Undersøgelse af arbejdspladskultur som årsag til mobning i folkekirken

Arbejdspapir, oktober 2018

Undersøgelse af arbejdspladskulturen som årsag til mobning i folkekirken

For Kirkeministeriet

Oxford Research
2018

Om Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research er en specialiseret videnvirksomhed med fokus på velfærdsområderne og erhvervs- og regionaludvikling.

Oxford Research gennemfører skræddersyede analyser, implementeringsevalueringer og effektevalueringer for offentlige myndigheder, fonde og organisationer i civilsamfundet. Vi rådgiver også om strategiudvikling, faciliterer udviklingsprocesser og formidler vores viden på undervisningsforløb og seminarer. Vi kombinerer akademisk fordybelse, strategisk forståelse og god kommunikation – på den måde skaber vi anvendelsesorienteret viden, der kan gøre en forskel.

Oxford Research er grundlagt i 1995 og har selskaber i Danmark, Norge, Sverige og Finland. Oxford Research er en del af Oxford Gruppen.

Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20, 4.
2000 Frederiksberg C
Danmark
(+45) 33 69 13 69
office@oxfordresearch.dk
www.oxfordresearch.dk

Indhold

1. Indledning 1
   - 1.1 Baggrund 2
   - 1.2 Analytisk tilgang 4
   - 1.3 Data og analyse 7
2. Den synlige arbejdspladskultur 9
   - 2.1 Ledelse 10
     - 2.1.1 Menighedsrådets rolle som leder 13
     - 2.1.2 Lederrollen i den hierarkiske organisation 18
     - 2.1.3 Udvikling i lederrollen 22
     - 2.1.4 Opsamling på ledelsesroller og betydningen for det psykiske arbejdsmiljø 27
   - 2.2 Samarbejde 29
     - 2.2.1 Det koordinerende samarbejde 31
     - 2.2.2 Det samskabende samarbejde 36
     - 2.2.3 Kerneopgaven som det fælles 38
     - 2.2.4 Opsamling på samarbejde og betydningen for det psykiske arbejdsmiljø 39
   - 2.3 Kommunikation 41
     - 2.3.1 Anerkendende sprog 43
     - 2.3.2 Magtsprog 45
     - 2.3.3 Splittende sprog 47
     - 2.3.4 Opsamling på kommunikation og betydning for det psykiske arbejdsmiljø 49
   - 2.4 Den synlige arbejdspladskulturs implikationer for mobning 50
3. Værdier og normer 52
   - 3.1 Trosfællesskabet som arbejdsfællesskab 52
   - 3.2 Indflydelse på eget arbejde 57
   - 3.3 Rummelighed og tolerance 60
   - 3.4 Værdiers og normers betydning for arbejdspladskulturen 62
   - 3.5 Værdiers og normers implikationer for mobning 63
4. Bagvedliggende antagelser 64
   - 4.1 Hierarki som social orden 65
   - 4.2 En operationel opfattelse af ledelse og samarbejde 68
5. Konklusioner 71

6. Anbefalinger 78

7. Metode 84

7.1 Analysestrategi 85

7.2 Dybdegående casestudier 87

7.3 Data fra tidligere undersøgelser 88

1. Indledning

Kirkeministeriet har bestilt en kvalitativ undersøgelse af arbejdspladskulturen på folkekirkens arbejdspladser. Undersøgelsen skal give et indblik i, hvilke faktorer i folkekirkens arbejdspladskultur der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Undersøgelsens mål er således at afdække årsagerne til mobning samt karakteren af den mobning, der finder sted. Derved identificeres faktorer i arbejdspladskulturen, som med fordel kan understøttes for at forbedre arbejdsmiljøet, ligesom det er målet at finde faktorer, der med fordel kan modarbejdes med henblik på et bedre arbejdsmiljø. Undersøgelsens fokus på mobning har betydning for, hvilke aspekter i arbejdspladskulturen der trækkes frem i undersøgelsen.

Målet er ikke at beskrive arbejdspladskulturen generelt, men derimod at identificere, hvilke forhold i arbejdspladskulturen der kan kædes sammen med mobning. Alt det gode på de folkekirkelige arbejdspladser fremstår derfor ikke med samme vægt.

Rapporten skal læses i det lys, og det er vigtigt at understrege, at rapportens konklusioner ikke gælder for alle folkekirkens arbejdspladser eller til alle tider og i alle situationer. Undersøgelsens konklusioner siger derimod noget om, hvad undersøgelsens empiri viser sker nogle gange nogle steder, samt at når det sker, har det en negativ indvirkning på arbejdsmiljøet.

Undersøgelsen er gennemført af Oxford Research, der også i tidligere undersøgelser har afsøgt udfordringer og beskyttelsesfaktorer i folkekirkens psykiske arbejdsmiljø.

I det følgende præsenteres kort baggrunden for undersøgelsen samt undersøgelsens analytiske tilgang og det datagrundlag, undersøgelsen baserer sig på. Fra kapitel 2 og frem analyseres undersøgelsens datagrundlag i tre kapitler. Kapitel 5 indeholder undersøgelsens konklusioner fulgt op af analysens anbefalinger i kapitel 6. I kapitel 7 præsenteres en grundig beskrivelse af undersøgelsens datagrundlag og de anvendte metoder og teorier.

1.1 BAGGRUND

I 2013[1] gennemførte Oxford Research en bred undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø blandt samtlige ansatte i folkekirken. I denne undersøgelse fremstod det generelle arbejdsmiljø med mange positive elementer og særligt en høj social kapital, men det blev samtidig dokumenteret, at der eksisterer et højt konfliktniveau og en høj grad af mobning. Dette førte til, at Oxford Research i 2017[2] gennemførte en mere fokuseret undersøgelse af mobning af præster. I undersøgelsen fra 2017 svarede 1 % af præsterne, at de altid oplever mobning. 7 % svarede, at de ofte oplever mobning, og 16 % svarede, at de sommetider oplever mobning. Det er et højt niveau sammenlignet med andre arbejdspladser. Dog er det værd at huske, at størstedelen af præsterne aldrig eller næsten aldrig oplever mobning.

Det er fund fra disse tidligere undersøgelser, som danner baggrunden for, at Kirkeministeriet har ønsket en nærmere undersøgelse af arbejdspladskulturen i folkekirken og særligt viden om de normer og antagelser, som arbejdsmiljøet udspringer af.

Formålet med denne undersøgelse er dermed kvalitativt at undersøge årsagerne bag det arbejdsmiljø, som rapporterne fra 2013 og 2017 dokumenterer. Undersøgelsen søger desuden at afdække karakteren og indholdet af den mobning, der finder sted. Undersøgelsen har dermed et specifikt fokus på de dele af arbejdspladskulturen, der har en negativ afsmitning på arbejdsmiljøet. Undersøgelsen skal altså ikke læses som en komplet afdækning af arbejdspladskulturen. De billeder, der tegnes op i rapporten, vil derfor for nogle virke fremmede, mens de for andre vil være genkendelige.

En manglende genkendelighed kan imidlertid også bero på undersøgelsens genstandsfelt: kultur. Kultur er mønstre i vores handlemåder, der over tid skaber et "kodeks" for vores adfærd over for hinanden. Kultur er indlejret i en given gruppes adfærd og dermed også oftest ubevidst for gruppemedlemmerne. Arbejdspladskulturen er interessant for enhver leder, fordi der i den fælles kultur ligger viden

1 Oxford Research 2013 i samarbejde med Luama og Great Place to Work ®: "Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012".
2 Oxford Research 2017: Analyse af indhold og omfang af mobning blandt præster.

om, hvorfor medarbejdere og ledere agerer, som de gør. Arbejdspladskulturen kan fx forklare, hvorfor nogle aftaler trods enighed og vilje til stadighed ikke overholdes.

Arbejdspladskultur er særlig interessant for folkekirken af flere grunde. For det første har folkekirken en ganske kompleks struktur med to ledelsesstrenge og én ledelse i de kirkelige handlinger og en anden ledelse uden for de kirkelige handlinger.[3] Det er derfor rimeligt at antage, at når strukturen er svær at håndtere, bliver kulturen i højere grad bærende. For det andet har de tidligere gennemførte analyser af folkekirkens arbejdsmiljø givet fund, der har overrasket og været svære at forklare.

Til eksempel fandt vi som nævnt i 2013-rapporten, at folkekirken har en høj social kapital. Social kapital omhandler måden, vi interagerer på, og de relationer, vi har. Begrebet social kapital er bygget op omkring parametrene samarbejde, tillid og retfærdighed. I arbejdsmiljøforskning vurderes en høj social kapital som en beskyttende faktor mod et dårligt psykisk arbejdsmiljø, men i undersøgelsen fra 2013 fandt vi både høj social kapital og en høj grad af konflikter og mobning.

I rapporten fra 2017 med fokus på præsterne og mobning blev vi ligeledes overraskede over, at der eksisterer en meget høj grad af enighed om, hvornår adfærd er hhv. acceptabel og uacceptabel, men samtidig fandt vi en høj enighed om, at det var vanskeligt at reagere, når man møder uacceptabel adfærd. Forventningen ville være, at udfordringer med at håndtere uacceptabel adfærd skyldes uenighed om, hvad der er uacceptabelt.

Flere eksempler kunne nævnes, men samlet har begge analyser efterladt resultater, hvor baggrunden for fundene er svære at gennemskue. For at kunne arbejde mere målrettet med det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken er det derfor interessant at gå et spadestik dybere og undersøge arbejdspladskulturen. Herudover kan det anføres, at det kan være vanskeligt at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø via den komplekse struktur i folkekirken. Ved at undersøge mulighederne i kulturen vil folkekirkens arbejdspladser få endnu et redskab at arbejde ud fra.

[3] Folkekirkens ledelsesstruktur præsenteres nærmere i afsnit 2.1.

1.2 ANALYTISK TILGANG

En organisations *struktur* kan forholdsvis let sættes op i et diagram og beskrives enkelt og overskueligt. En organisations *kultur* er derimod vanskeligere at afdække og beskrive. For at kunne analysere kulturen i en organisation må vi først og fremmest tage udgangspunkt i den adfærd og de handlemønstre, der umiddelbart kan observeres. Vi kan se, høre og registrere, hvordan kulturen kommer til udtryk gennem handlinger, mens de værdier og normer, der ligger bag, må udledes af det observerbare.

Undersøgelsen af folkekirkens arbejdspladskultur baserer sig på et stort, kvalitativt datagrundlag bestående af interviews og observationer. De kvalitative data bidrager alle til at tegne et billede af adfærden på arbejdspladserne samt de ansattes opfattelse af adfærdens betydning for arbejdspladskulturen i folkekirken.

For at skabe orden i den store mængde data, vi har indsamlet, samt for at have en ramme for analyserne af det, der ligger bag det observerbare – ved selvsyn eller gennem de ansattes fortællinger – vælger vi at arbejde med tre niveauer for en organisations kultur. De tre niveauer fremgår af figur 1.1. Begreberne og teorien bag er udviklet af Edgar Schein.

Figur 1.1: Scheins model for organisationskultur – 'isbjerget'

Den synlige arbejdspladskultur[4] høres og føles af folk, der kommer udefra og kigger ind i en given organisation. Værdier og normer kan også i nogen grad ses, hvis vi kigger efter dem, mens de grundlæggende antagelser er usynlige og analytisk må udledes af det, vi ser, hører og mærker.

Vi har valgt Scheins model som analytisk redskab, fordi det er en anerkendt og holdbar teoretisk model, som strukturerer organisationsanalysen fra det synlige til det usynlige. Scheins 'isbjerg' giver en intuitiv forståelse af, at noget er over havets overflade, mens en langt større del er under overfladen og dermed umiddelbart usynlig, men ganske afgørende for, at 'isbjerget' flyder.

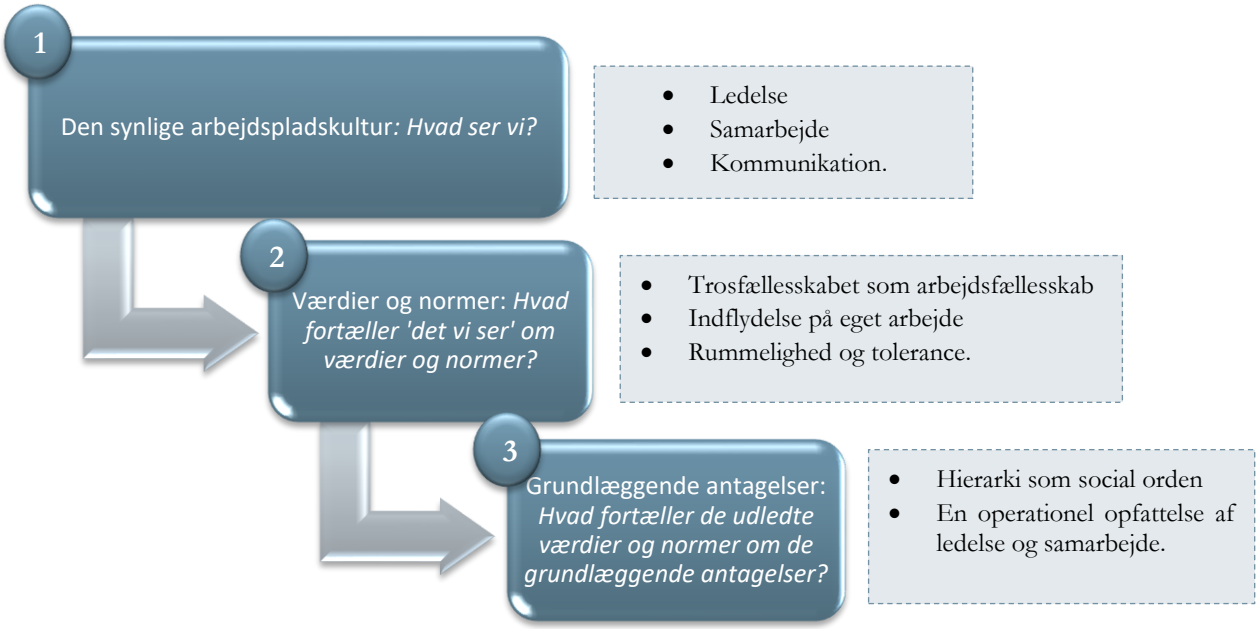
I analyserne bevæger vi os således fra det, vi ser, til værdier og normer samt grundlæggende antagelser. Analyserne tager udgangspunkt i empirien og arbejder sig analytisk henimod de faktorer, der ligger bag den konstaterede empiri. Scheins model er dermed anvendt til at strukturere analyseprocessen fra det synlige til det usynlige.

I analyseprocessen fra den synlige arbejdspladskultur, over værdier og normer til grundlæggende antagelser, vil vi gøre brug af øvrige teoretikere, der kan bidrage til forståelsen af det, vi ser, og dets implikationer for de underliggende niveauer.

Analysens proces og fokus er opridset i figur 1.2 herunder. Med præsentationen af det analytiske fokus (de stiplede bokse) for hvert analytisk trin ses også, hvilke elementer i arbejdspladskulturen analyserne har fundet betydende for arbejdsmiljøet. Det er denne proces og disse fund, som de følgende kapitler beskriver.

[4] Hos Schein benævnes den synlige arbejdspladskultur som artefakter.

Figur 1.2: Analyseprocessen og fokus



Den synlige arbejdspladskultur føder (som vist i figuren) ind til de to øvrige niveauer i analysen. Analyserne af det synlige fylder dermed også mest i undersøgelsen, idet det er analyserne af det synlige, der danner grundlaget for de følgende analyser. Vi lægger på den måde vores analyser og fortolkninger frem og tegner en rød tråd fra de indsamlede data til de konklusioner, der findes sidst i rapporten.

Analysen og al dataindsamling er udført af et team bestående af tre medarbejdere hos Oxford Research. I teamet har vi løbende holdt analysemøder, hvor vi har drøftet de foreløbige fund. På møderne har vi udvidet og skærpet analysens fokus, alt efter hvad de indsamlede data har vist. Dette har sikret forskellige faglige perspektiver på fortolkningen af data.

Ved løbende at drøfte de analytiske fund har vi herudover kunnet lade empirien styre analysen. Analyseprocessen har fulgt processen for et *grounded theory*-studie, hvor empirien genbesøges, hver gang vi som undersøgere har opnået nye indsigter gennem analysen.

1.3 DATA OG ANALYSE

Analyserne bygger på et omfattende datamateriale, der dels er indhentet specifikt til undersøgelsen af arbejdspladskultur, dels er indhentet i forbindelse med de øvrige undersøgelser, vi har gennemført med folkekirken som analyseobjekt. Datagrundlaget og de anvendte metoder beskrives udførligt i kapitel 7, mens vi i dette afsnit alene præsenterer det overordnede design.

Data indhentet specifikt til nærværende undersøgelse er indsamlet via fire casestudier. I et casestudie indhentes data fra forskellige kilder og med forskellige metoder på samme arbejdsplads. De forskellige datakilder gør det muligt at anskue arbejdspladsen fra forskellige vinkler og med forskellige metodiske redskaber. Herved opnås en dybere indsigt, der gør det muligt at foretage rimelige tolkninger af det usynlige og bagvedliggende.

De fire casestudier repræsenterer både land- og bysogne samt små og større arbejdspladser. Casebesøgene er gennemført i Jylland, på Sjælland og på Fyn. Ved alle casebesøg har Oxford Research deltaget med to medarbejdere, hvilket sikrer flere øjne på samme objekt.

I hver case er der gennemført 3-5 individuelle, kvalitative interviews. Herudover har vi i hver case observeret et møde, der i de forskellige cases har været af forskellig art. Der er tale om to menighedsrådsmøder og to personalemøder med en mere eller mindre fast dagsorden. Vi har observeret møderne ud fra en semistruktureret observationsguide med fokus på deltagernes verbale og nonverbale kommunikation samt indholdet i de oplæg, samtaler og diskussioner, der fandt sted på mødet.

De undersøgelser og opgaver, Oxford Research tidligere har udført for Kirkeministeriet, er også inddraget i nærværende analyse. Vi har anvendt resultater og konklusioner fra undersøgelserne som baggrundsviden og til at fastlægge undersøgelsesdesignet. Derudover har vi genbesøgt det kvalitative datamateriale fra tre tidligere undersøgelser og analyseret dette med et nyt analytisk sigte på arbejdspladskulturen. Analysen er foretaget gennem en kodningsproces. De enkelte kilder er blevet kodet, så de alle har født ind til den samlede analyse. Analyseprocessen er beskrevet nærmere i kapitel 7.

Datamaterialet, som er genbesøgt i forbindelse med nærværende analyse, fremgår af tabel 1.1:

Tabel 1.1: Data fra tidligere undersøgelser

Undersøgelse	Genbesøgt data
Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken, 2013	• Fire fokusgruppeinterviews med medarbejdere, præster og menighedsrådsmedlemmer • 10 interviews med biskopper og provster (hhv. fem provster og fem biskopper).
Arbejdsmiljørådgivning i folkekirken, 2015	• Interview med en biskop • Interviews med to provster • Interviews med syv menighedsrådsmedlemmer • Interviews med fire arbejdsmiljørådgivere.
Analyse af indhold og omfang af mobning blandt præster i folkekirken, 2017	• To fokusgruppeinterviews med præster • 10 enkeltinterviews med præster • Tre interviews med arbejdsmiljøeksperter.
Dialogværktøj til folkekirkens sogne	• Fire fokusgruppeinterviews med medarbejdere, præster og menighedsrådsmedlemmer.

2. Den synlige arbejdspladskultur

Den synlige arbejdspladskultur er de dele af organisationskulturen, som kan ses, høres og føles, dvs. det, der kan identificeres fysisk og verbalt. De synlige dele af kulturen benævnes i Scheins analyseramme som artefakter. Analysen af den synlige arbejdspladskultur, de såkaldte artefakter, er underinddelt i tre temaer, som vi på baggrund af de tidligere undersøgelser har fundet relevante:

- Ledelse
- Samarbejde
- Kommunikation.

Vi har fra analysens opstart haft fokus på, hvordan 'ledelse' italesættes. Dette fokus beror på den komplekse ledelsesstruktur, som gør opfattelsen af 'ledelse' og 'ledelsesrolle' interessant. Herudover har vi fokus på, hvordan 'samarbejde' opfattes, og hvordan det synlige samarbejde ser ud. Dette fokus beror på de kirkelige arbejdspladsers særkende som små og med selvstændighed i arbejdets udførelse som et vilkår. Sidst, men ikke mindst, har vi analyseret kommunikationen, dvs. hvordan der tales sammen. Kommunikation er altid central i forståelsen af organisationskulturen, idet vi med vores sprogbrug tegner vores billede af organisationen mere eller mindre bevidst.

Ofte vil der i analyser af artefakter være fokus på arbejdspladsens indretning, medarbejdernes påklædning, udsmykning mv. som en del af det fysisk observerbare. Dette har vi ikke tillagt betydning i nærværende analyse, idet vi hverken i tidligere undersøgelser eller i de gennemførte casestudier har fundet forskelle, som vi vurderer som betydningsfulde for arbejdspladskulturen og dens påvirkning af det psykiske arbejdsmiljø.

De fund, der fremhæves i det følgende, er alle sammen funderet på den indsamlede empiri. Vi har taget det med, der kan have en forklaringskraft i forhold til undersøgelsens genstandsfelt, nemlig årsager bag og indhold af mobning. Analysen kan ikke bruges til at konkludere noget om, hvor udbredte de opfattelser af ledelse, samarbejde og kommunikation, vi identificerer, er. Det, vi kan konkludere, er, at de opfattelser, vi præsenterer, er nogle, der i et eller andet omfang er til stede ude i virkeligheden.

2.1 LEDELSE

Ledelse er centralt i enhver organisation. Der er via ledelse, at den enkeltes indsats samordnes med de øvriges og dermed fællesskabets behov. Ledelse udøves som udgangspunkt af en formel ledelse, men kan udøves af enhver, som kan påvirke organisationen og arbejdsopgaverne. [5]

Undersøgelsens perspektiv på ledelse er derfor ikke kun, hvordan de formelle ledere (menighedsråd, provster mv.) udøver ledelse, men hvordan ledelse i det hele taget opfattes og udøves på de folkekirkelige arbejdspladser.

Når det er sagt, har den formelle ledelsesstruktur betydning. Ledelsesstrukturen i folkekirken er som bekendt atypisk med to ledelsesstrenge – én for præster og én for øvrige ansatte – og en ledelsesret, der afhænger af opgaven, idet præsterne har ledelsesretten under de kirkelige handlinger. Denne kompleksitet gør ledelsesrollen i folkekirken særlig interessant og objektivt udfordrende at arbejde med. Konkret betyder det, at ledelse i folkekirken som hovedregel varetages som fjernledelse, hvor lederen (provst/biskop/kontaktperson) ikke er til stede på arbejdspladsen.

Den strukturelle udfordring i ledelsesrollen udfordres yderligere af, at cirka en tredjedel af de ansatte er ansat i et flersognspastorat[6]. Hermed øges behovet for ledelse og planlægning af arbejdsopgaver på tværs af arbejdspladser, samtidig med at ledelsesret og -pligt over for den enkelte medarbejder bliver endnu mere kompleks og dermed utydelig.

I undersøgelsen fra 2013 fandt vi, at 10 % af de ansatte i folkekirken ikke ved, hvem deres nærmeste leder er. På baggrund af ovenstående beskrivelse er fundet ikke ulogisk, men et tydeligt tegn på manglende synlighed i ledelsen af folkekirken.

Utydelig ledelse udgør en veldokumenteret risikofaktor i arbejdsmiljøet[7]. Derfor har vi analytisk afsøgt, hvordan ledelsesrollen opfattes og udøves i folkekirken.

[5] Alsted, Jacob og Ditte Haslund: "Ledelse og medarbejdere – samarbejdets psykologi", 2. udg., 2017, s. 12-18.
[6] 2013-undersøgelsen.
[7] Se fx Hans Henrik Knoop m.fl.: "Ledelse og psykisk arbejdsmiljø", 2015.

Der findes utallige teorier om "god ledelse", men den afgørende sondring er, hvorvidt ledelse opfattes i en operationel managementtænkning eller i en motivations- og relationstænkning, samt om den valgte ledelsesstil passer til det produkt og de vilkår, der er for arbejdets udførelse.

I nedenstående tabel er fokus for de to ledelsestilgange oplistet. Grundlæggende handler sondringen om, hvorvidt der ledes ud fra klart definerede mål som i den operationelle ledelsestilgang eller ud fra værdier, som er den motiverende styringsmekanisme i den relationelle ledelsestilgang.

Den operationelle ledelsestænkning kendes aktuelt bedst fra New Public Management, hvor offentlige opgaver brydes ned i 'produkter', der kan standardiseres, måles, kontrolleres og styres. Relationel ledelse finder vi omvendt i de mange matrix-organisationer[8], der lader de faglige relationer omkring opgavernes værdiskabelse være styrende.

[8] Matrix-organisationer bryder med tanken om én ledelseslinje og opdeler i stedet ledelsesrollen i forhold til den enkelte opgave. Projektorganisationen er et eksempel på en matrix-organisation. Betegnelsen "matrix" kommer af, at organisationsdiagrammet ikke kan tegnes i én vertikal linje, men derimod må forstås som en matrix med flere såvel vertikale som horisontale linjer.

Tabel 2.1: Fokus i to ledelsestilgange – operationel og relationel

Operationel ledelse fokuserer på 'Management'	Relationel ledelse fokuserer på 'Leadership'
Målopfyldelse	Samspillet mellem ledere og medarbejdere
Indretning af organisationen	Motivation og trivsel
At autoriteten følger stillingen i hierarkiet	At skabe effektive teams
Systemer til styring af organisationen	Identitet, engagement og følelsen af ejerskab
Overvågning og kontrol	Udvikling af kompetencer
Fremtiden ligner nutiden	Fremtiden er forskellig fra nutiden
At følge regler og traditioner	Forandring og læring

Kilde: Systime

I de fleste organisationer anvendes begge ledelsesforståelser, men én vil være den dominerende. Når vi analyserer ledelsen som et synligt element i arbejdspladskulturen i folkekirken, kan ovenstående grundlæggende sondring i forståelse af ledelse være nyttig – både til at udpege en dominerende udøvelse af ledelse og særligt til at forklare forskellige opfattelser af og ønsker til ledelse i folkekirken som organisation.

Vi vil i det følgende først afsøge, hvordan menighedsrådets ledelsesrolle opfattes og udøves, og dernæst afsøge lederrollen i den gejstlige, hierarkiske organisation. Med blik på begge ledelsesstrenge vil vi herefter udfolde, hvordan lederrollen også er under udvikling i folkekirken. Samlet giver analysen et blik på, hvordan ledelse udøves på folkekirkens arbejdspladser. Ledelsen er ikke afgrænset til den formelle ledelse, men omfatter både de formelle og uformelle mekanismer, der er styrende for medarbejdernes arbejde.

2.1.1 Menighedsrådets rolle som leder

Menighedsrådet er arbejdsgiver for hovedparten af medarbejderne og har ledelsesretten i alle de forhold, der ligger uden for de kirkelige handlinger. Dette til trods er der flere eksempler på, at medarbejderne på folkekirkens arbejdspladser ikke opfatter menighedsrådet som en legitim leder.

Den manglende legitimitet kobles til menighedsrådets manglende indsigt i arbejdet, og dette kobles ofte til menighedsrådsmedlemmernes status som frivillige. Frivilligheden som udfordring i ledelsesrollen bliver både udtrykt ved, at menighedsrådsmedlemmerne ikke er til stede på arbejdspladsen, og ved, at de ikke har et fagligt afsæt for operationelt at lede arbejdsopgaverne.

> *"Det er svært at følge beslutninger truffet af nogen, der ikke ved noget om det" (kirkefunktionær, fokusgruppeinterview, 2013).*

Den oplevede asymmetri, hvor medarbejderne oplever, at de kender arbejdsopgaverne og har fagligheden, mens menighedsrådet har ledelsesansvaret, udtrykkes også af menighedsrådsmedlemmer.

> *"Vi havde ansvaret, men vi skulle danse efter de ansattes pibe. Vi nåede så langt, at personalet ikke ville hilse. Vi gjorde alt" (menighedsrådsmedlem, fokusgruppeinterview, 2013).*

Legitimitet er altid subjektivt, hvilket derfor også gælder ledelsens legitimitet. Subjektiviteten afhænger dermed af, hvad der skal til for at blive opfattet som hhv. legitim og illegitim. Vi tolker data således, at lederrollen bliver illegitim, når ledelsen forsøger at styre noget, ledelsen ikke kan styre, fordi ledelsen ikke er på arbejdspladsen, og i nogle tilfælde også fordi den, ifølge medarbejderne, ikke har den fornødne faglige viden.

Denne tolkning styrkes af, at der hvor samarbejdet mellem menighedsråd og medarbejdere beskrives som udfordrende, hører vi samtidig menighedsrådsmedlemmer, der forsøger at planlægge og kontrollere sig ud af udfordringerne. Disse menighedsrådsmedlemmer fortæller, hvordan de møder modstand mod deres styringstiltag. Et menighedsrådsmedlem fortæller, at han møder skepsis, fordi han har bedt

medarbejderne dokumentere, hvad de laver. Et andet menighedsrådsmedlem beskriver relationen som en kamp mellem medarbejdere og menighedsråd.

> *"Der er kommet uformel ledelse og selvledelse. Vi har været inde og rydde op, lavet arbejdsbeskrivelser, godkendt vagtplaner. Vi har skullet generobre et ledelsesrum, som medarbejderne havde taget" (menighedsrådsmedlem, interview, 2015).*

Manglende faglig indsigt sammenholdt med frivilligheden påpeges af flere, hvoraf nogle medarbejdere betegner deres frivillige ledere i menighedsrådet som 'uprofessionelle'. Også blandt menighedsrådsmedlemmer finder vi udsagn, der henviser til udfordringen ved at være leder på frivillig basis:

> *"Vi er jo glade amatører, og vi er der på frivillig basis. Det er der en lille del af de ansatte, der udnytter. Når der nu ikke er en arbejdsgiver til stede, så kan jeg godt udnytte min frihed" (menighedsrådsmedlem, fokusgruppeinterview, 2013).*

I medarbejdernes beskrivelse af deres frivillige ledere i menighedsrådet finder vi ikke alene påpegningen af manglende faglig indsigt, men også, at flere giver udtryk for, at de frivillige ledere ikke kan løse ledelsesopgaven, fordi de ikke har ledelseserfaringen og i nogle tilfælde også bruger deres status som frivillige til at fralægge sig ansvar.

På den ene side synes flere medarbejdere, at menighedsrådet blander sig unødigt i planlægningen af arbejdsopgaver. På den anden side beskriver flere medarbejdere ledelsen som konfliktsky – forstået som, at de ikke blander sig i problemer, som medarbejderne mener, ledelsen bør tage sig af.

> *"Vores menighedsråd har jo ikke erfaring med konfliktløsning" (kirkefunktionær, fokusgruppeinterview, 2013).*

Medlemmer af menighedsråd har forskellige grundlag for at udøve ledelse. Nogle har ledelseserfaring med sig fra deres arbejdsliv, mens andre står helt uden erfaringer med ledelse. Dette kan være en af årsagerne til, at vi finder forskelle i måden at opfatte og udøve ledelse på. Nedenstående to citater fra kontaktpersonen i to forskellige sogne, der har indgået i casestudierne, viser tydeligt forskellen.

"Jeg er leder for de ansatte med ferier, og hvad de ellers har. Menighedsrådet har valgt mig til det. Hvis der er et problem med en ansat, så er det mig, der skal irettesætte. Der er ikke andre, der må irettesætte" (kontaktperson, interview, 2018).

I ovenstående citat har kontaktpersonen fokus på at administrere og irettesætte, mens kontaktpersonen i nedenstående citat har fokus på involvering og relationen mellem leder og medarbejder.

"Det er god ledelse, når en situation opstår, og vi involverer alle parter, og de bliver hørt, og der bliver ageret på det. Det modsatte er så dårlig ledelse. Men det er jo først god ledelse, når det bliver mødt som god ledelse. Ledelsesbegrebet er ikke særlig præcist i kirken" (kontaktperson, interview, 2018).

I et tredje casestudie genfinder vi holdningen om, at ledelse kræver faglig indsigt, men her finder vi samtidig en håndtering, hvor en pragmatisk uddelegering løser udfordringen – også selvom præsten er udpeget til kontaktperson, og ledelsen dermed er til stede på arbejdspladsen i dagligdagen.

Tekstboks 2.1: Pragmatisk arbejdsdeling med fokus på "fælles fodslag"

I et casestudie oplever vi en god atmosfære både blandt de tre ansatte og under menighedsrådsmødet.

I sognet er der en jovial tone, uden at den er følelsesladet og personlig, samt en pragmatisk forståelse af arbejdsdelingen. Sidstnævnte viser sig tydeligt i et interview med graveren, der også er kirketjener. I nedenstående citat er navne erstattet af funktion:

"Det er en god arbejdsplads. Det er en fri arbejdsplads. Jeg synes, vi har frihed. Jeg planlægger selv mit arbejde. Kirketjenester er planlagte, men ellers kan jeg komme og gå, som det passer mig. Det passer mig forrygende godt.

Min kollegaer er gravermedhjælper og præst. Præsten og jeg er de eneste, der er fuldtidsansat.

Jeg er nærmeste chef for gravermedhjælper, og det er også mig, der holder MUS-samtaler. Sådan har det faktisk altid været. For 3-4 år siden fik præsten kontaktpersonrollen, men hun ved jo ikke en skid om kirkegården. Så det er mig.

Det ville være akavet, hvis præsten skulle holde MUS – synes jeg jo. Man skal kende arbejdsopgaverne og sine medarbejdere. Eller hvad de kan, og hvor de skal hen ad."

Da graveren bliver bedt om at uddybe sit samarbejde med præsten, siger han:

"Vi holder forholdsvis meget kontakt indbyrdes. Det kan være, at vi planlægger kalender, men det er ikke så meget det. Det er mere at få den overordnede plan til at virke. Også for at have fælles fodslag."

I interview med gravermedhjælperen beskrives sognet som en god arbejdsplads, og da gravermedhjælperen bliver bedt om at beskrive 'en god arbejdsplads', siger hun følgende:

"Det er et sted, hvor der er tillid, og hvor man har en god omgangstone. Kan tale pænt til hinanden. Og hvor jeg også får lov at udvikle mig, og jeg må have mine meninger. Det er ikke altid, graveren er enig, men det er jo den måde, man får en snak om det."

Eksemplet i tekstboksen viser, at der i sognet er fokus på at få "talt sammen", have plads til uenigheder og overordnet have "fælles fodslag". Ved vores besøg i sognet får vi en oplevelse af, at menighedsrådet har udstukket rammen for selvledelse på arbejdspladsen. Vi observerer en tillidsfuld og anerkendende tone og konstaterer samtidig, at menighedsrådet har udpeget en kontaktperson, der er til stede på arbejdspladsen, hvorved ledelsesansvaret bliver synligt og med mulighed for at agere både i uddelegeringen og i forhold til at etablere "fælles fodslag".

Al ledelse udføres i en relation mellem medarbejdere og ledelse. Det gælder både den relationelle, værdibaserede ledelse og den operationelle ledelse. Medarbejdere og ledelse skal være enige om, at ledelsen har ret til at udøve ledelse på vilkår, der giver mening for såvel medarbejdere som ledere. Når medarbejderne ikke ser menighedsrådets ledelsesstil som legitim, bliver det umuligt for menighedsrådet at udøve ledelse.

Samlet danner data et billede af, at menighedsrådene som ledelse kan anlægge to roller: Én, hvor menighedsrådet operationelt søger at styre medarbejderne, og én, hvor man leder ved at skabe en fælles ramme om den selvstændige arbejdsudførelse. Data viser, at medarbejderne oplever den operationelle ledelsestilgang som illegitim, fordi kontaktpersonen er frivillig og ikke fagligt har det fornødne kendskab til arbejdsopgaverne til at kunne styre på et operationelt plan.

Dette taler i sig selv for, at menighedsrådene anlægger en mindre operationel lederrolle og i stedet leder via værdier. I casestudierne ser vi mulighederne for at anlægge en sådan relationel ledelsesrolle, hvilket casestudierne viser skaber legitimitet i lederrollen.

Den seneste forskning fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø påpeger, at den relationelle ledelsesform kræver, at der er kvalitet i de indbyrdes relationer (ikke blot kvantitet), at der reelt interageres (ikke blot koordineres), at der er en fælles vision og et organisatorisk tilhørsforhold[9]. Dvs. at medarbejderne skal være åbne om deres arbejde, acceptere interaktion og engagere sig i at forstå, påvirke og løse den fælles kerneopgave. En ændret lederrolle for menighedsrådene kræver dermed ikke kun en ændret opfattelse af ledelse hos menighedsrådene, men også en ændret opfattelse og medvirken fra medarbejdernes side.

[9] Social kapital på arbejdspladsen – Forbindende social kapital, NFA 2017, s. 8. Rapporten peger på fire komponenter, der skal være på plads, for at ledelse og medarbejdere kan handle kollektivt: kvalitet i relationerne, interaktionshandlinger, fælles vision og organisatorisk tilhørsforhold.

2.1.2 Lederrollen i den hierarkiske organisation

Folkekirkens anden ledelsesstreng er opbygget klassisk hierarkisk fra Kirkeministeriet og til biskopper, provster og præster. Organisatorisk er denne ledelsesstreng dermed indrettet efter den operationelle ledelsesopfattelse, hvor autoritet følger placering, og hvor ledelseslagene fungerer som en systematisering af kontrol ift. til målopfyldelse, regeloverholdelse mv.

Det er imidlertid ikke det billede, der tegner sig i datamaterialet om den gejstlige ledelsesstreng. Lederrollen ses ikke udøvet som en 'systematisk kontrol' med 'målopfyldelse' for øje. Derimod udøves ledelse mere afventende, hvor der reageres, hvis det vurderes at være nødvendigt.

Tekstboks 2.2: Agerende eller reagerende ledelse

I et interview beskriver en provst det billede, som vi hører i forskellige varianter de fleste steder.

"Jeg lever jo i forestillingen om, at folk kommer til mig i tillid, og så skal jeg nok være der for dem, men ikke at jeg skal komme til dem af mig selv". Provsten udtrykker dermed en ledelsesopfattelse, hvor lederen reagerer, men ikke proaktivt agerer. Provsten foretager under interviewet flere refleksioner over udviklingen i forventningerne til ledelsen, hvor "den gamle skole" ser lederen som én, der skal skaffe forhindringer af vejen, mens præsterne selv klarer resten. Han beskriver en ledelsesmodstand og en stor gruppe, der "ikke gider tale om" arbejdsmiljø, målsætninger og fælles forpligtelser. I den yngre gruppe af præster oplever provsten det anderledes: *"Andre efterspørger ledelse, uden at det er helt klart, hvad de mener med det".*

Samme provst fortæller, at Arbejdspladsvurderingen (APV'en) viser, at der er problemer.

Provsten konkluderer i interviewet*: "Jeg går ud fra, at præsterne klarer sig selv, med mindre jeg hører noget, og det er måske misforstået respekt for deres integritet. Jeg ville da aldrig gå til biskoppen selv – det ville jeg klare med konen, en god ven eller en kollega".*

Provsten i ovenstående interview er opmærksom på ændrede forventninger til ledelsesrollen og beskriver det i det samlede interview som en udfordring, at præsterne i provstiet ikke er en homogen gruppe med en fælles forventning og et mere ens behov for ledelse.

Undervejs i interviewet reflekterer provsten over, hvorvidt der kan være tale om en "misforstået respekt for præsternes integritet". Denne pointe er interessant at dvæle ved, idet flere andre eksempler beskriver en høj respekt for, at medarbejderne selv bestemmer, om de ønsker ledelsens involvering. En anden provst siger fx:

> *"Vi har en aktuel sag, men jeg er ikke blevet bedt om at involvere mig. De ønsker ikke, at jeg bliver involveret, og det respekterer jeg" (provst, interview, 2013).*

Samme provst beskriver modstand ligesom i tekstboks 2.2, hvor ledelse bliver lig utidig indblanding. Provsten fortæller om et initiativ til at samle præsterne i provstiet:

> *"Jeg har etableret et internat hvert andet år, hvor vi er sammen i 2 dage. De gamle var virkelig imod. De ville ikke det fælles" (provst, interview, 2013).*

Datamaterialet påpeger dermed, at der også i den gejstlige ledelseslinje kan være en manglende legitimitet omkring lederrollen. Der er blandt nogle medarbejdere en forventning om, at lederen alene skal træde til, hvis præsten beder om det, og i øvrigt helst ikke blande sig. Dette stemmer ikke overens med den hierarkiske struktur og skaber dermed i sig selv uklarhed om lederrollen.

Går vi et trin op i hierarkiet, finder vi den samme skepsis i forhold til ledelse. En biskop fortæller i et interview, at de som præster ikke er opdraget til at være arbejdstagere, hvorefter biskoppen konstaterer, at der tales meget om ledelse i kirken, og beskriver ledelse som noget, ingen ønsker sig.

> *"For det første er det ofte meget svært at høre, hvem der leder efter hvad. Hvis der skal være ledelse, skal der være et behov for at lede. Og hvem vil egentlig ledelse?" (biskop, interview, 2013).*

På begge ledelsesniveauer finder vi en opfattelse af lederrollen som én, der er reagerende. Dermed bliver ledelsesinitiativer let tolket som en påpegning af problemer, hvilket i sig selv kan danne grundlag

for modstand. Hvis man fx ikke oplever at have problemer, kan en invitation til et todages-internat opleves som en urimelig anklage, selvom internatet måske ikke er tænkt som "problemløsende".

Samtidig ser vi store forventninger til selvstændigheden i arbejdet. Dette italesættes både som en frihed og som et ansvar for at klare sig selv. Ledelsesinitiativer kan dermed også let blive opfattet som en kritik og et personligt nederlag, hvor man ikke har levet op til sit ansvar.

Vi tolker ledelsesopfattelsen således, at der visse steder er en modstand mod ledelse, fordi den opfattes som operationel, kontrollerende og autoritativ.

De divergerende ledelsesopfattelser er med til at skabe misforståelser. Fx kan vi se, at der i datamaterialet er såvel biskopper som provster, der leder efter en relationel ledelsesform, mens der er præster, der opfatter denne form for ledelse som forkert og afviser den som utidig indblanding. Præsternes reaktion, tolker vi, bunder i, at de ser forsøgene på at skabe dialog i et operationelt managementperspektiv, hvor indblanding opfattes som en kritik eller en irettesættelse.

Når ledelse italesættes i datamaterialet, er det næsten altid den operationelle ledelsesopfattelse, der beskrives. Den relationelle ledelse betegnes ikke som ledelse, men som vejledning. Opfattelsen af ledelse skinner ligeledes igennem, når flere biskopper beskriver deres ledelsesrum som begrænset.

I nedenstående citat henvises til de formelle rammer, hvilket vi genfinder i mange andre citater, der påpeger, hvad hhv. provst eller biskop kan "blande sig i". Nedenstående citat viser ydermere, at biskoppen erkender, at den ledelse, der kan udøves, er den relationelle – den, man kan tale sig til – hvilket adresseres som begrænsende.

> *"Vores formelle ledelseskompetencer er i virkeligheden små fx på det økonomiske område. Vi har den indflydelse, vi kan tale os til" (biskop, interview, 2013).*

En anden biskop konstaterer i nedenstående citat, at biskoppen ikke sætter dagsordenen. Samtidig fortæller citatet, at vedkommende kun har anvendt den formelle ledelsesopfølgning 'lederudviklingssamtale' (LUS) en enkelt gang:

> *"Det er ikke mig, der sætter dagsordenen, det gør de selv. Jeg har kun haft LUS med provsterne én gang" (biskop, interview, 2013).*

Igen henvises der til selvstændigheden i arbejdets udførelse, hvor præsterne selv sætter dagsordenen. Der, hvor biskoppen kunne adressere en fælles dagsorden i stiftet (via afholdelse af LUS), bliver dette afværget. I andre interviews finder vi også medarbejderudviklingssamtaler (MUS) omtalt i distancerende vendinger og som noget, der møder en vis modstand.
Vi tolker dette som et tegn på, at den relationelle ledelsesrolle ikke er en present mulighed for hverken præster eller kirkefunktionærer, hvilket understøttes af, at vi meget sjældent i det samlede datamateriale hører den italesat eller praktiseret. Der er dog eksempler på, at rammerne er skabt for at kunne udøve relationel ledelse.

I et stift beskrives en ordning, hvor provsterne besøger præsterne 3-4 gange om året på provstens initiativ. Andre steder afholdes 'provsti-konvent' flere gange om året, hvilket giver mulighed for at sætte en fælles dagsorden, skabe det fælles tredje og skabe rammerne for en mere relationel ledelsesrolle. Der er dermed flere eksempler på, at der udføres relationel ledelse.

> *"Præsternes fælles ledelse er jo provsten, og nogle provster gør mere ud af, at provstiet bliver et socialt fællesskab, end andre. At man bliver opmærksomme på hinanden og danner en kollegial relation" (præst, interview, 2018).*

Det at skabe en kollegial relation og at være opmærksomme på hinanden er med til at skabe identitet, engagement og følelsen af ejerskab, som er træk ved den relationelle ledelsesstil (jf. tabel 2.1). Det er dog sjældent, at denne ledelsesform erkendes og italesættes som ledelse. I citatet ovenfor italesættes det eksempelvis som et socialt fællesskab eller en kollegial relation. Der mangler dermed et fælles sprog for den relationelle ledelsesrolle, der kan medvirke til at ændre opfattelsen af ledelse og legitimere de tiltag til relationelledelse, der eksisterer.

I datagrundlaget er der således flere steder en manglende italesættelse og anerkendelse af den relationelle ledelsesform. Der, hvor der udføres relationel ledelse, bliver den ikke nødvendigvis mødt som ledelse, men som enten en utidig indblanding eller et forsøg på at skabe en social relation på arbejdspladserne. Samtidig viser datagrundlaget mange steder en tydelig afvisning af den operationelle lederrolle, hvor lederen griber direkte ind i de ansattes arbejdsgange.
Det faktum, at der ikke er en fælles forståelse af, hvordan ledelse bør udføres, fører til, at 'ledelse' bliver svær at bedrive på et legitimt grundlag. Det medvirker nogle steder til, at der ikke udøves ledelse. Lederrollen bliver dermed laissez fair-ledelse – afventende, reagerende og i hovedtræk passiv. 'Ledelse' bliver i denne sammenhæng kun bedrevet som "et nødvendigt onde".

2.1.3 Udvikling i lederrollen

Vi har i ovenstående analyser fundet, at den operationelle lederrolle er klart dominerende både i udøvelsen af ledelse og i forventningerne til samt forståelsen af ledelsesrollen i begge ledelsesstrenge.

Dette understøttes af, at vi i det samlede datamateriale finder informanter, der italesætter en udvikling i ledelsesstilen fra en operationel ledelse til en relationel ledelse. Det nævnes af såvel medarbejdere højt i ledelseshierarkiet (provster og biskopper) som af øvrige medarbejdere og medlemmer af menighedsråd. Italesættelsen tydeliggør en bevidsthed om, at man flytter sig fra ét mod noget andet. At udviklingen foregår i begge ledelsesstrenge, understreges af, at de ansatte henviser til en generel udvikling og ikke knytter udviklingen til bestemte aktører.

Udviklingen i ledelsesstilen finder vi også ved, at der de senere år er indført teamsamarbejde, afholdt visionsdage, skrevet strategipapirer og indført supervision. Ledelse gennem samarbejde, visioner og supervision er netop kendetegn ved den relationelle ledelsesstil.

Når en ændret lederrolle italesættes af informanterne, sker dette med henvisning til en generationsdimension, hvor de yngre generationer har andre forventninger til ledelse og til arbejdspladsen som fællesskab end de ældre generationer. I nedenstående tekstboks gives eksempler på dette i forhold til den gejstlige lederrolle.

Tekstboks 2.3: Forventninger til lederrollen under forandring

På tværs af datamaterialet finder vi flere udsagn, der påpeger en generationsforskel i forventningerne til lederrollen. Nedenstående er udvalgte eksempler:

"… det var jo sådan, man gjorde. Der er heldigvis sket det, at unge præster har en anden tilgang og også gerne vil arbejde sammen med andre præster og kan finde ud af at bede om hjælp – det er godt!" (biskop, interview, 2013).

"Velsignelsen ved de unge præster er, at de kommer og vil have sparring, tale om tingene og have kritik. Dvs. at de er ved at bryde solistkulturen. I solistkulturen indgår nok, at hvis du har et problem, så klar det selv. Og den kultur har været meget, meget udpræget, men den er under kraftigt pres. De har ikke den der ængstelse" (biskop, interview, 2013).

"De unge vil have teams. De unge bruger mig mere. De erfarne klarer sig selv. Det er langt hen ad vejen en god udvikling – det kan som provst være belastende, hvornår man skal nå det. Hvordan skal man navigere i de meget forskellige forventninger – unge og ældre. Lederrollen ændrer sig også – flere og flere opgaver lægges over på provsten" (provst, interview, 2013).

I de valgte eksempler bemærker vi formuleringen om, at de "gerne vil samarbejde", ønsket om "sparring" og "kritik", "bryde solistkulturen" samt fraværet af "ængstelse". Citaterne viser dermed tydeligt, at den operationelle, kontrollerende og irettesættende lederrolle ikke er forventningen og heller ikke opfattelsen af lederrollen, idet de yngre ikke frygter ledelse, men ønsker ledelse – i den relationelle ledelsesforståelse som sparring og samarbejde.

Samtidig med at mange informanter på tværs af datamaterialet taler om forskelle mellem generationer og nye krav eller forventninger til lederne i folkekirken, nævner flere ledere i den gejstlige ledelsesstreng, at de ikke føler sig "klædt på" til opgaven.

> *"Vi mangler kompetence – vi kan beordre folk på ferie, men vi har fx ikke kompetence til at sende folk på kursus eller sige, de skal holde fri, fordi de trænger til det. Der mangler kompetencer til provsten. Indstillingen til ledelse er relevant at få kigget på" (provst, interview, 2013).*

Behovet for at adressere forskellige forventninger, behov og kompetencer til at udøve relationel ledelse fremgår tydeligt.

Casestudierne er gennemført i sogne, hvorfor observationerne herfra også hovedsageligt omhandler menighedsrådets ledelsesrolle. Ligesom vi i den gejstlige ledelsesstreng finder tiltag, der udviser relationel ledelse, finder vi også i casestudierne eksempler på, at menighedsrådene har ændret ledelsesopfattelse fra den operationelle til den relationelle.

I og med at vi i casestudierne har haft mulighed for at dykke dybere i de relationelle mekanismer ved at være på arbejdspladsen, interviewe flere fra samme arbejdsplads og ikke mindst observere relationerne, giver disse eksempler en god forståelse af, hvori ændringen af ledelsesrollen består, og hvordan denne ses i praksis.

Tekstboks 2.4: Menighedsrådets synlige ledelse

I et af casestudierne finder vi et eksempel på, at menighedsrådet forholder sig til sin ledelsesrolle og arbejder med et eksplicit ønske om at ændre ledelsesstilen.

I sognet afholdes kaffemøder hver uge. Kaffemøderne har ingen dagsorden, men det klare formål at skabe samhørighed i personalegruppen. Dette understreges i interviewet med kontaktpersonen, og vi genfinder det i interviewet med en gravermedhjælper: *"Der bruges meget tid på kaffen, men samtidig er det godt at mødes, da vi til dagligt sidder spredt"*.

Sognet har en daglig leder, men kontaktpersonen deltager så ofte som muligt i kaffemøderne. I interviewet med kontaktpersonen fra menighedsrådet fremhæves to forskellige måder at lede på, og at man i sognet er gået fra detailstyring til at opleve sig som en samlet personalegruppe med en fælles opgave.

"Nu er VI en personalegruppe, hvor det tidligere var en gruppe af personaler. Der er forskel. Tidligere var det meget grundigt beskrevet, hvad hver enkelt skal gøre, kordegn, kirketjener, graver osv. Helt vildt detaljeret. Dem har vi fjernet. Det kom lidt glidende, det var en værdibåret ting" (kontaktperson, interview, 2018).

Kaffemøderne har ifølge kontaktpersonen en vigtig funktion i forhold til oplevelsen af at være en samlet personalegruppe. Ved observation på kaffemødet oplever vi god stemning og smalltalk, hvor også fritidslivet indgår. Vi hører også en faglig samtale mellem en præst og en kulturmedarbejder om tolkningen af en lignelse, som kulturmedarbejderen ønsker, skal danne rammen om en familiegudstjeneste.

I interviewet med kulturmedarbejderen spørger vi, hvad god kollegial adfærd er. Vedkommende påpeger muligheden for at overskride "faggrænser" på en ordentlig måde:

"At hjælpe hinanden, og jeg synes, vi er ret gode til at overskride hinandens fagområder på en god måde" (kirkefunktionær, interview, 2018).

I observationerne præsenteret i tekstboks 2.4 beskrives en ændret opfattelse af lederrollen. Fra både medarbejderes og lederes side gives der udtryk for, at medarbejdere og menighedsråd har en fælles opgave med at udføre sognets arbejde bedst muligt. Observationen viser, at der er en god overensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdernes forventninger til, hvordan der skal ledes. Ønsket om en mere værdibaseret ledelse synes at være rodfæstet blandt alle de relevante aktører på arbejdspladsen.

Ønsket om en mere værdibaseret ledelse har vi også set i et af de andre casestudier (jf. tekstboks 2.5). I begge casestudier beskrives en udvikling fra, at menighedsrådet udøver operationel ledelse (detailstyring via funktionsbeskrivelser og timestyring), til øget fokus på relationer og leadership med fokus på teamånd og ejerskab. I tekstboks 2.5 fremstår den relationelle lederrolle mere som en erkendelse af, at den operationelle lederrolle ikke er mulig, fremfor som et fælles ønske, der deles af ledelse og medarbejdere.

I tekstboksen er ledelsesstilen til forhandling mellem medarbejdere og ledelse. Der arbejdes henimod en relationel ledelsestilgang, men det fremgår tydeligt, at den ene medarbejder forventer en mere operationel ledelse. Det ses ved, at medarbejderen opfatter det som et faresignal, at der skal holdes et møde om samarbejdet på arbejdspladsen. Den relationelle ledelsesstil opnår legitimitet ved, at både medarbejdere og ledelse erkender, at de skal samarbejde og at samarbejdet sker ud fra de samme værdier. Hvis ikke denne erkendelse er der, vil ledelsen blive opfattet som illegitim.

Tekstboks 2.5: Kontaktpersonens rolle

I et andet casestudie observerer vi et personalemøde, hvor kontaktpersonen deltager, men under store dele af mødet er fraværende pga. en telefonsamtale.

I det kvalitative interview, der gennemføres i forbindelse med casestudiet, beskriver kontaktpersonen sin rolle således: *"Jeg prøver at være kontaktperson og ikke arbejdsgiver. Det er mit mandat"*.

Forståelsen udfoldes senere i interviewet, som følger:

"Min forgænger var tømrer, og han tænkte i timer og med Excel-ark og beregninger. Jeg er ikke god til Excel og kan ikke forstå det, og det kan de ansatte heller ikke. Kirken kan ikke fungere, hvis man ikke er fleksibel og indstillet på at være selvstændig. Og har en klar forståelse af, hvorfor man er der. De skal selv kunne tilrettelægge deres arbejde. Man kan ikke detailstyre dem, når man er frivillig. Så man er nødt til at forlade sig på, at det gør folk selv".

Kontaktpersonen inviterer ved personalemødets afslutning til et fælles møde om samarbejde i sognet. Dette mødes med tavshed og får en medarbejder til at kigge undrende på kontaktpersonen. Medarbejderen ser nervøs ud, hvilket får kontaktpersonen til at sige følgende:

"*Tag det helt roligt, det er ikke et farligt møde*".

Kontaktpersonens opfattelse af, at fjernlederen ikke kan udøve synlig ledelse via detailstyring af det daglige arbejde (jf. tekstboks 2.5), understøttes i analyserne af menighedsrådets ledelsesrolle, hvor den manglende tilstedeværelse på arbejdspladsen blev understreget som problematisk.

Vi finder hermed en udvikling fra den operationelle ledelsesrolle mod en mere relationel ledelsesrolle, men kan ikke på baggrund af datamaterialet udlede, hvor udbredt denne udvikling er. Det, vi kan udlede, er, at den er nødvendig, fordi

- den operationelle lederrolle som dominerende opfattelse af ledelse vurderes samtidig illegitim i begge ledelsesstrenge, når den udøves.
- den operationelle lederrolle er vanskelig at udøve i fjernledelse, hvilket er et vilkår i begge ledelsesstrenge.
- yngre generationer forventer en mere relationel ledelse.

2.1.4 Opsamling på ledelsesroller og betydningen for det psykiske arbejdsmiljø

Lederrollen opfattes i begge ledelsesstrenge oftest operationelt, og den operationelle ledelsesrolle er også den, der oftest udøves i begge ledelsesstrenge.

Fjernledelse er samtidig et vilkår i begge ledelsesstrenge – hverken menighedsrådet, provst eller biskop er til stede på den fysiske arbejdsplads. Center for Ledelse udarbejdede i 2009 en undersøgelse[10], der viste, at mange ledere på distancen forsøger sig med managementmål via detailstyring, men at dette ikke samtidig er muligt. Anbefalingen fra Center for Ledelse er at skifte ledelsesstil mod en relationel, leadership-orienteret ledelsesstil.

Folkekirken står dermed ikke alene med fjernledelse som udfordring. Ligeledes er de folkekirkelige arbejdspladser ikke alene om at anvende en traditionel, operationel ledelsesopfattelse, der ikke passer

[10] Distanceledelse, Center for Ledelse 2009.

til vilkåret om fjernledelse. 'Ledelse' er dermed på forhånd "dømt til at mislykkes", og erfaringerne hermed underbygges i modstanden mod ledelse.

I undersøgelsen af mobningens omfang og indhold fra 2017 interviewede vi professor Åse Marie Hansen fra Institut for Folkesundhedsvidenskab, der forsker i ledelse og mobning. Åse Marie Hansen hæftede sig ligeledes ved fjernledelse som et vilkår, der, hvis det ikke håndteres korrekt, kan føre til et sårbart psykisk arbejdsmiljø:

> *"Fjernledelse bliver let til laissez faire-ledelse, og det er faktisk én af de to ledelsestyper – sammen med tyrannisk ledelse – hvor der er større risiko for, at mobning forekommer" (Åse Marie Hansen, professor, Institut for Folkesundhedsvidenskab, interview, 2012).*

Vi vurderer, at mis-matchet mellem den operationelle ledelsesstil og fjernledelse gør, at ledelsen bliver opfattet som illegitim. Samtidig fører dette let til en tydelig ikke-ledelse (laissez faire-ledelse). Det er derfor vores vurdering, at ledelsesrollen har stor betydning for arbejdspladskulturen og indvirkningen i det psykiske arbejdsmiljø på følgende vis:

- Mangel på ledelse fører til, at ingen har det reelle ansvar for arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø.
- Forsøg på ledelse kan føre til konflikt, fordi 'ledelse' opfattes som udtryk for mistillid, utidig indblanding og unødvendig kontrol.
- Forskellige forventninger til ledelse skaber misforståelser og behov for nye kompetencer til at kunne navigere som leder i netop forskellige relationer og behov.

Udover at den operationelle ledelsestilgang passer dårligt med vilkåret om fjernledelse, vurderer vi samtidig, at operationel mål- og regelstyring passer dårligt til folkekirkens kerneydelse, der i høj grad handler om menneskelige relationer og værdier.

2.2 SAMARBEJDE

En organisation er en gruppe mennesker, der samarbejder om at løse en bestemt opgave. Hermed er 'samarbejde' rygraden i organisationen. Måden, hvorpå samarbejdet udøves, bliver dermed også en essentiel forståelse af organisationens kultur.

I arbejdsmiljøforskningen arbejdes der med 'social kapital' på arbejdspladsen som en måde at anskue – beskrive og vurdere – samarbejdsrelationerne på arbejdspladsen. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø arbejder i øjeblikket ud fra følgende definition: *Den sociale kapital betegner de eksisterende og potentielle ressourcer, der muliggør, at den sociale enhed (kan være et team, en organisation, et samfund) foretager kollektive handlinger.*[11]

Hvis en organisation er karakteriseret af retfærdighed, tillid og samarbejde, har organisationen en høj social kapital, der påviseligt udgør en beskyttelsesfaktor i arbejdsmiljøet.

Vi har derfor valgt at tage afsæt i den afdækning af folkekirkens sociale kapital, som er gennemført i tidligere undersøgelser, men i nærværende analyse er fokus på, om og hvordan den sociale kapital udleves på de folkekirkelige arbejdspladser.

Den sociale kapital på de folkekirkelige arbejdspladser er blevet afdækket i tidligere undersøgelser. Her viste resultaterne, at arbejdspladserne generelt har en høj social kapital. Den sociale kapital er særligt høj på de områder, der handler om gensidig respekt, tillid og ligeværd, mens der er en lavere social kapital på de områder, der handler om konkret samarbejde om arbejdsopgaver og enighed om, hvad der er de vigtigste opgaver på arbejdspladsen. Allerede i undersøgelsen i 2013 undrede det, at en høj social kapital kunne dokumenteres parallelt med en høj grad af konflikter og mobning på arbejdspladserne.

Derfor analyserede vi den sociale kapital dybere i undersøgelsen blandt præster fra 2017. Undersøgelsen fra 2017 viste, at niveauet af social kapital har en sammenhæng med mobning. Vores tidligere fund var dermed ikke et udtryk for, at de sociale mekanismer i folkekirken er helt anderledes end på andre

[11] Social Kapital på Arbejdspladsen – Rapport nr. 1, NFA 2017.

arbejdspladser. En høj social kapital på arbejdspladsen minimerer risikoen for mobning. På den baggrund kan det udledes at samarbejde på arbejdspladsen, ikke alene har en betydning for udførelsen af arbejdsopgaver, men også har en betydning for arbejdsmiljøet.

Vores analytiske fokus er styret af teorier om, at alle mennesker har et behov for anerkendelse og opsøger anerkendelse. Axel Honneth står fadder til denne teoretiske retning, som grundlæggende handler om, at vejen til det gode (arbejds-)liv går gennem, at mennesker får anerkendelse og undgår krænkelser (som modsætning til anerkendelse).[12]

Anerkendelsesteorien anvender vi til at afsøge, om og hvordan den sociale kapital udleves: Er værdierne vanskelige at omsætte i den daglige praksis? Er relationerne på arbejdspladsen reelt anerkendende, eller anvendes de til at skabe stærke undergrupperinger i organisationen, der hermed også ekskluderer medlemmer? Hvordan forstås begrebet samarbejde, og hvordan samarbejdes der reelt?

Samarbejde kan struktureres på mange måder, og der er mange forskellige tilgange til, hvordan man konkret samarbejder. På den enkelte arbejdsplads vil der altid være nedskrevne eller uskrevne "regler" for, hvad man samarbejder om, og hvordan man samarbejder. På nogle arbejdspladser bliver næsten alle opgaver løst som et samarbejde, mens der er andre typer af arbejdspladser, hvor de fleste opgaver løses uden samarbejde, og hvor samarbejdet har form af fælles planlægning og koordinering.

I de følgende afsnit vil vi fokusere på to former for samarbejde, som vi ser praktiseret i forskelligt omfang. Først det koordinerende samarbejde og derefter det samskabende samarbejde. Desuden vil vi uddybe, hvordan forskellige syn på kerneopgaven kan påvirke samarbejdet.

[12] Axel Honneth (2006): *Kamp om anerkendelse*. Hans Reitzels Forlag, København.

2.2.1 Det koordinerende samarbejde

I rigtigt mange interviews bliver det påpeget, at folkekirken som arbejdsplads er kendetegnet ved en høj grad af frihed og selvstændighed. Samarbejde beskrives derfor ofte som koordinering af de selvstændige arbejdsopgaver.

Dette hænger logisk sammen med, at jobfunktionerne i sognene vitterligt er meget forskellige og i høj grad afgrænsede fra hinanden. Det er fx svært for en graver at vikariere for en organist. De afgrænsede jobfunktioner betyder, at det er nødvendigt med en høj grad af selvstændighed i jobfunktionerne.

Det interessante for nærværende undersøgelse er at analysere, om arbejdspladsernes strukturelle udgangspunkt med fast afgrænsede funktioner også har en afsmitning på forståelsen af samarbejde og dermed kulturen.

> *"Et godt samarbejdsklima er vigtigt, men for mig er det også noget med at få lov at udvikle sig og få lov at vælge de opgaver, man finder vigtige og interessante. Jeg har det fint med at passe min egen lille butik" (kirkefunktionær, interview, 2018).*

I citatet ovenfor stiller medarbejderen 'samarbejde' og det at vælge interessante opgaver i et modsætningsforhold. Andre informanter påpeger direkte, at den høje selvstændighed kan blive en problematisk "solistkultur".

> *"Dejligt med friheden – men også ensomt. Savner, at præster tør tro på noget mere 'Vi' og ikke bare 'Jeg'. Mon det ikke også ville betyde noget udadtil, hvis vi var mere 'Vi'?" (provst, interview, 2013).*

I citatet fremhæves skismaet mellem den høje frihed og den afledte ensomhed. Ligeledes udtrykker citatet et uforløst behov for fællesskab. Selvstændigheden kan dermed både have en direkte indflydelse

på den enkeltes trivsel under arbejdet og også på kerneopgaverne udadtil. Problematiseringen udtrykkes endnu skarpere i nedenstående citat.

> *Kirken består af mange solister, der skal præstere en fælles forestilling – den kirkelige handling. Det er lidt lige som på Det Kongelige Teater, der kan let gå lidt primadonna i det (biskop, interview, 2013).*

Selvstændigheden bliver af mange informanter omtalt som en 'solistkultur', hvilket understreger, at der også i folkekirken er en erkendelse af, at den høje grad af selvstændighed kan blive afgrænsende for, hvor meget medarbejderne samarbejder.

Solistkulturen kan identificeres blandt både medarbejdere og ledelse. Fra ledelsesside bliver der givet udtryk for, at det er vigtigt, at man har respekt for hinandens arbejde og har tillid til, at kollegaen udfører sin arbejdsopgave.

Det er på den ene side en beskyttelsesfaktor for arbejdsmiljøet, at andre ikke kigger én over skulderen. På den anden side kan det være problematisk, hvis medarbejderne ikke har indsigt i hinandens arbejdsopgaver, så de har mulighed for at støtte hinandens arbejde i dagligdagen.

Vi har med ovenstående givet flere eksempler fra datamaterialet på, at samarbejde og selvstændighed kan opfattes som modsætninger, hvilket vi vurderer er en forklarende årsag til, at samarbejde forstås som koordinering, når dette er nødvendigt. Dermed reduceres 'samarbejde' fra at være fællesskabet om en fælles kerneopgave til at være operationel koordinering af individuelle opgaver.

I flere sogne har de ugemøder, hvor ugen "gennemgås" eller "planlægges". Når faggrupperne mødes, er det altså i høj grad for at koordinere arbejdet.

Når medarbejderne ikke diskuterer hinandens bidrag til opgaveløsningen, får de heller ikke indsigt i hinandens bidrag til opgaveløsningen. Den manglende indsigt betyder, at de ikke har mulighed for at

anerkende hinandens arbejde udover at kunne sige, om opgaven er løst eller ikke løst. Den anerkendelse, medarbejderne modtager for deres arbejde, bliver regelbundet, fremfor at bygge på deres præstationer og handlinger. Hermed bliver medarbejderne anerkendt som 'funktioner' fremfor 'personer'.

> *"Vi har fokus på, hvad vi er ansat for hver især, og fokuserer på det. Hvis der er noget gnidder, så har vi nærmest overset det eller fokuseret på, hvorfor vi er her, og at man har lyst til at være her" (kirkefunktionær, interview, 2018).*

Det er vigtigt at understrege, at det ikke er et problem at have et samarbejde, der er kendetegnet ved planlægning og koordinering. Det kan sagtens være effektivt i forhold til arbejdets udførelse. Problemet ved denne form for samarbejde er, at det ikke udgør den samme beskyttelsesfaktor i arbejdsmiljøet, som et mere organisk samarbejde udgør.

Samarbejdet i folkekirken eksisterer, men er mange steder begrænset til 'det nødvendiges kunst', hvilket ud fra såvel teorier om social kapital som anerkendelsesteorier forventes at have en negativ afsmitning på arbejdsmiljøet. Denne sammenhæng påpeges også af informanter i datamaterialet.

> *"Måske hænger mobningen sammen med en arbejdskultur, hvor man er meget alene om tingene. Og at man derfor går i egen trummerum og ikke har så meget med andre at gøre. Man får ikke talt om det. Alene-kultur og noget med, at der ikke er en leder tilstedeværende i dagligdagen. Man kan ikke tage hånd om det i dagligdagen og gøre noget ved det" (præst, interview, 2018).*

Solistkulturen kommer til udtryk i, hvad der samarbejdes om, og hvordan der samarbejdes, men i særlig grad også i, hvad medarbejderne *ikke* vælger at dele med deres kollegaer. Hver gang potentielle samarbejdsflader og kollektive handlinger fravælges, falder arbejdspladsens sociale kapital.

Medarbejdernes tillid til og gensidige respekt for hinanden kommer ikke til udtryk, hvis medarbejderne ikke har et samarbejde om at løfte arbejdsopgaverne. Den sociale kapital risikerer på den måde at blive

afkoblet selve arbejdet og blot udtrykke værdier, der er enighed om, men som ikke reelt kommer i spil i det daglige arbejde.

2.2.1.1 Anerkendelse som person

Vi så ovenfor, at medarbejderne opnår anerkendelse via deres funktion. En anerkendelse, som er retslig og dybest set, handler om, at man gør det, man skal – hverken mere eller mindre. I forhold til arbejdspladsens arbejdsmiljø og sociale kapital som beskyttende faktor imod et dårligt psykisk arbejdsmiljø er problemet med den begrænsede anerkendelse, at medarbejderne ikke anerkendes socialt. De bliver ikke anerkendt for det, de gør – fordi det er det, de skal gøre – eller for, hvem de er.

Anerkendelse som 'person' bliver derimod i datamaterialet beskrevet som en privat relation. Det beskrives ofte, at en lille arbejdsplads og den tætte relation til sognet fører til, at grænsen mellem privatsfære og den professionelle sfære glider sammen.

En god privat relation kan være en fordel i det professionelle samarbejde, men det kan på den anden side også komplicere løsningen af arbejdsopgaver, og som det væsentligste i vores analyser forveksles den private relation med den *professionelle anerkendelse* af fagpersonen.

Et godt arbejdsmiljø har arbejdet som sit omdrejningspunkt. De gode private relationer kan man ikke gøre sig fortjent til. Gode private relationer afhænger ikke af de faglige meritter knyttet til arbejdets udførelse. Gode private relationer er et spørgsmål om personlig kemi og historik, samt om private forhold såsom hvor man bor, børn på samme skole, fælles fritidsinteresser mv.

Den professionelle relation er derimod baseret på de præstationer og handlinger, medarbejderne foretager i deres arbejde. Det gode arbejdsmiljø bæres af gensidig anerkendelse i arbejdets udførelse og er dermed noget, man kan skabe – gøre sig fortjent til – via sit arbejde.

I et af casestudierne finder vi en meget klar holdning til skellet mellem den private og den professionelle relation. Vi vurderer på baggrund af casestudiet samlet set, at sognet har et godt arbejdsmiljø og et tæt samarbejde.

Tekstboks 2.6: Professionelle relationer

I interviewene spørger vi, om medarbejderne taler med hinanden om andet end arbejde. Kontaktpersonen svarer følgende:

"Det er der jo forskel på. Altså, det gør vi, for vi er så meget sammen, så det kommer naturligt. Men man skal være klar over, at det er en professionel arbejdsplads. For ellers kan man komme ud i sådan noget underligt kammerateri, og man kan jo komme ud for, at man skal irettesætte – der har vi så ikke været endnu – men det kan man jo, så er det ikke hensigtsmæssigt at være hjerteveninder. Så er det ikke så nemt".

Da vi beder graveren beskrive god kollegial adfærd, svarer han: *"Man skal være fleksibel, hjælpsom og tale ordentligt til hinanden. Det er det vigtigste. Jeg skal jo ikke have dem med hjem. De er ikke min omgangskreds, vel?"*

Gravermedhjælperen fortæller uopfordret følgende om, hvad der betyder noget for hende:

"Når jeg kommer, så er [min kollega] her altid, og jeg kommer ikke ind ad døren, før han siger "godmorgen" – jeg har arbejdet et sted, hvor der var en, der ikke sagde godmorgen, og det irriterede mig sådan, det er da almindelig høflighed".

Casestudiet i tekstboks 2.6 viser, at man godt kan tale om private ting og udvise almindelig høflighed, uden at dette overskygger en god, professionel relation. Dette illustreres også i nedenstående citat:

> *"Det er rigtigt gode kollegaer at tale med både fagligt og privat. Vi har et godt samarbejde med de andre tjenende ånder i huset. Det, at vi har et arbejdsfællesskab, og vi tænker os som team" (kirkefunktionær, fokusgruppeinterview, 2013).*

Pointen er dermed ikke, at privatlivet skal holdes ude af arbejdsrelationen, men det vigtige for arbejdsmiljøet er, at medarbejderne anerkender hinanden i forhold til deres arbejde, den måde, de udfører arbejdet på, den måde, de er kollegaer på osv. På arbejdspladsen skal anerkendelse være noget, man kan gøre sig fortjent til via sine handlinger, og ikke noget, der afhænger af, om vi kan lide hinanden. Anerkendelse skal handle om, at vi kan se, hvad vi hver især bidrager med, og at vi anerkender alle bidrag.

2.2.2 Det samskabende samarbejde

Når samarbejder bliver mere end blot at koordinere individuelle opgaver, løser vi opgaver sammen; vi er fælles om at finde løsningerne, og vi har i udførelsen af løsningen mulighed for at bruge hinanden – vi samskaber. Anerkendelsesteoretisk er det en stor ændring i opfattelsen og udøvelsen af samarbejde, hvis vi – udover at koordinere – viser interesse for hinandens opgaveløsninger.

På tværs af datamaterialet kommer det frem, at den yngre generation har en anden tilgang til samarbejde end de ældre generationer. De yngre præster og kirkefunktionærer ser i højere grad samarbejde som en ressource i stedet for som en hæmsko, og de vil også gerne brede samarbejdet ud, så det ikke kun omhandler daglig planlægning, men også faglig sparring. Denne udvikling følger dermed den udvikling, vi så omkring ledelse.

Alle de steder, vi har besøgt i forbindelse med nærværende analyse, har denne udvikling været eksplicit italesat. I såvel interviews som ved observationer af møder oplever vi en klar bevidsthed blandt medarbejdere og menighedsråd om, at der blandt nogle medarbejdere er et større ønske om samarbejde på arbejdspladserne, end der hidtil har været udtrykt. Denne bevidsthed kommer bl.a. til udtryk i nedenstående citat:

> *"Det gode samarbejde er at hjælpe hinanden. Jeg synes, vi er ret gode til at overskride hinandens fagområder på en god måde. Vi er ikke bange for at gøre hinandens opgaver. Hvis jeg havde sådan en præst, der kom i præstekjole, lyste velsignelsen og så skred igen, det ville jeg ikke kunne lide" (kirkefunktionær, interview, 2018).*

Citatet ovenfor er illustrerende for en arbejdsplads, hvor samarbejdet er båret af relationer og ikke af formelle faggrænser. Medarbejderne kan overskride hinandens faggrænser, fordi de har en fælles opgave og har tillid til, at den bliver løst bedst gennem samarbejde. I nedenstående tekstboks beskrives konkrete eksempler på, hvordan de "overskrider hinandens fagområder på en god måde".

Tekstboks 2.7: Samarbejde over faggrænser

I et casestudie interviewer vi en gravermedhjælper og spørger, hvem hun samarbejder med. Udover de øvrige i "det grønne team" svarer hun: *"Jeg samarbejder også nogle gange med [kulturmedarbejderen]. Der skal vi nogle gange sætte noget op for hende. Ikke så meget præsterne, men jo også kirketjeneren i forbindelse med bisættelser. Det er nok kirketjeneren, vi har mest at gøre med".*

Hun fortæller, at de øvrige ansatte i sognet godt kan hjælpe med at lægge gran ud til vinter og kommer med flere eksempler på, at "det grønne team" hjælper med at bygge en scene, stille borde og stole op mv. og på den måde blive en del af kirkens arrangementer. Dette nævnes også af andre informanter på arbejdspladsen.

Under interviewet kommer hun pludselig i tanke om sidste års krybbespil, hvor kulturmedarbejderen havde spurgt, om der ikke var nogen, der kunne spille Josef og Maria. Vores informant påtog sig rollen som Maria, og den daglige leder i sognet spillede Josef:

"Det var ret sjovt [griner meget]. Så lærer man lidt deres arbejdsrytmer".

Ovenstående eksempel viser, at medarbejderne breder forståelsen og udøvelsen af samarbejde ud, så det bliver mere end koordination.

I et andet casestudie finder vi et eksempel på samme forståelse af, at man er samlet for at løse en fælles opgave i et menighedsråd. Her har menighedsrådet opdelt sine opgaver i en række udvalg. Begrundelsen er i al sin enkelhed, at ikke alle interesserer sig lige meget for alt. Det interessante i forhold til samarbejdet er, at disse underudvalg orienterede på menighedsrådsmødet, hvor alle lyttede interesseret, der blev spurgt ind og kommenteret. Hvis der er tale om afholdte arrangementer, byder de øvrige menighedsrådsmedlemmer ind med det, de har "hørt ude i byen". Det kan være positivt, men der er også plads til, at kritik leveres på en ordentlig måde og modtages som sådan.

Eksemplet kommer fra et sogn, hvor medarbejderne giver udtryk for, at de har en god arbejdspladskultur, hvor der *"er tillid, og hvor man har en god omgangstone"*. Eksemplet viser, at det kan lykkes at skabe et rum for dialog og samarbejde, uanset om deltagerne i mødet har en stor eller lille snitflade i deres arbejde. Ved at have etableret et rum for drøftelser af forskellige forhold på arbejdspladsen kommer eventuelle uoverensstemmelser frem i lyset, og medarbejderne får en indsigt i hinandens arbejde, hvilket giver dem mulighed for at se og anerkende hinandens bidrag til kerneopgaven.

Når samarbejde skal være mere end koordination af individuelle opgaver, kræver det, at der er rum for dialog, at der kan træffes fælles beslutninger, og at muligheden for gensidig anerkendelse er til stede. Disse forudsætninger finder vi på de folkekirkelige arbejdspladser i større eller mindre grad.

2.2.3 Kerneopgaven som det fælles

For at kunne samarbejde samskabende skal der være en fælles forståelse af, hvad der samarbejdes om. Hvad er vores fælles kerneopgave, som vi hver især bidrager til med hver vores faglighed?

Undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø fra 2013 viste, at der på mange af folkekirkens arbejdspladser er forskellige opfattelser af, hvad kerneopgaven er. Et perspektiv er, at det handler om at gøre medlemmerne tilfredse. Et andet perspektiv er at få mange besøgende i kirken. Et tredje perspektiv er, at opgaven er den blotte forkyndelse af kristendommens budskab.

Ligesom der kan være uenighed om kerneopgaven, kan der også være forskellige opfattelser af, hvordan de enkelte kirkelige og ikke-kirkelige opgaver skal løses af medarbejderne. I de indsamlede data finder vi eksempler på, at der kan være flere holdninger til det, der udefra set er forholdsvis enkle opgaver.

Af det følgende citat fremgår det, at der stilles forventninger til en medarbejder, som ligger ud over det, der står i jobbeskrivelsen:

> *"Når der er gudstjeneste, er kirketjeneren der ikke som rengøring, men er den første, folk møder og ser. Præsten har en god forståelse for det, og det synes jeg også, personalet har. Jeg synes, det er vigtigt med et personale, der vil noget særligt med kirken, de er ansat i" (kontaktperson, interview, 2018).*

At der er forskelle på, hvad hhv. menighedsrådet og medarbejderne (også indbyrdes) betragter som vigtigt, kan også illustreres ved en medarbejder, som i et interview fortæller, at organisten selvfølgelig

betragter musikken som sin kerneopgave og det vigtigste ved en gudstjeneste, mens præsten betragter musikken som et appendiks til sin forkyndelse.

Uenighed om kerneopgaven og manglende indsigt i hinandens arbejdsopgaver giver grobund for, at medarbejdere og ledere har en opfattelse af, at deres kollegaer ikke udfylder deres arbejdsopgaver godt nok. Den manglende indsigt betyder, at kritikken af kollegaerne ofte bliver meget ukonkret og i nogle tilfælde går på noget, der egentlig ikke er en del af medarbejdernes ansvarsområde.

Tekstboks 2.8: Mange holdninger til, hvad der er vigtigt

I et casestudie interviewer vi to kirke- og kulturmedarbejdere, som arbejder i samme sogn, men med forskellige opgaver. Den ene har sit primære arbejdsområde inden for det diakonale arbejde, mens den anden primært arrangerer aktiviteter for børn og unge i kirken.

Under de to interviews spørger vi ind til deres opfattelse af kerneopgaven i sognet. Kirke- og kulturmedarbejderen med fokus på diakoni svarer:

"Vi er en kristen kirke, og jeg synes, at forkyndelsen langt hen ad vejen kan udtrykkes gennem diakonien og ikke bare gennem ordet".

Han bemærker kort tid efter selv, at det selvfølgelig også er hans arbejdsområde. Den anden kirke- og kulturmedarbejder fremhæver ved samme spørgsmål vigtigheden af at *"udbrede kendskab til kirken og lave aktiviteter for de målgrupper, der bor her, så de synes, det er et rart sted at komme".*

De to medarbejderes svar er ikke modstridende, men det er alligevel interessant at bemærke, hvordan deres arbejdsområder smitter af på deres opfattelse af kerneopgaven.

2.2.4 Opsamling på samarbejde og betydningen for det psykiske arbejdsmiljø

Forståelsen og udøvelsen af samarbejdet i folkekirken er i høj grad koordinerende og i mindre grad samskabende. Dette finder vi også gode grunde til. Først og fremmest de mange afgrænsede jobfunktioner, der eksisterer på arbejdspladser med oftest én person pr. funktion. Dette viser analysen har ført til, at samarbejdet handler om at koordinere de mange individuelle opgaveløsninger. Hermed bliver anerkendelsen et spørgsmål om, hvorvidt medarbejderen løser sin opgave eller ej. Hvorvidt

medarbejderen løser opgaven godt og opnår social anerkendelse som person, finder vi i data handler om private relationer, og hvorvidt medarbejderen lever op til nogle ufortalte værdier i det kristne trosfællesskab, som vi dykker mere ned i i kapitlet om værdier og normer.

Den høje grad af selvstændighed og koordinerende forståelse af 'samarbejde' forklarer, hvorfor vi i målingerne af social kapital ser, at den sociale kapital falder, jo tættere vi kommer på den konkrete udførelse af arbejdet.

Et nyere studie fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø viser, at det er de sociale sammenhænge på en arbejdsplads, der bærer den sociale kapital og udgør en beskyttelsesfaktor mod mobning.[13] Det er således ikke nok at have tillid til hinanden. Hvis tilliden udleves ved, at jeg ikke behøver interessere mig for og samarbejde med mine kollegaer, fordi jeg har tillid til, at de løser deres opgaver, er 'tillid' ikke et udtryk for social sammenhæng eller reel anerkendelse. Herved mister 'tillid' sin beskyttende værdi.

Hvis 'respekt' er at respektere faggrænser og undlade at blande sig, bliver 'respekt' udtryk for det, Honneth kalder en retslig anerkendelse (båret af accept af regler), og ikke en social anerkendelse af personen (båret af meritter).

Den høje grad af selvstændighed i arbejdet giver som nævnt et behov for selvledelse hos den enkelte medarbejder. Selvledelse stiller krav til såvel den enkelte medarbejder som til organisationen. Medarbejderen skal have et rum til selvledelse, hvilket kræver, at der er en gensidig forståelse af, hvad der er et fælles ledelsesrum, og hvad der er de individuelle ledelsesrum. Der er mange eksempler på medarbejdere, der mener, at deres ledelsesrum er blevet krænket. Ligesom der er eksempler på, at menighedsråd eller kollegaer mener, at nogle medarbejdere går ud over deres ledelsesrum.

Samarbejde og ledelse hænger således tæt sammen og afhænger i begge tilfælde af, at der er enighed om kerneopgaven: Hvad er det, vi i fællesskab skal skabe, og hvordan skal ledelsen samordne vores respektive bidrag til den fælles løsning?

[13] Hansen, Åse Marie m.fl. 2015: Do Personal Dispositions Affect the Relationship Between Psychosocial Working Conditions and Workplace Bullying?

Her finder vi også udfordringer, idet opfattelsen af kerneopgaven varierer, men måske mest af alt ikke omtales og drøftes i fællesskab. Hvis vi møder ind på arbejde med hver vores opfattelse af, hvilken kerneopgave vi bidrager til, opstår der let uenighed, misforståelser og konflikter om, hvad der er vigtigt, og hvad 'det gode bidrag' til kerneopgaven er. Vi vurderer, at der mangler rum for dialogen om kerneopgaven og den enkeltes bidrag til løsningen heraf.

Den høje sociale kapital, som er målt i de to forudgående undersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø hhv. generelt i folkekirken og specifikt i forhold til mobning af præster, mister sin beskyttende værdi, når 'tillid', 'respekt' og 'samarbejde' kan forstås (og dermed besvares i de forudgående undersøgelser) uden at indeholde den nødvendige sociale sammenhæng, der bærer begreberne.

Manglen på et samskabende samarbejde vurderer vi som et problem for arbejdsmiljøet, fordi

- manglende samskabende samarbejde fører til, at almindelig interesse for kollegaens arbejde kan opfattes som konfliktopbyggende og/eller mobning.
- manglende samskabende samarbejde gør det svært at opnå anerkendelse for sit arbejde, hvilket kan være en negligerende oplevelse på niveau med mobning.

2.3 KOMMUNIKATION

I undersøgelsen af mobning blandt præster i folkekirken fra 2017 fandt vi en diskrepans mellem de ansattes ønsker for god adfærd og deres forventninger til den sandsynlige adfærd på deres arbejdsplads. Undersøgelsen viste, at der blandt folkekirkens ansatte er bred enighed om normerne for acceptabel adfærd, og åben kommunikation vægtes eksempelvis af en stor andel af de ansatte. Alligevel viste undersøgelsen også, at mange fandt det usandsynligt, at den åbne kommunikation ville finde sted ved en uenighed. Vi vurderer derfor, at kommunikationen er udfordret på folkekirkens arbejdspladser.

Måden, hvorpå vi taler sammen, fortæller meget om vores relation til hinanden og arbejdspladsen. Derfor har vi analytisk set på sprogbrugen i de mange interviews, vi har gennemført, og under de møder, vi har observeret.

Måden, hvorpå vi kommunikerer, er på én og samme tid et produkt af kulturen og samtidig med til at skabe kulturen på arbejdspladsen. Det betyder, at uhensigtsmæssig kommunikation ikke nødvendigvis er intentionel og dermed fx ikke bevidst er formuleret med henblik på at lukke en diskussion. Omvendt har de kommunikerende parter mulighed for at påvirke kulturen via en kommunikation, hvor de er bevidste om eksempelvis at invitere til dialog.

I datamaterialet udpeger flere informanter kommunikationen som central i deres vurdering af arbejdsmiljøet i det pågældende sogn. En fortæller, at de ikke "får talt ordentligt til hinanden". En anden fortæller, at vedkommende har hængt en seddel op med "Husk lige kammertonen". Hermed er der er en vis opmærksomhed, når sproget bliver egentligt grimt.

Vores analyser ser imidlertid på de mere ubevidste mekanismer, der ligger i sprogbrugen. Vi har derfor i denne analyse foretaget en kodning af sprogbrug, der indebærer en magtpositionering, og af sprogbrug, der inviterer til samarbejde og dialog.

Analysen af sprogbrug tager udgangspunkt i den amerikanske psykolog Marshall Rosenbergs sondring mellem hhv. girafsprog og ulvesprog.[14] Girafsprog henvender sig grundlæggende til hjertet og hviler på den grundantagelse, at mennesket giver og modtager af lyst, dvs. at afsenderen i girafsprog formulerer sig, så modtageren får lyst til at modtage kommunikationen. Girafsprog omtaler vi som anerkendende sprogbrug, der inviterer til dialog. Ulvesprog henvender sig til hovedet og er vurderende (eller mere præcist dømmende). Med ulvesprog formulerer afsenderen sit budskab med udgangspunkt i, at modtageren er under tvang og skal lytte. Ulvesprog omtaler vi som magtsprog, der lukker dialogen.

Sondringen mellem hhv. anerkendende sprogbrug og magtsprog nuanceres yderligere i vores analyser via de empiriske eksempler, og i forlængelse af afsnittet om magtsprog følger derfor et afsnit om splittende sprogbrug. Splittende sprog trækker på magtsprogets formål om at positionere sig. Denne positionering behøver dog ikke være splittende i organisationen. Tværtimod kan det samle organisationen i et "vi" mod et eksternt "de".

[14] Se fx http://www.skabditliv.dk/artikler/girafsprog-bilag.pdf

2.3.1 Anerkendende sprog

Det anerkendende sprog inviterer til dialog og åbenhed, og det er tydeligt i de gennemførte casestudier, at anerkendende sprog er gavnligt for kulturen på de besøgte arbejdspladser.

Tekstboks 2.9: Anerkendelse verbal og nonverbal

I et casestudie observerer vi et personalemøde med flere eksempler på anerkendende kommunikation.

Flere medarbejdere roser hinandens arbejde: "den skærekage, du havde lavet sidst, passer rigtigt godt til arrangementet" og "tak for, at I alle var med til at få gudstjenesten til at glide". En af deltagerne viser ligeledes tydelig interesse for andres synspunkter ved at læne sig henimod den, der taler.

En præst spørger kirketjenerne til råds om, hvor lang tid han skal afsætte mellem to bisættelser, og noterer kirketjenernes vurdering.

De anerkendende elementer er flere i tekstboks 2.9. Vi bemærker, at medarbejderne viser interesse for hinandens synspunkter og dermed kommunikativt engagerer sig i deres kollegaers hverdag. Derudover ser vi en tillidsfuld kommunikation, hvor hver faggruppe anerkender de andre faggruppers viden og kompetenceområder.

I et andet casestudie observerer vi et menighedsrådsmøde, hvor vi ligeledes oplever en anerkendende tilgang, samt at stemningen er uformel og positiv.

Tekstboks 2.10: En åben og fælles opgaveløsning

Alle har efterhånden indfundet sig i sognehuset, da formanden opfordrer til at rykke sammen ved bordet: *"Vi bliver ikke flere i dag"*. Mødet indledes med småsnak og grin, hvorefter de første punkter hurtigt løbes igennem. Deltagerne tager ordet i god ro og orden, når de har noget at sige. Opgaver fordeles nemt til medlemmerne, ved at de byder ind og tager uopfordret ansvar blot ved at tjekke deres kalendere: *"Jeg kan godt tage den 6."*. Drøftelse af indhold til det kommende kirkeblad bredes uformelt ud, ved at deltageren med ansvar for Facebook siger: *"Hvis jeg lige kommer med på den mail, så plukker jeg til opslag på Facebook"*. Beslutningerne føres til referat på et smartboard, hvor alle kan følge med.

Halvvejs inde i mødet spørger formanden, om det ikke er tid til en bid mad. En har medbragt pesto og humus, en anden har glemt at tage kiks med, så køkkenet må gennemsøges for rester fra sidst. *"Ja, hvis ikke konfirmanderne har spist dem alle",* indskyder præsten med et grin. Men kiks bliver det til, og så må vi altså også have vin, lyder det. Forslaget vinder opbakning. Resten af mødet forløber med gumlen og *"vil du række mig vinen"* ind imellem orientering fra de mange små udvalg, som rådet er delt op i.

At alle byder ind på det beskrevne menighedsrådsmøde vidner om en åben mødekultur, hvor alles synspunkter får plads og taletid. Samtidig føres der referat åbent på et smartboard. Menighedsrådet er således ikke fokuseret på medlemmernes individuelle forpligtelser og rettigheder, men på et fælles produkt, hvor beslutninger tages i fællesskab.

Et par citater fra de tidligere undersøgelser eksemplificerer ligeledes anerkendende sprogbrug, hvor forskellighed mødes positivt.

I det første citat anerkender informanten en anden folkekirkelig retning. Forskellige overbevisninger bliver her præsenteret som supplement til hinanden fremfor som modsætninger.

> *"De højredrejede er ret gode til det med kirkeorganisering og musik, så de er også gode til at trække publikum" (provst, interview, 2013).*

Konteksten for citatet er, at informanten fortæller om et samarbejde om en fælles liturgi i provstiet.

Samarbejdet har vist sig udbytterigt på trods af forskelligheder blandt provstiets præster. Fordi forskellighed her ikke bliver rangordnet, men sidestillet, bliver der rum til dialog og uenighed.

I et andet citat lægger en kontaktperson fra et menighedsråd vægt på at lytte til sine medarbejdere og at være opsøgende i sin rolle som kontaktperson.

> *"Vi skal også vise lydhørhed. Jeg kommer da lidt rundt, så giver de kaffe, og jeg tager brød med. Og jeg får jo guld ud af de samtaler. Det er en måde at få startet samtalen – ved at jeg kommer til dem" (kontaktperson, fokusgruppeinterview, 2013).*

Anerkendelsen ligger her både i ord og handling. Når kontaktpersonen tager brød med til deres møder, viser han en anerkendelse af medarbejderne. Men også sprogbrugen er inviterende. Kontaktpersonen siger, at han får guld ud af deres samtaler og anerkender hermed, at medarbejderne kan bibringe ham noget. Kontaktpersonen inviterer således til en dialog, hvor det at lytte til og forstå hinanden er i fokus.

Datamaterialet indeholder således eksempler på anerkendende kommunikation.

2.3.2 Magtsprog

Datamaterialet indeholder langt flere eksempler på magtsprog end anerkendende sprog. Magtsproget identificerer vi i et konkluderende og konstaterende sprog, som lukker ned for dialog.

I et af casestudierne overværer vi et møde, hvor der observeres mange formuleringer, som dels er meget formelle med henvisning til rettigheder (*"hvis jeg må have lov at uddybe"*) eller meget konstaterende (*"sådan er reglerne bare"* eller *"jeg siger det, som det er"*). Beslutningspunkter fremlægges med afstemning for øje, og eventuelle input til beslutningspunkterne foregår ved håndsoprækning. Den formelle mødeorganisering oplever vi som hæmmende for dialogen, fordi den levner meget lidt plads til drøftelse eller justeringer af de forskellige forslag. Et eksempel herpå ses også i nedenstående citat:

> *"Lortet er jo ikke ved at falde ned om ørerne på ham eller ned i slotssøen. Selvfølgelig kan vi vente. Sådan er det" (menighedsrådsmedlem, casestudie, 2018).*

Sarkasme og latterliggørelse er herudover et karakteristikum ved magtsproget. Det er en konkluderende argumentation forklædt som humor, hvor modsatrettede argumenter implicit nedgøres. På mødet får sarkasme lukket dialogen. Brugen af sarkasme afføder ofte spredte grin, som gør det sværere at fremlægge andre argumenter.

I samme casestudie bliver regler og formaliteter flere gange anvendt som en argumentation, der afvæbner andre argumenter, og deltagernes funktion i menighedsrådet eller deres øvrige erfaringer anvendes til at understøtte argumentets betydning (*"Jeg har selv været direktør i et privat firma"*), eller der henvises til god moral med brug af ordet 'bør'.

Argumentationsformen på mødet er med til at lukke dialogen, og sprogbrugen læner sig op ad hierarkiske funktioner og formalia. Magtsproget er ikke nødvendigvis intentionelt, men er indlejret i den mødekultur, som er blevet skabt over længere tid.

I data fra de tidligere undersøgelser finder vi også magtsproget, der konkluderer eller konstaterer fremfor at invitere til dialog, i fokusgruppeinterviewet. I en fælles refleksion over konflikter på de kirkelige arbejdspladser lukker en præst dialogen ved at gøre alle konflikter til religiøse og dermed uden for diskussion:

> *"Og det der med, at konflikter er faglige… ja, men intet kan adskilles fra det religiøse" (præst, fokusgruppeinterview, 2013).*

I samme fokusgruppeinterview drøftes kerneopgaven og samarbejdet omkring denne. Her lukker en præst dialogen ved at fremlægge sit eget syn på kerneopgaven som den eneste måde at anskue det på – uden at anerkende, at det 'at udbrede troen' kan gøres på mange måder.

"Hvis man ikke kan være enige om at udbrede troen på Jesus Kristus, så er det da lige meget" (præst, fokusgruppeinterview, 2013).

Tekstboks 2.11: Henvisning til rettigheder

I et fokusgruppeinterview med deltagelse af præster fortæller en yngre præst, at han finder det relevant at få supervision. Den yngre præst henviser til andre følelsesmæssigt belastende jobfunktioner, fx psykolog, hvor supervision er obligatorisk. En ældre præst afbryder:

"Det kan du jo bare gøre, hvis du har brug for det. Det har vi jo ret til, så dem, der vil have det, kan bare få det. Man behøver jo ikke pådutte det til andre".

I fokusgruppen punkterer den ældre præst dialogen ved at henvise til, at forslaget om supervision ikke vedrører andre end den yngre præst. Magtsprog er kendetegnet ved at anvende du-sprog fremfor at inddrage sig selv i argumentationen. Den ældre præst lukker dialogen ved at nedgøre den unge præsts behov og henviser til formaliteter (det har vi jo ret til) som en måde at afvise dialogens berettigelse.

Fælles for de nævnte eksempler er, at dialogen ikke åbnes op eller inviterer til flere synspunkter, men lukker diskussionen ned.

2.3.3 Splittende sprog

I datamaterialet ser vi eksempler på anerkendende sprog, flere eksempler på magtsprog, men flest eksempler på en tredje kommunikationsform – det splittende sprog. Vi har i høj grad identificeret et sprogbrug, der deler arbejdspladsen op i 'dem' og 'os'. Denne kommunikationsform trækker ofte på magtsproget, da vi-følelsen oftest skabes ved at pege på andres mangler, og dette sker internt i organisationen.

Det at splitte organisationen op i mindre grupperinger er en meget sædvanlig måde at håndtere kompleksitet, fordi det er en tydelig simplificering, der gør kompleksiteten overskuelig. Samtidig ses det, at informanterne positionerer sig ved at skabe fællesskabet i 'os' over for 'dem'.

Ofte følger der med opdelingen af personer også en opdeling i 'gode' og 'dårlige'. 'Vi' er gode, mens 'de' er dårlige. Sproget splitter dermed ikke kun organisationen op i grupperinger, der kan være nok så relevante, men tillægger grupperingerne nogle faste karakteristika.

Det splittende sprogbrug er organisationspsykologisk en måde at holde sammen på et fællesskab. Gruppen skaber sig en fælles identitet ved at se sig selv i modsætning til nogle andre.[15]

> *"De ansatte taler sammen hver dag og hver dag om, hvor dumme menighedsrådet er, og at vi ikke har styr på noget. Jeg følte på et tidspunkt, vi ikke havde nogen indflydelse. Vi havde ansvaret, men vi skulle danse efter de ansattes pibe. Vi nåede så langt, at personalet ikke ville hilse" (menighedsrådsmedlem, fokusgruppeinterview, 2013).*

Ovenstående citat er et udtryk for, at menighedsrådsmedlemmet ikke alene splitter organisationen op i ansatte og menighedsråd, men at de ansatte også tillægges dårlige karakteristika som 'sladder', og at de vil bestemme. Citatet giver samtidig udtryk for, at informanten mener, at de ansatte på samme vis splitter organisationen op og taler om menighedsrådet som 'de dumme'.

Citatet udtrykker meget tydeligt en modsætningsfuld opfattelse mellem medarbejdere og menighedsråd. Denne modsætningsfulde opfattelse møder vi mange steder i datamaterialet.

Det er relevant at se sognet som bestående af dels et menighedsråd, dels nogle medarbejdere, men hvis opfattelsen af disse to grupper eksisterer ved at ophøje sig selv og nedgøre de andre, bliver den relevante opdeling i funktion til en splittelse i organisationen. Citatet herunder er fra et sogn, hvor der tidligere har været en positionering i to grupper.

[15] Alsted, 2017, s. 57.

> *"Den tidligere kontaktperson ville gerne gribe ind, og jeg vil hellere have ro på. Der skal ikke være ballade. Se, hvordan man kan motivere dem i stedet for at gå på dem" (menighedsrådsmedlem, casestudie, 2018).*

Modsætningsforhold finder vi også internt i medarbejdergruppen, hvor særligt opdelingen mellem præster og kirkefunktionærer viser sig. Igen har vi fundet et særligt tydeligt eksempel, der understreger, at vedkommende mener, at præsten har et kald, mens de øvrige medarbejdere i informantens optik betragter ansættelsen i folkekirken som et lønarbejde. (Forskelle i opfattelsen af arbejdet behandler vi yderligere i afsnit 3.1).

> *"Jeg oplever ikke, at det ansatte personale gør sig nogen tanke om, at det her er en kirke og ikke et slagteri" (præst, fokusgruppeinterview, 2013).*

Det væsentlige i citatet er illustrationen af kommunikationen og den splittende sprogbrug, hvor "de" tillægges nedsættende karakteristika.

Vi vurderer, at der er en høj grad af splittende sprogbrug. Dette tager vi som udtryk for, at fællesskabet har brug for den afstivning, der ligger i at definere sig i modsætning til nogle andre.

2.3.4 Opsamling på kommunikation og betydning for det psykiske arbejdsmiljø

I analyserne finder vi en overvægt af magtsprog i forhold til et mere anerkendende sprogbrug. Sproget anvendes både bevidst og ubevidst til at værge sig mod den ægte dialog. Magten i sproget udøves i høj grad med henvisning til formalia og afsenderens position. I forhold til de ofte uklare ledelsesrum anvendes magtsproget til at udfylde et magttomrum eller en uklar fortolkning af magtrelationerne. Dialogen bliver uægte, fordi den i højere grad har til formål at positionere sig end at lytte og bidrage til en fælles løsning. Formålet med dialogen bliver, hvem der har ret.

Den splittende sprogbrug bliver en nuance af magtsproget, fordi den opsplitter internt i organisationen. Den udprægede brug af splittende sprog tegner et billede af, at organisationen har behov for at simplificere en uklar og meget kompleks organisationsstruktur. Når det ikke står klart, hvem der har ret til hvad, eller ledelsen med denne rettighed ikke er til stede, anvendes sproget til at inddæmme magten og få magten.

Overvægten af magtsprog vurderer vi som et problem for arbejdsmiljøet, fordi

- i kommunikation præget af magtsprog levnes der ikke plads til dialog eller selvransagelse hos afsenderen.
- magtsprog skubber til beskyttelsesfaktorer for arbejdsmiljøet såsom indflydelse på eget arbejde og anerkendelse af egen indsats på arbejdspladsen.

Kommunikationen i datamaterialet ser vi både som udtryk for arbejdspladskulturen og som medskaber af arbejdspladskulturen. På den ene side afslører brugen af magtsprog facetter af arbejdspladskulturen og eksemplificerer den samarbejdskultur, som er beskrevet i det foregående kapitel. På den anden side kan sproget også (re)producere en splittet organisation med en hæmmet dialog. Sproget er således både udtryk for eksisterende værdier og normer på arbejdspladsen og samtidig med til at skabe værdier og normer på arbejdspladsen.

2.4 DEN SYNLIGE ARBEJDSPLADSKULTURS IMPLIKATIONER FOR MOBNING

I ovenstående analyser af den synlige arbejdspladskultur er der gjort fund, som vi direkte og indirekte vurderer har betydning for omfanget og karakteren af mobning på de folkekirkelige arbejdspladser. Disse er beskrevet undervejs i analyserne og opsamles nedenfor i punktform:

- Manglende eller illegitim ledelse gør det umuligt at håndtere konflikter og/eller mobning, hvis de opstår – endsige forebygge.
- Manglende eller illegitim ledelse levner et magttomrum, som animerer til positionering, hvilket let kan blive på bekostning af andre, der herved oplever konflikt/mobning.

- Forskellige forståelser af ledelse eller illegitim ledelse kan føre til, at udøvelse af ledelse opleves som mistillid, kontrol og mobning.
- Manglende samskabende samarbejde fører til, at almindelig interesse for kollegaens arbejde kan opfattes som konfliktopbyggende og/eller som mobning.
- Manglende samskabende samarbejde gør det svært at opnå anerkendelse for sit arbejde, hvilket kan være en negligerende oplevelse på niveau med mobning.
- Den udprægede brug af magtsprog kan i sin kategoriserende, bedrevidende og magtfulde form opleves som konfliktopbyggende og/eller som mobning.

Fælles for ovenstående implikationer er, at den udøvede adfærd (i ord og handling) ikke behøver være udtryk for ond vilje og intention om at konfliktopbygge/mobbe.

3. Værdier og normer

I det foregående kapitel blev tre synlige elementer i arbejdspladskulturen beskrevet og analyseret. Analyserne af ledelse, samarbejde og kommunikation peger på en række underliggende værdier og normer, som medarbejderne i folkekirken handler efter. I dette kapitel bevæger vi os et lag dybere ned i Scheins model for organisationskultur. Værdierne og normerne har indflydelse på, hvordan man organiserer sig, hvilke regler der følges, og hvilken attitude medarbejderne anlægger i deres arbejde.

Vi har i analysen identificeret tre områder, hvor normer og værdier har indflydelse på medarbejdernes tilgang til arbejdet, og som derfor er nyttige at undersøge og forstå nærmere. De områder, vi har identificeret, er ikke kendetegnet af én bestemt norm, men skal i stedet ses som tre områder, hvor bestemte normer kan være mere eller mindre dominerende og dermed i større eller mindre grad være betydende for arbejdsmiljøet. De tre områder er:

- Trosfællesskabet som arbejdsfællesskab
- Indflydelse på eget arbejde
- Rummelighed og tolerance.

3.1 TROSFÆLLESSKABET SOM ARBEJDSFÆLLESSKAB

Folkekirken er et trosfællesskab. I datagrundlaget finder vi mange udsagn, der understreger trosfællesskab som arbejdspladsens værdifællesskab. I nedenstående citat forventer provsten eksempelvis, at graveren "holder af sin kirke", og bringer dermed et følelsesforhold ind i arbejdet. Samtidig illustrerer citatet en holdning, som vi finder mange steder, hvor trosfællesskabet ikke er en forudsætning, men dog anses for at være en fordel. Dette fører til en rangering af medarbejderne, der ikke omhandler deres arbejdsrelaterede handlinger, men kollegaernes og ledernes opfattelse af, hvorvidt man har "det kristne budskab med sig" på arbejde.

> *"Jeg tror, at folkekirken er et fællesskab udover det sædvanlige. Man er nødt til også at være engageret i kirkelivet. Det er det med at have det kristne budskab med sig. Det er ikke en forudsætning, men det er vigtigt at have med. En graver på kirkegården holder jo også af sin kirke og kirkegård" (provst, interview, 2015).*

Vi finder imidlertid også udsagn, der ikke understøtter en grundlæggende antagelse om, at trosfællesskabet er arbejdspladsens værdifællesskab.

I undersøgelsen fra 2013 så vi, at knap 40 % af kirkefunktionærerne 'i høj grad' opfatter folkekirken som en hvilken som helst anden arbejdsplads. Herudover finder vi udsagn, der eksplicit fremhæver, at folkekirken er en arbejdsplads som alle andre, eller udsagn, der problematiserer, at ikke alle lever op til forventningen om, at arbejdspladsen har den kristne tro som værdifællesskab.

Dette ses i nedenstående to citater af hhv. en biskop og en kirketjener.

> *"Folk tænker, at når man er troende eller er ansat i en kirke, så er man et særlig godt og rigtigt menneske – og det er man jo ikke, man er lige så rigtigt og lige så fejlbarligt et menneske som alle andre mennesker" (biskop, interview, 2013).*
>
> *"… det med, at man arbejder i en kirke, og hvor svært kan det være med næstekærlighed og det hele?" (kirkefunktionær, interview, 2018).*

Vi finder i mange udsagn et underliggende 'bør' i forhold til adfærd – både når det gælder mellemmenneskelige relationer og i forhold til de konkrete arbejdsopgaver.

> *"… på en måde handler det også om formål. Jeg oplever ikke, at det ansatte personale gør sig nogen tanke om, at det her er en kirke og ikke et slagteri. Han er såmænd venlig nok. Det er dog lidt pinligt, at han ikke kan afvente, at præludiet er færdigt, før han er klædt om og gået. Han deler også brødet ud, men kunne ikke drømme om at røre det selv. Og for mig er det ikke bare et arbejde – og det er sårende [red.: at han ikke deltager i nadveren]" (præst, fokusgruppeinterview, 2013).*

På tværs af datamaterialet hører vi informanter, der på én og samme tid understreger, at man som ansat ikke behøver være kristen, eller at arbejdspladsen er at betragte som en hvilken som helst anden arbejdsplads, og samtidig får sagt, at det er bedst, hvis de ansatte bakker op om folkekirkens formål.

Trosfællesskabet er for nogle på de folkekirkelige arbejdspladser en helt grundlæggende og dybtfølt antagelse, der gør det illegitimt for andre at betvivle trosfællesskabet som værdigrundlag for arbejdsfællesskab.

Opdelingen i 'dem, der har et kald' og 'dem, der arbejder' oplever vi på forskellig vis igennem dataindsamlingsprocesser. Fx opfatter flere præster ikke kirkefunktionærerne som kollegaer, men henviser derimod til deres fagkollegaer, de øvrige præster i provstiet. I Nudansk Ordbog har begrebet to definitioner:

> 1. person, som er ansat på samme arbejdsplads som én selv, og som man (dagligt) arbejder sammen med.
>
> 2. person, der arbejder inden for samme fag, har samme stilling el.lign. som én selv.

Der er iblandt præsterne i særdeleshed, men også bredere i folkekirken som organisation en forholdsvis entydig forståelse af, at præsterne kun har kollegaer inden for samme fag og dermed ikke anskuer de personer, som i øvrigt arbejder på samme arbejdsplads som dem selv i det daglige, som kollegaer. Dette er i sig selv en observation af en værdiladning, der rangerer og ekskluderer nogle fra det kollegiale fællesskab.

Den negative kategorisering af 'ansatte' kirkefunktionærer som lønarbejdere hører vi også blandt menighedsrådsmedlemmer.

> *"De ansatte ved præcis, hvor mange timer der er til en højmesse. De kommer kl. 9, og de vil helst låse døren kl. 12.15…" (menighedsrådsmedlem, fokusgruppeinterview, 2013).*

Denne opdeling og nedsættende opfattelse af lønarbejdet fortæller os, at fællesskabet i folkekirkens sogne i nogle tilfælde (og mere eller mindre eksplicit) afgrænses af, hvordan andre opfatter din tilgang til arbejdspladsen. Ser de øvrige ansatte dig som en del af et fællesskab på arbejdspladsen, der arbejder sammen om et fælles mål, eller som en, der (udelukkende) er der for lønnen. Det er ikke usædvanligt på det øvrige arbejdsmarked, at der er nogle, der står inden for og uden for et fællesskab på arbejdspladsen. Det, der kan komplicere fællesskabet på arbejdspladserne i folkekirken, er, at det kan knyttes op på også at være et trosfællesskab, uden at dette ekspliciteres hverken som krav eller i indhold. Det bliver derved svært at kritisere for dem, der står udenfor, og det kan være svært at få adgang til fællesskabet, hvis ikke man deler overbevisning med de øvrige på arbejdspladsen.

Enkelte steder i datamaterialet finder vi, at behovet for at skabe fællesskab er erkendt og dermed ikke noget, man blot kan antage eksisterer. Og nogle af de steder, hvor der er taget initiativer til eksplicit og konkret at arbejde med opbygning af fælles værdier og mål, har de også oplevet, at det fører til noget positivt for arbejdspladserne.

> *"Der er sket en større udbygning af samarbejdet over de sidste 11 år. Både i forhold til gudstjenester, socialt og projekter. Vi kører nu på andet år et projekt med fokus på visioner. Det er præster, ansatte og menighedsråd, der deltager. Det har hjulpet til at få øje på det fælles og nødvendigheden af samarbejde og fællesskab" (provst, interview, 2013).*

Andre informanter udtrykker skepsis i forhold til arbejdet med fælles visioner og værdier. Værdifællesskabet i den kristne tro er for nogle så grundlæggende, at det forbliver en uudtalt forventning, som fremstår så eksistentiel, at behovet for at tale værdier, visioner og skabe fællesskab ofte mødes med

latterliggørelse og en høj grad af skepsis. Herved bliver det meget let illegitimt at tale om behovet for fællesskab for slet ikke at tale om indholdet i et arbejdsfællesskab.

> *"Det vildeste var, da visionen blev, at det var det sogn, hvor Jesus ville slå sig ned, når han kommer tilbage – men hvad det så helt præcist betyder, det kan jo være lidt svært" (kirkefunktionær, fokusgruppeinterview, 2013).*

Analysen kan og skal ikke afgøre, om det kristne trosfællesskab skal være værdigrundlag for arbejdspladserne i folkekirken. I forhold til arbejdsmiljøet i folkekirken er det dog væsentligt, at normen er eksplicit – kendt og accepteret.

Når der findes usynlige og "private" normer for, hvornår man er en 'god medarbejder', er det grundlæggende svært at leve op til, uanset hvad normen er. Når disse usynlige normer ydermere omhandler vurderingen af, hvorvidt kollegaen udviser den rette tro, bliver det at leve op til normen arbitrært og umuligt at imødekomme, både i en samarbejdsrelation og i et leder/medarbejder-forhold.

En ufortalt norm om arbejdet i folkekirken som et "kald", hvor man bringer sin kristne tro med sig ind i arbejdet, medfører, at arbejdets udførelse handler om meget andet end den operationelle opgave. Og dette samtidig med at såvel ledelse som samarbejde oftest udøves i en meget operationel forståelse af arbejdets indhold.

Dette fører til det mis-match mellem ledelsesstil og forståelsen af kerneopgave, som vi kort anførte i analyserne af ledelse. Hvis normen er, at arbejdet er mere end en operationel opgaveløsning, skal ledelsesrollen handle om at skabe fællesskab og relationer omkring denne norm. Ligeledes skal samarbejdet ikke blot være en koordinering af operationelle opgaver, men handle om at samskabe rammerne om et trosfællesskab.

3.2 INDFLYDELSE PÅ EGET ARBEJDE

'Indflydelse' betragtes som ét af de væsentlige parametre for, at vi trives i vores arbejdsliv[16]. Derfor er det interessant at analysere, hvilken norm der gælder på de folkekirkelige arbejdspladser i forhold til medarbejdernes indflydelse på arbejdet.

Vi ved, at folkekirkens medarbejdere oftest arbejder meget selvstændigt, hvilket vi betragter som et vilkår på små arbejdspladser, hvor medarbejderen oftest er den eneste i sin faggruppe. Derfor er det måske ikke så overraskende, at vi i undersøgelsen fra 2013 fandt, at knap halvdelen (47 %) af medarbejderne i folkekirken svarede, at de i høj grad har indflydelse på beslutninger om deres arbejde. Dette vurderede vi på daværende tidspunkt som en styrke ift. det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken.

Analyserne af de synlige elementer i arbejdspladskulturen giver imidlertid anledning til at anskue 'indflydelse' og medarbejdernes forståelse af begrebet mere nuanceret i forhold til at indgå som en beskyttende faktor mod dårligt psykisk arbejdsmiljø.

De synlige elementer i arbejdspladskulturen viser os, at det oftest forventes, at medarbejderne "klarer sig selv", hvilket som sagt kan betragtes som stor indflydelse på eget arbejde, men det følges ad med forventningen om, at medarbejderne samtidig "passer sig selv" og ikke "blander sig". Vi udleder en norm om, at "hver passer sit".

En norm, hvor "hver passer sit", gør det vanskeligt at opnå den sociale anerkendelse på arbejdspladsen. For at kunne anerkende hinanden kræver det, at medarbejderne har en grad af indsigt i hinandens arbejde, der gør det muligt for dem at vurdere, om den enkelte medarbejder bidrager til opgaveløsningen på arbejdspladsen. Hvis ikke man kan se 'det gode bidrag til arbejdspladsen', bliver det umuligt at anerkende og honorere det gode bidrag.

[16] Frit valg som aflastning og belastning: Selvvalgt arbejdstid i døgnbemandet arbejde, Helge Hvid m.fl., 2011.
NFA: http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da/nyheder/resumeer/forskningsresumeer/2011/hoej-grad-af-indflydelse-i-arbejdet-beskytter-mod-negative-effekter-af-hoeje-krav-i-arbejdet (1/3 2013)

En norm, hvor "hver passer sit", afgrænser medarbejdernes indflydelse til vedkommendes egen afgrænsede funktion og lukker dermed let mulighederne for legitimt at søge indflydelse på de rammevilkår, som påvirker arbejdsopgaverne.

En kollegas måde at håndtere sin funktion vil ofte have en betydning for, hvordan og hvornår man udfører sin egen funktion. Hvis man ikke legitimt kan påpege, hvordan kollegaens arbejde påvirker ens egen funktion, kan det meget let vokse sig til en konflikt. I nedenstående tekstboks giver vi et par eksempler på dette fundet i casestudierne bag denne undersøgelse.

Tekstboks 3.1: Beslutninger, der påvirker andre

En kulturmedarbejder fortæller følgende i et individuelt interview under casestudiet:

"Som eksempel var vi et par stykker, som gerne ville starte nogle morgenandagter i kirken. Der blev jeg lagt på is af organisten i et halvt års tid, for så følte hun, at hun også skulle møde op. Men vi gennemførte det uden hende, og det fungerede næsten bedre. Det har ikke påvirket min rolle ellers. Vi snakkede, når det var nødvendigt, men ellers ikke" (kirkefunktionær, interview, 2018).

En kulturmedarbejder i et andet sogn giver et andet eksempel:

"Nogle gange, når jeg gerne vil lave noget nyt, kan jeg godt mærke, at kirketjeneren egentlig synes, at det er pisseirriterende. Jeg vil jo gerne gøre godt for sognet. Men så generer jeg en anden" (kirkefunktionær, interview, 2018).

I det kvalitative materiale finder vi flere eksempler på, at helt sædvanlige snitflader i samarbejdet (fx under en gudstjeneste) gennemføres, så arbejdsopgaven løses. Men bagved ligger der forskellige mere eller mindre uudtalte synspunkter, som danner kimen til konflikter og samtidig gør det "klogt" for kollegaerne at holde sig til "deres eget" for ikke at blive en del af en potentiel konflikt.

"Der er jo ikke nødvendigvis enighed om produktet, fx synes organisten, at musikken er det vigtigste, mens præsten tænker, at musikken bare er et appendiks, som præsten beslutter. Så der

er mange situationer, hvor det handler om ikke at komme til at tage parti og blive gidsel i et spil" (kirkefunktionær, fokusgruppeinterview, 2013).

I undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø i 2013 fandt vi, at knap hver femte medarbejder (18 %) 'altid' eller 'ofte' oplever konflikter på arbejdspladsen. Undersøgelsen viste desuden, at disse konflikter oftest er faglige.

Dette understøtter vores vurdering af, at selvom en høj grad af indflydelse på eget arbejde umiddelbart syner positivt, kan det meget vel være udtryk for en norm om, at "hver passer sit", hvilket danner grobund for faglige konflikter.

Normen om at "passe sit" indebærer dermed en risiko for ikke alene at skabe konkrete konflikter, men også for at gøre muligheden for at have holdninger til og yde indflydelse på kerneopgaven meget begrænset i en selvcensur af frygt for at træde ud i et "minefelt".

En medarbejder fortæller i nedenstående citat, at man på den givne arbejdsplads sjældent har møder, hvor samarbejdet kan drøftes, men at når muligheden er der, fører det sjældent til, at det, der høres i krogene, kommer frem i lyset.

"Tit kommer tingene ud i krogene. Vi har ikke særlig tit møder, hvor man kan komme ud med det. Mange af de ting, der vedrører os, kommer ofte ud i krogene. Og når vi har møderne, er der faktisk ikke nogen, der siger så meget" (kirkefunktionær, interview, 2018).

Møder om samarbejdet medarbejderne imellem er en naturlig forudsætning for, at den fælles dialog og forventningsafstemning kan foregå, men det kræver, at der i sognene skabes en kultur, der gør det legitimt og muligt at vise interesse for andet end ens egne konkrete opgaver. På den måde kan der gøres op med kulturen om, at "hver passer sit".

Den meget afgrænsede indflydelse for den enkelte medarbejder på sognets samlede arbejde forklarer samarbejdsrelationen som koordinerende og en kommunikationsform, der afværger en reel dialog om opgaverne og det fælles. Samtidig stemmer normen om, at "hver passer sit", meget dårligt overens med, at der parallelt hermed kan eksistere en norm om, at opgaveløsningen indeholder mere end den blotte løsning, men også skal ske med afsæt i et trosfællesskab og dermed mere end det, det blotte øje kan se, eller det, der står i funktionsbeskrivelsen.

Normen om, at "hver passer sit", er således på den ene side ganske udtalt, mens der uudtalt ligger en værdimæssig norm, hvor medarbejderen bliver vurderet på helt andre, skjulte parametre. Dette fører til "signalforvirring" og danner grundlag for mange faglige konflikter samt oplevelsen af mobning, når nogle "blander sig", og værre, når nogle undlader at "blande sig", men taler om dig og dit arbejde med andre – og værst hvis dette er ud fra nogle parametre, som er private operationaliseringer af, hvordan dit arbejde udføres i den rette kristne ånd.

3.3 RUMMELIGHED OG TOLERANCE

I datamaterialet har vi identificeret en tendens til at fortie uenighed. Flere medarbejdere beskriver ledelsen som konfliktsky, men også medarbejderne undgår konfrontationer. Vi har set, at ledelse opfattes illegitimt, at opfattelsen af samarbejde ikke danner rum for dialog om arbejdet, samt at kommunikationen handler om positionering fremfor om at invitere til reel dialog.

Det er normalt at søge harmoni på arbejdspladsen, og særligt på små arbejdspladser kan konfrontationer være sårbare. I folkekirken vurderer vi, at den konfliktsky kultur herudover kan hænge sammen med kristne værdier – altså at der ligger en værdimæssig grund bag.

Folkekirken er kendetegnet ved at have et trosgrundlag, hvilket er usædvanligt for en arbejdsplads, og det smitter af på arbejdspladskulturen. Trosgrundlaget bliver vægtet forskelligt ude i sognene, og det varierer som beskrevet meget, om troen er personlig for medarbejderne eller ej, men i datamaterialet finder vi generelt en bevidsthed om, at arbejdet i en kirke er anderledes end arbejdet andre steder.

Trosgrundlaget afspejles i de værdier, medarbejderne omtaler. Det bliver således nævnt, at det er en opgave for folkekirken at praktiserer 'tilgivelse' og 'næstekærlighed' både udadtil til menighed og sogn og indadtil i medarbejdergruppen. En medarbejder forklarer, at hun gerne vil have en anerkendende kultur med, at kirken bygger på tilgivelse. En anden informant giver i nedenstående citat udtryk for, at den kristne værdi 'tilgivelse' burde gøre det nemmere at have en god arbejdsplads.

> *"Der mangler generelt anerkendelse. Der er for meget jantelov og sladder. Jeg synes, man skal skabe en anerkendende kultur – vi bygger dog på tilgivelse" (præst, fokusgruppe 2013).*

Vi har dermed mødt en bestræbelse på at være en rummelig arbejdsplads med plads til forskellighed. Og disse værdier er i udgangspunktet positive, da de bl.a. indbyder til venlighed og overbærenhed. Alligevel kan vi også se, at de italesatte idealer i nogle sogne kan blive en hæmsko for dialogen i praksis.

På en arbejdsplads, hvor normen er, at man skal være tilgivende, næstekærlig og rummelig, kan det være svært at udfordre synspunkter og vise uenighed. Grænsen mellem at være rummelig og konfliktsky ser i praksis ud til at være svær at balancere på.

> *"Jeg har undervist i gymnasiet i mange år, hvor der var konflikter konstant, men de blev udtalt. Det gør de ikke i folkekirken. Her bliver man folkekirkens fjende nr. 1, hvis man er uenig. Jeg har været på lærerværelser, hvor vi skændtes, og det synes jeg er langt bedre. I folkekirken vil vi gerne være venner med alle. Så konflikterne bliver ikke håndteret" (kirkefunktionær, fokusgruppeinterview, 2013).*

I citatet ovenfor udtrykker en medarbejder frustration over, at konflikter ikke bliver håndteret i folkekirken, fordi alle gerne vil være gode venner med alle. Informanten fortæller desuden, at uenighed bliver opfattet i magtsprogets absolutter, hvor uenighed fører til, at man bliver 'folkekirkens fjende'. Uenighed bliver ifølge informanten mødt med magtsprogets forsvar, hvor man enten er 'med os' eller 'imod os'.

Idealet om rummelighed bliver her til et misforstået hensyn, hvor uenigheder ikke kommer for dagen, men i stedet langsomt bygges op til konflikter over tid. Problematikken italesættes direkte af en informant i et af analysens interviews:

> *"Vi italesætter tit, at vi skal være rummelige i kirken. Både godt og skidt. Men det kan have den konsekvens, at vi er for rummelige og tager for meget hensyn" (kontaktperson, interview, 2018).*

Der er naturligvis også eksempler på, at rummeligheden har en positiv betydning for arbejdspladsen. Det kræver blot, at rummeligheden udtrykker en reel tolerance. Vores vurdering er, at rummeligheden ikke udtrykker reel tolerance, men er udtryk for undertrykt uenighed. Dette fører selvsagt til, at uenigheder får lov at vokse sig store til konflikter, og når disse ikke kan håndteres i en reel dialog, kan konflikterne udtrykkes i social eksklusion, bagtalelse og mobning.

3.4 VÆRDIERS OG NORMERS BETYDNING FOR ARBEJDSPLADSKULTUREN

Når vi på baggrund af analyserne af "det vi ser" har udledt, hvad dette fortæller os om normer og værdier på de folkekirkelige arbejdspladser, finder vi først og fremmest, at der eksisterer konkurrerende normer og værdier.

På den ene side en norm om at "passe hver sit" og på den anden side vurderes man af sine kollegaer ud fra, om man løfter opgaven med et særligt kristent afsæt, der er uudtalt og dermed også udsat for "privat fortolkning".

Herudover finder vi to stærke normer, som afværger muligheden for reel dialog. Dels at "hver passer sit" og ikke "blander sig", dels at uenighed opfattes som modsætning til den kristne rummelighed. Viden om, at der kan eksistere uenigheder, gør dialog "farlig", og det samskabende samarbejde bliver overordentligt vanskeligt. Derfor fokuseres der på det operationelle, strukturer og formalia. Derfor

bliver almindelige uenigheder eller banale behov for at drøfte en opgaves formål let uoverstigelige konflikter, fordi de misforstås og tolkes ind i absolutter, hvor der ikke er plads til nuancer.

Det er vores vurdering, at værdier og normer har stor betydning for arbejdspladskulturen og indvirkningen i det psykiske arbejdsmiljø på følgende vis:

- De konkurrerende værdier gør det vanskeligt at navigere som medarbejder og dermed svært at vide, hvornår man har løst en opgave tilfredsstillende.
- Frygten for uenighed skaber de perfekte betingelser for undertrykte uenigheder, der kommer til udtryk i splittende sprogbrug og magtsprog.

3.5 VÆRDIERS OG NORMERS IMPLIKATIONER FOR MOBNING

Vi har i ovenstående analyser fundet værdier og normer, som vi vurderer understøtter opbygningen af konflikter og mobning. Disse er beskrevet undervejs i analyserne, men opsummeres nedenfor:

- Et utydeligt værdimæssigt arbejdsfællesskab gør det ganske svært at efterleve de usynlige normer og værdier og blive en del af arbejdsfællesskabet. Dette er en indirekte eksklusionsfaktor, der kan være konfliktopbyggende og/eller opleves som mobning.
- En "hver passer sit"-norm er ligeledes ekskluderende, hindrer anerkendelse og forårsager en oplevelse af ikke at høre til og ikke at gøre sit arbejde godt nok, uden at kunne gøre noget ved det. En sådan situation kan opleves som mobning.
- Rummelighed og tilgivelse gør det mindre legitimt at "sige fra" over for adfærd, man finder ubehagelig eller uhensigtsmæssig på anden vis.
- Tolerance kan udleves som undertrykkelse af uenighed, der gør det muligt for små uenigheder at vokse sig til konflikter eller få udtryk af mobning.

Igen må det understreges, at de mulige implikationer ikke behøver at være intenderede, men netop skyldes kulturelle forhold på arbejdspladsen.

4. Bagvedliggende antagelser

I kulturanalyser arbejdes der med 'grundlæggende antagelser' som analysens dybeste spadestik i forhold til at forstå, hvad der ligger under den synlige adfærd. I analysen af arbejdspladskulturen i folkekirken har vi således også analytisk identificeret en række antagelser blandt de ansatte i folkekirken, som efter vores vurdering ligger bag den adfærd, som vi har beskrevet i de foregående kapitler.

Grundlæggende antagelser er vanskelige at udpege som dokumenterede fund, der er gældende for alle sogne til enhver tid. Det er derfor ikke ambitionen at fastslå evigtgyldige grundlæggende antagelser, som alle sogne kan genkende til fulde fra deres egen hverdag. Derimod er ambitionen at undersøge ovenstående fund på baggrund af, hvilke bagvedliggende antagelser om organisation, relation og mennesker de repræsenterer – vel vidende, at dette oftest er ganske ubevidst. Analysen viser ikke, hvor udbredte disse antagelser er, men den viser, at antagelserne er til stede.

Antagelserne er identificeret gennem undersøgelsens fokus på årsager til mobning. Det er således kun de bagvedliggende antagelser, der har indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø og hermed mobning, der er medtaget i analysen.

Analysen af de bagvedliggende antagelser skal derfor læses som opmærksomhedspunkter for, hvordan adfærd ubevidst kan (re)producere fundamentale forestillinger om os selv og vores arbejdsliv. Analysen udpeger to områder, hvor Oxford Research vurderer, at der er bagvedliggende antagelser, som usynligt og ubevidst medvirker til, at mobning opleves. Samtidig bidrager disse antagelser til, at mobningen i mange tilfælde opleves som vanskelig at anerkende og dermed også svær at håndtere. Nedenfor har vi opstillet de antagelser, der kolliderer med arbejdspladsens struktur og kerneopgave.

- Modsætningen mellem den hierarkiske sociale orden og en ikke-hierarkisk struktur
- Modsætningen mellem den operationelle og mekaniske opfattelse af ledelse og samarbejde over for en værdibåret kerneopgave.

Ovenstående modsætninger gør det vanskeligt som medarbejder at navigere på arbejdspladsen. De grundlæggende iboende modsætninger i arbejdspladskulturen fører til, at det bliver svært at gøre noget

"rigtigt". Udsagn eller handlinger vil altid kunne tolkes og opfattes modsat intentionen, fordi arbejdspladsen indeholder konkurrerende værdier, normer og bagvedliggende antagelser.

De iboende modsætningsforhold kan forklare, at det kan være vanskeligt konkret at beskrive, hvordan der mobbes, fordi det kan omhandle handlinger, der ud fra ét sæt af værdier og antagelser er "korrekte", mens de ud fra et andet sæt værdier og antagelser er "ukorrekte".

4.1 HIERARKI SOM SOCIAL ORDEN

Vi har i de forudgående analyser fundet, at den dominerende forståelse af 'ledelse' er den operationelle ledelsesrolle. Ligeledes finder vi en udpræget brug af magtsprog og splittende sprogbrug. Kommunikationsstilen ligger således i lige forlængelse af den operationelle ledelsesforståelse, der bygger på hierarkier og opfattelsen af, at arbejdet kan opdeles og rangeres i delelementer med en hhv. rigtig og en forkert måde at udføre arbejdet på.

Dette står i modsætning til en relationel ledelsesforståelse, hvor faglighed og de faglige relationer er styrende for de beslutninger, der træffes. I den relationelle ledelsesforståelse er "sandheden" ikke givet eller delegeret til en særlig funktion. Derimod bidrager en faglig, fælles drøftelse om opgaveløsningen til, at opgaven er fælles, ud fra en fælles opgaveforståelse og synlig beslutning om valg af løsning.

Ovennævnte fund i de forudgående analyser indikerer, at der i folkekirken eksisterer en hierarkisk forståelse af arbejdspladsen som organisation. Denne antagelse eksisterer til trods for, at strukturen i folkekirken ikke skaber en sådan entydig hierarkisk organisering af den folkekirkelige arbejdsplads[17].

Dette er efter vores vurdering årsagen til, at folkekirkens struktur ofte omtales som 'problemet'. De store udfordringer i folkekirkens struktur kan dermed alene ud fra arbejdspladskulturen opfattes som

[17] Det er væsentligt at understrege, at vores fokus her er arbejdspladsen og dermed ikke den gejstlige streng ved siden af arbejdspladserne.

et spørgsmål om, at strukturen ikke svarer til medarbejdernes forventning til hierarkiet som den styrende mekanisme. Dette fører ifølge vores analyser samtidig til, at der gøres mange forsøg på at skabe den hierarkiske struktur mere eller mindre formelt på de folkekirkelige arbejdspladser.

I datamaterialet finder vi hierarkier opbygget på forskelligt grundlag. Nogle steder er medarbejdernes anciennitet afgørende for de hierarkier, der eksisterer. Andre steder er jobfunktionerne afgørende for hierarkierne, ligesom det ikke så sjældent er private relationer, der skaber en hierarkisering på arbejdspladsen.

I undersøgelsen fra 2013 svarer 35 % af præsterne, at de har en uformel ledelsesrolle uden for de kirkelige handlinger, mens 11 % af de øvrige medarbejdere svarer, at præsten har en uformel ledelsesrolle uden for de kirkelige handlinger. Tallene viser, at der er opstået uformelle hierarkier på en stor del af de folkekirkelige arbejdspladser, samt at præsterne oplever en egen-position, som de ikke i samme omfang tildeles af de øvrige medarbejdere.

I undersøgelsen blandt præster gennemført i 2017 blev respondenterne foreholdt en beskrivelse af et uformelt hierarki mellem en gammel og en ny præst. Her svarede 9 %, at den *rette reaktion* fra den unge præst var at acceptere hierarkiet, mens hele 28 % af præsterne mente, at den mest *sandsynlige reaktion* fra den unge præsts side var at acceptere hierarkiet. Tallene viser, at der i hvert fald blandt en del af præsterne er en tendens til at lade de uformelle hierarkier være og lade dem være styrende for organiseringen af arbejdet i sognene.

Udover de hierarkier, der opstår på baggrund af anciennitet og jobfunktion, har vi i analysen identificeret hierarkier, der opstår gennem private alliancedannelser på de enkelte arbejdspladser. Alliancerne går på tværs af faggrupper og anciennitet og kan også inkludere menighedsrådsmedlemmer. Disse alliancer har hverken formel eller faglig legitimitet, men bliver alligevel styrende for den måde, arbejdspladsen fungerer på.

De uformelle hierarkier kan have negativ betydning for arbejdsmiljøet i en organisation, fordi medarbejderne ikke har nogen rettigheder i de uformelle hierarkier, og fordi ledelsen i uformelle hierarkier bliver utydelig for alle på arbejdspladsen.[18]

Organisationspsykologien giver en mulig forklaring på, hvorfor disse hierarkier opstår og ikke mindst opretholdes – både af dem, der er øverst, og af dem, der er nederst i hierarkierne.

De uformelle hierarkier og alliancer viser et uforløst fællesskabsbehov, som det forventes, at strukturen skal løse. I organisationspsykologien er det (uanset teoretisk retning) et grundlæggende vilkår for mennesket, at vi ønsker at høre til i et fællesskab og samtidig frygter at blive overset som individ i fællesskabet. Vi gør meget for at "høre til" og være "ligesom de andre", samtidig med at vi har behov for at være og blive set som unikke. Vi lever ifølge organisationspsykologien alle med dette dilemma.[19]

Hvis vi ikke bliver set og anerkendt som unikke individer, der hører til i et fællesskab, vil vi psykologisk søge at skabe et fællesskab, der kan imødekomme behovet for at være en del af noget fælles, hvor vi samtidig kan se os selv. Dette behov kan sidestilles med behovet for anerkendelse, som det er påpeget tidligere i analysen.

Struktur kan i nogen grad indramme fællesskabet og dermed give vished for, "at man hører til", men struktur løser det ikke alene – og slet ikke når den er løs og kompleks og i nogen grad erstattes af uformelle strukturer.

I organisationspsykologien er det en meget velkendt mekanisme, at organisationsmedlemmer ordner kompleksitet og manglen på fællesskab som social orden ved at bryde organisationen op i "os" og "dem". Man skaber så at sige sit eget lille fællesskab "at høre til" og afgrænser det i forhold til "de andre". Dette ser vi tydeligt ved, at det "splittende sprogbrug" trives på arbejdspladserne. Fællesskaber skabes ved at simplificere kompleksiteten i modsætninger. "Vi" er noget, fordi "de" er noget andet. Sagt med andre ord søger man ind i de fællesskaber, hvor man bliver anerkendt for sin tilstedeværelse og sit bidrag.

[18] Social kapital på arbejdspladsen – Forbindende social kapital, NFA 2017, s. 80.
[19] Alsted & Haslund (2017), s. 28.

I stedet for at overlade "fællesskabet" til mere eller mindre tilfældige, uformelle hierarkier, kan man på de folkekirkelige arbejdspladser med fordel arbejde bevidst med at skabe fællesskab åbent, tydeligt og for hele arbejdspladsen. Hvis man på de folkekirkelige arbejdspladser anerkender de sociale relationer i løsningen af kerneopgaven som det, der skaber orden i kaos, ville 'faglige personer' fremfor 'funktioner' eller 'private personer' være de centrale og fællesskab fremfor struktur være det bærende. Dette arbejde ser vi ske nogle steder i datamaterialet, og ud fra vores dataindsamling tegner disse arbejdspladser sig for et bedre samarbejdsklima.

For at opnå en høj social kapital, som er en beskyttelsesfaktor for arbejdsmiljøet, er det nødvendigt, at man som organisation forstår sig selv som andet og mere end et strukturelt defineret arbejdsfællesskab. Der skal være noget andet, der binder arbejdspladsen sammen, end struktur. Det er dette arbejde, som de folkekirkelige arbejdspladser med fordel kan arbejde på, for herved at fjerne en væsentlig, bagvedliggende årsag til dårlige samarbejdsrelationer og i yderste konsekvens mobning.

4.2 EN OPERATIONEL OPFATTELSE AF LEDELSE OG SAMARBEJDE

I forlængelse af hierarkiet som den mekanisme, der styrer den sociale orden, følger synet på, hvordan en organisation skal ledes, og arbejdet udføres. Træder man et skridt længere ind i forståelsen af arbejdskulturen, følger også synet på, hvordan mennesker agerer. Handler og interagerer mennesket rationelt og alene ud fra fornuften, eller handler og interagerer mennesket som et socialt væsen, der søger anerkendelse og fællesskab?

Antagelsen om, hvordan andre mennesker handler, har stor betydning for den måde, hvorpå en arbejdsplads organiserer sit arbejde.

Vi har tidligere i analysen påpeget, at det dominerende ledelsessyn i folkekirken er et operationelt ledelsessyn. Samtidig har vi flere gange påpeget, at der ofte henvises til organisationens struktur eller formalia, når der skal findes løsninger på problemet. Det operationelle ledelsessyn og henvisningen til struktur bygger på en antagelse om, at mennesker agerer rationelt – både i deres udførelse af arbejde

og over for deres kollegaer. Rationalet synes at være, at hvis de rigtige rammer er på plads, bør de ansatte også handle rigtigt.

Synet på de ansatte som rationelle viser sig både ved, at der henvises til strukturer og formalia, når der skal løses problemer, og ved den måde, der reageres på, hvis de ansatte begår "fejl" eller ikke lever op til de øvrige ansattes eller menighedsrådets forventninger. Har man et syn på medarbejderne i folkekirken som rationelle, er det svært at acceptere fejl, fordi det i sagens natur ikke er rationelt at begå fejl.

Vi er flere gange i undersøgelsen stødt på, at fejl og dårligt udført arbejde tilskrives den ansattes intentioner fremfor den ansattes evne til at løse sine arbejdsopgaver. Der er ligeledes eksempler på, at de beslutninger, de ansatte tager i dagligdagen (som følge af den høje grad af selvledelse), opfattes som provokerende, hvis ikke de øvrige ansatte eller menighedsrådet er enige i beslutningerne. "Provokationen" ligger i, at beslutningerne opleves som bevidst "forkerte" og ikke blot som beslutninger, der er uenighed om.

Det rationelle syn på mennesket står i modsætning til et mere socialt, det vil sige relationelt og kulturelt formet syn på mennesket, hvor mennesket træffer beslutninger både ud fra den viden, det har, og ud fra forventningen om, hvordan andre opfatter en.

De to opfattelser resulterer i vidt forskellige syn på, hvorfor der sker fejl. I det rationelle syn er fejl et spørgsmål om at handle mod bedre vidende, mens en fejl i det sociale syn kan skyldes manglende viden, en forkert vurdering, uenighed eller andet utilsigtet.

De forudgående analyser peger stort set alle i retning af, at der på de folkekirkelige arbejdspladser eksisterer et menneskesyn, ifølge hvilket mennesket handler rationelt. Dette står dog i skærende kontrast til kerneopgaven og trosfællesskabet som værdisæt for arbejdsfællesskabet. Kerneopgaven i folkekirken kan ikke koges ned til et rationelt facit.

Dette fremgår også af datamaterialet, idet der henvises til 'det kristne værdigrundlag' eller 'trosfællesskabet', uden at nogen vil påtage sig at definere dette nærmere. Vi har netop i forhold til kerneopgaven

og det bærende værdisæt for arbejdsfællesskabet fundet uenigheder, der dog oftest på den enkelte arbejdsplads er usynlige og uudtalte.

En velfungerende arbejdsplads er afhængig af, at medarbejderne er fælles om arbejdet og i stand til at handle kollektivt. Dette kan de kun, hvis der er et fælles afsæt for at handle. Det fælles afsæt kan godt være trosfællesskabet, men det kræver i så fald, at trosfællesskabet kobles direkte til arbejdets udførelse gennem en arbejdsrelateret operationalisering af de værdier, fællesskabet bygger på.

Kerneopgaven defineres lokalt i de enkelte sogne, og netop det, at kerneopgaven er til usynlig forhandling, gør, at synet på de ansatte som rationelle aktører står i modsætning til den måde, hvorpå folkekirkens arbejdspladser reelt organiserer arbejdet.

Der er dermed for det første tale om en iboende modsætning mellem den operationelle opfattelse af ledelse, herunder det rationelle menneskesyn, og folkekirkens organisering med en stærkt værdibåret kerneopgave, som forhandles og defineres lokalt. For det andet "skygger" opfattelsen af rationalitet som arbejdspladsens handlingsafsæt for en synliggørelse af det reelle, værdibårne handlingsafsæt, der får lov at være utydeligt. Når medarbejderne skal "fornemme" det værdibårne handlingsafsæt, bliver det svært at handle som et kollektiv.

Tværtimod opstår de bedste betingelser for, at man som kollega/medarbejder kun kan begå "fejl", fordi man ikke kender det facit, der efterspørges, og der ikke er en fælles anerkendelse af, at dette facit ikke eksisterer.

De folkekirkelige arbejdspladser kan derfor med fordel synliggøre de værdier, som arbejdspladsen ønsker, at handlinger skal styres efter, tydeliggøre kerneopgavens indhold og gøre dette i en erkendelse af, at ingen har facit. Mange konflikter og megen mobning kan således efter vores vurdering undgås, hvis der opnås en fælles forståelse af opgaven og herefter opgavens løsning.

5. Konklusioner

Undersøgelsen af arbejdspladskulturen på de folkekirkelige arbejdspladser har fokus på de kulturelle elementer, der har betydning for forekomsten af og mulighederne for håndtering af mobning. Undersøgelsens konklusioner er dermed ikke et udtryk for arbejdspladskulturen generelt i alle sogne og til alle tider, men zoomer derimod ind på mekanismer, der kan forklare udbredelsen af mobning i folkekirken samt karakteren af mobning.

Undersøgelsen er baseret på et solidt kvalitativt og kvantitativt datagrundlag, der gør det sandsynligt, at de kulturelle mekanismer, der fremgår af undersøgelsens empiri, findes nogle steder (ikke alle) og på nogle tidspunkter (ikke altid). Konklusionerne er "nedslag", hvor vi med dybdegående studier søger at forstå de mekanismer, der ligger bag den høje forekomst af konflikter og mobning i et arbejdsmiljø, der i øvrigt er præget af mange positive elementer. Konklusionerne er dermed en invitation til refleksion over sin lokale arbejdspladskultur og egen adfærd, og undersøgelsen udpeger nogle områder, man med fordel kan være opmærksom på.

Konflikter og mobning har i de tidligere undersøgelser "stukket ud" og ikke haft en umiddelbar forklaring. Undersøgelsen af arbejdspladskulturen bidrager til en øget forståelse af såvel synlige som usynlige mekanismer, der vil være til stede i forskellig grad og i forskellige kombinationer i folkekirkens sogne.

Undersøgelsen har vist følgende hovedresultater:

Ledelse

Der foregår en udpræget selvledelse i folkekirken; dels er arbejdspladserne så små, at der ofte kun er én person pr. funktion, dels mangler der ofte en formel ledelse, der definerer arbejdsopgaverne. En vis grad af selvledelse er et vilkår for den ledelse, der udøves på arbejdspladserne.

Lederrollen opfattes i begge ledelsesstrenge oftest operationelt fremfor relationelt, og den operationelle ledelsesrolle er også den, der oftest udøves i begge ledelsesstrenge.

Vi vurderer, at det mis-match mellem den operationelle ledelsesstil og fjernledelse – som er et strukturelt vilkår i folkekirken – gør, at ledelsen i begge ledelsesstrenge bliver opfattet som illegitim. Når ledelsen opfattes som illegitim, har det nogle steder den effekt, at der i stedet udføres en bevidst ikkeledelse (laissez faire-ledelse). Det viser sig ved, at nogle ledere kun tager initiativ til at lede, når der opstår problemer.

Udover at den operationelle ledelsestilgang som den dominerende passer dårligt med vilkåret om fjernledelse, vurderer vi samtidig, at operationel mål- og regelstyring passer dårligt til folkekirkens kerneydelse, der i høj grad handler om menneskelige relationer og værdier.

Det er vores vurdering, at ledelsesrollen og synet på denne (uanset ledelsesstreng) har følgende implikationer på det psykiske arbejdsmiljø og den oplevede mobning:

- Mangel på ledelse kan føre til, at ingen har det reelle ansvar for arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Der er derfor ikke nogen, der tager ansvar for at løse eventuelle konflikter.
- Forsøg på ledelse kan føre til konflikt, fordi 'ledelse' opfattes som udtryk for mistillid, utidig indblanding og unødvendig kontrol. Det kan i visse tilfælde også opleves som decideret mobning, uden at det er intentionen fra afsenderens side.
- Forskellige forventninger til ledelse skaber misforståelser og behov for nye kompetencer til at kunne navigere som leder i netop forskellige relationer og behov.

Samarbejde

Forståelsen og udøvelsen af samarbejdet i folkekirken er i høj grad 'koordinerende' og i mindre grad 'samskabende'. Helt tilbage i rapporten fra 2012 brugte vi analogien med et orkester, som sagtens kan spille efter de samme noder og gøre det rigtigt, uden at det bliver en musikalsk oplevelse. For at blive i analogien kræver en musikalsk oplevelse, at der lyttes og intoneres – at man viser interesse for de

øvrige instrumenter for at kunne skabe noget sammen. Den koordinerende opfattelse af samarbejde hindrer en gensidig interesse for hinandens funktioner og anerkendelse for arbejdets udførelse.

Medarbejderne skal have et rum til selvledelse, hvilket kræver, at der er en gensidig forståelse af, hvad der er det fælles ledelsesrum, og hvad der er de individuelle ledelsesrum. Der er flere eksempler på medarbejdere, der mener, at deres ledelsesrum er blevet krænket. Der er også eksempler på, at menighedsråd eller kollegaer mener, at nogle medarbejdere går ud over deres individuelle ledelsesrum.

Samarbejdet er afhængigt af, at der er enighed om kerneopgaven. Opfattelsen af kerneopgaven varierer, men vigtigst er der mange steder, hvor kerneopgaven ikke omtales og drøftes i fællesskab på arbejdspladsen. Vi vurderer, at der mangler rum for dialogen om kerneopgaven og den enkeltes bidrag til løsningen heraf.

Det er vores vurdering, at måden, der samarbejdes på, har følgende implikationer for det psykiske arbejdsmiljø og den oplevede mobning:

- Manglende samskabende samarbejde fører til, at almindelig interesse for kollegaens arbejde kan opfattes som konfliktopbyggende og/eller mobning.
- Manglende samskabende samarbejde gør det svært at opnå anerkendelse for sit arbejde, hvilket kan være en negligerende oplevelse på niveau med mobning.

Kommunikation

I analyserne finder vi en overvægt af magtsprog i forhold til en mere anerkendende sprogbrug. Sproget anvendes både bevidst og ubevidst til at værge sig mod en reel dialog. I forhold til de ofte uklare ledelsesrum anvendes magtsproget til at udfylde et magttomrum eller en uklar fortolkning af magtrelationerne.

Dialogen får karakter af en gensidig monolog, når den i højere grad har til formål at positionere sig end at lytte og bidrage til en fælles løsning. Formålet i dialogen bliver, hvem der har ret.

Den splittende sprogbrug bliver en nuance af magtsproget, fordi den opsplitter internt i organisationen. Den udprægede brug af splittende sprog tegner et billede af, at organisationen har behov for at håndtere en uklar og kompleks organisationsstruktur ved at simplificere i "dem" og "os".

Kommunikationen i datamaterialet ser vi både som udtryk for arbejdspladskulturen og som medskaber af arbejdspladskulturen.

Det er vores vurdering, at måden, der kommunikeres på, har følgende implikationer for det psykiske arbejdsmiljø og den oplevede mobning:

- I kommunikation præget af magtsprog levnes der ikke plads til dialog eller selvransagelse hos afsenderen.
- Magtsprog skubber til beskyttelsesfaktorer for arbejdsmiljøet såsom 'indflydelse på eget arbejde' og 'anerkendelse af egen indsats på arbejdspladsen'.
- Magtsprog kan virke direkte nedværdigende for modtageren og opfattes som mobning.

Værdier og normer

Vi har i analysen identificeret tre områder, hvor normer og værdier har indflydelse på medarbejdernes tilgang til arbejdsfællesskabet. De områder, vi har identificeret, er ikke kendetegnet af én bestemt norm, men skal i stedet ses som områder, hvor bestemte normer kan være mere eller mindre dominerende og dermed i større eller mindre grad være betydende for arbejdsmiljøet. De tre områder er:

- Trosfællesskabet som arbejdsfællesskab
    - Der er uenighed om, hvorvidt trosfællesskabet blandt medarbejderne også er det bærende i arbejdsfællesskabet.
- Indflydelse på eget arbejde
    - Medarbejderne har stor indflydelse på, hvordan de løser deres arbejdsopgaver, men lav indflydelse på, hvad deres arbejdsopgaver er. Der er en forventning om, at "hver passer sit".
- Rummelighed og tolerance

- Folkekirkens arbejdspladser er præget af en stor rummelighed over for menighed og medarbejdere. Denne rummelighed bliver nogle steder en undskyldning for ikke at drøfte hinandens bidrag til kerneopgaven på arbejdspladsen. Rummeligheden kommer på den måde til udtryk i konfliktskyhed.

De identificerede værdier og normer har en række implikationer for det psykiske arbejdsmiljø og oplevelsen af mobning. Det er vores vurdering, at de fundne værdier og normer kan have følgende negative afsmitning på det psykiske arbejdsmiljø:

- Et utydeligt værdimæssigt arbejdsfællesskab gør det ganske svært at efterleve de usynlige normer og værdier og blive en del af arbejdsfællesskabet. Dette er en indirekte eksklusionsfaktor, der kan være konfliktopbyggende og/eller opleves som mobning.
- En "hver passer sit"-norm er ligeledes ekskluderende og hindrer anerkendelse og fører dermed let til oplevelsen af 'ikke at høre til' og 'ikke at gøre sit arbejde godt nok', uden at man kan gøre noget ved det. En sådan situation kan opleves som mobning.
- 'Rummelighed' og 'tilgivelse' gør det mindre legitimt at "sige fra" over for adfærd, man finder ubehagelig eller uhensigtsmæssig på anden vis. Dermed bliver det svært at undgå situationer, der kan udvikle sig til mobning.
- Tolerance kan udleves som undertrykkelse af uenighed, hvilket gør det muligt for små uenigheder at vokse sig til konflikter eller få udtryk af mobning.

Bagvedliggende antagelser

Analysen af de bagvedliggende antagelser skal læses som opmærksomhedspunkter for, hvordan adfærd ubevidst kan (re)producere fundamentale forestillinger om os selv og vores arbejdsliv. Analysen har udledt to antagelser, som Oxford Research vurderer, ligger bag de beskrevne artefakter og normer:

- Hierarki som social orden

    - De folkekirkelige arbejdspladser søger at indramme deres arbejdsfællesskab via hierarkier. Dette kolliderer med en ikke-hierarkisk struktur på den folkekirkelige arbejdsplads, hvilket skaber grobund for selvbestaltede hierarkier.
- Det rationelle menneske
    - Der er en gennemgående antagelse om, at medarbejderne handler rationelt i deres tilgang til arbejdet. Det ligger i tråd med den operationelle ledelsestilgang, hvor der ikke tages højde for medarbejdernes samarbejde og sociale adfærd. Det betyder, at der er en opfattelse af, at der findes "rigtig" og "forkert", uden at dette dog italesættes. Samtidig kolliderer den rationelle tilgang til arbejdet med en værdibåret kerneopgave. Medarbejderne kan derfor have overordentligt svært ved at vide, hvad der er "rigtigt", idet det hverken italesættes eller kan udledes rationelt af kerneopgaven.

Oxford Research vurderer dermed, at der i folkekirkens arbejdspladskultur er iboende modsætninger, der bidrager til dårligt samarbejdsklima, konflikter og mobning. Samtidig er erkendelsen af dårligt samarbejdsklima eller anerkendelse af egentlig mobning vanskelig at håndtere, hvis man ikke har øje for disse modsætninger i arbejdspladskulturen. Den overordnede konklusion på og perspektivering af analysens fund er således fundet af en arbejdspladskultur med iboende modsætninger.

Arbejdspladskultur med iboende modsætninger

Kultur er defineret ved skabelsen af et fælles kodeks for vores indbyrdes adfærd. Vi finder imidlertid, at der i folkekirkens arbejdspladskultur eksisterer konkurrerende adfærdsnormer både på et erkendt og et ikke-erkendt plan.

Disse modsætninger gør det vanskeligt som medarbejder at navigere på arbejdspladsen. De iboende modsætninger i arbejdspladskulturen fører til, at man næsten ikke kan gøre noget "rigtigt". Det vil altid kunne tolkes og opfattes modsat intentionen, fordi arbejdspladsen indeholder konkurrerende værdier, normer og grundlæggende antagelser.

Modsætningsforholdene findes at være følgende:

- Modsætningen mellem den hierarkiske sociale orden og en ikke-hierarkisk struktur
- Modsætningen mellem den operationelle og mekaniske opfattelse af ledelse og samarbejder over for en værdibåret kerneopgave.

De iboende modsætningsforhold kan forklare, at det kan være vanskeligt konkret at beskrive, hvordan der mobbes, fordi det kan omhandle handlinger, der ud fra ét sæt af værdier og grundlæggende antagelser er "korrekte", mens de ud fra et andet sæt værdier og grundlæggende antagelser er "ukorrekte".

Samtidig kan oplevelsen af mobning handle om den eksklusion, der sker, når vi ikke anerkendes for vores handlinger i arbejdet. Anerkendelsen på de folkekirkelige arbejdspladser er i høj grad retslig og bundet til funktionen som eksempelvis kirketjener, men anerkendelsen sker ofte ikke af den konkrete kirketjeners konkrete handlinger. Hermed bliver medarbejderen "en brik" i puslespillet, der ikke ses og anerkendes som andet end sin mekaniske funktion.

Når vi hertil lægger, at der findes underliggende og uudtalte "kristne normer" for, hvordan funktionen skal udøves, er det let at forestille sig en eksklusion, der ikke alene handler om "ikke at blive set", men også handler om at blive set og vurderet på baggrund af usynlige parametre.

Mobning fremstår derfor ikke nødvendigvis som en tydelig og bevidst handling, men kan i lige så høj grad være den ubevidste og usynlige eksklusion fra fællesskabet. Fx ved ikke at vise interesse for en kollegas arbejde, ved at opfatte kollegaens handlinger som "fejl" uden at åbne op for drøftelse af, hvad "rigtig" er, det kan være ved brug af magtsprogets latterliggørelse mv. Det ubevidste og usynlige i mobningen kan også forklare, hvorfor undersøgelserne af mobning og de beskæmmende resultater betvivles i store kredse af folkekirken. Medarbejderne kan ikke se problemerne, fordi de er indlejrede i den måde, hvorpå de samarbejder, leder og kommunikerer.

Mest af alt viser kulturanalysen, at der mangler rum for dialog, hvilket selvsagt gør enhver dagligdags uenighed eller simpel interesse for hinanden til en potentiel konflikt. Alene frygten herfor lukker mulighederne for reel dialog.

6. Anbefalinger

På baggrund af ovenstående konklusioner vil vores faglige anbefalinger være nedenstående otte indsatsområder. Indsatsområderne tager som analysen udgangspunkt i ledelse, kommunikation og samarbejde. Ved at ændre den måde, der ledes, samarbejdes og kommunikeres på, kan der også ske en ændring i de værdier og normer, der udgør et problem for det psykiske arbejdsmiljø.

Områderne hænger i nogen grad sammen, fordi de fra forskellige vinkler påvirker arbejdspladskulturen og dermed rammerne for såvel udøvelse af mobning som håndtering og forebyggelse af mobning. En ændring i samarbejdet kan føre til en ændring i opfattelsen af ledelse og i den måde, der kommunikeres på, og vice versa.

Det skal dog understreges, at indsatsområderne kan gribes an enkeltvis. Det er vores vurdering, at der kan opnås en gavnlig effekt på arbejdsmiljøet og en forebyggelse af mobning ud fra alle otte indsatsområder.

Relationel ledelse som ledelsestilgang

Der er et tydeligt behov for at revidere opfattelsen af, hvad ledelse er i folkekirken. For det første passer folkekirkens kerneopgave og struktur meget dårligt med den operationelle ledelsesopfattelse, som vi finder står stærkt både i opfattelsen af ledelse og i udøvelsen af ledelse. Samtidig møder netop den operationelle ledelsestilgang megen modstand på de folkekirkelige arbejdspladser.

For det andet er der på tværs af datamaterialet en oplevelse af, at yngre generationer af medarbejdere efterspørger en anden type ledelse end den, de hovedsageligt møder. Den operationelle ledelsesrolle som dominerende bliver dermed forventeligt mindre og mindre legitim.

For det tredje viser kulturanalysen, at der er et behov for, at ledelsen skaber et arbejdsfællesskab på baggrund af fælles og synlige værdier og en fælles opfattelse af kerneopgaven. Dette behov opfyldes ikke af en operationel lederrolle.

I begge ledelsesstrenge kan man derfor med fordel overveje sin forståelse og udøvelse af ledelsesrollen. De iboende modsætningsforhold, vi beskrev ovenfor, kan løses med en mere relationsbaseret lederrolle med vægt på at skabe fællesskab om kerneopgaven, teamånd og gensidig forståelse, respekt og anerkendelse af de forskellige fagligheders bidrag ind i kerneopgaven.

Vi vurderer, at lederrollen kan opnå legitimitet, hvis den udøves relationsbaseret og herved skaber en fornuftig ramme omkring den udprægede selvledelse, som arbejdet i folkekirken fordrer.

Den relationelle ledelse kan efter vores vurdering være svaret på, hvordan kompleksiteten i ledelsesstrukturen kan håndteres, og ikke mindst på, hvordan fjernledelsen undgår at blive til manglende ledelse.

En relationel ledelse skaber rum for dialog og imødegår dermed, at uenigheder bliver til konflikter. Samtidig skabes der rum for, at konflikter kan håndteres fremfor at vise sig i ekskluderende adfærd som mobning.

Vi ser dermed en opgave i at gentænke og opnå enighed om, at ledelsens opgave består i at skabe relationer, der motiverer og inspirerer individer til at agere til fællesskabets bedste. Dette gøres naturligvis ikke fra den ene dag til den anden. En bevidsthed om forskelle i ledelsestilgang og en italesættelse gør dog meget.

Herudover kan der være grund til at vurdere, hvorvidt de forskellige ledere har kompetencerne til at udøve relationel ledelse, samt ikke mindst, hvordan begge ledelsesstrenge støttes i et eventuelt ønske om at skabe en tydelig og anerkendt ledelsesrolle. Det kan lyde svært, men vi vurderer samtidig, at der vil være forståelse for, at ledelse ikke handler om at styre individer med standarder, procedurer, rettigheder og afgrænsninger.

Kerneopgaven som omdrejningspunkt

Folkekirken har en værdibåret kerneydelse, som i høj grad omhandler arbejdet med mennesker og menneskers relationer og værdier. Derfor er det et væsentligt fund, at arbejdspladserne ud fra det

eksisterende datagrundlag domineres af en kultur, hvor det operationelle og det rationelle er i højsædet. En helt overordnet konklusion er, at der tegner sig et mis-match mellem kulturen og folkekirkens kerneopgave.

Det er en grundlæggende forudsætning for et godt arbejdsfællesskab, at der skabes en fælles forståelse for kerneopgaven og medarbejdernes respektive bidrag til løsningen af denne.

De folkekirkelige arbejdspladser bør efter Oxford Researchs vurdering animeres til og støttes i at zoome ud og først og fremmest drøfte i fællesskab, hvad det er, de som fællesskab skal levere til menigheden. Hvad er kerneopgaven? Og hvad fordrer den af deres samarbejde? Dette kan ske i forbindelse med de obligatoriske målsætningsdebatter i menighedsrådene, hvor det kan være hensigtsmæssigt at inddrage medarbejderne. Inddragelse kan ske på mange måder, men formålet må være at sikre en sammenhæng mellem målsætninger og hverdag såvel som et fælles ejerskab til og fælles forståelse af kerneopgaven.

En fælles drøftelse af kerneopgaven behøver ikke blive en teologisk diskussion om kirkelige retninger. Derimod bør drøftelse af kerneopgaven bevæge sig fra værdier og formål til arbejdets konkrete indhold. Hvis man fx ser det som kerneopgaven at skabe rammen om et trosfællesskab, der kan rumme menighedens forskellige behov, vil der alene herudaf være brug for, at alle medarbejdere opfanger og giver input til, hvad kerneopgaven er.

Selvledelse inden for rammerne af fællesskab om kerneopgaven

Der foregår en udpræget selvledelse i folkekirken; dels er arbejdspladserne så små, at der ofte kun er én person pr. funktion, dels mangler der ofte en ledelse, der definerer arbejdsopgaverne. Der er således gode og mindre gode grunde til, at der udøves selvledelse. Det er dog ikke alene nødvendigt, men også positivt, at folkekirkens medarbejdere engageret påtager sig ansvaret og udfører deres arbejdsopgaver med en høj grad af selvstændighed.

Et sted at starte er dermed også at anerkende selvledelsen som en nødvendig selvstændighed, der dog skal udøves inden for fællesskabets rammer for ikke at blive en "solistkultur". Med fokus på fællesskabet som ramme kan det undgås, at det, der på en og samme tid opleves som nødvendigt, samtidig omtales og vurderes (eller reelt udøves) som enegang.

Det handler således om at forholde sig til den dobbelthed, der ligger i kulturanalysen, hvor der på den ene side er en norm om, at "hver passer sit", og hvor der samtidig sker en nedsættende og problematiserende vurdering af "solister" som enegængere uden øje for fællesskabet. Opgaven er at skabe fællesskab om kerneopgaven som rammen for selvledelse.

Samtidig vil behovet for sparring eller hjælp samt mødet med ledelsens interesse for, hvad man som medarbejder laver, blive legitimt og ikke betragtes som et personligt nederlag eller egentlig mobning.

Hvis selvledelse udøves med viden om, hvilken kerneopgave vi er enige om skal leveres, giver det mulighed for at blive anerkendt for sine meritter, fordi medarbejderne bidrager til det, vi er enige om, at de skal bidrage til.

Interesse for kollegaen som norm

En ændret ledelsesopfattelse med fokus på fællesskabets opgave vil desuden skabe en ændret norm fra "hver passer sit", til at god kollegial adfærd er at vise interesse for kollegaen og kollegaens arbejdsopgaver. Interesse er fundamentet for anerkendelse og dermed trivsel i arbejdslivet.

Med en reel interesse for kollegaens arbejde vil den sociale kapital blive mere end udtalte værdier og også kunne opnå tilknytning til arbejdets udførelse og dermed blive en reel beskyttende faktor i arbejdsmiljøet.

Interesse for "sin næste" kan ligeledes være et nyttigt udgangspunkt i kommunikationen på arbejdspladserne, hvor det at høre andres input kan tillægges større værdi. Måden at kommunikere på er vanskelig at arbejde med, men en fælles opmærksomhed på, hvad sprog gør – hhv. inviterer eller

lukker for dialog – kan gøre meget. Herudover kan det i en omstillingsproces være hjælpsomt at opstille rammer for kommunikation fx under møder.

Anerkend det professionelle bidrag til kerneopgaven

I forlængelse af behovet for at tydeliggøre kerneopgaven har analysen vist, at anerkendelse af den enkelte medarbejder også har betydning for arbejdspladskulturen og arbejdsmiljøet. Analysen viser, at medarbejdernes anerkendelse af hinanden samt menighedsrådenes anerkendelse af medarbejderne ikke nødvendigvis er knyttet til medarbejdernes arbejde. Nogle steder fylder de personlige relationer så meget, at det professionelle arbejde træder i baggrunden.

På arbejdspladsen skal anerkendelse være noget, man kan gøre sig fortjent til via sine handlinger, og ikke noget, der afhænger af, om vi kan lide hinanden. Anerkendelse skal handle om, at vi kan se, hvad vi hver især bidrager med og anerkender alle bidrag.

Tydeliggør organisationsstrukturen

Den udprægede brug af splittende sprog tegner et billede af, at organisationen skal være opmærksom på, hvordan organisationsstrukturen fremstår for medarbejderne. Vi ser et behov for at simplificere en uklar og kompleks organisationsstruktur lokalt. Det er ikke et spørgsmål om at lave strukturen om, men om at skabe klarhed for medarbejderne om, hvilke beslutninger der træffes af hvem.

Med afsæt i en fælles defineret kerneopgave bliver det muligt at tydeliggøre, hvad der besluttes af hvem og hvordan. En tydelig struktur behøver ikke at være en hierarkisk struktur. Den opgaverelaterede struktur, vi ser nogle steder, kan være hensigtsmæssig og fuldt legitim, hvis den er klar og tydelig for alle.

En uklar struktur giver derimod mulighed for at henvise til strukturen som årsag til problemer på arbejdspladsen fremfor at forholde sig til problemerne og kunne tage hånd om dem lokalt.

Bring værdierne frem i arbejdet

En velfungerende arbejdsplads er afhængig af, at medarbejderne er fælles om arbejdet og er i stand til at handle kollektivt. Dette kan de kun, hvis der er et fælles afsæt for at handle. Dette afsæt kan godt være trosfællesskabet, men det kræver i så fald, at trosfællesskabet kobles direkte til arbejdets udførelse gennem en arbejdsrelateret operationalisering af de værdier, fællesskabet bygger på.

Uanset hvilke værdier der skal være styrende, er der et behov for, at menighedsrådene og de ansatte har en fælles forståelse af arbejdspladsens handlingsstyrende værdier. Der skal herefter sættes ord på, hvad værdierne betyder for den enkelte medarbejder, og hvordan værdierne kommer til udtryk i det daglige arbejde.

Skab rum for dialog

Kulturanalysen viser, at der mangler rum for dialog, hvilket gør enhver dagligdags uenighed eller simpel interesse for hinanden til en potentiel konflikt. Alene frygten herfor lukker mulighederne for reel dialog.

Der bør derfor arbejdes på at skabe rum for dialog. Det kan eksempelvis ske ved at holde regelmæssige møder blandt de ansatte i sognet. En anden mulighed er at have fællesmøder med deltagelse af menighedsråd og de ansatte i sognet.

En fælles opmærksomhed på sprogbrug vil ydermere være relevant, idet dialog ikke blot fordrer et forum, men også en samtalekultur, der inviterer til meningsudveksling. Denne sidste anbefaling er forudsætningen for de øvrige. Uden rum for dialog bliver det ikke muligt at drøfte kerneopgave, selvledelse, værdier mv.

7. Metode

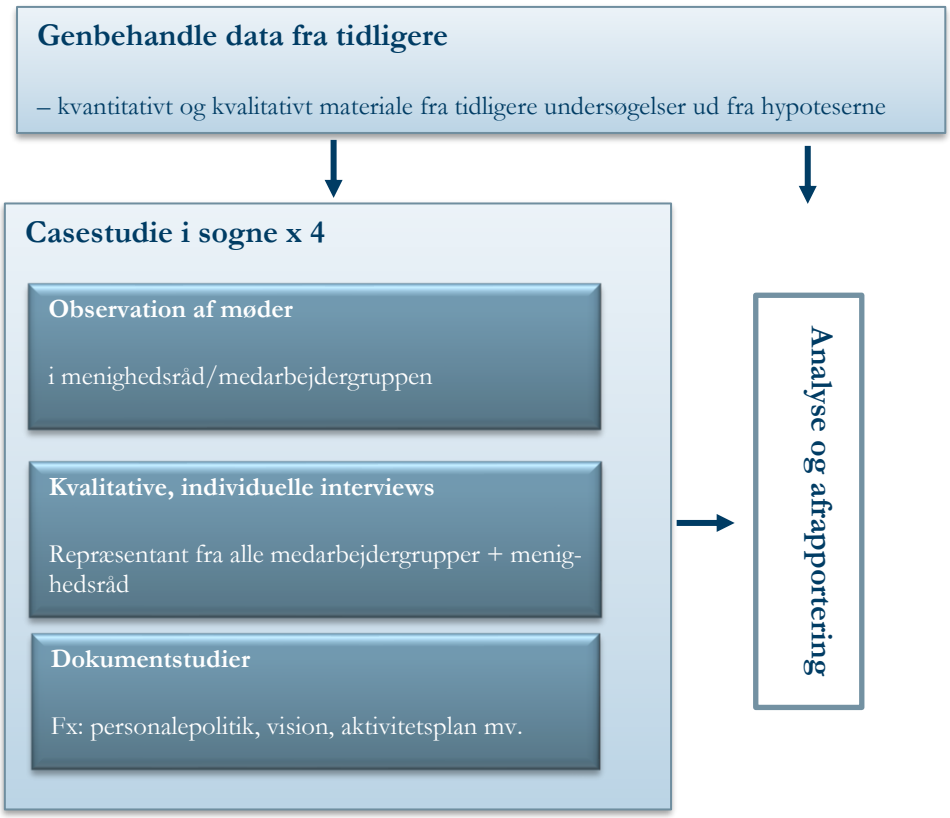
Undersøgelsen af arbejdspladskultur som årsag til mobning i folkekirken er gennemført af Oxford Research i perioden august 2017 til februar 2018. Undersøgelsen hviler på et datagrundlag bestående af fire casestudier samt kilder fra tidligere undersøgelser af arbejdsmiljøforhold i folkekirken. Vores tidligere undersøgelser påviste skismaer og vanskeligheder ved at forstå konflikter og mobning i sit indhold – hvordan mobbes der – og de forhold, der fører til den høje grad af oplevet mobning. For at øge forståelsen af indhold og baggrund bag de tidligere fund bygger undersøgelsen på kvalitative metoder og data. Med afsæt i kvalitative metoder opnås muligheden for at undersøge i dybden fremfor i bredden.

Mens vi med de kvantitative data tidligere har kunnet påvise generelle fund blandt folkekirkens ansatte (2013) eller specifikt præster (2017), kan vi med nærværende undersøgelse udpege bagvedliggende mekanismer, som ikke er repræsentative eller generaliserbare, men "nedslag", der på tværs af et betragteligt datagrundlag påviser eksistensen af mekanismer, der i forskelligt omfang på de konkrete arbejdspladser har betydning for den konkrete arbejdsplads' arbejdsmiljø.

Undersøgelsens kvalitative datagrundlag inddrager mange forskellige kilder, idet vi dels har medtaget kvalitative data indsamlet i forbindelse med de tidligere undersøgelser, dels har foretaget dataindsamlingen specifikt til denne undersøgelse som casestudier. I casestudiet indgår netop flere kilder fra samme arbejdsplads, hvilket muliggør analysen af kildernes relation som en del af datagrundlaget.

Det samlede datagrundlag kan i oversigtsform præsenteres som i nedenstående figur, hvorefter de metodiske elementer beskrives mere detaljeret.

Figur 6.1: Undersøgelsesdesign



7.1 ANALYSESTRATEGI

Som det fremgår, har vi som undersøgere allerede et bredt kendskab til folkekirkens arbejdsmiljø, hvilket naturligvis er en fordel for opgaveløsningen, men samtidig også giver en forforståelse, som vi som undersøgere skal være bevidste og eksplicitte om.

Analyseprocessen har derfor taget afsæt i en række hypoteser. Med hypoteserne har vi skabt en bevidsthed hos os selv omkring vores forforståelse. Som analysestrategi er hypoteserne anvendt til at klarlægge, hvilke mekanismer vi (på baggrund af vores forforståelse) vurderer er relevante at søge at forstå. I et så omfattende datamateriale som det, der ligger til grund for analyserne, har hypoteserne således struktureret, hvad vi leder efter svar på.

Tekstboks 6.1: Hypoteser som afsæt for analyserne

Hypotese 1: Folkekirkens komplekse ledelsesstruktur håndteres forskelligt. Der, hvor håndteringen bliver uhensigtsmæssig, medfører det usikkerhed, konflikter i fortolkningen af magtrelationer og/eller et magttomrum, der udfyldes i dagligdagen med en negativ påvirkning på det psykiske arbejdsmiljø.

Hypotese 2: Teamsamarbejdet udfordres af manglende anerkendelse af samskabelsen og dermed hinandens bidrag og medejerskab i beslutninger og udførelse heraf.

Hypotese 3: Der tales i et magtsprog, fordi der er et behov for at positionere sig i et magttomrum eller i en uklar fortolkning af magtrelationen. Sproget hæmmer dermed et anerkendende samarbejde.

Hypotese 4: Uden en fælles norm for adfærd er det vanskeligt at adressere uhensigtsmæssig adfærd. Det, der måske "kun" er uhøfligt, får dermed lov at vokse til egentlig mobning.

Hypotese 5: Beslutningsprocesser i folkekirken bygger på forskellige grundlæggende antagelser om menneskelig adfærd, hvilket medvirker til oplevelsen af uklare processer.

Hypoteserne har skabt hovedstrukturen i den kodning, som er foretaget af de kvalitative data i ledelse, samarbejde, kommunikation, normer og beslutningsprocesser. Herefter har vi ladet empirien styre de underliggende kodningsvariable under denne struktur. Hypoteserne er dermed hurtigt trådt i baggrunden for de empiriske fund, som kodningen af data har vist.

Kodningen er foretaget af alle de tre medarbejdere, der har udarbejdet undersøgelsen. Kodningen er blevet testet, drøftet og kvalitetssikret. Det har været muligt for alle tre medarbejdere at se hinandens kodning, og der er på den måde skabt reliabilitet i kodningsprocessen.

I forståelsen af organisationskulturen som et 'isbjerg', hvor kun toppen er synlig, har vi analytisk netop først analyseret det, vi kan se, for siden herudaf at udlede det usynlige og bagvedliggende. Dette øger empiriens styrende kraft.

Vi har løbende genbesøgt kilderne, efterhånden som analysen er skredet frem. Kilderne er på den måde analyseret flere gange, både ud fra det vidensgrundlag, vi havde ved analysens start, og ud fra det vidensgrundlag, vi har ved analysens afslutning.

Tekstboks 6.2: Kodning af data via NVivo

Databehandlingen er gennemført med brug af analysesoftwaret NVivo. NVivo gør det muligt at kode data og efterfølgende gennemføre systematisk mønstergenkendelse i det kodede materiale. Desuden muliggør NVivo import fra en række forskellige datatyper og datakilder. I denne sammenhæng åbne besvarelser, personalepolitikker og lignende samt interviewreferater.

7.2 DYBDEGÅENDE CASESTUDIER

Casestudier er et nyttigt metodisk greb, når der ønskes viden om relationelle mekanismer. Ved at studere casen – her sognet – ud fra flere vinkler, flere kilder og med flere metoder opnås et indgående indblik i de mekanismer, der ofte er svære at få greb om, nemlig relationer og deres betydning.

Casestudierne består af flere metodiske datakilder: observationer, dokumentstudier og kvalitative interviews. Vi har derimod fravalgt at gennemføre fokusgruppeinterviews, fordi vi ønskede at skabe en fortrolig samtale med det enkelte individ, hvor også det sårbare eller "politisk ukorrekte" kunne siges.

Dokumentstudierne omhandler skriftlige procedurer, værdier og normer, der eksisterer for arbejdspladsens kultur. Herudover handler det sekundært om at få indsigt i sognets aktiviteter.

For at få indblik i samtalekulturen og beslutningsprocesserne har vi observeret enten et menighedsrådsmøde eller et medarbejdermøde i sognet. **Observationsstudier** omhandler, hvem der taler, hvilket sprog der anvendes, hvad der tales om og ikke mindst den nonverbale kommunikation.

De individuelle, **kvalitative interviews** er gennemført med personer på den pågældende arbejdsplads, der har repræsenteret forskellige faggrupper blandt de ansatte og menighedsrådsmedlemmer. Interviewene er gennemført semistruktureret ud fra overordnede temaer som 'den gode arbejdsplads', 'en god kollega' mv., hvorunder vi i høj grad har søgt at få informanterne til at beskrive hhv. gode og dårlige eksempler på temaet. Samlet er der gennemført 14 interviews i forbindelse med casestudierne.

I valget af sogne til casestudierne har det været væsentligt at få repræsenteret både store og små sogne samt såvel land- som bysogne. Vi har derudover tilstræbt en geografisk spredning, hvilket er lykkedes qua velvilje fra mange ansatte og menighedsrådsmedlemmer rundt om i landet.

Tabel 6.1: Fordeling af casestudier

	Lille (under 5000 medlem-mer)	Stor (over 5000 medlemmer)
Øst (Sjælland)	1	1
Vest (Jylland og Fyn)	1	1

7.3 DATA FRA TIDLIGERE UNDERSØGELSER

Som beskrevet har vi genbesøgt kvalitative data indsamlet i forbindelse med de tidligere undersøgelser samt ved andre opgaver løst i regi af folkekirken. Samlet har dette givet materiale fra 10 fokusgruppe-interviews og 33 individuelle interviews.

Tabel 6.2: Data fra tidligere undersøgelser

Undersøgelse	Genbesøgt data
Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken, 2013	• Fire fokusgruppeinterviews med medarbejdere, præster og menighedsrådsmedlemmer • 10 interviews med biskopper og provster (hhv. 5 provster og 5 biskopper).
Arbejdsmiljørådgivning i folkekirken, 2015	• Interview med en biskop • Interviews med to provster • Interviews med syv menighedsrådsmedlemmer • Interviews med fire arbejdsmiljørådgivere.
Analyse af indhold og omfang af mobning blandt præster i folkekirken, 2017	• To fokusgruppeinterviews med præster • 10 interviews med præster • Tre interviews med arbejdsmiljøeksperter.
Dialogværktøj til folkekirkens sogne	• Fire fokusgruppeinterviews med medarbejdere, præster og menighedsrådsmedlemmer.

OXFORD RESEARCH

DANMARK
Oxford Research A/S
Falkoner Allé 20
2000 Frederiksberg
Danmark
Tel: (+45) 3369 1369
office@oxfordresearch.dk

NORGE
Oxford Research AS
Østre Strandgate 1
4610 Kristiansand
Norge
Tel: (+47) 4000 5793
post@oxford.no

SVERIGE
Oxford Research AB
Norrlandsgatan 11
103 93 Stockholm
Sverige
Tel: (+46) 08 240 700
office@oxfordresearch.se

FINLAND
Oxford Research Oy
Helsinki:
Fredrikinkatu 61a, 6krs.
00100 Helsinki, Suomi
www.oxfordresearch.fi
office@oxfordresearch.fi

BRUXELLES
Oxford Research
C/o ENSR
5. Rue Archiméde
Box 4, 1000 Brussels
www.oxfordresearch.eu
office@oxfordresearch.eu

LATVIJA
Baltijas Konsultācijas, SIA
Vīlandes iela 6-1
LV-1010, Rīga, Latvija
Tel.: (+371) 67338804
info@balticconsulting.com
www.balticconsulting.com