

Jais Poulsen og Maiken Friischman Larsen

Evaluering af Paraplyprojektet til forbedring af præsters psykiske arbejdsmiljø



Evaluering af Paraplyprojektet
til forbedring af præsters
psykiske arbejdsmiljø

Jais Poulsen og Maiken Friischman Larsen

Evaluering af Paraplyprojektet til forbedring af præsters psykiske arbejdsmiljø



FOLKEKIRKENS
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER

Evaluering af Paraplyprojektet til forbedring af præsters psykiske arbejdsmiljø

Jais Poulsen og Maiken Friischman Larsen

Grafisk tilrettelæggelse: D-Grafisk

Foto omslag: Folkekirkens fotodatabase

© Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter 2023



FOLKEKIRKENS
UDDANNELSES- OG VIDENSCENTER

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter

Skt. Markus Kirkeplads 1,1.

8000 Aarhus C

www.fkuv.dk

ISBN: 978-87-90323-77-6 (digital)

Tryk: Scandinavian Print Group A/S

Indhold

1. Indledning	9
1.1 Paraplyprojektet og dets formål	10
1.2 Projektets tilgang	11
1.3 Evalueringens metode	12
1.4 Læsevejledning.....	13
2. Konklusion	15
2.1 Hovedsageligt gennemført efter intentionerne	15
2.2 Ny viden og erfaring giver godt grundlag for det videre arbejde ...	16
3. Tværgående evaluering	19
3.1 Igangsatte delprojekter	19
3.2 De igangsatte delprojekter dækker Paraplyprojektets hensigter....	20
3.3 Målfrielse.....	22
3.4 Projektet i lyset af debatten om arbejdsmiljø i folkekirken	24
4. Projekt 'Sygefravær, uddannelse og indsatser'	31
4.1 Datakilder	32
4.2 Projektets tilgang	32
4.2.1 Roller og funktioner i projektet.....	35
4.3 Aktiviteter.....	35
4.3.1 Projektet er gennemført ifølge intentionen – dog er formidling og forankring henlagt til efter evalueringen	39
4.4 Resultater af kursusforløb.....	39
4.4.1 Alle oplever kompetenceudvikling efter kursusdag.....	41

4.4.2	Næsten alle oplever profylaktisk læringsforløb som et bidrag til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø blandt præster	41
4.4.3	Kommunikation og samarbejde bidrager til bedre føling med kollegernes trivsel	42
4.4.4	Drøftelse, sparring og vidensdeling øger fokus på arbejdsmiljøet ...	44
4.4.5	Ønske om flere konkrete redskaber til håndtering af arbejdsmiljøproblemer	45
4.4.6	Behov for handlingsplan og tydelig rollefordeling	47
4.4.7	Ønske om forebyggelse, opsporing og indsats	48
4.4.8	Sammenfatning	49
4.5	Resultater af forløb for sygemeldte præster.....	51
4.5.1	Psykisk arbejdsmiljø – et komplekst samspil af årsager	52
4.5.2	Næsten alle har fået tilbudt en relevant indsats.....	56
4.5.3	Differentierede behandlingsforløb giver personligt tilpasset hjælp ..	58
4.5.4	Ønske om større medbestemmelse og differentiering i behandlingstilbud	58
4.5.5	De fleste oplever fagpersoners kendskab til folkekirken positivt...	60
4.5.6	Ledelsens opbakning giver tryghed for den sygemeldte	61
4.5.7	Behov for større inddragelse af ledelse og arbejdsplads	61
4.5.8	Delvis sygemelding og delvis raskmelding som redskaber	63
4.5.9	Sammenfatning	66
4.6	Virkninger.....	68
4.6.1	Få får den nødvendige hjælp rettidigt i deres forløb	68
4.6.2	Flertallet oplever at være bedre rustet til at håndtere arbejdsmiljøsituationen fremadrettet	71
4.6.3	Forankring af projektets grundstruktur i folkekirken arbejde endnu ikke foretaget	73
4.6.4	Sammenfatning	73
4.7	Konklusion og anbefalinger – ‘Sygefravær, uddannelse og indsatser’.....	75
4.7.1	Kurser bidrager til kompetenceløft, men der er fortsat et stykke vej fra viden til handling	75
4.7.2	Komplekse årsagsbilleder giver behov for endnu mere differentierede behandlingstilbud.....	76
4.7.3	Indsats målrettet præster bør ofte ledsages af tiltag af ledelsesmæssig, organisatorisk og strukturel karakter	78

4.7.4	Hurtigere og mere dialogpræget indsats påkrævet	78
4.7.5	Forebyggelse af psykiske arbejdsmiljøproblemer kræver fælles bevidstgørelse på tværs.....	80
4.7.6	Forankring af projektets grundstruktur i folkekirkens fremtidige arbejde henligger til efter evalueringen	81

5. Projekt 'God Arbejdslyst'83

5.1	Projektets baggrund og metode	84
5.2	Projektets gennemførelse af aktiviteter	85
5.3	Opnåede resultater.....	89
5.3.1	Fra solokultur til team som hjertesag.....	90
5.3.2	Ekstern facilitator skaber fokus	92
5.3.3	Præsterne og deres teams anvender nye redskaber	93
5.3.4	Centralt at provsten sikrer gode rammer for teamsamarbejdet	93
5.3.5	Tættere relationer styrker grundlag for teamsamarbejde	94
5.3.6	Modellen styrker relationerne i teamene hvorigennem nye muligheder opdages.....	95
5.3.7	Model afprøvet med tiltænkte tænke- og handlemønstre til følge... ..	97
5.3.8	Kendskab ikke spredt til andre provstier.....	97
5.4	Målfrielse af virkninger	98
5.4.1	Styrket teamsamarbejde giver bedre arbejdsmiljø.....	98
5.4.2	Nye samarbejdsstrukturer bæres videre	99
5.4.3	Ønske om styrket samarbejdskultur.....	99
5.4.4	Sandsynlig forebyggende virkning på sygemeldinger.....	100
5.5	Konklusion og anbefalinger – 'God arbejdslyst'	102

6. Projekt 'Håndtering af følelsesmæssige belastninger' 107

6.1	Aktiviteter – projektets gennemførelse	110
6.1.1	Fase 1 – afdækning af erfaringer.....	110
6.1.2	Fase 2 – model for vidensdeling og sparring	114
6.1.3	Sammenfatning – gennemført som tiltænkt, dog ikke sparringsdelen	118
6.2	Resultater.....	119
6.2.1	Model for sparring ikke afprøvet blandt præster.....	119
6.2.2	Styrket faglighed og fælles opmærksomhed.....	120
6.2.3	Giver anledning til ændret praksis i supervisionen.....	120

6.2.4	Bedre muligheder for hjælp til følelsesmæssige belastninger.....	121
6.2.5	Provster ved, hvor præster skal henvende sig.....	121
6.2.6	Bidragere til, at præster ved, hvor de skal henvende sig.....	121
6.2.7	Præster oplever tabuisering af følelsesmæssige belastninger.....	122
6.2.8	Projektets vidensformidling bidrager til at modvirke tabuisering...124	
6.2.9	Supervision – et trygt rum.....	125
6.2.10	Fra opmærksomhed til handlinger – de vigtige næste skridt.....	129
6.2.11	Forandring i kulturen i gang.....	132
6.2.12	Tilbage til trosgrundlaget.....	136
6.2.13	Fælles forståelse af præsteembedet nødvendig.....	138
6.2.14	Sammenfatning – resultater indfriet, dog uden sparringsmodel ...	139
6.3	Virkninger.....	144
6.3.1	Model for videre vidensdeling i folkekirken skal udvikles.....	144
6.3.2	Sammenfatning.....	145
6.4	Konklusion og anbefalinger – ’Håndtering af følelsesmæssige belastninger’.....	145
6.4.1	Projektets viden kan med fordel spredes til landets øvrige stifter..	145
6.4.2	Måltrettet tilgang til supervision kan afprøves.....	146
6.4.3	Behov for flere åbne rum for følelsesmæssige belastninger.....	146
6.4.4	Supervision som alment værktøj i præstejobbet?.....	147
6.4.5	Ledelsen går forrest og sikrer fælles åben kultur.....	147
6.4.6	Behov for større klarhed på tværs om præsteembedet.....	148
6.4.7	Trosgrundlaget kan modvirke nulfejlskultur.....	149
6.4.8	Afprøvning af konkrete tiltag og mere viden om dynamikker.....	149
6.4.9	Videre analyse af data fra spørgeskemaundersøgelsen.....	150
6.4.10	Korte resumeer af centrale kilder til videre brug.....	150
7.	Bilag.....	151
	Bilag 1: Håndtering af følelsesmæssige belastninger – overblik og kort resumé af undersøgelser og indsatser i folkekirken 2000-2022.....	151
	Bilag 2: Håndtering af følelsesmæssige belastninger – Fora for arbejdet med præsters psykiske arbejdsmiljø.....	162

1. Indledning

I en landsdækkende undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken fra 2013¹ konkluderede man, at det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken hverken var dårligere eller bedre end på andre arbejdspladser, men at der var visse særlige opmærksomhedspunkter, som skilte sig ud. Blandt andet viste undersøgelsen, at særligt præsterne havde udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø, og at de oftere end de øvrige faggrupper oplevede at være udsatte med hensyn til bl.a. stress, mobning og chikane.

Samtidig viste undersøgelsen i lighed med en tidligere landsdækkende arbejdsmiljøundersøgelse fra 2002², at ansatte i folkekirken generelt oplever en højere grad af følelsesmæssig belastning sammenlignet med gennemsnittet for lønmodtagere. Næsten alle præster (96 %) svarede i undersøgelsen fra 2013, at de oplever en eller anden grad af følelsesmæssige belastninger i deres arbejde, og hele 61 % placerede deres svar i den mest belastede halvdel af svarspektret. Betydelig følelsesmæssig belastning er således meget almindelig blandt præster.

Det blev på den baggrund anbefalet, at man som opfølgning på undersøgelsen blandt andet skulle sætte særligt fokus på præsternes arbejdsmiljø. Styregruppen for undersøgelsen udarbejdede en handleplan, som blandt

1 Oxford Research 2013: Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012. https://www.folkekirkenpersonale.dk/fileadmin/user_upload/Dokumenter/Arbejdsmiljoe/Arbejdsmiljoeundersoegelsen_2012_-_rapport.pdf. Tilgået 15. nov. 2022.

2 Hein, Hans Ole, Pouls Suadicani og Finn Gyntelberg 2002: I. Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken, Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik, H:S Bispebjerg Universitetshospital. <https://www.kirke.dk/sites/default/files/2022-02/Psykosocialt%20arbejdsmilj%C3%B8%20i%20Folkekirken%202002.pdf>. Tilgået 15. nov. 2022.

andet anbefalede iværksættelsen af følgende initiativer særligt for præsters vedkommende; bedre rammesætning og håndtering af det grænseløse arbejde, bedre muligheder for håndtering af følelsesmæssige belastninger og nærmere undersøgelse af mobning³.

Som led heri blev der i 2016 påbegyndt en nærmere undersøgelse af mobning blandt præster i folkekirken⁴. Denne undersøgelse bekræftede, at præster i højere grad end andre beskæftigede oplevede mobning og anbefalede, at folkekirken arbejder hen imod en mere nærværende og inkluderende ledelse, der tager ansvar for præsters arbejdsmiljø og for at skabe en god dialog på tværs af ledelsesstrengene, samt at trivsel tydeligt skal prioriteres. Dertil kommer, at menighedsråd også skulle rustes bedre til deres ledelsesopgave.

1.1 Paraplyprojektet og dets formål

Sideløbende med at de omtalte undersøgelser, herunder særligt undersøgelsen af mobning, aktualiserede behovet for at gøre noget i forhold til præsters psykiske arbejdsmiljø, udtrykte flere af landets biskopper ønsker om at iværksætte konkrete trivselsfremmende projekter for præsterne med fokus på blandt andet håndtering af stress og forebyggelse af sygefravær.

På denne baggrund indgav man i 2017 i arbejdsgruppen vedr. præsters psykiske arbejdsmiljø ansøgning om midler fra omprioriteringspuljen til iværksættelsen af et større projekt på tværs af alle stifter med henblik på generel fremme af præsters trivsel.

Der blev på denne foranledning bevilliget tre mio. kr. til et projekt, der skulle gennemføres i perioden 2018-2020, med det formål at forbedre præsters psykiske arbejdsmiljø gennem en række pilotforsøg. Projektperioden blev senere forlænget til udgangen af 2022 grundet coronaepidemiens påvirkning af gennemførelsen af aktiviteter. Projektet fik navnet 'Paraplypro-

3 Betænkning 2018, 55.

4 Oxford Research 2017: Analyse af indhold og omfang af mobning blandt præster i folkekirken. <https://praesteforening.dk/wp-content/uploads/analyse-af-indhold-og-omfang-af-mobning-blandt-praester-i-folkekirken.pdf>. Tilgået 15. nov. 2022.

jektet til forbedring af præsters psykiske arbejdsmiljø' herefter refereret til som 'Paraplyprojektet'.

Der nedsattes en styregruppe til at lede projektet. Styregruppen har igennem projektperioden bestået af repræsentanter for Kirkeministeriet, biskopperne, Provsteforeningen, Præsteforeningen, stiftskontorcheferne fra de deltagende stifter samt Folkekirkenes Uddannelses- og Videnscenter.

Af kommissoriet fremgik projektets formål som følgende:

”Præsternes psykiske arbejdsmiljø ønskes fremmet gennem arbejdet med en række pilotprojekter, som adresserer de mest typiske trivselsmiljømæssige udfordringer og tester forskellige metoder og tilgange til at håndtere udfordringerne.”

Inden for denne overordnede ramme af styregruppens kommissorium besluttede styregruppen efterfølgende, at skærpe Paraplyprojektets formål til følgende formulering:

1. At folkekirken bliver mere kompetent til i et helhedsperspektiv at forebygge og håndtere sygemelding pga. dårligt psykisk arbejdsmiljø
2. Dette opnås ved afprøvning af forskellige metoder eller tilgange til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø hos præster i folkekirken

1.2 Projektets tilgang

For at indfri disse formål valgte styregruppen en tilgang, hvor forskellige aktører kunne ansøge styregruppen om midler til at gennemføre delprojekter under Paraplyprojektet. Der igangsattes tre delprojekter:

- *Sygefravær, uddannelse og indsatser* – gennemført af Viborg Stift, Ribe Stift, Roskilde Stift og Københavns Stift med det formål at afprøve en bredere indsatsvifte for langtidssygemeldte præster sygemeldt med baggrund i psykisk arbejdsmiljø og at uddanne arbejdsmiljørepræsentanter, provster og biskopper i håndtering af psykisk arbejdsmiljø.

- *God arbejdslyst* – gennemført af sognepræst Line Nilsson Ravn med det formål at afprøve faciliteret teamsamarbejde ud fra anerkendende udforskning i præsteteams som indsats til at skabe nye samarbejdsformer og forebygge psykiske overbelastninger.
- *Håndtering af følelsesmæssige belastninger* – gennemført af Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter ved vidensmedarbejder Karen Marie Leth-Nissen med det formål at skabe viden om årsager til følelsesmæssige belastninger blandt præster samt afprøve en model for vidensdeling og sparring af præster i folkekirken.

Nærværende evaluering har derfor et todelte formål. *For det første* skal den evaluere hvert af de tre delprojekter, og *for det andet* skal den evaluere hvorvidt styregruppen med de igangsatte projekter har indfriet de opstillede målsætninger igennem de tre delprojekter.

1.3 Evalueringens metode

Evalueringen er gennemført som en forandringsteoretisk baseret virkningsevaluering. Der er ved hvert af delprojekternes opstart blevet etableret en forandringsteori, som anvendes som grundlag for evalueringen. En forandringsteori giver et samlet overblik over de forandringer, man ønsker at opnå med et projekt. Forandringsteori-metoden anskuer et projekt som baseret på en række antagelser om, hvordan aktiviteter, resultater og virkninger hænger sammen. Ved igangsættelsen af et forsøg har man et sæt af formodninger eller en teori om, at hvis man igangsætter en række tiltag (aktiviteter), vil de lede til, at bestemte målgrupper begynder at tænke og handle anderledes (resultater), og at dette vil munde ud i, at situationen har ændret sig på nogle hensigtsmæssige måder (virkninger). Denne implicite teori kaldes en forandringsteori.

Figur 1: Forandring fra aktivitet til virkning



Efterhånden som de tre delforsøg under Paraplyprojektet er igangsat, er der etableret en forandringsteori for hvert af delprojekterne. Dette er sket igennem en proces faciliteret af evaluator (Folkekirkenes Uddannelses- og Videnscenter).

Evalueringen af de tre delprojekter vil fokusere på tre spørgsmål:

- Har aktiviteterne kunnet gennemføres som tiltænkt?
- Hvordan påvirker de målgrupperne til at tænke og handle anderledes?
- Leder dette til de ønskede virkninger?

Evalueringens fokus vil være på at opsamle erfaring fra delprojekterne og på at omsætte denne erfaring til anbefalinger til det videre arbejde med det psykiske arbejdsmiljø for præster i folkekirken.

1.4 Læsevejledning

Evalueringen er bygget op på den måde, at der først gengives den overordnede konklusion på baggrund af evalueringen.

Dernæst følger først den tværgående analyse af Paraplyprojektet. Denne bygger på de efterfølgende kapitler, som er evalueringer af hvert af de tre delprojekter.

Bagerst i evalueringen kan man finde bilag udfærdiget af Karen Marie Leth-Nissen til delprojektet *Håndtering af følelsesmæssige belastninger* med korte resuméer af kilder indsamlet til projektet samt om de forskellige fora, der arbejder med arbejdsmiljø i folkekirken.

Evalueringen er skrevet på sådan en måde, at man i underoverskrifterne kan finde de vigtigste fund afbilledet. Læseren kan derfor hurtigt orientere sig i vigtige fund og finde vej til uddybede forklaringer, ved at læse i indholdsfortegnelsen.

2. Konklusion

2.1 Hovedsageligt gennemført efter intentionerne

Evalueringen viser, at de tre delprojekter overordnet set er gennemført ifølge intentionerne opstillet ved projekternes begyndelse.

- Projekt *Sygefravær, uddannelse og indsatser* har uddannet biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanter i håndtering af psykisk arbejdsmiljø og afprøvet en bredere indsatsvifte i forhold til præster sygemeldt af psykiske arbejdsmiljøårsager.
- Projekt *God arbejdslyst* har etableret og afprøvet en tilgang til faciliteret teamsamarbejde ud fra anerkendende udforsknings-tilgang.
- Endelig har projekt *Håndtering af følelsesmæssige belastninger* skabt ny viden om arbejdsrelaterede følelsesmæssige belastninger blandt præster, efteruddannet supervisorer og arbejdsmiljørepræsentanter i håndtering af følelsesmæssige belastninger og skabt en formidlingstilgang, der har bragt den opnåede viden ud til præster, provster og arbejdsmiljøudvalg i de deltagende stifter. Alle disse tiltag har indfriet de oprindelige intentioner. Projektet har dog ikke formået at skabe og afprøve en konkret model for sparring til præster, da de involverede supervisorer ikke havde den fornødne tid til dette. Her ligger en mulighed for at arbejde videre ud fra projektet.

2.2 Ny viden og erfaring giver godt grundlag for det videre arbejde

Evalueringen peger på denne baggrund på, at:

- Opkvalificering af biskopper, provster, arbejdsmiljørepræsentanter og supervisorer om psykiske arbejdsmiljøudfordringer, håndtering af følelsesmæssige belastninger samt forebyggelse og håndtering arbejdsmiljørelaterede sygdommeldinger er virksomt og derfor med fordel kan udbredes til alle stifter i folkekirken.
- Der med fordel kan bygges videre på opkvalificeringen med fokus på at skabe et fællesskab om at indarbejde den fælles viden i den praktiske hverdag. Det kan fx ske gennem et faciliteret implementeringsforløb med fokus på bevidstgørelse og afprøvning af forskellige veje til at omsætte viden til praksis.
- *Håndtering af følelsesmæssige belastninger* viser, at de mest fremtrædende årsager til følelsesmæssige belastninger blandt præster findes i de sociale arbejdsrelationer. Der foreligger i forlængelse af dette et vigtigt ledelsesmæssigt kulturudviklende arbejde i forhold til at modvirke nulfejlskultur og tabuisering af følelsesmæssige belastninger samt skabe faglige og sociale fællesskaber og samarbejde både blandt præster og på tværs af de to strenge i folkekirken. Herunder kan der med fordel også arbejdes med fælles forståelse af præsteembedet på tværs.
- Faciliteret teamsamarbejde i præsteteams ud fra anerkendende udforsknings-tilgang er et virksomt redskab til at styrke tilliden, øge samarbejdet og forandre det psykiske arbejdsmiljø for præster, som kan udbredes med forventning om positive virkninger. Dette værktøj kan anvendes som en del af det kulturudviklende arbejde.
- Det er vigtigt at skabe flere rum for tryk samtale om psykiske arbejdsmiljøproblemer og følelsesmæssige belastninger også i præsters almindelige virke. Dette bør skabes gennem et fælles ledelsesmæssigt fokus på tværs af folkekirken og dens to strenge.

- Supervision er et virksomt redskab til at skabe små trygge rum, hvori professionelt understøttet faglig og personlig udvikling kan foregå, og hvor præster kan få nye perspektiver og opbygge håndteringskompetence i forhold til psykiske arbejdsmiljøproblemer og følelsesmæssige belastninger, inden de vokser sig for store. En øget anvendelse af supervision for præster kan derved udgøre et godt forebyggende redskab. Der mangler her fælleshed i fokus og prioriteringen af værktøjet på tværs af stifter og provstier i folkekirken.
- Når en præst sygemeldes af psykiske arbejdsmiljøårsager, er individuel tilpasning af indsatsen vigtig. Derfor er den afprøvede bredere indsatsvifte for sygemeldte præster et godt skridt i den rigtige retning, som bør udvides med endnu bedre muligheder for differentieret indsats.
- Sygemeldte præsters erfaringer viser, at hurtigere og mere dialogpræget indsats er påkrævet. Denne indsats starter ved henvendelsen til provsten, men sygemeldinger kan også forebygges ved øget fælles opmærksomhed på og åbenhed om det psykiske arbejdsmiljø.
- Samtidig viser erfaringerne også, at forløbene ofte ender i nye sygemeldinger eller jobskifte, hvis de bagvedliggende årsager til sygemeldingen ikke håndteres – fx et dårligt arbejdsmiljø på arbejdspladsen, for stor arbejdsbyrde eller for dårlige rammer omkring udførelsen af arbejdet. Der er således et behov for øget ledelsesmæssigt fokus på situationen omkring præsten og et målrettet arbejde i forhold til at ændre de forhold, som ligger til grund for sygemeldingerne. Her må også ses ud over ledelsesmæssige grænsedragninger på tværs af de to strenge i folkekirken struktur, så hele situationen tages med i betragtningen og sikres håndteret.
- Ved de tre delprojekters afslutning er således opnået ny viden om psykisk arbejdsmiljø, følelsesmæssige belastninger og virksomme tiltag. Samtidig peger de tre delprojekter videre i retning af mere ledelsesmæssigt arbejde med at omsætte den opnåede viden til øget fælles opmærksomhed, styrket praksis og udvikling af den folkekirkelige kultur. Der forestår således et fælles arbejde med at omsætte viden til praksis. Sam-

tidig bidrager projekterne med deres nyskabte viden og erfaringer til et større indblik i de dynamikker, der er på spil, men gør også opmærksom på, at de gode løsninger ikke nødvendigvis er ligetil at finde og implementere i praksis. Evalueringen peger således i retning af, at igangsættelsen af længerevarende processer, som har fokus på lokal dialog, inddragelse og problemløsning samt vedholdende fælles ledelsesmæssig retning og vilje, er nødvendig på området.

3. Tværgående evaluering

I dette kapitel vurderes det, hvorvidt Paraplyprojektet med gennemførelsen af de tre delprojekter er lykkedes med at indfri de hensigter, man havde fra projektets begyndelse. Styregruppen har defineret målsætningerne for Paraplyprojektet således:

1. At folkekirken bliver mere kompetent til i et helhedsperspektiv at forebygge og håndtere sygemelding pga. dårligt psykisk arbejdsmiljø
2. Dette opnås ved afprøvning af forskellige metoder eller tilgange til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø hos præster i folkekirken

3.1 Igangsatte delprojekter

Konkret har Paraplyprojektets målsætninger skullet indfris ved gennemførelse af en række delprojekter. Det har i den forbindelse været hensigten at igangsætte delprojekter, der:

1. arbejder med forskellige arbejdsmiljømæssige udfordringer – herunder fx:
 - Rammesætning og håndtering af det grænseløse arbejde
 - Håndtering af det følelsesmæssigt belastende arbejde
 - Stress, udbændthed og deraf følgende sygefravær
 - Mobning/chikane
 - Konflikter, dialog og samarbejde
2. afprøver forskellige metoder eller tilgange til at fremme trivlsen i relation til præsterne som målgruppe – herunder fx:

- Udvikling af dialogredskab
 - Udarbejdelse af guidelines til brug for opbygning af bl.a. mødekultur
 - Videndeling af tidligere gennemførte projekter eller undersøgelse af, hvornår og hvordan retræteophold kan indgå i afhjælpning af stress
3. dækker forskellige geografiske områder, så forskellene i de lokale forhold i folkekirken repræsenteres

Disse tre hensigter kan ses som en mere detaljeret udfoldelse af formålet, om at afprøve forskellige metoder eller tilgange til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø hos præster i folkekirken. Hvis det er lykkedes at indfri disse hensigter er det også lykkedes at indfri det opstillede formål 2. Dette vil blive undersøgt i afsnittet nedenfor.

Ud over hensigterne med at igangsætte delprojekter, har styregruppen fra projektets begyndelse også hensat midler til at gennemføre en afsluttende konference og haft en hensigt om at etablere færdige udspil til den årlige arbejdsmiljødrøftelse. Disse formidlende aktiviteter har styregruppen besluttet at henlægge, til efter at evalueringen foreligger, således at evalueringens indhold kan tages med i betragtningen i arbejdet.

3.2 De igangsatte delprojekter dækker Paraplyprojektets hensigter

I skemaet nedenfor analyseres delprojekterne op imod de tre hensigter, for at vurdere, hvorvidt ambitionen om afprøvning af forskellige metoder eller tilgange til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø hos præster i folkekirken er indfriet.

Tabel 1: Vurdering af, hvorvidt delprojekterne bidrager til hensigterne

Delprojekt	Forskellige arbejdsmiljømæssige udfordringer	Forskellige metoder og tilgange til at fremme trivsel blandt præster	Forskellige geografiske områder
Sygefravær, uddannelse og indsatser	Fokus på psykiske arbejdsmiljøudfordringer i bred forstand	Uddannelses tiltag for provster og arbejdsmiljørepræsentanter og konkrete indsatser for sygemeldte præster	Spredt sig over fire stifter
God arbejdslyst	Individuelt tilrettelagt efter behovene i de deltagende teams	Faciliteret teamsamarbejde ud fra en anerkendende udforskningstilgang med brug af konflikthåndlingsredskaber, forhandlingsteknik, teknikker til team-skabelse og konkret fagligt arbejde i fokus	Afprøvet indsats i fire præsteteams fordelt på fire provstier spredt i tre forskellige stifter på Sjælland, i Midtjylland og Sønderjylland
Håndtering af følelsesmæssige belastninger	Fokus specifikt på følelsesmæssige belastninger, som kan siges at være typer af årsager, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø	Der arbejdes med erfaringsindsamling, videnskabelse, kursus for supervisorer og formidling	Aktiviteterne spredt sig over fem stifter

Med indsatsen i de tre delprojekter spredt Paraplyprojektet sin indsats over en række vinkler. Der er fokus på at skabe bedre vidensgrundlag, at forebygge via kurser og formidling, at afprøve konkrete værktøjer og at sætte målrettet ind, når en præst er blevet sygemeldt. Der anvendes i denne henseende en række forskellige metoder og tilgange. Vidensindsamling, afprøvning og indsats foregår desuden samlet set over hele landet med konkrete indsatser i ni af de ti stifter. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter vurderer på den baggrund, at hensigterne omkring gennemførelsen af delprojekter er indfriet, hvorved formål 2 også er indfriet.

3.3 Målfrielse

Det første formål med Paraplyprojektet har været:

1. At folkekirken bliver mere kompetent til i et helhedsperspektiv at forebygge og håndtere sygemelding pga. dårligt psykisk arbejdsmiljø

I forhold til dette formål bidrager de tre delprojekter på hver deres måde:

Tabel 2: Vurdering af, hvorvidt delprojekterne bidrager til Paraplyprojektets formål

Delprojekt	Forebyggelse	Håndtering af sygemeldinger
Sygefravær, uddannelse og indsatser	<ul style="list-style-type: none">• Opkvalificering af arbejdsmiljørepræsentanter, provster og biskopper om psykiske arbejdsmiljøudfordringer giver øget opmærksomhed og handlekompetence samt styrkede forudsætninger for at opdage psykiske arbejdsmiljøproblemer tidligt	<ul style="list-style-type: none">• Etablering af bredere indsatsvifte giver bedre muligheder for relevant og individualiseret indsats• Provsterne ved, hvad de kan sætte i værk og har relevante tilbud til rådighed at give til præsterne om indsats• Behandlingstilbud med støtte fra coach, psykolog eller psykiater, retræte væk fra hjemmet samt kropslige behandlinger har alle vist sig gavnlige alt efter den enkeltes behov
God arbejdslyst	<ul style="list-style-type: none">• Har etableret en virksom tilgang til udvidelse af præsteteamets funktion og praktiske virkefelt med styrket samarbejde, fortrolighed og fællesskab om at løse eventuelle udfordringer til følge	<ul style="list-style-type: none">• Det skabte fællesskab og den opnåede fortrolighed vil også være aktiver i en tilbagevenden til job i forbindelse med en sygemelding

Håndtering af følelsesmæssige belastninger	<ul style="list-style-type: none"> • Skaber ny viden om årsagerne til følelsesmæssige belastninger • Opkvalificerer supervisorer og arbejdsmiljørepræsentanter • Formidler den skabte viden til provster, præster, arbejdsmiljørepræsentanter og arbejdsmiljøudvalg • Aftabuiserer følelsesmæssige belastninger • Sikrer udbredt viden om, hvor præster kan få hjælp, hvis de oplever følelsesmæssige belastninger • Sætter fokus på supervision som virksomt redskab 	<ul style="list-style-type: none"> • Skaber øget fælles bevidsthed og et fælles sprog om følelsesmæssige belastninger til gavn for håndteringen – formentlig også i tilfælde af sygemelding
--------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Projekterne har været vægtet forskelligt. Projekt *Sygefravær, uddannelse og indsatser* har haft eftertryk på både et forebyggende og et håndterings-element ved at sigte på opkvalificering og samtidig på at skabe nye rammer og muligheder for indsats under sygdom for præster. Dette projekt er samtidig dét, som mest direkte påvirker håndtering ved sygemelding.

Håndtering af følelsesmæssige belastninger har sit fokus på det forebyggende element, hvor både skabelsen af ny viden, opkvalificeringen og formidlingen sigter på dette. Afledt af dette viser evalueringen imidlertid, at der sker en aftabuisering, en øget fælles bevidsthed om og et fælles sprog for at tale om følelsesmæssige belastninger. Dette vil bidrage til forebyggelse af sygemelding. Men det vil formentlig også skabe et vigtigt afsæt for håndtering, hvis det skulle komme til en sygemelding – dette er der dog ikke dannet erfaring om i projektet.

Tilsvarende gælder for projekt *God arbejdslyst*, som har haft fokus på at etablere styrket teamsamarbejde og derigennem bidrager til samarbejdet og tilliden mellem præsterne samt påvirker det psykiske arbejdsmiljø positivt. Der ligger her en forebyggende virkning ved, at projektet bidrager til

at sænke konfliktniveauet og sikre sparring og dialog. Samtidig kan de samme dynamikker formodentlig være med til at gøre vejen fra sygemelding tilbage i job nemmere – dette er dog ikke afprøvet i projektet.

Samlet set er der skabt vigtige erfaringer både om forebyggelse og håndtering af psykiske arbejdsmiljøproblemer – dog med vægt på forebyggelselementet. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter konkluderer på denne baggrund, at folkekirken således i et helhedsperspektiv har fået styrket kompetence til at forebygge og håndtere sygemelding pga. dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Delprojekterne afdækker samtidig en række områder med behov for videre arbejde – herunder udbredelse af de virksomme metoder og tilgange, at omsætte viden til praksis, ledelsesmæssigt fokus og prioritering samt fokus på at skabe en åben og dialogpræget kultur. Disse behov reflekteres i sammenfatningerne til delprojekterne og i den overordnede konklusion for evalueringen.

Trods delprojekternes bidrag til det overordnede formål, er der med andre ord mere at gøre på området.

3.4 Projektet i lyset af debatten om arbejdsmiljø i folkekirken

I 2021-2022 udviklede der sig sideløbende med Paraplyprojektets afslutning en mediedebat om særligt præsters arbejdsmiljø i folkekirken. Debatten fokuserede overordnet set på seks temaer:

- Kønsdiskrimination
- Præster oplever chikane fra menighedsrådsmedlemmer
- Menighedsråds oplevede manglende kompetence som arbejdsgiver for sognets medarbejdere
- Folkekirkens to strenge – den gejstlige og den folkevalgte
- Arbejdsbyrden er for stor for menighedsråd, hvilket kan være årsag til lokale konflikter

- Svært at rekruttere til menighedsråd, hvilket sætter kompetencerne i menighedsrådene under pres

Debatten har således primært fokuseret på relationelle problemer præster imellem og i samarbejdet mellem præster og menighedsråd forstærket af strukturelle udfordringer. Nedenfor opsummeres relevante pointer fra de tre delprojekter med relevans for debatten.

- *God Arbejdslyst* – God Arbejdslyst har afprøvet faciliteret styrket team-samarbejde som vej til bedre samarbejde og arbejdsmiljø. Evalueringen viser, at en udvidelse af team-samarbejdet mellem præster til at indbefatte fagligt fælles arbejde, problemknusning og drøftelse af arbejdsmiljø er gavnligt for at skabe bedre psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen. Projektet viser, at en periode med faciliteret og fagligt underbygget opbygning af team-samarbejde giver nye redskaber til samarbejde og skaber forandring i samarbejdskulturen væk fra solokultur og hen imod teamet som en hjertesag. Arbejdet med styrket team-samarbejde afstedkommer tættere relationer, som åbner nye og tættere samarbejdsmuligheder. Det styrkede teamsamarbejde giver samlet set et bedre arbejdsmiljø og et ønske om en styrket samarbejdskultur også fremadrettet, hvilket evalueringen kan sandsynliggøre vil have forebyggende virkning på sygemeldinger.
- *Sygefravær, uddannelse og indsatser* – Projektet har afprøvet en række efteruddannelses tiltag for arbejdsmiljørepræsentanter, provster og biskopper målrettet det psykiske arbejdsmiljø. Desuden har projektet afprøvet mere intensiv og bredere indsats ved sygemeldinger grundet psykisk arbejdsmiljø af præster.

Evalueringen viser, at kursustiltag er effektive, men ikke kan stå alene:

- Kursusdage og profylaktiske læringsforløb med fokus på psykisk arbejdsmiljø styrker forudsætningerne for at arbejde med psykiske arbejdsmiljøproblemer blandt biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanter.

- Det kan være svært at tale om psykiske arbejdsmiljøproblemer. Mere åbenhed for ærlig løbende drøftelse, sparring og vidensdeling om psykisk arbejdsmiljø opleves som gode redskaber til et øget fælles fokus på området.
- Den tostrengede ledelsesstruktur kan give problemer og der er et manglende fokus på dette. Der efterspørges en tydelig stillingsstruktur og klarhed over roller i ansættelsesmæssige opgaver og frivillige opgaver. Der savnes desuden en forståelse fra menighedsrådene for præsters arbejde generelt.

Efter endt kursusvirksomhed efterspørges flere konkrete redskaber til håndtering af arbejdsmiljøproblemer, fx mere indsigt i konfliktmægling, supervision, hjælp til præster der føler sig udbrændte, hjælp til håndtering af forskellige kirkesyn hos menighedsråd og præster mere viden om psykiatriske diagnoser og hjælp til håndtering af arbejdsmiljø i forbindelse med personer med diagnoser.

Desuden efterspørges mere viden om, hvilke problemer, der giver anledning til problemer med det psykiske arbejdsmiljø og sygemeldinger.

Der er både behov for at bygge oven på det fælles grundlag, kurserne har skabt, samtidig med at der er behov for at udbrede til andre faggrupper og sikre at nye kolleger bringes med om bord i den fælles viden.

Kurser bidrager til kompetenceløft, men der er fortsat et stykke vej fra viden til handling. Kurserne kan med andre ord ikke stå alene. Der er behov for at bygge videre på den fælles viden ved at fortsætte læringen sammen om de problematikker, man møder i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø og om hvordan man i praksis virksomt omsætter viden til handling.

Desuden viser evalueringen at mere intens indsats og bredere indsatsvifte samt tålmodigheden til at afprøve indsatser indtil den rigtige findes er gode veje til at sikre relevant behandling og styrkede forløb tilbage mod job, når præster er langtidssygemeldte. Samtidigt er provstens reaktion og ageren ved en præsts henvendelse om vanskeligheder med det psykiske arbejds-

miljø afgørende, hvilket tyder på, at en mere aktiv rolle for provsten i relation til psykiske arbejdsmiljøproblemer kan være gavnligt, hvis det foregår tilpasse den enkeltes behov.

Evalueringen viser imidlertid, at få præster får den nødvendige hjælp rettidigt i deres forløb. Der er således god grund til at arbejde forebyggende og opsporende i forhold til at klæde præster, provster og arbejdsmiljørepræsentanter bedre på i forhold til at opdage og håndtere psykiske arbejdsmiljøproblemer inden de vokser sig store.

Desuden viser evalueringen at indsats målrettet præster ofte bør ledsages af tiltag af mere ledelsesmæssig, organisatorisk og strukturel karakter. Inddragelse af provst og arbejdsplads i indsatsen kan være fordelagtigt da det løfter problemstillingerne til et organisatorisk niveau, hvor organisatoriske løsninger kan blive en medspiller. Indsats overfor den sygemeldte præst kan ikke stå alene, der skal også arbejdes med arbejdsmiljøet på arbejdspladsen, så den sygemeldte præst ikke vender tilbage til den samme situation.

Grundlæggende set viser evalueringen, at hurtigere og mere dialogpræget indsats er påkrævet. Forebyggelse af psykiske arbejdsmiljøproblemer kræver fælles bevidstgørelse på tværs af ledelsesstrenge, faggrupper og niveauer.

- *Håndtering af følelsesmæssige belastninger* – viser at de primære årsager til følelsesmæssige belastninger blandt præster findes i det relationelle omkring arbejdet – fx i relation til menighedsråd, præstekolleger og øvrige ansatte af folkekirken men også i relation til andre interessenter såsom konfirmandforældre. Evalueringen viser, at projektet rammer et behov for opmærksomhedsskabelse, aftaubisering og fælles sprog om følelsesmæssige belastninger og at projektet med sin vidensformidling bidrager til dette. Samtidig viser evalueringen, at supervision som redskab kan være med til at skabe trygge rum for faglig og personlig udvikling og sparring fra kolleger, som kan bidrage til at dæmme op for følelsesmæssige belastninger og højne konstruktiv handlekompetence i håndteringen af problemer – fx når relationen til menighedsrådet bliver

udfordrende. Evalueringen viser imidlertid også at projektet ikke alene kan løfte behovet på området. Der udestår et ledelsesmæssigt arbejde i forhold til at skabe fælles fokus på området på tværs af stifter og provstier og omsætte projektets viden til praktisk handlen. Evalueringen viser samtidig, at der er behov for at skabe en kultur, hvor man taler om følelsesmæssige belastninger og deres årsager, og hvor man er fælles om at løse op for problemer – også på tværs af de to strenge.

De tre delprojekter i Paraplyprojektet berører således videns- og erfaringsmæssigt nogle af de samme grundlæggende udfordringer, som trækkes frem i mediedebatten. Projektet bekræfter i den henseende mediedebattens fokus på at aftabusere og skabe åben drøftelse af problemstillingerne og sætter fokus på, at der skal arbejdes målrettet ledelsesmæssigt med at skabe bro mellem de to strenge og sikre dialog og fælles problemløsning. Samtidig giver delprojekterne en række konkrete virksomme redskaber til at understøtte arbejdsmiljøet blandt præster – herunder faciliteret teamsamarbejde, supervision og opkvalificeringstiltag. Tiltag som vil kunne bidrage positivt til præsters arbejdsmiljø i stifter og provstier i hele landet.

Paraplyprojektet har haft primært fokus på præsters arbejdsmiljø. Derfor er de afprøvede værktøjer målrettet præster og deres ledere eller arbejdsmiljøorganisationer. Både Paraplyprojektets erfaringer og den verserende mediedebat peger på, at problemerne ofte opstår i samarbejdet på tværs af de to strenge. De samlede erfaringer peger dermed i retning af, at fokus fremadrettet bør udvides til at finde løsninger i samarbejde med også disse samarbejdsflader og ikke blot i præsteteams eller for præsterne som målgruppe. Lige så nødvendigt og relevant arbejdet målrettet præster er, lige så nødvendigt ser et bredere arbejde på tværs ud til at være.

Det er i den sammenhæng vigtigt at påpege at sådant arbejde også allerede er i gang flere steder. Ét eksempel er den nye tilgang til præsteuddannelsen, som Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter har navngivet ”NY PRÆST”. Denne nye tilgang har til formål at styrke overgangen fra uddannelse til præsteembede for nye præster og har baseret sig på at inddrage og gennemtænke samarbejdsstrukturene på tværs af relevante aktører og interessenter, som er modtagere og samarbejdsparter til præsterne, når de

kommer ud. NY PRÆST har været afprøvet siden 2018 og er i 2022 blevet evalueret med det formål at styrke modellen yderligere fremadrettet⁵. Et andet eksempel værktøjet *Den Gode Kollega 2.0*, som Præsteforeningen har udviklet⁶ med det formål at skabe god kollegial kultur og dialog mellem kolleger. Et tredje eksempel er et case-baseret dialogværktøj *Det Gode Samvirke* udviklet af repræsentanter for arbejdsgivere i de to strenge i Helsingør Stift i 2022⁷ med det formål at fremme samtalen mellem repræsentanter for de to arbejdsgivere, fx på et menighedsrådsmøde, til gavn for den fælles opgaveløsning, fælles trivsel og arbejdsglæde. Et fjerde eksempel er 71 forsøg med ny lovgivning gennemført under Lov om forsøg i folkekirken i perioden fra 2018-2022. Evalueringen gennemført af Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter af disse forsøg viser, at nye muligheder for at skabe samarbejde på tværs af sogne og fordele eller uddelegere roller og ansvar i menighedsrådsarbejdet giver styrket samarbejde og et bedre arbejdsmiljø⁸.

- Paraplyprojektet er således ét blandt mange tiltag, som pågår og er foregået i folkekirken over de seneste år med sigte på at afsøge nye veje til bedre rammer for arbejdet, mere samarbejde og et styrket arbejdsmiljø. Erfaringerne fra evalueringen skal derfor også ses ind i denne sammenhæng som et bidrag til den bredere ambition om forandring. Det arbejde, der udestår, er at få udbredt de virksomme tilgange, skabt en fælles ledelsesmæssig tilgang og prioritering af dette samt at få åbnet dialog og problemløsning op i en mere dialogpræget fælles kultur – på tværs af de to strenge. Herunder at få skabt flere virksomme konkrete redskaber og tilgange til samarbejdet på tværs af strengene.

5 Læs mere om NY PRÆST i evalueringen fra 2022 her: <https://www.fkuv.dk/aktuelt/nyheder/evaluering-af-uddannelsesordningen-ny-praest>. Tilgået 22. nov. 2022.

6 Værktøjet kan findes her på Præsteforeningens hjemmeside: https://praesteforening.dk/wp-content/uploads/Den_gode_kollega_2.0_Vaerkt%C3%B8j.pdf. Tilgået 23. dec. 2022.

7 Dialogværktøjet kan findes her: <https://www.xn--helsingrstift-hnb.dk/nyheder/nyt-dialogvaerktoej-skal-styrke-arbejdsmiljoet-i-sognene>. Tilgået 25. nov. 2022.

8 Læs mere i evalueringen her: Jais Poulsen, Maiken Friischman og Tina Langholm Larsen 2022: Evaluering af forsøg under Lov om forsøg i folkekirken 2022, Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter, Aarhus. Evalueringen kan findes her: <https://www.fkuv.dk/undersoegelser-og-viden/udgivelser-og-rapporter/evaluering-af-forsog-under-lov-om-forsog-i-folkekirken>. Tilgået 25. nov. 2022.

4. Projekt 'Sygefravær, uddannelse og indsatser'

I projektet 'Sygefravær, uddannelse og indsatser' har Viborg Stift, Ribe Stift, Københavns Stift og Roskilde Stift igangsat en række indsatser, der skal afprøve nye tilgange til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø for præster i folkekirken.

Formålet er, at folkekirken bliver mere kompetent til at forebygge og håndtere sygemelding pga. dårligt psykisk arbejdsmiljø og/eller personlige forhold. Projektet søger at opnå dette gennem en række forskellige aktiviteter, herunder afprøvning af forskellige behandlingsmetoder for sygemeldte præster, efteruddannelse for arbejdsmiljørepræsentanter, provster og biskopper samt inspirations- og læringsforløb for arbejdsmiljørepræsentanter. Det er forventningen, at disse initiativer leder til forandrede tænke- og handlemønstre hos de medvirkende. Det er bl.a. forventningen, at arbejdsmiljørepræsentanter, provster og biskopper i de fire medvirkende stifter oplever styrkede forudsætninger for at opdage psykiske arbejdsmiljøproblemer tidligt og at håndteringen af præsters psykiske udfordringer sker rettidigt og med forbedret indsigt, så sygefravær kan forebygges og begrænses.

Projektets tese er, at de nuværende behandlingsformer oftest er tilpasset en arbejdssituation, der ikke tager højde for præsternes særlige arbejdsforhold. Derfor sigter arbejdsmiljøprojektet på at skabe viden om årsager til sygemeldinger, virksomme indsatser, samt hvad folkekirken kan gøre for at understøtte præster, der er ramt psykisk.

Evalueringen vil vurdere, hvorvidt projektet har indfriet de opstillede formål, samt om det er gennemført ifølge intentionerne.

4.1 Datakilder

Dataindsamlingen til evalueringen er foretaget ad fire veje:

1. Præster, der har modtaget indsats relateret til psykisk arbejdsmiljøsygdom, er ca. tre måneder efter endt indsats blevet interviewet telefonisk af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter ved semi-strukturerede enkeltinterviews.
2. Biskopper, provster, præster og arbejdsmiljørepræsentanter, der har deltaget i kursus, er ca. tre måneder efter deltagelse blevet kontaktet af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter per e-mail for at besvare spørgeskema med både lukkede og åbne spørgsmål. Der er foretaget telefonisk kontakt ved manglende besvarelse.
3. De fire stifter har enkeltvis deltaget i kvartalsvise opfølgingsmøder med Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter fra 4. kvartal 2019 til og med 2. kvartal 2021. Der er her blevet ført logbog for stifternes erfaringer med indsatserne og status for projektets udførelse.
4. Der er ved projektets afslutning foretaget interview med den i projektet koordinerende stiftskontorchef for at klarlægge de gennemførte og planlagte aktiviteter.

4.2 Projektets tilgang

Som opstart på projektet har repræsentanter for de fire deltagende stifter deltaget i en workshop med Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, hvor projektets formål, metoder og projektplan er blevet etableret. Resultatet af dette arbejde er opsamlet i den nedenstående forandringsteori, som skaber et overblik over hvilke aktiviteter, man forventer at igangsætte, hvordan disse aktiviteter giver anledning til, at målgrupperne tænker og handler anderledes, samt hvilke virkninger dette udmunder i – se forandringsteorien nedenfor.

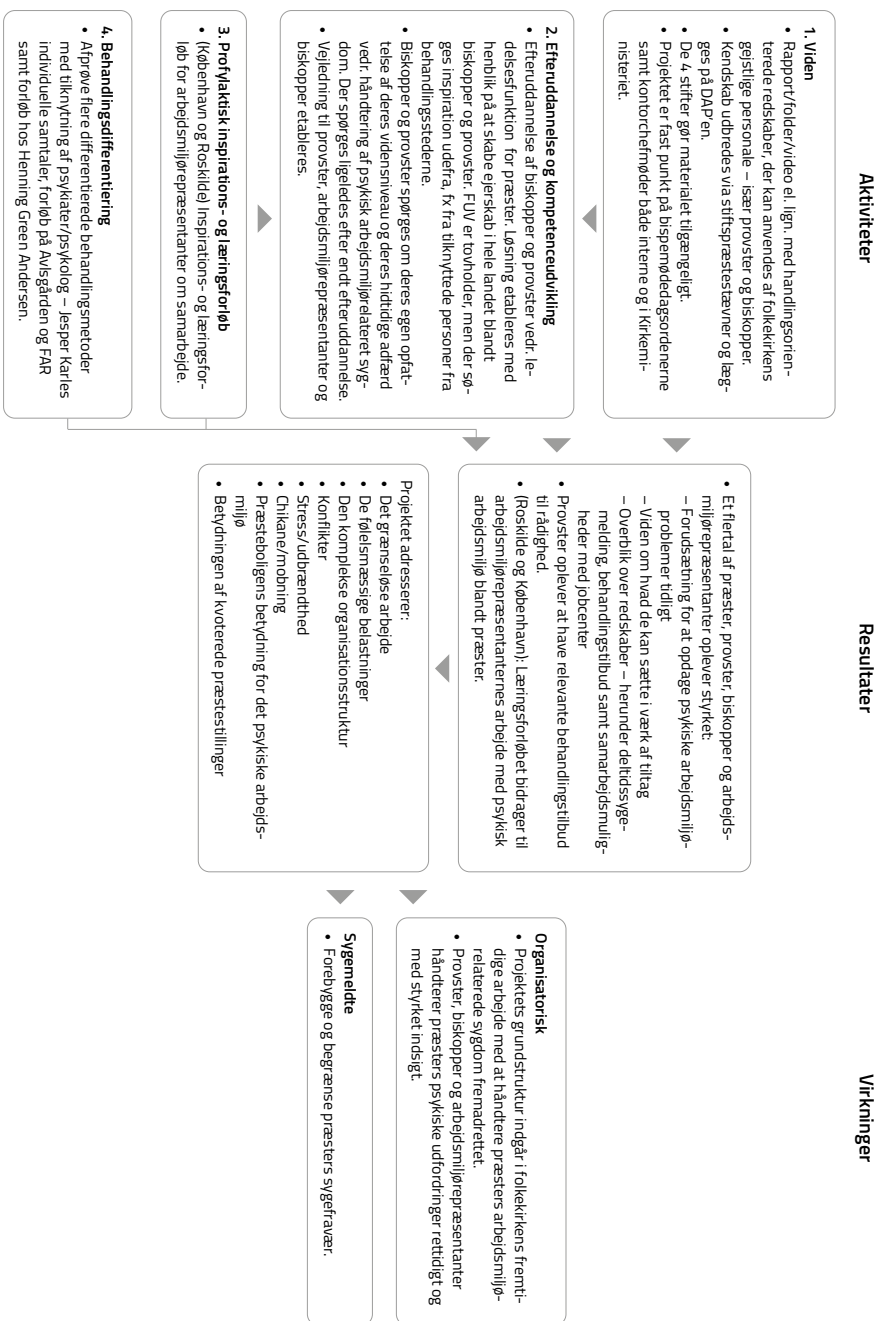
Indsatsen har fire spor, som på forskellig vis forsøger at indfri de ønskede organisatoriske virkninger og virkningerne for sygemeldte præster:

- *Spor 1* – Viden har til formål at etablere informationsmateriale og handlingsorienterede redskaber til brug for folkekirkens gejstlige personale – især provster og biskopper – samt at udbrede viden om projektet og dets løbende erfaringer.
- *Spor 2* – Efteruddannelse og kompetenceudvikling har til formål at gennemføre kompetenceudvikling for arbejdsmiljørepræsentanter, provster og biskopper med fokus på forebyggelse og håndtering af sygemeldinger grundet psykisk arbejdsmiljø. Desuden er det målet at etablere en tilhørende vejledning.
- *Spor 3* – Profylaktisk inspirations- og læringsforløb har fokus på arbejdsmiljørepræsentanternes rolle og muligheder for at understøtte det gode tværgående samarbejde til gavn for forebyggelse og håndtering af sygemeldinger grundet psykisk arbejdsmiljø.
- *Spor 4* – Behandlingsdifferentiering har til formål at afprøve forskellige behandlingsmetoder tilpasset den enkelte sygemeldte præsts behov.

Der er således to overordnede målgrupper for projektets aktiviteter; 1) organisatoriske og ledelsesmæssige strukturer og 2) de sygemeldte præster. Den første målgruppe skal påvirkes gennem viden, uddannelses- og læringsforløb samt tilhørende vejledning, mens den anden målgruppe skal modtage konkrete personligt relevante behandlingsforløb. Et typisk forløb for en præst i indsatsen består i en visitation til projektet via provst og stift samt personligt tilpasset indsats fx i form af et eller flere af følgende tilbud; retræteophold, psykologhjælp eller coachende samtaler.

Det er ønsket, at projektets indsats ad disse veje forebygger og begrænser præsters sygefravær, samt at grundstrukturen i projektet kan indgå i folkekirkens fremtidige arbejde med at håndtere præsters arbejdsmiljørelaterede sygdom.

Figur 2: Forandringsteori – projekt Sygefravær, uddannelse og indsatser



4.2.1 Roller og funktioner i projektet

Som en del af projektets metode og proces er der indgået forskellige roller og funktioner. Arbejdsmiljørepræsentanterne er fx centrale aktører i projektet. De skal, ud fra den viden de får som arbejdsmiljørepræsentanter, være med til at identificere sygemeldinger og gerne tidligt i forløbet. Dette skal ske i samarbejde med provsten.

Provsterne er også en vigtig del af projektet. Provsterne er i deres almindelige arbejde som ledere for præsterne de nærmeste til at opfange, at en præst kan være på vej mod en sygemelding. Desuden er det en del af folkekirkens ledelsesstruktur, at alle sygemeldinger for præster meldes til provsten, som den første, og det er provsten, der afholder de obligatoriske sygesamtaler. Derfor har der været afsat midler til at uddanne provsterne til på et tidligt tidspunkt at kunne identificere psykisk arbejdsmiljørelaterede problemstillinger hos den enkelte præst.

I forbindelse med dette projekt har biskopperne også skullet orienteres om sygemeldinger eller lignende, der falder ind under projektet hurtigst muligt. Hvis der har været brug for det, har en sygesamtale med deltagelse fra biskoppen kunnet aftales. Hvis en provst er blevet sygemeldt, har dette skullet meddeles til biskop og stift omgående. Sammen med provsten har biskoppen skullet aftale det nærmere forløb, ligesom biskoppen har skullet afholde sygesamtaler med provsten.

4.3 Aktiviteter

I dette afsnit fokuserer vi på, om de planlagte aktiviteter er gennemført i praksis.

Ud fra interviews med præster, der har modtaget en indsats, spørgeskema-besvarelser fra biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanter, kvartalsvise møder mellem stifterne og Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter samt interview med den i projektet koordinerende stiftskontorchef, vurderes det, at størstedelen af projektets planlagte aktiviteter er blevet gennemført.

Nogle af de planlagte aktiviteter er blevet udskudt til efter evalueringen, så erfaringerne herfra kan medtages i planlægningen af aktiviteterne. Det gælder fx med hensyn til aktiviteterne under punktet 'Viden' i forandringsteorien. Etableringen af en rapport/folder/video eller lignende med handlingsorienterede redskaber er blevet udskudt til efter evalueringens færdiggørelse. Disse skal kunne anvendes af folkekirkens gejstlige personale – især provster og biskopper – og kendskab til materialet skal udbredes via DAP og/eller de fire stifter. Ved at vente til efter evalueringens færdiggørelse med disse aktiviteter, kan erfaringerne fra evalueringen medtages i arbejdet, og der kan henvises til de redskaber, der viser sig brugbare ifølge evalueringen. De fire stifter gør materialet tilgængeligt, når materialet ligger klar.

Angående efteruddannelse og kompetenceudvikling er efteruddannelse af biskopper og provster vedr. ledelsesfunktionen for præster samt etablering af en vejledning til arbejdsmiljørepræsentanter, provster og biskopper udskudt til efter evalueringens afrapportering for at kunne medtage erfaringerne fra projektet.

Måling af biskopper og provsters oplevede forandring i vidensniveau og adfærd vedr. håndtering af psykisk arbejdsmiljørelateret sygdom er for de gennemførte kurser overgået til evaluator, som har gennemført det som en eftermåling, fordi nogle af kursusaktiviteterne var gennemført, da evaluator blev tilknyttet. Konkret er deltagerne i kursusforløbene blevet spurgt, hvorvidt de oplever styrkede forudsætninger for håndtering af psykisk arbejdsmiljørelateret sygdom blandt præsterne efter deltagelse i kurserne.

Nogle aktiviteter har været udskudt på grund af coronaepidemiens konsekvenser med nedlukninger og begrænsninger i aktiviteter, men det er lykkedes at gennemføre de planlagte aktiviteter i sidste ende. Coronaepidemi har påvirket store dele af projektperioden, dog nogle perioder mere end andre. Især har større sammenhænge som provstemøder eller stiftspræstemøder været ramt. Desuden kan corona-nedlukningerne, hvor præsterne har været hjemsendt, have påvirket antallet af visitationer til behandlingsforløb. Dette skyldes, at færre oplever stressede arbejdsforhold og konflikter, når de er væk fra arbejdspladsen, men det kan også skyldes, at færre

tilfælde med arbejdsmiljømæssige udfordringer opdages pga. af den manglende daglige kontakt med kolleger.

Stifternes repræsentanter har på provstemøderne i de deltagende stifter orienteret provsterne om projektet og dets løbende erfaringer. Dertil har tre af de fire stifter gennemført et oplæg af en psykiater fra PPclinic på stiftspræstemøderne, som ligeledes har haft til formål at skabe viden om projektet og om psykisk arbejdsmiljø for præster. Dette som en del af målet om, at præster får en øget opmærksomhed på problematikken og kan medvirke til at få iværksat hurtig hjælp bl.a. ved at vide, hvor de kan rette henvendelse vedrørende psykiske arbejdsmiljø problemer.

Som en del af målet om efteruddannelse og kompetenceudvikling er der afholdt fælles kursusdag med deltagelse fra provster, arbejdsmiljørepræsentanter og biskopper m.fl. i hvert af de fire stifter. Her har nogle deltaget i en kursusdag med en psykiater fra PPclinic, andre har deltaget hos erhvervscoaches fra Green Andersen – Erhvervspsykologi, og nogle har deltaget i begge kursusdage. Roskilde Stift har desuden afholdt en arbejdsmiljødag for provster og arbejdsmiljørepræsentanter. Ved PPclinic er provster, biskopper og arbejdsmiljørepræsentanter blevet klædt på til at kunne visitere præster, der udviser tegn på sygdom grundet det psykiske arbejdsmiljø.

Københavns Stift og Roskilde Stift har afholdt profylaktiske inspirations- og læringsforløb for arbejdsmiljørepræsentanter om samarbejde med det formål, at præster kan være konstruktive aktører i miljøer med gruppedynamikker.

De fire stifter har alle visiteret præster til forskellige former for behandling. Dette som en del af projektets mål om behandlingsdifferentiering, hvor der afprøves forskellige behandlingsmetoder.

Tabel 3: Antal visiterede præster i de deltagende stifter

Stift	Visiterede præster
Københavns Stift	4
Roskilde Stift	8
Viborg Stift	6
Ribe Stift	6
Total	24

Provsterne i de fire stifter har henvendt sig til eget stift ved visitationen og er i den forbindelse kommet med forslag til behandlingsform. Præsten selv er også blevet inddraget i valg af behandlingsform. Projektet indeholder fem behandlingsmuligheder:

- Ophold på Den Gamle Avlsgård i Ribe. Præsten tilbydes retræte af to-fire ugers varighed på Den Gamle Avlsgård, hvor der tilbydes daglige behandlingstiltag af både mental og kropslig karakter. Denne behandlingsform medfører, at præsten er ude af sognet under behandling.
- Samtaler med fokus på stresshåndtering og psykisk arbejdsmiljø med psykiater ved PPclinic.
- Samtaler med Folkekirkens ArbejdsmiljøRådgivning (FAR).
- Coachende samtaler med Green Andersen – Erhvervspsykologi. Af geografiske hensyn har dette tilbud kun været for Københavns Stift og Roskilde Stift.

Folkekirkens ArbejdsmiljøRådgivning er i praksis ikke blevet benyttet, selvom det indgår i behandlingsudbuddet. Det fremgår desuden af interviewene med de præster, der har modtaget et behandlingstilbud, at de i nogle tilfælde selv har fundet en behandler. Man har således tilpasset forløbene i samarbejde med den sygemeldte præst og der har været en åbenhed for yderligere individuel tilpasning af forløbene.

Da der er forskellige bagvedliggende årsager til, at præsterne er blevet visiteret til indsats, har projektet arbejdet med forskellige arbejdsmiljømæssige udfordringer, som det også fremgår af figuren med forandringsteorien, at projektet vil adressere (se resultatkolonnens nederste boks).

Projektet har på baggrund af de nævnte aktiviteter afprøvet forskellige metoder og tilgange i relation til præsterne som målgruppe. Projektet har også afdækket forskellige geografiske områder, der repræsenterer forskelle i de lokale forhold i folkekirken igennem de fire stifter København, Roskilde, Viborg og Ribe.

Projektet har desuden afsat midler til en afsluttende konference og har planer om at etablere færdige udspil til den årlige arbejdsmiljødrøftelse i de fire stifter med udgangspunkt i, hvad evalueringen viser.

4.3.1 Projektet er gennemført ifølge intentionen – dog er formidling og forankring henlagt til efter evalueringen

En del af projektets aktiviteter, der relaterer sig til udbredelse af viden og kendskab til projektet samt efteruddannelse og kompetenceudvikling, er blevet udskudt til efter evalueringen grundet et ønske om at medtage evalueringserfaringerne i disse aktiviteter. Øvrige aktiviteter er gennemført ifølge intentionen, selvom nogle er gennemført forskudt i tid grundet corona-epidemiens konsekvenser.

I de næste afsnit vurderer Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter, om indsatsen har givet de forventede resultater og virkninger.

4.4 Resultater af kursusforløb

Denne del af evalueringen har til formål at vurdere, hvorvidt indsatsen skaber de forandringer i biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanters måder at tænke og handle på, som man forventede ved projektets begyndelse (resultater). Evalueringen af kursusforløbet giver derfor indblik i de erfaringer, som disse målgrupper har gjort sig igennem forløbet.

Det har været projektets hensigt at styrke målgruppernes forudsætninger for at:

- opdage psykiske arbejdsmiljøproblemer tidligt – både hos sig selv og hos andre,
- have overblik over redskaber til at arbejde med psykiske arbejdsmiljøproblemer,
- sætte virksom indsats i værk,
- arbejde med psykisk arbejdsmiljø blandt præster – gælder arbejdsmiljørepræsentanterne i Københavns og Roskilde stifter, der har deltaget i det profylaktiske læringsforløb.

Målgrupperne har i et spørgeskema mindst tre måneder efter endt forløb kunnet svare på dette ved at angive, om de 'slet ikke', 'i lille grad', 'i nogen grad', 'i høj grad' eller 'i meget høj grad' oplever styrkede forudsætninger. Ved projektets begyndelse opstillede projektet i den forbindelse en målsætning om, at mindst 50 % af deltagerne skulle opleve positiv forandring af ovenstående. Besvarelser, der angiver 'i lille grad' eller derover, er i evalueringens vurderinger blevet betragtet som styrkede forudsætninger for at ændre tænkings- og handlingsmønstre.

Kursisterne giver i deres skriftlige tilbagemeldinger i evalueringsspørgeskemaet generel ros til underviserne. Forløbene omtales som gode og interessante, og med nye vinkler på ledelse og psykisk arbejdsmiljø.

En lille håndfuld kursister nævner dog også, at de ikke har fået så meget ud af kurserne, som de havde håbet. Kursisterne nævner selv, at det skyldes, at de havde viden om området i forvejen fx gennem andre former for uddannelsesforløb.

Nedenfor uddrager vi de vigtigste fund i analysen af kursusforløbets resultater.

4.4.1 Alle oplever kompetenceudvikling efter kursusdag

Alle deltagerne på kursusdagene har oplevet positiv udvikling på mindst to af de parametre, der er blevet målt på.

52 af de 53 deltagere, der har besvaret spørgeskemaet relateret til kursusdagen hos enten PPclinic eller Green Andersen – Erhvervspsykologi (nogle har deltaget i kursusdag hos begge behandlere), oplever styrkede forudsætninger for at opdage psykiske arbejdsmiljøproblemer tidligt – både hos sig selv og andre. Næsten alle (49) svarer, at de i nogen, høj eller meget høj grad oplever styrkede forudsætninger for at opdage psykiske arbejdsmiljøproblemer tidligt.

Når det kommer til oplevelsen af styrkede forudsætninger for at have overblik over redskaber til at arbejde med psykiske arbejdsmiljøproblemer, oplever alle dette. Langt de fleste (47) oplever dette i nogen, høj eller meget høj grad.

Alle 53 besvarelser tilkendegiver, at de oplever styrkede forudsætninger for at sætte virksom indsats i værk efter kursusdagen. Langt de fleste (42) oplever dette i nogen, høj eller meget høj grad.

Vi kan dermed konkludere, at målsætningerne er nået. Det er i den forbindelse bemærkelsesværdigt, at der er så stor enighed om de positive følger af kurserne.

4.4.2 Næsten alle oplever profylaktisk læringsforløb som et bidrag til arbejdet med psykisk arbejdsmiljø blandt præster

Ud over kursusforløbet har der i Københavns og Roskildes stifter været afholdt et profylaktisk inspirations- og læringsforløb for arbejdsmiljørepræsentanterne. Formålet har været, at arbejdsmiljørepræsentanterne via undervisning får inspiration til det gode samarbejde med alle kirkens organisatoriske grupper og enkeltpersoner, herunder hvordan man kan medvirke til og facilitere samarbejde præget af engagement, dynamik og arbejdsglæde.

18 af de 20 deltagere, der har besvaret spørgeskemaet relateret til det profylaktiske læringsforløb hos Green Andersen – Erhvervspsykologi, oplever, at det profylaktiske læringsforløb har bidraget til deres arbejde med psykisk arbejdsmiljø blandt præster. Langt de fleste oplever dette i nogen, høj eller meget høj grad. Målsætningen er således opfyldt.

Nedenfor gennemgår vi vigtige temaer på baggrund af tilbagemeldinger fra kurser og profylaktiske læringsforløb.

4.4.3 Kommunikation og samarbejde bidrager til bedre føling med kollegernes trivsel

De åbne besvarelser fra kursisterne tegner et billede af, at især øget kontakt og kommunikation med præsterne kan bidrage til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. En arbejdsmiljørepræsentant efterlyser fx:

» *Mere samarbejde blandt præsterne så vi har lettere ved at opdage, når nogle går ned med flaget.*

Både provster og arbejdsmiljørepræsentanter fortæller, at øget kontakt med præsterne vil kunne give en bedre føling med, hvordan præsterne har det. Ved at have bedre tid til at kommunikere med præsterne, er håbet fra provsterne og arbejdsmiljørepræsentanterne, at de tidligere kan opdage, hvis en præst ikke trives. En provst skriver:

» *Corona har vist, at en løbende kontakt med præsterne (Skype) har bidraget væsentligt for mig til forståelsen af den enkeltes arbejdsmiljø og kendskab til præsternes reaktionsmønstre. Vi har aldrig tidligere haft så hyppig kontakt.*

To provster har også en forståelse af at samtale præsterne imellem vil kunne fremme forståelsen for hinanden, hvilket vil kunne føre til et bedre arbejdsmiljø, kollegaskab og mulighed for at drøfte det psykiske arbejdsmiljø. Som en anden provst påpeger, kan hyppig kontakt og samtale med præstekolleger dog være en udfordring i landsognene, hvor præsterne ikke omgås præstekolleger i det daglige.

I forlængelse af hvordan øget kontakt og kommunikation kan skabe et godt arbejdsmiljø, fremhæves det også, at det kan være en fordel, hvis man kan hjælpe præsterne til at se forskelligheder som en ressource frem for en forhindring for et godt arbejdsmiljø, og at samarbejde mellem præster er nødvendigt. En provst beskriver det således:

» *Der er et behov for, at vi på alle niveauer arbejder med at styrke dialogen blandt præsterne om deres rolleforståelse ift. forventninger (egne, ledelsens, menighedernes) til arbejdet som præst og et nyt syn på jobbet: fra solist til samarbejdende præst, fra generalistsynet til en anerkendelse af, at der godt må arbejdes med former for specialisering og tilsvarende deling af arbejdet blandt flere præster i et team.*

En lille håndfuld kursister fremhæver også kommunikation med og forståelse fra andre faggrupper og frivillige som et redskab, der vil kunne bidrage til det psykiske arbejdsmiljø, og som nogle gerne vil høre mere om. Den tostrengede ledelsesstruktur, hvor nogle ansatte har menighedsrådet som deres ledelse, og præster har provsten som leder kan nemlig give problemer. En arbejdsmiljørepræsentant efterlyser mere fokus på dette:

» *Der har været fokus på den enkelte præst på nær et enkelt foredrag, som handlede om nogle mere overordnede betingelser/rammer. Og det skal der også være. Men en præsts psykiske arbejdsmiljø hænger også sammen med relationer til menighedsråd, andre ansatte m.m. Den del kunne det være godt at få fokus på.*

Helt konkret mener nogle kursister, at en tydelig stillingsstruktur med klarhed over roller i ansættelsesmæssige opgaver og frivillige opgaver samt forståelse fra menighedsrådene for præsters arbejde vil kunne bidrage hertil.

Hyppig kontakt med præster, kommunikation og øget samarbejde mellem præster, faggrupper og frivillige vil ifølge flere kursister kunne bidrage til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, da det giver en føling af kollegernes velbefindende, forståelse for hinanden og hinandens arbejdsopgaver samt mulighed for at drøfte det psykiske arbejdsmiljø med hinanden.

4.4.4 Drøftelse, sparring og vidensdeling øger fokus på arbejdsmiljøet

Netop drøftelse af det psykiske arbejdsmiljø og øget fokus på området er essentielt for nogle kursister. Nogle mener, at dét, de har lært på kursusforløbet, kan være med til at øge opmærksomheden på emnet, og at der kan arbejdes videre med det psykiske arbejdsmiljø ud fra kurset. En arbejdsmiljørepræsentant uddyber med, at:

» Det er væsentligt at blive ved med at have fokus på det psykiske arbejdsmiljø. Det skal blive ved med at være på dagsordenen, og kollegaer skal kunne tale åbent om det. Der skal være en større åbenhed, så der er plads til at tale om det, hvis der er noget. Der skal være et ærligt fokus på, hvad der belaster i arbejdet. Det er også forskelligt fra person til person, og der kan også komme nye belastninger til. Så der skal være et ærligt blik på belastningsgraden, for det kan jo også ændre sig, alt efter alder og hvilken livsfase man er i.

En lille håndfuld arbejdsmiljørepræsentanter sætter dog også i deres svar fokus på dynamikker, der tyder på, at det kan være svært at tale om arbejdsmiljøproblemer, fx siger én:

» Generelt, at der tales mere om psykisk arbejdsmiljø, og at man er opmærksom på, hvor skamfuldt det er for folk at have arbejdsmiljøproblemer.

Disse kursister fortæller, at der skal ”Mod til den svære samtale”, og at det kunne bidrage til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø, hvis der skabes fortrolige fora, hvor problemerne kan drøftes, og eventuelle symptomer på fx stress kan afdækkes.

Det angives også i besvarelserne, at der skal være fokus på godt kollegaskab og italesættelse af det gode arbejdsmiljø. Andre kursister fremhæver det positive ved at få lov til at drøfte arbejdsmiljøet og sparre med hinanden på fx kursusforløbet og i mange andre fora. En arbejdsmiljørepræsentant beskriver:

» *Det er godt at drøfte det på de her kurser, i arbejdsfællesskaber og møder med forskellige repræsentanter (arbejds miljørepræsentanter, provster, tillidsrepræsentanter, på stiftsmøder).*

Flere kursister nævner dog, at det i disse sammenhænge er vigtigt, at dialogen foregår på en måde, så enkeltpersoner ikke udleveres.

Der efterspørges blandt kursisterne både opfølgning på, hvordan de andre kursister har benyttet den opnåede viden i dagligdagen, videre opkvalificering inden for området samt gennem løbende kurser at blive holdt opdateret på den nyeste viden på området. Tilsvarende ønskes det at inkludere andre faggrupper, så der skabes bredere fælleshed om at arbejde med arbejdsmiljøet, og så der også lokalt kan arbejdes videre i fællesskab. Hvis en sådan fælleshed skal opnås, vil det også være nødvendigt løbende systematisk at inkludere og opkvalificere nye kolleger i denne viden.

4.4.5 Ønske om flere konkrete redskaber til håndtering af arbejdsmiljøproblemer

Både provster og arbejdsmiljørepræsentanter fremdrager øvelser og konkrete værktøjer som et middel, der kan bidrage til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Fx nævner et par kursister, at øvelser og værktøjer fra kurset er brugbare, og et konkret eksempel er redskaber til at holde en sygemeldt i kontakt med arbejdspladsen. Andre nævner brugen af cases, hvor præster får mulighed for at erfaringsudveksle med hinanden. Derudover nævnes viden og praktisk læring om, hvordan man som leder håndterer langtidssygemelding, hvordan man holder sygesamtaler og dokumenterer dem, hvordan man opnår trivsel i et job med stor planlægningsfrihed samt konflikt håndtering, hvor man kan hjælpe sine kolleger til at fokusere på vejen til et godt arbejdsmiljø.

Der er samtidigt stor efterspørgsel på konkrete redskaber, der kan bruges til håndtering af problemer med det psykiske arbejdsmiljø, når kursister bliver spurgt om, hvad de på baggrund af læringsforløbet kunne tænke sig at høre mere om. Det er især arbejdsmiljørepræsentanterne, der efterspørger dette, men også andre kursister. Kursusdeltagerne savner en værktøjs-

kasse, de kan gribe til, når de får henvendelser fra præster, der oplever problemer med det psykiske arbejdsmiljø. Det nævnes bl.a., at der er brug for værktøjer til at arbejde med forebyggelse af stress og håndtering af stress, når det er en præst har fået konstateret dette. En arbejdsmiljørepræsentant beskriver behovet således:

» *Hvordan man agerer i det rum, når det er. Vi har fået viden om stress, bl.a. at sygemelding ikke er en løsning, men hvad er så en løsning? Faglig kvalificering af, hvad det vil sige ikke at skulle sygemelde sig. Fx hvis en kollega er frustreret over sin boligsituation – som arbejdsmiljørepræsentant har man viden om tingene, men kan ikke gøre så meget. Jeg savner en faglig byggen videre på det faglige oplæg, så jeg sammen med arbejdsmiljøgruppen kan agere ved henvendelse fra præster.*

Det er med andre ord vanskeligt at omsætte kursusforløbets generelle viden til praksis i hverdagen. Derudover bliver det italesat, at personer, arbejdsmiljø og situationer er forskellige, hvorfor der er brug for forskellige redskaber i værktøjskassen og gode eksempler på håndteringen af stress. Af konkrete eksempler på, hvad et værktøj kunne være, nævner nogle kursusedtagere at høre om mulighederne for at skabe fora, hvor præster i fortrolighed kan tale om stressprovokerende forhold i deres arbejde, sjælesorg for stressramte præster, og hvordan man lærer præster at strukturere en arbejdsdag og sætte grænser for arbejdstiden.

Udover stress italesættes samarbejde og gruppedynamikker – både af provster, arbejdsmiljørepræsentanter – som et område, hvor der er behov for nogle værktøjer til at gribe situationen an. Som et konkret redskab efterspørger nogle kursusedtagere teoretisk og praktisk viden om konflikt-håndtering.

» *Jeg kunne godt tænke mig at høre mere om konfliktmægling. Der hvor man er tredjepart, der skal hjælpe med konfliktløsning. Vi lærte at forstå og analysere konflikten, men jeg kunne godt bruge nogle flere konkrete redskaber. – Arbejdsmiljørepræsentant*

» *Hvorledes samarbejde mellem præster, der har eller er på vej ind i konflikt, kan styrkes gennem præsteteammøder. – Provst*

Af andre konkrete redskaber, der savnes til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø, nævner enkelte kursusdeltagere supervision, teologiske oplæg til motivation af præstegerningen, hjælp til præster, der føler sig udrændte, håndtering af forskellige kirkesyn hos menighedsråd og præster, viden om psykiske diagnoser samt håndtering af arbejdsmiljø i forbindelse med personer med diagnoser.

4.4.6 Behov for handlingsplan og tydelig rollefordeling

I relation til behovet for konkrete redskaber, er der nogle kursusdeltagere, der efterlyser en handlingsplan for, hvordan man handler på baggrund af den viden, som kursusdeltagerne har opnået gennem læringsforløbet, og hvordan man i praksis igangsætter indsatser. En arbejdsmiljørepræsentant efterspørger det således:

» *Det med at gå fra tanke til handling – hvad man aktivt kan gøre. Det, jeg fik ud af forløbet, var, hvordan man kan forudse, at noget er ved at opstå – at diagnosticere. Men hvordan handler man så på det?*

I forlængelse af ønsket om mere praktisk viden om, hvordan man handler på baggrund af arbejdsmiljøsager, er der et behov for at vide, hvem der gør hvad – dvs. en tydelig rollefordeling mellem fx menighedsråd, kolleger, provsti og stift eller arbejdsmiljøgruppen og ledelsen. Der efterspørges en tydelig kompetencefordeling i arbejdsfunktionerne. Det bliver fx foreslået af en kursist, at sådan en handlingsplan skal være ens for alle stifter, så sygdom behandles ens uanset, hvilket stift eller provsti man er ansat i.

I relation til arbejdsfunktioner og rollefordeling er der også et par arbejdsmiljørepræsentanter, der mener, at det kan bidrage til deres arbejde, hvis de i højere grad får besked fra de andre led, som fx provst, tillidsrepræsentant og kolleger, når der er opstået arbejdsmiljøproblemer. Desuden savner nogle arbejdsmiljørepræsentanter handlemuligheder, som også kan

konkretiseres i en afklaring af arbejdsfunktioner og rollefordelinger. En arbejdsmiljørepræsentant fortæller:

» Det er ikke nok at have en faglig erkendelse. Stress er også strukturelt, og jeg har ikke magt over det, der forårsager stress. Provsten kan måske gøre noget ved det. Så handlemuligheder mangler jeg som arbejdsmiljørepræsentant. Det kan bidrage til yderligere frustration hos præsten, der henvender sig til mig med et problem, hvis jeg ikke kan hjælpe.

En anden kursist foreslår også, at der skulle have været mere fokus på samarbejde mellem arbejdsmiljørepræsentanter og provster på kurset.

4.4.7 Ønske om forebyggelse, opsporing og indsats

Endnu et ønske, til hvad kursusdeltagerne gerne vil høre mere om på baggrund af kursusforløbet, og hvad nogle kursister mener kan bidrage til deres arbejde med psykisk arbejdsmiljø, er, hvordan man sikrer et godt psykisk arbejdsmiljø ved at forebygge arbejdsmiljøproblemer og stress. I forlængelse af dette nævner flere, at de gerne vil blive bedre til at afdække, opspore og afhjælpe tidlige symptomer på begyndende dårligt arbejdsmiljø, fx stress, depression mv. – også hos kolleger, der ikke selv reagerer på deres symptomer. På denne måde kan der igangsættes en tidlig indsats og forhåbentligt afhjælpe problemer, inden de udvikler sig yderligere. Dette behov er udtalt hos såvel arbejdsmiljørepræsentanter som provster.

Flere kursusdeltagere fortæller, at de gerne vil høre mere om hvilke årsager, der kan give anledning til problemer med det psykiske arbejdsmiljø og sygemeldinger. Kursusdeltagernes egne bud, på hvad der kan være relevant at høre mere om, er:

- stress,
- arbejde og familieliv, der kan påvirke hinanden,
- hvad der slider på præster som faggruppe,
- den holistiske sammenhæng mellem krop og sind, hvor det psykiske arbejdsmiljø påvirker kroppen,
- sexisme,

- sekundært traumatisk stresssyndrom.

Med baggrund i ovenstående årsager ønsker kursisterne mere viden om konkrete tiltag til opsporing af dårligt arbejdsmiljø. Herunder fx mere viden om, hvordan man kan have indledende og opklarende samtaler med kolleger for at afklare, om kolleger mistrives, samt hvad man kan gøre akut.

I næste afsnit inddrages perspektiverne fra præster, der har været sygemeldte med årsager relateret til det psykiske arbejdsmiljø, og som har modtaget en indsats med et behandlingsforløb i relation til dette.

4.4.8 Sammenfatning

Det har været projektets hensigt, at biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanter styrkes i deres forudsætninger for at:

- opdage psykiske arbejdsmiljøproblemer tidligt – både hos sig selv og hos andre,
- have overblik over redskaber til at arbejde med psykiske arbejdsmiljøproblemer,
- sætte virksom indsats i værk,
- arbejde med psykisk arbejdsmiljø blandt præster (gælder arbejdsmiljørepræsentanterne i Københavns og Roskilde stifter, der har deltaget i det profylaktiske læringsforløb).

Ifølge kursisters egne samlede vurderinger oplever stort set alle styrkede forudsætninger for dette efter deltagelse i kursusforløbet. Derfor vurderes det, at denne hensigt er opnået.

Gennem kursusforløbet har nogle af kursusedtagerne desuden opnået:

- øget fokus på det psykiske arbejdsmiljø,
- legitimitet til at tale om det psykiske arbejdsmiljø,
- erfaringsudveksling og sparring,
- viden om, hvordan man kan opdage mistrivsel hos kolleger og sig selv,

- opmærksomhed på, at øget kommunikation og samarbejde bidrager til bedre føling med kollegernes trivsel,
- opmærksomhed på, at fortsat drøftelse, sparring og vidensdeling øger fokus på arbejdsmiljøet på arbejdspladsen,
- opmærksomhed på, at øvelser og konkrete værktøjer er et middel, der kan bidrage til arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø,
- opmærksomhed på brugen af indsatser som et redskab til at hjælpe præster, der oplever vanskeligheder relateret til det psykiske arbejdsmiljø.

Der er dog fortsat en række udekkede behov, da kursusedtagerne fortæller, at der stadig er brug for følgende:

- opfølgning på og erfaringsudveksling om, hvordan andre kursister har benyttet den opnåede viden i dagligdagen,
- fortsat opkvalificering og løbende opdatering med den nyeste viden på området,
- kursusforløb for andre faggrupper, så der skabes bredere fælleshed om arbejdet med arbejdsmiljøet, samt løbende systematisk opkvalificering af nye kolleger,
- mere viden om årsager til problemer med det psykiske arbejdsmiljø og sygemeldinger,
- mere viden om, hvordan man forebygger psykiske arbejdsmiljøproblemer,
- flere redskaber til afdækning, opsporing og afhjælpning af tidlige symptomer på begyndende dårligt arbejdsmiljø,
- forskellige konkrete redskaber til håndtering af problemer med det psykiske arbejdsmiljø, herunder værktøjer til at arbejde med stress, samarbejde og gruppedynamikker,
- fortrolige fora, hvor arbejdsmiljøet kan drøftes,
- handleplaner bl.a. til igangsættelse af indsatser og tydelig kompetencefordeling i arbejdsfunktioner,
- tydelige stillingstrukturer – også for frivillige.

Med andre ord har kursusforløbet bidraget med et kompetenceløft på området, samtidig med at det belyser behov for et systematisk og styrket videre arbejde. Der er både behov for at bygge oven på det fælles grundlag,

kurserne har skabt, samtidig med at der er behov for at udbrede til andre faggrupper og sikre, at nye kolleger bringes med om bord i den fælles viden.

4.5 Resultater af forløb for sygemeldte præster

Denne del af evalueringen vurderer, hvorvidt indsatsen skaber de forandringer i biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanternes måder at tænke og handle på (resultater), som man forventede ved projektets begyndelse. Det afstedkommes ved at undersøge, hvordan sygemeldte præster, der har modtaget en indsats, har oplevet deres forløb. Helt specifikt undersøges det, om hensigten, med at projektet skal styrke provsters oplevelse af at have relevante behandlingstilbud til rådighed, er opfyldt. Præsterne kan give indblik i, om de behandlingstilbud, provsterne har til rådighed, også passer til de sygemeldte præsters behov.

Det har desuden været hensigten med projektet at afprøve behandlingsdifferentiering, ved at de sygemeldte præster tilbydes forskellige behandlingstilbud alt efter, hvilke behov for behandling de har. Præsternes erfaringer kan også give svar på, om behandlingsdifferentieringen har været tilstrækkelig.

Indsigt i præsternes erfaringer er opnået gennem semistrukturerede interviews af ca. én times varighed med 20 forskellige præster fordelt på de fire medvirkende stifter. Dertil er der foretaget ét interview med behandler fra PPclinic og ét interview med to behandlere fra Green Andersen – Erhvervspsykologi. Alle interviews er foretaget af medarbejdere i Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, og erfaringerne gengives i anonymiseret form. Ved relevans inddrages også erfaringer fra kursusforløbet, som dog hovedsageligt er behandlet i ovenstående afsnit om resultater af kursusforløb.

Nedenfor behandles de vigtigste fund i analysen af resultater. Det første afsnit lægger ud med at give et overblik over de bagvedliggende årsager til, at præster, der har modtaget en indsats, er blevet sygemeldt.

4.5.1 Psykisk arbejdsmiljø – et komplekst samspil af årsager

Projektet har i arbejdet med sygdomsmeldinger og psykisk arbejdsmiljø haft en bred definition af feltet, som har gjort plads til det hele menneske. Med dette menes, at psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen ikke står alene i det levede arbejdsliv, men fletter sammen med situationen uden for arbejdspladsen og den enkeltes generelle psykiske tilstand. Der er derfor ikke skelnet skarpt mellem psykisk arbejdsmiljø og udfordringer af mere almen psykisk karakter i visiteringen af præster til projektets indsats. Ambitionen er derfor også igennem arbejdet og denne evaluering at blive klogere på forskellige psykisk arbejdsmiljørelaterede årsagsbilleder og samspillet med det almene psykiske velbefindende hos præsterne.

Ved projektets igangsættelse blev der opstillet en række årsager til sygdomsmelding, som projektet gerne vil adressere:

- betydningen af kvoterede præstestillinger,
- stress/udbrændthed,
- det grænseløse arbejde,
- den komplekse arbejdsstruktur,
- konflikter,
- chikane/mobning,
- præsteboligens betydning for det psykiske arbejdsmiljø,
- de følelsesmæssige belastninger.

Det har derfor interesse at danne viden om, hvorvidt disse årsagsbilleder er til stede blandt de sygemeldte præster. Her viser analysen, at alle disse årsager optræder i interviewene som enten direkte eller indirekte årsagsforklaringer på, hvorfor præsterne bliver sygemeldt. Stress/udbrændthed er en årsag i de fleste af forløbene – dog ofte kombineret med andre årsager. Andre årsagsbilleder fylder også i en række af forløbene. Det gælder chikane/mobning, konflikter og den komplekse organisationsstruktur. Der til kommer, at de øvrige årsagsbilleder er til stede blandt de interviewede, men i færre af forløbene.

Når præsterne bliver sygemeldt og modtager en indsats, har de bagvedliggende årsager til deres sygdomsmelding ofte stået på længe, og mange inter-

viewpersoner fortæller om mere end én årsag, til at de er blevet sygemeldt. Ofte starter vanskelighederne med det psykiske arbejdsmiljø ved én årsag, og udvikler sig derefter, så andre årsager lægges til den oprindelige årsag til vanskelighederne med det psykiske arbejdsmiljø. Fx kan samarbejdsvanskeligheder over tiden udvikle sig til mobning, der kan medføre stress. På denne måde kan det fx både være konflikter og mobning samt stress, der er årsag til sygemelding.

Ifølge de interviewede behandlere er årsagerne til sygemelding ofte en personlig krise, der er udløst af noget arbejdsrelateret, og hos enkelte er det kombineret med noget, der ikke er arbejdsrelateret som fx en situation i privatlivet. Det er sjældent udløst udelukkende af en situation i privatlivet. De arbejdsmæssige udfordringer spiller dog ofte ind i privatsfæren. Dette sker oftest som en afledt konsekvens af, at har man det dårligt på arbejdet, så kan man i nogle tilfælde komme til at tage problemerne med hjem, og det kan påvirke familielivet og relationerne i familien. Dog er der eksempler på, at arbejdsituationen helt konkret kan presse sig på i den hjemlige ramme, når man bor i embedsbolig. Her kan sognebørn eller kolleger godt finde på at opsøge en præst ud over det ønskede eller under en sygemelding, som kan få konkret betydning for oplevelsen af at være hjemme og også kan påvirke familien mere direkte.

Ligesom familiesituationen således kan være en del af det samlede udfordringsbillede, så spiller personlige forhold også ind. Fx kan en tendens til at være perfektionistisk i kravene til sig selv, et lavt selvværd eller andre psykiske udfordringer være medvirkende til, at præsterne oplever vanskeligheder med det psykiske arbejdsmiljø.

Analysen viser på denne måde, at det psykiske arbejdsmiljø ikke kan skilles fra andre vigtige påvirkninger af den psykiske tilstand, og at man i arbejdet med præsters sygemeldinger derfor med fordel kan have det hele menneske for øje.

Med baggrund i disse overordnede betragtninger, uddybes nu de enkelte punkter i listen ovenfor.

En problematik, der berører kvoterede præstestillinger, stress og udbrændthed, det grænseløse arbejde samt den komplekse arbejdsstruktur, er, at det kan være svært for præsterne at afgrænse deres aktiviteter, sige fra over for arbejdsopgaver og adskille arbejds- og privatliv, når de skal være til stede for alle sognebørn. Det ender med, at præsterne bliver overbebyrdet, og det er stressfremkaldende, hvis man ikke føler, man kan løfte opgaverne og føler sig utilstrækkelig. Præsternes egne høje forventninger til løsning af arbejdsopgaverne samt frygten for ikke at være god nok kan føre til udbrændthed. Derudover kan det også være svært for præsterne at vende tilbage til arbejdet efter sygdom, hvis de ikke kan varetage de samme opgaver som tidligere, fordi de ved, at så er der nogen andre, der skal løse opgaverne.

Angående konflikter, mobning og chikane, så kan det stå på i årevis, inden den udløsende faktor til fx sygdom opstår. Ifølge nogle af behandlerne skyldes det, at der ikke i særlig høj grad eksisterer en kultur for konstruktiv tilbagemelding i folkekirken fx efter afvikling af et arrangement. Kommunikationen og dialog er til tider fraværende og erstattes af forestillinger om hinanden, hvor der kan opstå grupperinger på arbejdspladsen. Dertil peger analysen på, at der ofte mangler et veludviklet kollegialt netværk blandt præsterne. Samarbejdsproblematikker kan også opstå med menighedsråd og øvrige personalegrupper. Den tostrengede ledelsesstruktur er anledning til uklarheder, og en tredjedel af årsagerne til sygdom blandt præsterne involverer samarbejdsproblematikker og konflikter primært med menighedsråd, men også andre faggrupper.

Ligesom relationen til kolleger og menighedsråd er vigtig, er samarbejdet med provst og biskop også til tider afgørende. Samarbejdsproblemer med provst eller biskop er imidlertid sjældne og udløses som regel af samarbejdsudfordringer med andre. Interviewene med præsterne viser, at samarbejdsproblemer med ledelsen fx kan opstå, hvis præsten ikke føler sig imødekommet ved henvendelse til ledelsen om, at præsten oplever vanskeligheder med det psykiske arbejdsmiljø.

Overordnet set oplever nogle præster autoritets- og autorisationsstrukturerne i folkekirken som utydelige, da de er kaldet af menighedsrådet, har

provsten som daglig leder og refererer til biskoppen samtidigt med, at den enkelte præst har stor autonomi i dagligdagen. Den organisatoriske struktur indebærer dermed risici for forvirring og uklar ledelse, og derfor udeblivende problemløsning i nogle tilfælde.

Nogle gange er konflikter og samarbejdsvanskeligheder den oprindelige årsag, til at vanskelighederne med det psykiske arbejdsmiljø udvikles, og andre gange udløses konflikter og samarbejdsvanskeligheder af andre vanskeligheder med det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være, at præsten er stresset og derfor får det dårligere med tiden, hvilket sætter spor i samarbejdsrelationerne.

I interviewene med præsterne angives embedsboligens betydning ikke som årsag til sygemelding. Dog optræder embedsboligen som en indirekte årsag, der kan påvirke tilstanden både inden og under sygemelding. Det kan fx være, når præsten er blevet syg af andre årsager, men bliver påvirket af at opholde sig i embedsboligen og sognet, fordi det er svært at holde afstand til arbejdspladsen.

Følelsesmæssige belastninger kan dække over mange forskellige forhold og situationer. Dette ses fx i fundene fra projektet 'Håndtering af følelsesmæssige belastninger', hvor den kvantitative spørgeskemaundersøgelse med svar fra 554 præster peger på, at følgende arbejdsforhold kan være følelsesmæssigt belastende:

- At der er flydende grænser mellem arbejde og privatliv.
- Samarbejdet med menighedsrådet.
- Samarbejdet med præstekolleger og medarbejdere i sognet.
- At præsten ikke ved, hvornår han/hun skal dække ved kollegers sygdom og vakante embeder.
- Konfirmandundervisning – relationerne til konfirmanderne og forældrene.
- At præsten skal bo i tjenestebolig.
- Samarbejdet med provsten.

I interviewene bruger præsterne ikke selv betegnelsen ”følelsesmæssige belastninger”, når de skal beskrive årsagerne til deres sygemelding, men beskrivelserne af de andre årsager til sygemelding indikerer, at de andre årsager i sig selv er følelsesmæssigt belastende. Fx er det følelsesmæssigt belastende at have høje forventninger til egne præstationer samtidigt med, at man er nervøs for, om man gør det godt nok, og det kan være følelsesmæssigt belastende, når arbejdsliv og privatliv ikke kan skilles ad, og de to sfærer påvirker hinanden.

Analysen viser overordnet set, at årsagerne til sygemeldinger relateret til psykisk arbejdsmiljø typisk er komplekse og sammensatte på tværs af arbejdsstruktur, samarbejdsrelationer, strukturelle forhold, samspil med ledelse, familiesituation og personlige årsager. Det betyder også, at der ofte er behov for at blive mødt i den helhed af årsager, som danner baggrund for sygemeldingen på tværs af arenaer og problembilleder. Det ses fx også ved, at behandlerne oplever, at den sygemeldte præst ofte kommer med ét defineret problem, men at det viser sig igennem behandlingsforløbet, at der i virkeligheden er flere udfordringer, som til tider skal behandles fra flere vinkler eller kræver andre typer af sundhedsindsats.

4.5.2 Næsten alle har fået tilbudt en relevant indsats

18 af de 20 interviewede præster, der har modtaget en indsats, oplever at have fået tilbudt en indsats, der har været relevant for deres behov.

Ved flere af behandlingsforløbene (Green Andersen – Erhvervspsykologi, PPclinic, psykolog) fremhæver præsterne det som særligt godt at blive støttet af en fagperson. Her oplever præsterne forståelse for deres situation samtidigt med, at der er en tydelig stemme, der sætter rammerne for forløbet, giver redskaber til samt hjælper og skubber på for, at præsterne handler og finder løsninger, der kan hjælpe dem med at få det bedre og komme videre i forløbet. Et par stykker nævner fx, at det har været behjælpeligt, at fagpersonen er kommet med anbefalinger til processen omkring tilbagevenden til jobbet.

Det bliver af præsterne også fremhævet som særligt positivt, at de gennem behandlingsforløbene (Green Andersen – Erhvervspsykologi, PPclinic, psykoterapeut, psykolog, stresscoach) får lov til at tale ud om den situation, de står i, at de bliver lyttet til, og at de får sat nogle ting på plads gennem samtalerne.

Specifikt for behandlingsforløbet ved Den Gamle Avlsgård fremhæves det rolige miljø og kombinationen af behandlinger, der fokuserer på både krop og sind. Dertil betragter nogle præster det som en fordel at være væk fra embedsboligen ved at være på ophold hos Den Gamle Avlsgård, fordi embedsboligen netop kan påvirke tilstanden under sygemelding, fordi det er svært at holde afstand til arbejdspladsen.

Supplerende til præsternes perspektiv, nævner nogle af de provster og arbejdsmiljørepræsentanter, der har været på kursusforløb, at de synes, der er en bred vifte af indsatser til sygemeldte præster. De, der ser netop disse indsatser som et redskab, der kan bidrage til deres arbejde med arbejdsmiljø blandt præster, er hovedsageligt provster. De nævner, at de gennem projektet har fået:

- viden om, hvad man kan gøre akut,
- gode tilbud at henvise til ved sygemelding,
- at det er let at henvise præster til tilbud gennem stiftet,
- muligheder for, at præster kommer på længere ophold,
- forskellige tilbud om indsatser, så de passer til behovet hos den sygemeldte.

Disse provster oplever således, at de har fået en bredere indsatsvifte at henvise til, samtidig med at næsten alle de sygemeldte præster oplever at have modtaget relevante behandlingstilbud. Dette tyder på, at projektets mål, om at provster skal have relevante behandlingstilbud til rådighed, er opfyldt.

4.5.3 Differentierede behandlingsforløb giver personligt tilpasset hjælp

To af de 20 præster oplever, at de ikke har fået tilbudt en relevant indsats. De pågældende præster synes ikke, behandlingstilbuddet har været tilstrækkeligt ift. præsternes grad af belastning og årsager til deres sygdommel-
ding. Fælles for de to præster er også, at de kun har modtaget én indsats, hvorimod mange af de præster, der oplever at have fået en relevant indsats, har modtaget mere end ét behandlingsforløb. Heriblandt er tre præster, der oplevede, at det første behandlingsforløb, de blev tilbudt, ikke passede til deres behov, som fik tilbudt et andet forløb, som passede bedre til deres behov, da de efterspurgte dette.

To andre præster nævner netop også det, at de har modtaget flere indsatser samtidigt som dét, de vil fremhæve som særligt godt ved forløbet. De mener, det er kombinationen af flere indsatser, der har hjulpet dem, da det har dækket forskellige behov.

Samlet set tyder det på, at det ofte kan være nødvendigt med flere behandlingstilbud, hvis den enkelte præsts behov skal dækkes. Det peger i retning af, at en fælles forventningsafstemning om dette kan være gavnligt for det gode forløb. Hvis alle involverede ved begyndelsen af sådanne forløb er klar over, at det virksomme behandlingsforløb som oftest indeholder mere end én type behandling, bliver det sandsynligvis nemmere, at finde frem til den gode kombination af virksomme indsatser sammen.

4.5.4 Ønske om større medbestemmelse og differentiering i behandlingstilbud

På trods af den positive tilbagemelding, hvor næsten alle præsterne oplever at have modtaget relevant indsats, så nævner præsterne også tilgange i forløbene, hvor der er plads til justeringer.

Næsten halvdelen af præsterne, der har modtaget en indsats, samt nogle af provsterne, der har været på kursusforløb, nævner muligheden for og vigtigheden af et bredt udbud af indsatser, så forløbene kan blive mere individuelt tilpasset de enkelte personer. Nogle præster foreslår også, at præster-

ne selv inddrages i planlægningen af hvilke behandlingsformer, der kunne være relevante for dem, så præsterne ikke føler sig fejlvisiteret. Det bliver foreslået, at:

- præsterne selv kan finde et behandlingstilbud, som stiftet betaler for,
- præsterne orienteres om, hvilke behandlingstilbud der indgår i indsatsen, så de kender mulighederne,
- der indgår flere valgmuligheder angående behandlere inden for samme behandlingsform, fx i tilfælde hvor behandlingsformen er den rette, men kemien mellem præst og behandler ikke er den rette, eller hvis man fx ikke har lyst til at skulle på retræte på Den Gamle Avlsgård, men stadig har gavn af de behandlingsformer, de tilbyder,
- udbyde ekstern supervision, da nogen afholder sig fra supervision sammen med kollegaer,
- udbyde behandlingstilbud, der medtænker hele mennesket – både arbejdsliv og privatliv, samt behandling af de fysiske symptomer, der fx optræder ved stress.

Analysen viser, at en række præster oplever at påbegynde forløb hos fx en terapeut, psykolog eller på Den Gamle Avlsgård og så finde ud af, at indsatsen eller kemien med behandlerne ikke matcher deres behov eller præferencer. Erfaringen fra forløbene er, at dette ofte ikke kan afklares, før man afprøver en indsats, hvorfor det også er forventeligt, at der må afprøves, indtil man finder det, der virker for den enkelte.

Et par præster, der har haft stor medbestemmelse i deres forløb, fremhæver også medbestemmelsen som dét, der har været særligt godt ved deres forløb. En af præsterne uddyber, at støtte og hjælp i planlægningen af også var en gevinst forløbet, da det kan være svært at være overladt helt til sig selv i planlægningen, når man er sygemeldt.

Præsternes ønsker til endnu større differentiering og medbestemmelse i behandlingstilbud tyder på, at der fortsat er et udækket behov for personligt tilpasset hjælp.

4.5.5 De fleste oplever fagpersoners kendskab til folkekirken positivt

15 af de 20 præster oplever, at fagpersonen i deres forløb har haft kendskab til folkekirken, og de resterende fem præster oplever, at fagpersonerne ikke har haft dette kendskab.

I lidt over halvdelen af forløbene synes præsterne, det har været en fordel, at der har været kendskab til folkekirken blandt de fagfolk, de har mødt. Det skyldes fx, at de ikke har skullet bruge så meget tid på at forklare folkekirkens organisering. Det opleves nemlig som vigtigt, at fagpersonen ved, hvilke strukturelle og arbejdsopgavemæssige udfordringer præsten kan stå med.

Der er dog også enkelte præster, der supplerer med, at det måske også havde fungeret udmærket med en fagperson, der ikke havde indblik i folkekirken, da det kan give nogle andre perspektiver og et andet blik på folkekirken. Dette bakkes op af et par præster, der har været i forløb ved fagpersoner uden kendskab til folkekirken. Det manglende kendskab til folkekirken opleves af disse præster som positivt, da det netop har kunnet give et blik udefra, der har forholdt sig undrende og stillet kritiske spørgsmål til folkekirkens struktur og arbejdsgange.

Én af de fem præster, der har været tilknyttet en fagperson uden kendskab til folkekirken, oplever det dog som en ulempe, at dette kendskab ikke har været der. Præsten oplever fagpersonens manglende kendskab, til hvad det vil sige at være præst, som hæmmende for samtalen.

To præster nævner desuden, at de har været glade for, at deres terapeut også var uddannet teolog, da de kunne tale om nogle emner i teologiske termer. Den ene af præsterne fortæller, at det også gav et refleksions- og udviklingspotentiale samt noget sjælesorg at kunne drøfte de teologiske vinkler. Disse erfaringer bakker op om behovet for differentiering i behandlingstilbud, da der omvendt også er præster, der har behov for en pause fra teologi under deres sygemelding.

Selvom flertallet af de interviewede præster oplever fagpersoners kendskab til folkekirken som en fordel, er der altså også oplevelser af, at det kan være en fordel med en fagperson, der ikke har dette kendskab. Det tyder samlet set på, at der på dette område også er behov for et differentieret udbud af fagpersoner inden for de enkelte behandlingsformer.

4.5.6 Ledelsens opbakning giver tryghed for den sygemeldte

Når præsterne fremhæver det særligt gode ved deres forløb, fremhæver halvdelen af præsterne forståelse og opbakning fra provst, biskop og stift. Det har betydning for præsterne, at de bliver lyttet til og taget alvorligt. Ledelsens opbakning, at præsten ikke er blevet bebrejdet sit sygefravær, og at der er tillid til præsten, har været med til at mindske den skyld eller skam, som nogle præster føler over, at de er blevet sygemeldt. Præsterne beskriver også ledelsens opbakning som det, at der er forståelse for, at det kan tage tid at blive rask og vende tilbage til arbejdspladsen samt lydhørhed over for, hvordan præsten selv mener, at vedkommende kan vende tilbage til arbejdet på bedste måde. Ledelsens opbakning og forståelse giver præsterne en tryghedsfølelse – fx giver nogle udtryk for, at de ikke er bange for at miste deres job.

Det nævnes desuden, at selve projektet 'Sygefravær, uddannelse og indsatser' er med til at vise, at folkekirken som institution tager sig af sine præster, og det giver en tryghed, der er afstressende i sig selv.

4.5.7 Behov for større inddragelse af ledelse og arbejdsplads

En håndfuld præster oplever, at der er et behov for, at fx ledelsen i højere grad hjælper præsterne med at vende tilbage til arbejdspladsen efter sygemelding. Det indebærer ifølge præsterne, at de ikke pålægges for mange opgaver, og at den psykiske arbejdsmiljøsituation forbedres, så de ikke vender tilbage til de samme problematikker.

Desuden opfordrer præsterne til, at ledelsen som et led i en forebyggende indsats arbejder med at forbedre det psykiske arbejdsmiljø, så snart der rettes henvendelser om, at der er problematikker. Når problematikkerne

ikke håndteres på arbejdspladsen, og præsterne dermed vender tilbage til den samme situation, får de en oplevelse af, at det er deres eget individuelle problem at løse, selvom det bunder i et organisatorisk problem eller involverer andre personer på arbejdspladsen.

Derfor foreslår nogle præster en større inddragelse af provst, kolleger og evt. menighedsråd i forløbet med indsats til præster, så arbejdspladsen – og i særdeleshed provsten – får et bedre indblik i problemernes omfang og de hensyn, der skal tages til sygemeldte. En inddragelse af provsten er allerede anvendt i forløb hos Green Andersen – Erhvervspsykologi, hvis det har været hensigtsmæssigt. Hensigten er, at provsten som præstens nærmeste leder skal hjælpe præsten tilbage på arbejdspladsen og sikre en langtidsholdbar løsning, hvor præsten hjælpes til at kunne indgå i den arbejdsmæssige kontekst igen.

Det er også præsternes forståelse, at en kobling mellem behandlingsforløb, arbejdsplads, provst og forbedring af arbejdsmiljøet kan medvirke til, at præsten ikke står med udfordringen alene og dermed får en oplevelse af, at arbejdspladsen også påtager sig et ansvar for at få det løst. En større inddragelse af hele arbejdspladsen kan ifølge disse præster også være med til at give arbejdspladsen en forståelse for præstens situation samt hvilket omfang af opgaver, præsten kan varetage ved tilbagevendelse til arbejdspladsen. Det bliver også foreslået, at arbejdspladsen får en strategi for eller professionel vejledning i, hvad arbejdspladsen skal gøre, når der har været vanskeligheder med arbejdsmiljøet, og der fx har været en sygemelding.

Andre konkrete forslag fra de interviewede sygemeldte præster, til hvordan ledelsen kan være mere aktiv i forløbet, er:

- at provsten ringer til den sygemeldte tidligt i sygeperioden, således at den sygemeldte ikke føler, at vedkommende står alene, og at det er et individuelt problem, men føler, at der er opbakning fra ledelse og kolleger,
- at provsten ringer til præsten, når præsten vender tilbage til arbejdet efter sygemelding, og spørger ind til, hvordan det går med at være vendt tilbage,

- at provsten er opsøgende i forhold til præsten for at tale om arbejdsmiljøudfordringerne – både hvad ledelsen kan gøre anderledes, og hvad præsten kan gøre anderledes,
- at ledelsen hjælper præsten med at vende ordentligt tilbage til arbejdspladsen – også ift. relationerne til menighedsrådet, præstekolleger og øvrige medarbejdere.

Der er således mange forskellige forslag, der alle dækker over de forskellige behov, som præsterne har oplevet i deres forløb. Overordnet set tydeliggør disse forslag og behov vigtigheden af at være imødekommende overfor præsten, så forløbet kan tilpasses til den enkeltes behov.

4.5.8 Delvis sygemelding og delvis raskmelding som redskaber

Styregruppen har igennem projektet haft en interesse for at opnå viden om delvis sygemelding som redskab i indsatsen. Her har styregruppen ikke skelnet mellem hvorvidt en sygemeldt er blevet delvist sygemeldt direkte fra job eller er vendt delvist tilbage til job fra fuld sygemelding. Formålet har været at undgå at den sygemeldte mister kontakten til arbejdspladsen. Samtidig har der i projektet også været anvendt indsats, som har sigtet på at trække præsten helt ud af sin sammenhæng fx gennem et retrætelignende ophold på Den Gamle Avlsgård, hvilket har krævet fuld sygemelding. Især har dette været anvendt i sammenhænge, hvor det at bo i embedsbolig har været en forstyrrelse af en helingsprocessen, da det kan være svært at få helt ro, hvis man bor ved kirken og er sygemeldt fx pga. stress. Dette har begrænset antallet af delvise sygemeldinger. Konkret har sådanne delvise sygemeldinger været en del af syv forløb.

I undersøgelser vedr. brug af deltidssygemeldinger samt i beskæftigelses-systemet i Danmark skelner man imellem delvis sygemelding, som er at blive delvist sygemeldt fra fuld tid på sit job og delvis raskmelding, som er at vende delvist tilbage til job fra fuld sygemelding. Denne skelnen har ikke været anlagt i projektet, men bliver central, når erfaringerne fra projektet skal sammenholdes med erfaringer fra andre sammenhænge. Af de syv forløb har seks været delvise raskmeldinger fra fuldtidssygemelding, mens ét har været en delvis sygemelding fra fuld tid i job.

Erfaringerne med delvis raskmelding peger i retning af, at det kan være en god måde at sikre bæredygtig tilbagevenden, hvis det kan foregå med løbende tilpasning til den sygemeldtes behov. Erfaringen peger også i retning af, at det for at virke skal være ledsaget af en håndtering af de bagvedliggende årsager, således at der ikke vendes tilbage til den situation, som gjorde den pågældende præst syg i første omgang. Tre af de seks forløb ender i ny sygemelding eller jobskifte eftersom årsagerne til sygemeldingerne ikke opleves løst ved tilbagevenden til job. Dette ser i øvrigt ud til at være uafhængigt af tilbagevendelsesstrategi, da fire forløb med fuld tilbagevenden til job ligeledes ender i ny sygemelding eller jobskifte grundet uløste årsager til sygemeldingen. Disse erfaringer strækker sig tilbage i historikken før dette projekts igangsættelse i de sygemeldte præsters forløb. Erfaringerne er således ikke direkte afledt af den gennemførte indsats, men i lige så høj grad af de sygemeldte præsters forløb som helhed.

Styregruppen har for at supplere egne erfaringer bedt evaluator om at lave en kort afsøgning af erfaringer uden for projektet med brug af delvise sygemeldinger/raskmeldinger som indsatsredskab. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter har i den forbindelse rettet henvendelse til Det Nationale Center for Arbejdsmiljø (NFA), som i oktober 2022 er vendt tilbage med en opsamling af deres eksisterende viden på området.

NFA har ikke nogen forskning gennemført på NFA vedrørende forskellen mellem fuldtids- og delvise sygemeldinger, og der eksisterer ikke forskning på det folkekirkelige område. Der er imidlertid lavet generelle studier, som dog ofte ikke skelner mellem fysiske og psykiske årsager til sygemeldingen. Under disse rammer er der nogle studier, som viser positive effekter af delvise sygemeldinger, men billedet er ikke entydigt, da andre studier viser negative effekter.

En litteraturoversigt (SFI 2012⁹) finder at de fundne studier understøtter, at delvise rask-/sygemeldinger har en positiv effekt for lønmodtagere gene-

9 Jan Høgelund 2012: Effekter af den beskæftigelsesrettede indsats for sygemeldte, SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd. <https://www.vive.dk/media/pure/4791/274959>. Tilgået 9. dec. 2022.

relt uanset helbredsproblem. Der er dog ingen sikker viden om sygemeldte med forskellige helbredsproblemer.

Et studium fra 2011 (VIVE 2011¹⁰), der undersøger effekten af at være delvist sygemeldt, finder en reduktion i længden af sygemeldingsperioden for dem med muskel- og skeletlidelser, men ikke for dem med mentale helbredsproblemer. Tilsvarende viser en artikel fra 2013 (Andrén 2013¹¹), at deltidssygemelding ved mentale helbredsproblemer er forbundet med lav forventelig fuld bedring. Kategorien 'mentale helbredsproblemer' er dog en meget bred kasse, som inkluderer psykisk sygdom i almindelighed ud over Paraplyprojektets fokus på sygemeldinger med årsag i psykisk arbejdsmiljø. Erfaringerne er derfor vanskeligt overførbare til genstandsområdet.

Samlet set er der kun få studier, og når det gælder mentale helbredsproblemer, er resultaterne usikre og ikke entydige, ligesom afgrænsningen 'psykiske arbejdsmiljø' som årsag ikke er i fokus i studierne.

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter konkluderer på denne baggrund, at den eksisterende viden ikke er dækkende for styregruppens vidensbehov. Hvis man vil vide mere på området, vil man med andre ord være nødt til at skabe sine egne erfaringer. I lyset af litteraturens skelnen mellem delvise sygemeldinger og delvise raskmeldinger kan det siges, at projektet har skabt viden om især det sidste mens delvise sygemeldinger ikke er systematisk afdækket i projektet. Man kan derfor overveje, om det er interessant at foretage en systematisk afprøvning af delvise sygemeldinger som indsatsredskab. Det vil i den henseende være vigtigt at tage hensyn til de meget forskellige behov i forløbene, hvor nogle fx pga. embedsbolig kan have behov for fuld sygemelding og mulighed for fysisk at komme væk fra sammenhængen for at få ro til helingsprocessen, mens andre kan drage nytte af tidligere indsats og brug af den måske mindre indgribende delvise sygemelding. Her vil det i lyset af erfaringerne være nødvendigt med et

10 Jan Høgelund og Holm, Anders 2011: The Effect of Part-Time Sick Leave for Employees with Mental Disorders. Working Paper 01:2011, Department of Employment and Integration. https://pure.vive.dk/ws/files/265016/WP_01_2011.pdf. Tilgæet 9. dec. 2022.

11 Daniela Andrén: *Does Part-Time Sick Leave Help Individuals with Mental Disorders Recover Lost Work Capacity?* In J Occup Rehabil (2014) 24: 344-360.

særligt fokus på tidlig opsporing, så indsatsen sættes ind, før fuld sygemelding er nødvendig.

4.5.9 Sammenfatning

Det har været en hensigt med projektet, at provster har relevante behandlingstilbud til rådighed. Derudover har projektet også skullet afprøve forskellige behandlingstilbud alt efter præsternes behov samt belyse forskellige årsager, til at præster sygemeldes grundet psykisk arbejdsmiljø.

Projektet har adresseret de opstillede årsager til sygemelding gennem indsatserne målrettet præster, der er sygemeldt med grunde relateret til psykisk arbejdsmiljø. Disse årsager optræder enten som direkte eller indirekte årsagsforklaringer til sygemelding, ofte i kombination med andre årsagsforklaringer, og har ofte stået på længe inden præsterne sygemeldes. I langt de fleste tilfælde er det noget arbejdsrelateret, der udløser sygemeldingen. Ofte påvirker de arbejdsmæssige udfordringer dog også præsternes privatliv.

Næsten alle de sygemeldte præster oplever at have fået tilbudt en relevant indsats. Sammen med resultatet, at provsterne oplever styrkede forudsætninger for at have et overblik over redskaber til at arbejde med psykiske arbejdsmiljøproblemer og viden om, hvad de kan sætte i værk af tiltag, tyder det på, at provsterne har relevante behandlingstilbud til rådighed.

For præsterne, der har modtaget behandlingstilbud, har det været relevant at blive støttet af en fagperson, få lov til at tale ud om deres situation samt at blive lyttet til. Ophold væk fra hjemmet samt inddragelse af kropslige behandlinger har også været relevant for nogle præster. De har haft gavn af at komme væk fra embedsboligen og dermed lægge afstand til arbejdspladsen. De kropslige behandlinger har været relevante, da fx stress også sætter sig i kroppen.

Præsternes tilbagemelding om relevansen af deres behandlingsforløb tyder på, at det er nødvendigt med et differentieret udbud af behandlingsformer, samt at det er en fordel med flere behandlingstilbud til den enkelte præst,

hvis præsterne skal have personligt tilpasset hjælp. Nogle præster udtrykker i tråd her med også et ønske om et større udvalg af behandlingsformer og et større udvalg af behandlere inden for samme behandlingsform samt større medbestemmelse angående behandlingsform. Så selvom man nu oplever at have en relevant indsatsvifte, ser der ud til både at være behov for øget bredde i typer af indsatsstilbud og en større dybde, ved at der inden for hver type af indsats findes alternative valgmuligheder. Dette skyldes, at der er behov for individuel tilpasning, og at det ofte også kan være vigtigt med kemien mellem sygemeldt og behandler.

Forskellige valgmuligheder kan også være løsningen, når det kommer til fagpersonernes kendskab til folkekirken. De fleste præster oplever fagpersonernes kendskab til folkekirken som positivt, men der er også præster, der ser det manglende kendskab som en fordel, der giver et andet blik på folkekirkens struktur og arbejdsgange. Derfor kan valget mellem fagpersoner, der har folkekirkeligt kendskab og fagpersoner, der ikke har folkekirkeligt kendskab være en mulighed, der kan bidrage til personligt tilpasset hjælp til den enkelte præst.

Samlet set viser erfaringerne ikke, at nogle behandlingstilbud er bedre end andre. Da præsterne har forskellige præferencer, behov og er sygemeldt af forskellige årsager, tyder det på, at behandlingsdifferentiering er centralt.

Udover behandlingstilbuddene viser præsternes erfaringer, at ledelsens ageren er essentiel. Ledelsens forståelse for præstens situation og tydelige opbakning til præsten er væsentlig. Dertil udtrykker nogle præster et behov for en større inddragelse af ledelsen og arbejdspladsen i indsatsen og behandlingsforløbet. Der skal arbejdes med det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, så den sygemeldte præst ikke vender tilbage til den samme situation og risikerer en ny sygemelding. En inddragelse af provst, kolleger og menighedsråd i den sygemeldtes behandlingsforløb kan give en forståelse for præstens situation og et indblik i det psykiske arbejdsmiljø. Derudover er der et behov for, at nogle præster får hjælp til at vende tilbage til arbejdspladsen.

Det er dermed ikke tilstrækkeligt, at provsten har relevante behandlings-tilbud til rådighed, da provstens reaktion og ageren ved præstens henvendelse om vanskeligheder med det psykiske arbejdsmiljø også er afgørende. Dertil tyder det på, at en mere aktiv rolle for provsten kan være gavnlig for den sygemeldte, hvis det foregår tilpasset den enkeltes behov.

4.6 Virkninger

Igennem de forskellige organisatoriske aktiviteter og resultater har der været et ønske om, at projektet har skullet skabe nogle virkninger for målgruppen af præster, der er sygemeldt pga. det psykiske arbejdsmiljø. Virkninger er, hvordan målgruppens situation er forandret på baggrund af indsatsen.

De nedenstående afsnit behandler, hvorvidt de ønskede virkninger er opfyldt:

- provster, biskopper og arbejdsmiljørepræsentanter håndterer præsters psykiske udfordringer rettidigt og med styrket indsigt,
- forebygge og begrænse præsters sygefravær,
- projektets grundstruktur indgår i folkekirkens fremtidige arbejde med at håndtere præsters arbejdsmiljørelaterede sygdom fremadrettet.

4.6.1 Få får den nødvendige hjælp rettidigt i deres forløb

En tiltænkt virkning med projektet er, at præsters psykiske udfordringer håndteres rettidigt og med styrket indsigt. Dvs. at de relevante organisatoriske aktører – her provster, biskopper og arbejdsmiljørepræsentanter – pga. af aktiviteterne og resultaterne har de rette forudsætninger for at handle rettidigt og med styrket indsigt, når der er udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø hos præster. Dette vurderes som opnået, hvis et flertal af de præster, der er sygemeldt med årsager relateret til psykisk arbejdsmiljø, oplever at have fået den nødvendige hjælp på det tidspunkt i deres forløb, hvor de havde behov for det.

13 af 20 præster oplever ikke at have fået den nødvendige hjælp på det tidspunkt i deres forløb, hvor de havde behov for det.

En del af disse præster oplever, at provsten ikke har lyttet eller taget deres henvendelse om vanskeligheder med det psykiske arbejdsmiljø tilstrækkeligt alvorligt. Enkelte fortæller, at provsten lytter til, hvad de fortæller, men at der stadig ikke bliver handlet på problematikkerne. Andre føler, at deres problemstillinger bliver helt afvist af provsten. Følgerne heraf har været, at arbejdsmiljøproblematikkerne har udviklet sig, og først da præsterne er blevet sygemeldt, har de oplevet at få hjælp. Nogle præsters oplevelse er, at den sene hjælp skyldes, at der ikke er forståelse for deres arbejdsforhold. Der er også præster, der har en oplevelse af, at den manglende rettidige hjælp skyldes afmagt, berøringsangst eller konfliktskyhed hos provsten. Præsterne nævner fx, at provsterne har givet udtryk for, at der ikke er ressourcer til at håndtere de psykiske arbejdsmiljøproblemer. I andre tilfælde har præsterne en oplevelse af, at provsterne ikke føler, de har indflydelse på situationen eller de rette redskaber til at håndtere situationen.

Derudover er der også tilfælde, hvor kolleger og tillidsrepræsentant ikke har reageret på henvendelse fra præsten eller hvor præsten mener, at præsten selv skulle have gjort opmærksom på arbejdsmiljøsituationen noget tidligere.

Fem præster oplever at have fået den nødvendige hjælp på det tidspunkt i deres forløb, hvor de havde behov for det. Disse præster fremhæver, at de har fået hjælp, da de gjorde provsten opmærksom på, at de oplevede problemer med det psykiske arbejdsmiljø. De føler, de har fået opbakning fra provsten, og at der er blevet handlet hurtigt, efter de har henvendt sig. To af disse præster, nævner endda den hurtige igangsættelse af indsats som dét, der har været særligt godt ved forløbet.

Der er i undersøgelsen både indgået præster, der har modtaget indsats før og efter, at biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanter som led i projektet har været på kurser. Kurserne har blandt andet haft til hensigt at skabe fokus på det psykiske arbejdsmiljø, gøre deltagerne bedre til tidlig opsporing og at øge handlekompetencen ved et større kendskab til indsatser. Der er imidlertid ikke en forskel på, om de sygemeldte præster har startet indsats før eller efter, at kurserne har været gennemført. Mere end halvdelen af præsterne oplever ikke at have modtaget indsats på det rigtige

tidspunkt, uanset om forløbet er startet før eller efter kursernes gennemførelse. Dette tyder på, at kurserne ikke har været tilstrækkelige til at skabe de ønskede forandringer i praksis.

Imidlertid er der nogle af de interviewede præster, som fortæller, at deres psykiske arbejdsmiljøproblemer er startet for mange år siden og over en længere årrække har bygget sig op til et punkt, hvor det kulminerer i en sygemelding. Der ser derfor ud til samtidigt at være den dynamik i spil her, at der har været og måske også fortsat er en gruppe af præster, der har kurs mod sygemelding, men som har gået uopdaget hen. Når disse præster som led i projektet eller som følge af kurserne bliver opdaget, og indsats påbegyndes, er det dermed ikke overraskende, at de kan opleve, at de kunne have brugt hjælp for mange år siden, og at den derfor ikke kommer rettidigt. Dette forhold gør tolkningen af oplevelsen af manglende rettidighed vanskelig, da det er svært at vide, om kurserne faktisk har virket til at få den nødvendige opmærksomhed, men at der ligger en 'opsparet' problemstilling blandt præster med psykiske arbejdsmiljøproblemer.

Samlet set må det konstateres, at kurserne på nuværende tidspunkt ikke har givet anledning til den ønskede rettidighed i igangsættelsen af indsats, og at der derfor er god grund til at have fokus på, hvordan det, som biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanter har lært på kurserne, omsættes i tidlig opsporing og indsats.

Halvdelen af præsterne nævner, at der er brug for en mere forebyggende indsats, hvor der bliver handlet på det psykiske arbejdsmiljø tidligere. Ved at arbejde med håndtering af arbejdsmiljøsituationen, så snart præsten giver udtryk for, at der er brug for det, eller så snart ledelse eller kolleger fornemmer, at der er vanskeligheder, kan det forhåbentligt forebygge en sygemelding. Et par præster foreslår, at der gøres mere opmærksom på, at der findes en indsats med behandlingstilbud. Ved at kende til ordningen kan præsterne måske søge hjælp, inden sygemelding bliver nødvendigt, så deres arbejdsmiljøsituation kan behandles tidligt i forløbet. Der bliver også udtrykt et ønske om, at biskopperne er mere tilgængelige, så man kan henvende sig direkte til sin biskop, hvis man fx ikke føler sig hørt af provsten eller har samarbejdsvanskeligheder med provsten.

Opsamlende kan det siges, at da flertallet af sygemeldte præster ikke oplever at have fået den nødvendige hjælp på det tidspunkt i deres forløb, hvor de havde behov for det, er den tiltænkte virkning, at præsters psykiske udfordringer håndteres rettidigt, ikke opnået. Erfaringerne tyder på, at der er brug for en øget opmærksomhed og hurtigere iværksættelse af tiltag, så snart præster viser tegn på eller eksplicit giver udtryk for vanskeligheder relateret til det psykiske arbejdsmiljø.

4.6.2 Flertallet oplever at være bedre rustet til at håndtere arbejdsmiljøsituationen fremadrettet

Dernæst er det en ønsket virkning at forebygge og begrænse præsters sygefravær. Det er ikke muligt at skabe data, der endegyldigt kan konkludere, hvorvidt denne virkning indfries. Det ville kræve mange års sammenlignelig måling før og efter en indsats for at kunne dokumentere dette tilfredsstillende. Dertil kommer, at der er et begrænset antal årlige sygemeldinger iblandt præster i folkekirken, hvilket gør det følsomt for udsving betinget af tilfældigheder.

Evalueringen kan imidlertid afdække, hvorvidt erfaringerne med indsatsen tyder på, at sygefraværet forebygges og begrænses for præster i fremtiden. Her lægges vægt på, hvorvidt et flertal af præsterne på baggrund af indsatsen føler sig bedre rustet til at håndtere den psykiske arbejdssituation fremadrettet.

16 af 20 præster oplever, at de på baggrund af deres forløb er bedre rustet til at håndtere den psykiske arbejdsmiljøsituation fremadrettet. Overordnet set har nogle præster igennem behandlingsforløbene fået en øget opmærksomhed på forhold i deres arbejds- og privatliv, hvor de kan lære af disse erfaringer. Andre har fået nogle redskaber, de kan bruge til at arbejde anderledes eller indgå i relationer på en anderledes måde. Dertil nævnes det også, at det har hjulpet at gribe fat om roden til, hvorfor man er blevet sygemeldt med hjælp fra en behandler. Dette kan forhåbentligt have en forebyggende virkning, hvis præsterne befinder sig i en lignende situation senere i deres arbejdsliv. Derudover lægger nogle præster også vægt på provstens deltagelse i et møde med terapeuten, hvor de konkrete aftaler,

der blev indgået på mødet, skal være med til at ruste præsten i sin tilbagevendelse til arbejdspladsen.

Nogle af præsterne nævner, at den indsats, de først er blevet visiteret til, ikke har rustet dem, men da de blev visiteret til en anden indsats eller selv fik lov til at vælge behandlingsforløb – i nogle tilfælde også uden for projektets fire behandlingsformer – er de blevet bedre rustet. Derfor har det samlede forløb hjulpet dem til at kunne håndtere den psykiske arbejdsmiljøsituation fremadrettet.

Fire præster oplever ikke, at de på baggrund af deres forløb er blevet bedre rustet til at håndtere den psykiske arbejdsmiljøsituation fremadrettet. Hos to af præsterne skyldes det, at indsats og forløb med ledelsen ikke har rustet dem eller været forløsende. Til gengæld har deres sygdom gjort dem mere opmærksomme på deres egne grænser. To andre præster føler sig ikke rustet til at vende tilbage til arbejdspladsen, da de mener, at arbejdsmiljøsituationen er uændret og fortsat er for voldsom at håndtere med de redskaber, de har fået gennem indsatsen.

I forlængelse af den manglende håndtering af situationen på arbejdspladsen nævner en lille håndfuld præster, at der mangler indsats til genoprettelse af det gode psykiske arbejdsmiljø. Erfaringerne tyder på, at det ikke er tilstrækkeligt, at en enkeltperson tilbydes et behandlingsforløb, når hele arbejdspladsen påvirkes af situationen, eller at vanskelighederne med det psykiske arbejdsmiljø involverer flere personer. Nogle præster foreslår debriefing eller konfliktmægling som en mulig indsats til genoprettelse af det gode psykiske arbejdsmiljø.

Da de fleste præster oplever at være bedre rustet til at håndtere den psykiske arbejdsmiljøsituation fremadrettet, indikerer det, at den tiltænkte virkning, at præsters psykiske udfordringer håndteres med styrket indsigt, er opfyldt. Det er dog med forbehold, at det kan konkluderes, at det er med styrket indsigt, da der ikke er et sammenligningsgrundlag med tidligere. Derudover tyder det også på, at den ønskede virkning om at forebygge og begrænse præsters sygefravær muligvis er opfyldt for gruppen af præster, der føler sig rustet til at håndtere den psykiske arbejdsmiljøsituation frem-

adrettet. De redskaber præsterne har fået gennem forløbet kan muligvis forebygge lignende situationer for dem i fremtiden.

Erfaringerne fra de præster, der ikke føler sig rustet til at håndtere den psykiske arbejdsmiljøsituation fremadrettet, tyder på, at et virksomt forløb ikke kan begrænses til behandlingsformer, men også inkluderer kommunikation med ledelsen og dennes håndtering af problematikkerne på arbejdspladsen samt til tider også kræver et bredere blik på samarbejdet på arbejdspladsen, så præsterne ikke vender tilbage til samme arbejdsmiljøsituation.

4.6.3 Forankring af projektets grundstruktur i folkekirkens arbejde endnu ikke foretaget

Slutteligt er det en ønsket virkning, at projektets grundstruktur indgår i folkekirkens fremtidige arbejde med at håndtere præsters arbejdsmiljørelaterede sygdom fremadrettet. Hvorvidt denne ønskede virkning bliver indfriet, kan evalueringen ikke vurdere på nuværende tidspunkt, da forankringsarbejdet ligger efter evalueringstidspunktet. Dette skyldes, at evalueringens konklusioner vil blive lagt til grund for arbejdet med at forankre erfaringerne i det videre arbejde, fx gennem vejledninger, handleplaner, formidlingskonference mv.

4.6.4 Sammenfatning

En hensigt i projektet har været, at præsters psykiske udfordringer håndteres rettidigt og med styrket indsigt. Eftersom et flertal af præsterne, der er sygemeldt med årsager relateret til det psykiske arbejdsmiljø, ikke oplever at have fået den nødvendige hjælp på det tidspunkt i deres forløb, hvor de havde behov for det, er den tiltænkte virkning ikke opnået. Præsternes oplevelse er, at det bl.a. skyldes provsternes manglende forståelse for deres arbejdsforhold, provsternes følelse af manglende indflydelse på situationen, manglende ressourcer eller konfliktskyhed. De i projektet gennemførte kurser har blandt andet haft for øje at skabe bedre indsigt i tidlige tegn på psykiske arbejdsmiljøproblemer, skabe fokus på problemet og give øgede handlemuligheder for biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentan-

ter. Der ses imidlertid ikke en forskel i, om præsterne oplever at få rettidig hjælp før og efter kurserne, hvilket tyder på, at kurserne på dette punkt ikke har været tilstrækkelige til at skabe den ønskede forandring i praksis. Samtidigt oplever biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanter, at de er bedre rustet til at opdage udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø tidligt. Denne modsætning tyder på, at der er opnået et øget fokus og en styrket viden, men at denne på nuværende tidspunkt ikke i tilstrækkelig grad omsættes i praksis, når problemerne rammer. Imidlertid er der en række af de sygemeldte præsters fortællinger, der tyder på, at psykiske arbejdsmiljøproblemer bygger op over mange år, inden de kulminerer i sygemeldinger. Derfor kan kurserne og den øgede opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø også lede til, at præster, der har gået rundt med uopdagede problemer, kommer frem i lyset, så der igangsættes indsats, men at denne indsats kommer for sent i et i forvejen langt forløb.

Præsternes erfaringer tyder imidlertid på, at der fortsat er behov for opmærksomhed på det psykiske arbejdsmiljø og hurtigere iværksættelse af tiltag, så snart problematikker relateret til det psykiske arbejdsmiljø viser sig.

En anden ønsket virkning med projektet har været at forebygge og begrænse præsters sygefravær. Da flertallet af præsterne, der har modtaget en indsats, oplever, at de er bedre rustet til at håndtere arbejdsmiljøsituationen fremadrettet, tyder det på, at den ønskede virkning muligvis er opfyldt, da de redskaber præsterne har fået gennem forløbet, måske forebygger lignende situationer for dem i fremtiden. En endegyldig konklusion af dette vil dog kræve mange års sammenlignelig måling før og efter en indsats for at kunne dokumentere dette tilstrækkeligt, hvilket ikke har været muligt i forbindelse med denne evaluering.

Derudover indikerer dét, at præsterne føler sig bedre rustet til at håndtere det psykiske arbejdsmiljø fremadrettet også, at den tiltænkte virkning, at præsters psykiske udfordringer håndteres med styrket indsigt, er opfyldt. Præsternes erfaringer viser dog samtidigt, at der er brug for indsatser, der kan håndtere den psykiske arbejdsmiljøsituation på den lokale arbejdsplads, så præsterne ikke vender tilbage til det samme udgangspunkt. Det

kan fx være konfliktmægling, arbejde med samarbejdskulturen på arbejdspladsen eller at tilpasse arbejdsopgaver og organisatoriske strukturer.

Den sidste ønskede virkning, at projektets grundstruktur indgår i folkekirkens fremtidige arbejde med at håndtere præsters arbejdsmiljørelaterede sygdom fremadrettet, er endnu ikke sket. Forankringsarbejdet af dette ligger efter evalueringstidspunktet, eftersom evalueringens konklusioner skal bruges som grundlag for dette arbejde.

4.7 Konklusion og anbefalinger

– ‘Sygefravær, uddannelse og indsatser’

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter vurderer, at projektet er gennemført ifølge intentionen. Dog er dele af projektets aktiviteter, der relaterer sig til udbredelse af viden og kendskab til projektet samt efteruddannelse og kompetenceudvikling, blevet udskudt til efter evalueringen forelægges, da der er et ønske om at medtage evalueringserfaringerne i disse aktiviteter. De resterende aktiviteter er gennemført.

Projektet er overordnet set lykkedes med at skabe øget opmærksomhed om problemstillinger og muligheder i tilknytning til psykisk arbejdsmiljørelaterede sygemeldinger, at opkvalificere arbejdsmiljørepræsentanter, provster og biskopper på området samt at skabe rammerne for differentierede og personligt tilrettelagte behandlingsforløb. Samtidig er det lykkedes at afprøve forskellige behandlingsformer. Det er imidlertid ikke lykkedes at håndtere præsters udfordringer med dårligt psykisk arbejdsmiljø rettidigt.

4.7.1 Kurser bidrager til kompetenceløft, men der er fortsat et stykke vej fra viden til handling

Det har været projektets hensigt, at biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanter gennem aktiviteterne styrkes i deres forudsætninger for at forebygge og håndtere psykiske arbejdsmiljøproblemer.

Disse resultater vurderes at være opnået, da stort set alle kursister oplever styrkede forudsætninger for dette efter deltagelse i kursusforløbet. Kursus-

forløbet har bidraget med et kompetenceløft på området. Imidlertid fremhæver kursisterne behovet for, at der bygges oven på det grundlag, kurserne har skabt, da der er behov for at følge op på det allerede afviklede kursus ved:

- opfølgning på og erfaringsudveksling om, hvordan andre kursister har benyttet den opnåede viden i dagligdagen,
- fortsat opkvalificering og løbende opdatering med den nyeste viden på området,
- fortrolige fora, hvor arbejdsmiljøet kan drøftes – dette kan bruges som fortsat sparring på området samt aftabuisering af emnet.

■ Ovenstående tyder på, at kurserne har været gode, men også at der ■ fortsat er et stykke vej fra viden til handling. Med andre ord kan kurserne ikke stå alene, men der må fremadrettet arbejdes målrettet i organisationen med at finde en fælleshed om, hvordan den viden, man har fået i kurserne kan omsættes til nye fælles handlemønstre og anderledes strukturer og ny kultur omkring det psykiske arbejdsmiljø.

Kursusholderne foreslår i tråd hermed, at der følges op på:

- om der er noget, der skal genopfriskes,
- om der er stødt nye problematikker til,
- hvilken betydning det har haft for deltagerne, grupper og organisationen,
- hvordan det er gået med kollegial coaching for arbejdsmiljørepræsentanterne.

4.7.2 Komplekse årsagsbilleder giver behov for endnu mere differentierede behandlingstilbud

Andre hensigter med projektet har været at blive klogere på årsagerne bag ved præsters sygemeldinger grundet psykisk arbejdsmiljø samt at sikre en relevant og differentieret vifte af behandlingstilbud.

Årsagerne til sygemeldinger relateret til psykisk arbejdsmiljø er typisk komplekse og går på tværs af arbejdsstruktur, samarbejdsrelationer, strukturelle forhold, samspil med ledelse, familiesituation og personlige årsager. De bagvedliggende årsager har ofte stået på længe, inden præsterne sygemeldes, og i de fleste tilfælde er det noget arbejdsrelateret, der udløser sygemeldingen.

Næsten alle de sygemeldte præster oplever at have fået tilbudt en relevant indsats, hvilket tyder på, at provsterne har relevante behandlingstilbud til rådighed. Præsternes erfaringer fra behandlingsforløbene tyder på:

- at der er ikke nogen behandlingstilbud, der kan anbefales frem for andre, da behandlingernes virkning afhænger af personlige behov og præferencer samt omfanget af arbejdsrelaterede problemstillinger,
- at det er nødvendigt med et differentieret udbud af behandlingsformer,
- at det kan være fordelagtigt at udbyde en endnu større bredde i typer af indsatsstilbud end afprøvet i projektperioden
- at det er fordelagtigt, hvis der inden for hver type af indsats findes alternative valgmuligheder, da det personlige match fx mellem præst og behandler eller behandlersted kan være afgørende,
- at det er en fordel både at kunne vælge mellem fagpersoner, der har og ikke har folkekirkeligt kendskab alt efter den enkeltes behov,
- at det ofte er nødvendigt, at en præsts behandlingsforløb består af mere end ét behandlingstilbud,
- at det kan være en fordel at inddrage den sygemeldte i valget af behandling, så den sygemeldte føler sig imødekommet.

■ Præsternes erfaringer tyder således på, at projektets afprøvede indsats har taget vigtige skridt i den rigtige retning, men også at en fortsat udvikling imod øget diversitet og individuel tilpasningsmulighed formentligt vil være gavnligt.

4.7.3 Indsats målrettet præster bør ofte ledsages af tiltag af ledelsesmæssig, organisatorisk og strukturel karakter

Differentierede behandlingstilbud og god individualiseringsmulighed er imidlertid ikke tilstrækkeligt. Det kan være lige så vigtigt, hvordan ledelsen griber situationen an, når en præst bliver sygemeldt. Præsternes erfaringer viser:

- at det opleves positivt, når provsten er tydelig og opsøgende, så den sygemeldte mærker, at der er opbakning fra ledelsen, hvis det foregår tilpasset den enkelte præsts behov,
- at det for nogle præster vil være en fordel at inddrage provsten og arbejdspladsen i indsatsen, da det kan løfte problemstillingen til et organisatorisk niveau med organisatoriske løsninger,
- at der er behov for, at nogle præster får hjælp til at vende ordentligt tilbage til arbejdspladsen på en god måde, fx i form af konfliktmægling, klare aftaler om arbejdstid og arbejdsopgaver mv.
- at indsatsen til præsten til tider ikke kan stå alene, da der også kan være behov for, at ledelsen sørger for, at der arbejdes med forbedring af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen, så den sygemeldte præst ikke vender tilbage til den samme situation igen.

■ Dette tyder på, at der er behov for, at man i det fremadrettede arbejde omkring psykisk arbejdsmiljø får øget fokus på den organisatoriske og ledelsesmæssige del af arbejdet med forebyggelse af dårligt psykisk arbejdsmiljø og med at løse problemerne, når de opstår. Indsats målrettet præsten er ikke tilstrækkeligt, men bør ofte suppleres med et ledelsesarbejde, der er målrettet de tilstødende dele af organisationen og de strukturer, der rammesætter arbejdet og arbejdsituationen.

4.7.4 Hurtigere og mere dialogpræget indsats påkrævet

Igennem de forskellige organisatoriske aktiviteter og resultater har det også været intentionen, at projektet har skullet sætte provster, biskopper og arbejdsmiljørepræsentanter i stand til i tide og med styrket indsigt at håndtere psykiske arbejdsmiljøproblemer.

Et flertal af præsterne oplever ikke at have fået den nødvendige hjælp på det tidspunkt i deres forløb, hvor de havde behov for det, hvorfor virkningen, at provster, biskopper og arbejdsmiljørepræsentanter håndterer præsters psykiske udfordringer rettidigt, endnu ikke er opnået. Præsternes og kursisternes erfaringer tyder på:

- at der er behov for hurtigere iværksættelse af indsatser samt håndtering af problematikker relateret til det psykiske arbejdsmiljø, inden udfordringerne udvikler sig,
- at det vil kræve en udvidet form for dialog – evt. med inddragelse af andre niveauer og aktører (fx biskop eller menighedsråd) – i tilfælde, hvor provsterne oplever at mangle bemyndigelse eller midler til at ændre ved arbejdsforholdene.

- Indsatsen over for præster skal således ske hurtigere ved første henvendelse samt ledsages af bredere dialog med relevante aktører.

En fælles handlingsplan på den lokale arbejdsplads vil kunne muliggøre en struktureret tilgang til håndtering af mistrivsel relateret til det psykiske arbejdsmiljø. Det kan muligvis bidrage til en rettidig hjælp. Evalueringen viser, at der i handleplanen skal medtænkes:

- hvad der skal gøres, hvordan det skal gøres, hvem der skal gøre det, hvornår det skal gøres, når en præst udviser tegn på vanskeligheder relateret til det psykiske arbejdsmiljø,
- en tydelig rolle- og kompetencefordeling i arbejdsfunktioner,
- opfordring til kolleger m.fl. om at reagere, hvis de opdager tegn på mistrivsel, da præsterne ikke nødvendigvis selv reagerer tidnok,
- konkrete redskaber til afdækning, opsporing og afhjælpning af symptomer på dårligt arbejdsmiljø – fx hvordan man afholder opklarende samtaler for at afdække eventuelle arbejdsmiljørelaterede problemer, hvordan provsten afholder sygesamtaler med den sygemeldte præst, værktøjer til at arbejde med stress, samarbejde og gruppedynamikker.

Derudover foreslår kursusholderne yderligere, at efteruddannelse vil kunne bidrage til at gøre arbejdsmiljørepræsentanterne mere rådgivende, så de

både kan indgå i samtale med den enkelte og bevare helikopterperspektiv, hvis de forstår de sociale og psykologiske dynamikker. Dette kan muligvis styrke rettidigheden og forebyggelsen af sygefravær.

I forhold til formålet, at biskopper, provster og arbejdsmiljørepræsentanter skal håndtere psykiske arbejdsmiljøproblemer med styrket indsigt, så oplever de sygemeldte præster, at de efter forløbet står bedre rustet til at håndtere den psykiske arbejdsmiljøsituation fremadrettet. Dette tyder på, at det forløb og de indsatser, der er foregået, har været præget af den nødvendige indsigt.

4.7.5 Forebyggelse af psykiske arbejdsmiljøproblemer kræver fælles bevidstgørelse på tværs

Et andet formål med projektet har været at forebygge og begrænse præsters sygefravær. Da flertallet af præster oplever, at de er bedre rustet til at håndtere arbejdsmiljøsituationen fremadrettet, kan det medføre at deres sygefravær begrænses, og at tilbagefald forebygges. De redskaber, præsterne har fået igennem forløbet, kan formentlig bruges til at forebygge lignende situationer fremover.

Erfaringerne fra indsatser og kurser viser imidlertid, at der kan gøres mere for det forebyggende ved:

- at arbejde med en tættere kommunikation mellem præst, provst og arbejdsmiljørepræsentant, så der er en løbende fornemmelse af præsternes arbejdssituation,
- at arbejde for, at præsterne lærer deres egne begrænsninger at kende, så de rækker ud til provsten, inden sygemelding bliver nødvendigt,
- at der arbejdes videre med aftaubisering af området, så det er legitimt at bede om hjælp,
- at der udbredes mere viden om årsager til problemer med det psykiske arbejdsmiljø og flere redskaber til afdækning, opsporing og afhjælpning af tidlige symptomer på begyndende dårligt arbejdsmiljø,
- at præsternes interaktion med menighedsråd og andre faggrupper medindtænkes i arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø fremover, så sam-

arbejdet og dialog om det lokale arbejdsmiljø med disse grupper understøttes og faciliteres, fx gennem processer i menighedsrådene om psykisk arbejdsmiljø, fokus på at klæde kontaktpersonerne fagligt på til at sikre tværfagligt samarbejde eller fokus på tværfaglig teambuilding i sognene.

- Forebyggelse og begrænsning af præsters sygefravær har på denne måde brede relationelle implikationer. Det er ikke nok at yde indsats til den sygemeldte præst og arbejde med, at præster skal være mere bevidstgjorte om egne begrænsninger. Der er også behov for at bevidstgøre arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø hos menighedsråd og andre faggrupper. Hvis psykiske arbejdsmiljøproblemer skal forebygges, må det foregå i et samarbejde på tværs af disse grupper og i samklang med ledelsesniveauerne. Det handler om at skabe en fælles forståelse af udfordringerne og arbejde målrettet med at skabe en kultur, hvor det er legitimt at bede om hjælp, og hvor der er en fælleshed om at løse udfordringerne sammen.

4.7.6 Forankring af projektets grundstruktur i folkekirkens fremtidige arbejde henligger til efter evalueringen

Det er projektets intention, at det, på baggrund af evalueringen, skal vurderes, hvorvidt grundstrukturen fra projektet skal indgå i folkekirkens fremtidige arbejde med at håndtere præsters arbejdsmiljørelaterede sygdom. Derfor er der afsat midler til at arbejde med etablering af formidling af handlingsorienterede redskaber til folkekirkens gejstlige personale, vejledninger samt etablering af målrettet efteruddannelse for biskopper og provster vedrørende ledelsesfunktionen for præster. Der er desuden afsat midler til gennemførelse af en konference om temaet med baggrund i erfaringerne fra projektet.

5. Projekt 'God Arbejdslyst'

Projekt *God Arbejdslyst* har sat arbejdslysten og trivslen på dagsordenen i en række præsteteams i fire forskellige provstier rundt om i landet. Ved projektets start var de deltagende præsteteams defineret ved at være en gruppe præster, som skulle samarbejde om afløsning ved ferie og sygdom, men der kunne også være knyttet fælles opgaveløsning til teamstrukturen. Projektet beskriver formålet således i projektansøgningen:

» [...] at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for præster i Den Danske Folkekirke, ved at udvikle en værktøjskasse, som giver præsterne mulighed for at forebygge arbejdsbetinget psykisk overbelastning som stress, konflikter og i sidste ende sygemeldinger.

Nærværende evaluering bygger på fire interviews med repræsentanter for de fire deltagende præsteteams, viden om projektet og dets proces opsamlet på baggrund af kvartalsvis opfølgning med projektlederen samt projektlederens afrapportering.

I det følgende vil vi først gennemgå projektets baggrund og metode. Dernæst ser vi først på, om projektets gennemførte aktiviteter stemmer med den oprindelige plan, hvorefter vi ser på, om disse skaber de ønskede resultater og virkninger.

5.1 Projektets baggrund og metode

Projektlederen Line Nilsson Ravn, der også har fungeret som facilitator i projektet, har ved projektets begyndelse etableret følgende problemstilling for projekt *God Arbejdslyst* – her taget fra projektlederens afrapportering ved projektets afslutning:

» *Der eksisterer pt. et behov for et forbedret psykisk arbejdsmiljø blandt præster afstedkommet af diverse problematikker i embedet som præst. Præster arbejder oftere individuelt frem for i team-sammenhæng. Fx står man ofte alene med forberedelsen af prædikener, kirkelige handlinger og konfirmander. Man har ikke en naturlig faglig udveksling og sparring som en del af hverdagen. Samtidig viser Kirkeministeriets rapport fra maj 2017 Analyse af indhold og omfang af mobning blandt præster i folkekirken også kaldet ‘mobberapporten’, at der er en stor social kapital blandt præster. Det peger på et socialt drive blandt præster, som ikke reflekteres i den praktiske hverdag i embedet. Dette misforhold kan i nogle situationer lede til følelsesmæssige belastninger, konflikter, udbrændthed og stress, og der mangler pt. konkrete redskaber og tilgange til at forebygge og håndtere disse situationer, når de opstår i et præsteteam.*

På denne baggrund har projektet etableret det formål at forbedre arbejdsmiljøet for deltagende præsteteams samt at etablere en model med konkrete værktøjer, som andre præsteteams kan anvende.

De primære målgrupper for projektet har været præster i de deltagende teams og deres provster. Formålet har været at skabe direkte forandringer for disse primære målgrupper. Som sekundære målgrupper var fokus på præster og provster generelt. Med andre ord har projektet ønsket at skabe viden og en konkret model til anvendelse og inspiration for præster og provster generelt.

Den metodiske hensigt har været at finde præsteteams, der har været interesseret i at mødes et antal gange over et års tid for at afsøge muligheder for samarbejde og styrkelse af arbejdsmiljøet. Der har fx kunnet være fo-

kus på konkrete arbejdsopgaver med mulighed for fagligt samarbejde eller på bestemte udfordrende arbejds- eller samarbejdssituationer, som teamet møder i dagligdagen. Indholdet er blevet defineret i de enkelte teams gennem anerkendende udforskning (*appreciative inquiry*).¹² Anerkendende udforskning fokuserer kort fortalt på at skabe forandring ud fra en organisations styrker og positive kerne. For en nærmere beskrivelse af den i projektet anvendte metode og det teoretiske grundlag bag metoden se projektleder Line Nilsson Ravns afrapportering til styregruppen for Paraplyprojektet august 2021 med titlen 'Pilotprojekt "God Arbejdslyst"'

5.2 Projektets gennemførelse af aktiviteter

Ved projektets begyndelse blev der på en workshop med Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter etableret en forandringsteori for projektet – se næste side. En forandringsteori samler de forventninger, man har, til årsags-virkningssammenhænge fra gennemførte aktiviteter over resultater på målgruppen og de efterfølgende langsigtede virkninger. Vi vil i dette afsnit fokusere på, hvorvidt de planlagte aktiviteter er gennemført i praksis.

Projektets formelle projektperiode har været fra primo 2020 til udgangen af 2. kvartal 2021. Dog er arbejdet med rekruttering af præsteteams til deltagelse i projektet blevet påbegyndt i kvartalet inden. Ved udgangen af 1. kvartal 2020 var det lykkedes at finde fire præsteteams forskellige steder i landet, som gerne ville deltage. Der har desuden været dannet aftale om en proces på provstiniveau med et femte provsti, hvor man gerne har villet etablere en mere samlet proces ud fra tilgangen i provstiets præsteteams, frem for at udpege et enkelt afprøvnings-team.

Den oprindelige tanke har været – som det også fremgår af forandringsteorien ovenfor – at gennemføre et forløb med seks møder i hver af de deltagende teams over en periode på et år samt at køre en tilpasset proces på større møder i det deltagende provsti. På grund af nedlukninger og restriktioner

12 Projektet har arbejdet med anerkendende udforskning (*appreciative inquiry*) med afsæt i Cooperriders teori ud fra følgende reference: Cooperrider, D.L., Whitney, D., Stavros, J.M (2011) *Håndbog i anerkendende udforskning – ideer til forandringsledelse*. Dansk psykologisk Forlag A/S. S. 32.

tioner relateret til coronaepidemien har det imidlertid vist sig umuligt at gennemføre det tiltænkte antal møder inden for et år i de fire deltagende præsteteams samt umuligt at gennemføre processen i det femte provsti, da især større forsamlinger ikke har været mulige at gennemføre. Det er i den henseende blevet overvejet af projektlederen i dialog med Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter og styregruppen, hvorvidt det kunne være muligt at gennemføre nogle af møderne virtuelt, men det er af hensyn til metoden og behovet for relationsopbygning mellem deltagerne og relationernes bærende betydning i processerne blevet besluttet at holde fast ved fysiske møder. En deltagende præst siger med relevans for denne beslutning i interview efter afslutningen af projektet således:

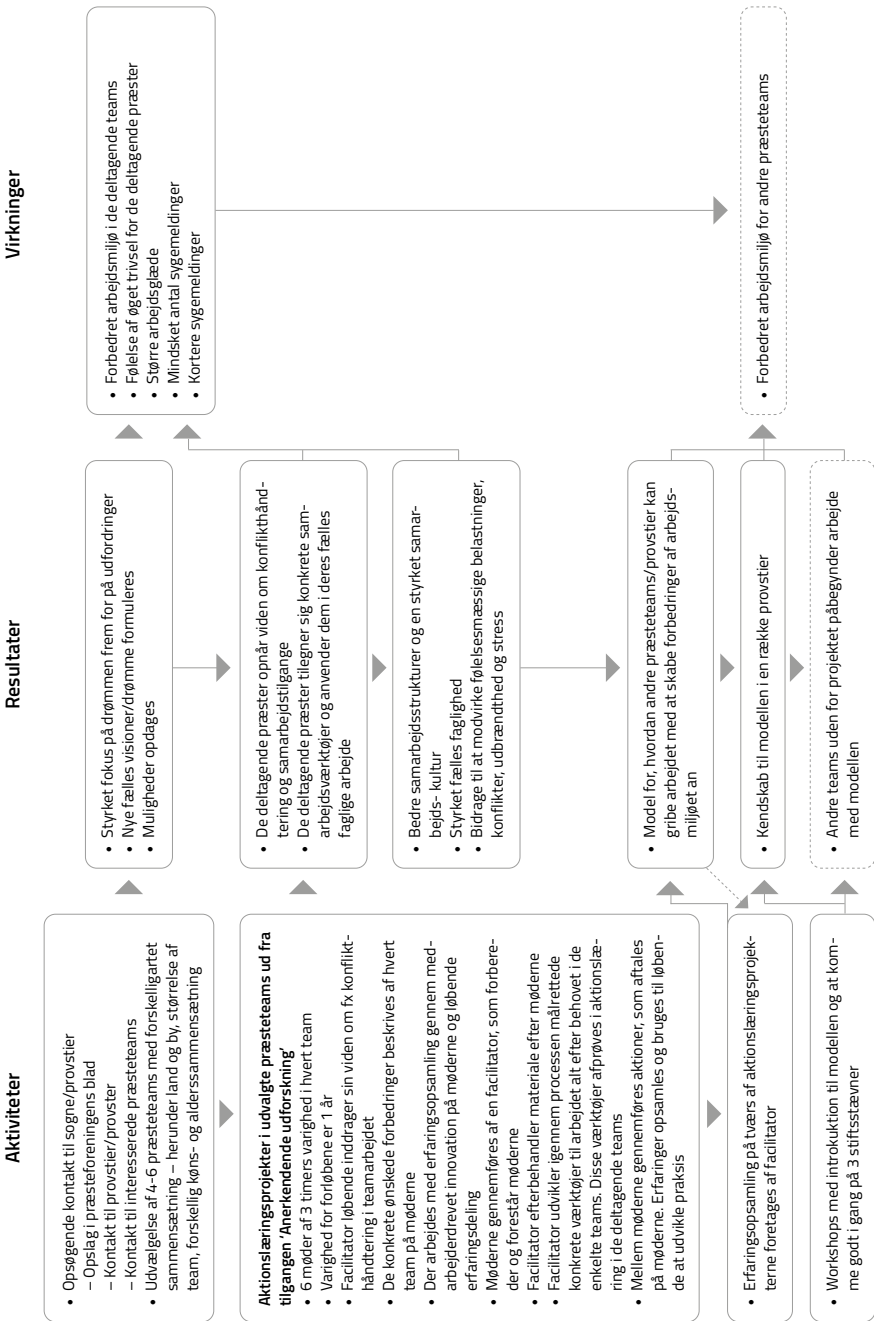
» [...] møder, hvor du ligesom er involveret... møder, hvor du virkelig skal give din mening til kende, dér er det altså vigtigt at mødes, fordi der skal være den her øjenkontakt. Det er meget sensitivt grænseoverskridende, men det åbner også op for fællesskabet og for at få fællesskabet om sådan nogen ting her, så er man simpelthen nødt til at have det fysiske fremmøde. Hvis vi skal sætte os selv i spil og tale om, hvad gør det ved mig, og hvad er jeg for en type, og hvad er jeg for en type med hensyn til at håndtere konflikt. Så skal det være fysisk, for ellers er der nogen, der vil trække sig. Dem, der trækker sig virtuelt, kan man ikke ligesom trække frem, for så vil det være meget groft. Der er det nemmere lige at vende sig rundt i rummet og sige: Hvad mener du om det?

Dette understreger vigtigheden i denne type af processer af fysisk tilstedeværelse for at kunne opnå den nødvendige relationelle dynamik, så der kan åbnes op for at drøfte vanskelige og sensitive emner.

For at imødegå udfordringerne med at mødes er indsatsperioden i præsteteamene blevet forlænget med et kvartal, så perioden er blevet fra 2. kvartal 2020 til 2. kvartal 2021, hvilket har gjort det muligt at gennemføre fire møder i hver af de fire præsteteams.

Inden for disse rammer er det lykkedes på indholdssiden at indfri visionen om at foretage anerkendende udforskning igennem faciliterede processer, hvor der veksles mellem fælles identifikation af arbejdsområder og målret-

Figur 3: Forandringsteori – projekt God Arbejdslyst



tede vidensbidrag, processer og øvelser faciliteret af facilitatoren. Følgende er eksempler på tematikker eller områder, der er blevet arbejdet med i teamene:

- Skabelse af team-ånd
- Konflikt håndtering
- Forhandling
- Høj udskiftning blandt præster – hvordan får man en ny kollega ind i embede, så vedkommende har lyst til at blive?
- Ugentligt møde med fælles forberedelse til søndagsgudstjenester og konfirmander sammen med kordegne og kirkekulturmedarbejdere samt månedlig deltagelse af organister
- At læse hinandens begravelsesprædikener
- At lave hverdagsgudstjenester
- Fælles hjemmeside for aktiviteter

Imellem mødegangene har teamene arbejdet videre med afprøvning af 'aktioner'. Aktioner vil her sige afprøvning af nye tiltag mellem møderne fx i form af nye tilgange, samarbejdsstrukturer og/eller opmærksomhed på bestemte udfordringer i arbejdet o. lign., som så er blevet samlet op og arbejdet videre med på møderne.

Den kortere proces med fire i stedet for seks møder har vist sig at være tilstrækkelig til at gennemløbe kernen i den metodiske ambition bag projektet. Det kan på disse gange lade sig gøre over ét år at arbejde med teamsamarbejdet i et præsteteam. Dog ville det efter projektlederens vurdering have været godt at have de sidste to mødegange op til de oprindeligt seks tiltænkte som en forankringsperiode, hvor teamene selv arbejder videre med samme tilgang, og hvor møderne fokuserer på at understøtte overgangen til selvkørende proces. Dette kan fx ske ved, at de sidste to møder sker med et halvt års mellemrum.

Mellem møderne har projektlederen arbejdet med at opsamle erfaringerne fra møderne i logbøger samt med at forberede næste møde under hensyntagen til udviklingsprocessen og behovene i det enkelte team.

Ved projektets afslutning har projektlederen opsamlet erfaringerne i den ovenfor nævnte rapport – ’Pilotprojekt ”God Arbejdslyst”’ – efter at have foretaget interviews med præster og provster fra de fire teams. Rapporten er som planlagt blevet leveret til styregruppen i august 2021.

Det var oprindeligt tanken, at erfaringerne fra projektet skulle være spredt bredere ud blandt provstier og sogne via tre workshops på stiftsstævner i forskellige stifter. Det blev imidlertid tydeligt gennem projektprocessen, hvor vigtigt provstiet og den proces, der foregår i relationen mellem provst og præsteteams, er, hvorfor planen justeredes til at fokusere på at skabe processer i provstier. Grundet corona-nedlukninger og derpå følgende møderestriktioner, var det imidlertid hverken muligt tidsmæssigt eller praktisk at gennemføre de planlagte processer i disse sammenhænge inden for projektperioden, hvorfor denne aktivitet måtte udelades af projektet. Dette betyder også, at ønsket, om at andre teams uden for projektet påbegynder arbejde med modellen og oplever forbedret arbejdsmiljø, ikke har kunnet indfries inden for projektperioden. Som indikeret med de stiplede linjer i kasserne om disse resultater og virkninger, har dette heller ikke været forventningen ved projektets begyndelse. Ambitionen var imidlertid at få udbredt kendskabet, så projektet ved sin afslutning var tæt på, at nye provstier og teams kunne drage nytte af modellen. Dette arbejde har desværre været hæmmet af corona-omstændighederne.

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter vurderer på baggrund af ovenstående, at projektets metodiske kerneaktiviteter er gennemført ifølge intentionen og i overensstemmelse med de metodiske hensigter, om end projektets aktiviteter og formidling er blevet hæmmet af corona-periodens påvirkning.

5.3 Opnåede resultater

Projektet har etableret og afprøvet den tiltænkte model for arbejde med teamsamarbejde og arbejdsmiljø og har igennem processen skabt en række resultater for de deltagende præster og præsteteams. Når vi her taler om resultater, vil det sige forandringer i tankegang og handling. De opnåede resultater og de tilhørende erfaringer beskrives nedenfor.

5.3.1 Fra solokultur til team som hjertesag

Vi ser gennem projektprocessen, hvordan de fire præsteteams udvikler nye fælles visioner og formulerer fælles drømme. Derigennem udvikler de styrket fokus på drømmen fremfor på udfordringer. Det ser vi fx i udviklingen af en fælles samarbejdsstruktur og en styrket samarbejdskultur.

Flere af de interviewede præster fortæller om, hvordan de ved projektets start gik ind i de faciliterede teammøder med skepsis eller modstand. Én præst fortæller, at uvisheden, om hvad forløbet ville indeholde, gav anledning til skepsis i begyndelsen, mens en anden fortæller, at tankerne også gik på, hvad en udefra kommende facilitator eller konsulent skulle kunne bidrage til den mangeårige arbejds erfaring som præst:

» Da vi sad der første gang, sad vi sådan lidt: Ja, hvad kan hun fortælle os – vi har været præster i mange år?

Fælles for alle de interviewede er imidlertid, hvordan forløbet viser sig at skabe værdi.

» Jeg mødte lidt negativ op, men det blev godt nok gjort til skamme – helt og aldeles. Hvor er det godt, at vi var med i det her, for det har godt nok skabt noget mere luft under vingerne.

Det bliver tidligt i forløbene tydeligt, at selvom teamene organisatorisk er nedsat som teams, så er der i flere af teamene ikke en særligt velforankret selvforståelse af at være et team.

» Det var meget tydeligt i begyndelsen, at vi ikke vidste, hvem teamet var – hvem er vi?

Der er derfor behov for at arbejde med at lære hinanden at kende og få indblik i hinandens arbejde til en start, men også for at finde en fælleshed om, hvad et teamsamarbejde kan være og kan bidrage med – at skabe en fælles vision. Følgende to udsagn fra de interviewede præster beskriver udgangspunktet:

» *Præster er meget individualiseret. Vi har ikke en kultur for samarbejde. Der er ikke en grundlæggende respekt og kultur for samarbejde. Det er nok også derfor, vi har så mange problemer».*

» *Generelt er præster dårlige til teamsamarbejde.*

Præsterne beskriver således nogle kulturelle og mentale barrierer for teamsamarbejde, som måske handler om præsterollen og den selvidentitet, der følger med, og som har skullet bearbejdes for at skabe rum for egentligt samarbejde.

» *Vi startede med slet ikke at være et team. [Facilitatoren] fik skabt et team af dem, vi er. Dermed fik vi også større tillid til hinanden.*

Tillid ser således ud til at have været vigtigt i processen. Dette understreges også af, at ét af de deltagende teams, som udløber af forløbet, har indgået dét, de taler om som en 'kontrakt' eller 'erklæring':

» *Vi har simpelthen skrevet under på en fælles erklæring om, at vi vil hinanden, vil opføre os ordentligt, være loyale og have tillid til hinanden.*

Denne fælles underskrevne erklæring peger netop på den indbyrdes tillid, som er blevet stærkere gennem forløbet, og som i dette tilfælde fører til, at teamet formaliserer hensigten om ordentlighed i relationerne. Teamet vedtager på denne måde nogle fremadrettede spilleregler for den fælles kultur og samarbejde. Én af de interviewede fortæller supplerende, at vedkommendes erfaring er, at præster ofte har en hård omgangstone i forhold til hinanden, hvilket sammen med den individualiserede kultur danner en forståelsesbaggrund for behovet for den slags relationelle underskrevne erklæringer.

Dette fokus på at forpligte sig mere i relationerne ses også i en anden præsts fortælling om, hvordan teammøderne er rykket ind på en central plads i arbejdslivet:

» *Der skal virkelig komme noget meget vigtigt for at flytte mødet, eller at man ikke kommer. Det er blevet en hjertesag at være et team.*

Vi er på denne måde vidne til, at der gennem projektprocessen sker en markant omvæltning fra en solokultur til opdagelsen af hinanden som kolleger og af den værdi, der kan være i at etablere en tillidsfuld samarbejdsrelation i teamet – at teamet er blevet til en ”hjertesag”.

5.3.2 Ekstern facilitator skaber fokus

Årsagerne til denne succes ligger ifølge interviewpersonerne blandt andet i facilitatorrollen, som har været vigtig for at sætte rammer, afgrænse tid og indhold samt afveje forskellige behov og hensyn i processen. På denne måde skaber facilitatoren en fælles viden om virksomme samarbejdstilgange i teamet. De interviewede præster fortæller:

- » *[Facilitatoren] har været god som facilitator, fordi hun har givet os plads til at tale samtidig med, at hun har holdt os fast på en ramme, når det løb for langt ud på et sidespor.*
- » *Der, hvor facilitatoren skal være god, er, at det ikke kun skal være ét sogn og dets problemer, der fylder. Det dur ikke, at det gang efter gang skal være det samme sogn og dets problemer, der fylder. De[r] er måske nogen ting, som vi dybest set ikke kan gøre noget ved i teamet. Hvis det ikke er det, skal det ikke være i teamsammenhængen. Hvis det fx er de strukturelle problemer, så kan teamet ikke løse det, så skal det løses et andet sted. Det må heller ikke være en sovepude for provsterne – ’så kan I bare gå ud i teamene og løse det’.*

Der er i teamsamtalerne behov for at have en person, der har fokus på at balancere processen og indholdet. Én, der kan sortere emner og afgrænse, hvornår et tema hører til i team-regi, og hvornår det er et lokalt eller et ledelsesmæssigt problem til løsning andetsteds. Her virker det til, at processen gavnes af en ekstern part, som står uden for udfordringerne, og som har de rigtige redskaber med sig ind i processen. En interviewperson spidsformulerer det således:

- » *Det er vigtigt, at der kommer én ude fra, som vil det her og kan det her.*

5.3.3 Præsterne og deres teams anvender nye redskaber

Udover nye samarbejdstilgange har præsterne også tilegnet sig nye konkrete redskaber, som de benytter i deres samarbejde. Således foregår samarbejdet med udgangspunkt i de nye tilegnede redskaber om konflikthåndtering, forhandling og aktionslæring¹³. En præst fortæller:

» *Det stiller os meget bedre, fordi vi har fået nogle redskaber, dels omkring konflikt og krisehåndtering. Det er jo redskaber, som kan bruges på alle mulige forhold, både som team men også udadtil i pastorat og provsti. Og så det her med at have lært aktionstræningstankegangen. Fordi den er så konkret, så bliver den simpelthen praktiseret.*

Man har på denne måde opnået fælles tilgange til at samarbejde på gode måder og via aktionslæringstilgangen til også at være nysgerrige på nye muligheder og afsøge dem sammen.

5.3.4 Centralt at provsten sikrer gode rammer for teamsamarbejdet

For at modellen kan fungere og facilitatoren kan gøre sit arbejde, er der behov for klarhed om rammer og forventninger til teamsamarbejdet. De interviewede præster fortæller:

» *Rammerne skal være sat af provsten – du skal være der, ligesom du skal møde til gudstjeneste.*

» *Det er alfa og omega, at det er tjenstligt med respekt for mødetid og afgangstid.*

Der er således behov for, at provsten er tydelig i kommunikationen om, at det at deltage i teamsamarbejdet er en del af de almindelige og obligatoriske arbejdsopgaver. Hvilket samtidig betyder, at der skal prioriteres tid til

13 Aktionslæring betegner her den proces at lære gennem fælles afprøvning af nye tilgange i de såkaldte aktioner mellem møderne.

denne opgave i præsternes opgaveporteføljer, samt at den afsatte tid respekteres i arbejdet.

Provsten har på denne måde en vigtig rolle i forhold til forventningsafstemning både i relation til præsterne og til menighedsrådene, så der bliver en fælles forståelse af, at teamsamarbejdet er vigtigt, og at det prioriteres derefter.

Samtidig er det vigtigt, at provsten lader teamet have sit eget rum og således ikke selv deltager i teamets konkrete arbejde. En præst sætter ord på det således:

» At have et rum til at tale i, som også er et fortroligt rum. Vel at mærke uden provst og uden referat til provst. Det betyder alt! Du kan ikke sidde og have en diskussion om embede samtidig med, at du har din chef, som har med din lønforhandling at gøre. Det går ikke. Provsten skal indkalde, men [...] skal ikke sidde med.

5.3.5 Tættere relationer styrker grundlag for teamsamarbejde

Der er igennem projektet skabt tillid, tryghed og fortrolighed i relationerne mellem præsterne, som taler sammen om udfordringer og samarbejder om opgaver, de før stod alene med. En præst siger:

» Fælles er simpelthen blevet et meget mere brugt ord.

Præsterne fra de fire teams beskriver, hvordan de ud fra de styrkede relationer får øje på muligheder i samarbejdet. De oplever at have fået et nyt og vigtigt fortroligt rum, hvor konflikter kan håndteres og forebygges. Samtidig skaber de igennem processen nye fælles faglige tiltag, som fx fælles afdækning af, hvordan man får en ny kollega godt ind i et embede, samarbejde om begravelsesprædikener, søndagsgudstjeneste eller konfirmander. Modellen skaber således styrket fælles faglighed. Men også samarbejdsstrukturer, som giver styrket grundlag for det videre teamsamarbejde.

5.3.6 Modellen styrker relationerne i teamene hvor igennem nye muligheder opdages

Det er erfaringen fra de fire teams, at når rammerne er sat fra provsten, og facilitatoren bidrager med styring af temaer, tilgange, viden, relevante øvelser og løbende opstilling af- og opfølgning – på aktioner til afprøvning mellem møderne, så sker der igennem processen en væsentlig positiv udvikling i de sociale relationer. Præsterne formulerer det sådan her:

- » *Det gjorde, at vi som gruppe oplevede nogle helt andre ting om hinanden ...*
- » *Jeg er så gammel, at jeg kan fint være dronning i eget rige, men jeg får tilført noget ekstra glæde og energi igennem samarbejdet med de andre. Det er virkelig gået op for mig, hvor gode kollegaer jeg har. Det giver tryghed.*
- » *[...] personligt synes jeg også, at det er rart, at jeg kender de andre lidt bedre.*
- » *Vi kan grine sammen – det er altid en forløser. Vi har nogenlunde samme humor og skævhed. Vi har lært at få en større fortrolighed, og vi har lært hinanden at kende. Dem man kender bedre, kan man godt turde og fjolle mere og sige noget tåbeligt. Men vi kan også godt betro os til hinanden, dér hvor man har nogen ting at tumle med. Vi har ligesom fået den dér fortrolighed til hinanden, synes jeg.*
- » *Vi har lært at få en større fortrolighed, og vi har lært hinanden at kende.*
- » *Inden, da jeg gik til provstikonvent, vidste jeg ikke hvem, jeg skulle sætte mig sammen med, for jeg kendte ikke nogen.*

Citaterne viser, hvordan præsterne igennem processen har oplevet, at teamsamarbejdet har styrket relationerne. De har lært hinanden at kende på nye måder og har fået oplevelser sammen, såvel af faglig og alvorlig karakter som af mere uformel og sjov karakter. Det har styrket trygheden og

tilliden i relationerne, hvilket har givet rum for fortrolighed på et dybere niveau. Præsterne er rykket tættere sammen. En præst formulerer det således:

» *Dét, at man oplever sig som et team. At man ikke bare er tre forskellige øer.*

Når tryghed, tillid og fortrolighed på denne måde er på plads i relationerne, så opstår der nye muligheder:

» *Vi er blevet bedre til at høre og se hinanden.*

» *[...] vi er blevet mere opmærksomme på, hvad vi gør.*

Der opstår tilsyneladende en gensidig højnet forståelse og opmærksomhed, som bevidstgør handlinger og deres påvirkning af de andre i teamet. Dette udspiller sig i en bedre og mere rettidig kommunikation, som kan foregå på en uproblematisk og behagelig måde:

» *Vi er meget bedre til i teamet at få tingene sagt – at vi ikke putter med tingene. Vi er også bedre til at informere hinanden qua det, at vi ses så relativt tit. Og så kan vi godt lide at være sammen. Vi har det også sjovt sammen. Vi er meget, meget forskellige, men er virkelig gode til at grine sammen.*

Når man på denne måde har opnået en større fortrolighed og opbygget mere tillid til hinanden, medfører det, at den indbyrdes kommunikation kan foregå på en mere uproblematisk og behagelig måde. Det virker dermed også sandsynligt, at præsternes støtte til hinanden i fremtiden kan forebygge eller dæmme op for følelsesmæssige belastninger og konflikter. Tilsvarende er der skabt en nærhed i teamet, der kan medvirke til, at man tør åbne sig for sine kollegaer tidligere, end man ellers ville, og om mere personlige forhold, og gennem team-samarbejdet have en ventil-funktion, som kan medvirke til at forhindre udbrændthed og stress.

5.3.7 Model afprøvet med tiltænkte tænke- og handlemønstre til følge

Erfaringerne med projektets model peger på, at metoden 'anerkendende udforskning' anvendt i processer med faciliteret teamsamarbejde kan skabe:

- væsentlige forandringer i de indbyrdes relationer i præsteteams
- øge evnen til håndtering af konflikter i arbejdet
- øge fælles fagligt samarbejde
- skabe en stærkere samarbejdskultur

Erfaringerne viser også, at det har væsentlig betydning for oplevelsen af dét at være præst. Præsterne kommer fra en solokultur, hvor de oplever at have nok i sig selv i det daglige, men også til tider stor afstand til hinanden og oplevelsen af at stå alene med problemer, når de opstår. Modellen ser ud til at påvirke denne udgangssituation hen imod en oplevelse af at have gode kolleger, man kan være fortrolig med, og som man kan finde inspiration hos samt have et fællesskab om arbejdet med.

Overordnet set betyder dette, at projektet er lykkedes med at etablere og afprøve en model for at skabe forandringer i samarbejds-kulturen med henblik på styrkelse af arbejdsmiljøet. Samtidig viser afprøvningen, at der med gennemførelse af – de i forandringsteorien opstillede – aktiviteter kan skabes de forventede og ønskede forandringer i tænke- og handlemønstre hos præsterne og deres teams.

5.3.8 Kendskab ikke spredt til andre provstier

Den eneste resultatmæssige ambition, som projektet ikke har indfriet, er ambitionen om at udbrede kendskabet til modellen i en række provstier. Dette er ikke lykkedes grundet udfordringer med at gennemføre provstikonventer under corona-nedlukningerne og de efterfølgende restriktioner for mødeaktivitet. Projektlederen vurderer i de løbende opfølgninger med Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, at provstierne er den rigtige indgang til at udbrede kendskabet til modellen og til at bringe den i anvendelse til at skabe forandringer i samarbejds-kulturen blandt præster.

Der ligger således forventeligt et uudnyttet potentiale i at arbejde med udbredelse ad denne vej.

5.4 Målfrielse af virkninger

De interviewede præster fremhæver en række måder, hvorpå arbejdsmiljøet står styrket fremadrettet. Disse vil blive behandlet nedenfor.

5.4.1 Styrket teamsamarbejde giver bedre arbejdsmiljø

De tættere samarbejdsrelationer, de nye redskaber og den styrkelse, de to ting til sammen giver for teamsamarbejdet, viser sig i arbejdsmiljøet for de deltagende præster. En præst udtrykker det således:

» *Det har været godt med arbejdsmiljøet, fordi jeg har fået nogen, jeg hører til. Det har vi alle sammen behov for – at høre med i en gruppe.*

Samarbejdsklimaet er blevet præget af et mere nært kendskab til hinanden, at man kan have det sjovt sammen, og at udgangspunktet er, at man har gode kolleger, som man godt kan lide at være sammen med. Arbejdet beskrives af præsterne som præget af en større glæde:

» *[...] jeg er gladere i hverdagen.*

» *Arbejdsmiljøet er løftet væsentligt, fordi vi alle sammen er gladere. Det er ikke fordi, vi ikke var glade før, og det er da ikke fordi, alt bare er super duper, fordi vi har det fint med hinanden. Men vi går gladere til vores opgaver alle sammen, og vi ved, at der er nogen, der bærer med.*

På denne baggrund tyder det på, at de ønskede virkninger om forbedret arbejdsmiljø i de deltagende teams, følelse af øget trivsel for de deltagende præster samt større arbejdsglæde er opnået gennem projektet.

5.4.2 Nye samarbejdsstrukturer bæres videre

Præsterne giver udtryk for, at de ønsker at videreføre de konkrete samarbejder, som projektet har dannet ramme om, fx om begravelsesprædikener, forberedelse af søndagsgudstjenester og arbejde med konfirmandundervisning, i deres præsteteams. Præsterne oplever, at de gennem teamsamarbejdet ikke i samme grad står alene med arbejdet, hvilket gør dem mere motiverede og skaber tryghed i arbejdet samt faglig kvalificering og fælles faglig udvikling fremadrettet. Det er på denne baggrund Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenters vurdering, at der, udover at arbejdsmiljøet og trivlsen er forbedret, også er opbygget nogle samarbejdsstrukturer, der kan underbygge, at dette også vil være tilfældet i fremtiden. Dette kan siges at være en positiv ekstra virkning, som ifølge forandringsteorien ikke var forventet ved projektets opstart.

5.4.3 Ønske om styrket samarbejdskultur

Vi ser et ønske om fortsat styrkelse af samarbejdskulturen, der rækker ud over projektperioden – hvilket heller ikke var forventningen ved projektets indledning.

Projektet har skabt en bevidsthed hos de deltagende præster om, hvordan deres samarbejdskultur har været, og hvad de ønsker sig af den i fremtiden. Ét team har valgt at underskrive en fælles erklæring om at skabe et fremadrettet arbejdsmiljø præget af loyalitet, ordentlighed og tillid – en handling, som er med til at konsolidere og institutionalisere den forandring i samarbejdet og relationerne, som er opbygget gennem projektet. En præst siger tilsvarende:

» Hvis det her skal fungere, så handler det også om at få udviklet en kultur, hvor man har en respekt overfor hinanden og en tiltro til hinanden.

Præsterne og deres teams går således ud af projektet med en forståelse af, at der skal arbejdes bevidst med kulturen for at styrke samarbejdsklimaet. Der er også en præst, der fortæller, at:

» *Vi har talt om, at vi måske skal have sådan en dag en gang om året, hvor der kom sådan én af vores egne uddannet med noget konflikthåndtering og trivsel og talte med os om, hvordan står det egentlig til, hvor vi ligesom fik pustet støvet af...*

Projektet stopper ganske vist, men der er interesse for at fortsætte teamsamarbejdet i alle de fire teams, og der arbejdes konkret med, hvordan dette kan lykkes. Samtlige teams giver udtryk for, at de gerne så forløbet fortsætte. En præst foreslår endda på baggrund af de gode erfaringer med modellen, at noget lignende gennemføres for menighedsrådene, som ifølge præsten også ville kunne drage nytte af redskaberne og tilgangen med anerkendende udforskning.

5.4.4 Sandsynlig forebyggende virkning på sygemeldinger

Projektets model har på ét år og fire mødegange i de deltagende teams skabt bemærkelsesværdige gennemgribende forandringer på samarbejdskulturen. Forandringerne er mange og dækker så forskellige ting som tilgangen til hinanden, omgangstonen, hvad man bruger hinanden til, hvad man kan tale om sammen, hvilke opgaver der løses individuelt og i samarbejde, samt hvordan man ønsker at gennemføre sit arbejde i fællesskab fremadrettet. Fælles er en bevægelse fra solokultur til samarbejdsorienteret arbejdsidentitet og en medfølgende arbejdsglæde, hvor mødet med de andre præster giver gode oplevelser såvel socialt som fagligt. Det tilkendegives samstemmende fra alle de fire teams, at forandringen i arbejdsmiljøet er væsentlig og positiv.

Præsterne og deres teams står efter projektet med nye redskaber og samarbejdsstrukturer, der giver styrket udgangspunkt for at tackle udfordringer af såvel samarbejds-mæssig som faglig karakter med øget arbejdsglæde til følge. Man er ikke alene om udfordringerne længere, da man taler om dem med sine kolleger.

Præsterne i de deltagende teams har dermed sandsynligvis opnået en større modstandsdygtighed overfor udfordringer, da de enkelte præster kan træk-

ke på teamet til at håndtere problemerne og også kan hjælpes ad med at navigere uden om problemer i fællesskab.

På baggrund af de ovenstående forandringer vurderer Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter det som sandsynligt, at projektets model, hvis den implementeres bredere, over tid vil give anledning til et mindsket antal sygemeldinger og kortere sygemeldinger. Dette skyldes, at flere problemer formentlig opdages tidligere, håndteres bedre og håndteres med baggrund i et fagligt og kollegialt fællesskab, der stiller den enkelte præst anderledes, når tingene bliver svære. Vurderingen understøttes af to undersøgelser om sammenhængen mellem social kapital og risiko for langtidssygefravær. Social kapital defineres af forskerne bag disse undersøgelser som en kombination af tillid, retfærdighed og samarbejde på arbejdspladsen. Den ene undersøgelse konkluderer på baggrund af et års studie af 3.075 tilfældigt udvalgte medarbejdere i den danske arbejdsstyrke, at der er sammenhæng mellem høj social kapital på en arbejdsplads og lavere risiko for langtidssygefravær, dog kun blandt medarbejdere af høj socioøkonomisk status.¹⁴ Den anden undersøgelse konkluderer på baggrund af et års studie af 32.053 medarbejdere i 2.182 arbejdsenheder på offentlige sygehuse i Region Hovedstaden, at der er sammenhæng mellem høj social kapital og lavere risiko for langtidssygefravær.¹⁵ Såvel på arbejdsmarkedet generelt som blandt personer af høj socioøkonomisk status i hospitalsvæsenet ses således tilsvarende sammenhænge, vi her vurderer som sandsynlige i de deltagende grupper af præster, hvilket underbygger plausibiliteten af vores vurdering – især også da præster må betegnes som placeret i kategorien høj socioøkonomisk status.

14 Rugulies R, Hasle P, Pejtersen JH, Aust B, Bjorner JB. Workplace social capital and risk of long-term sickness absence. Are associations modified by occupational grade? *European Journal of Public Health* 2016;26(2):328-333.

15 Török E, Clark AJ, Jensen JH, Lange T, Bonde JP, Bjorner JB, Rugulies R, Hvidtfeldt UA, Hansen ÅM, Ersbøll AK, Rod NH. Work-unit social capital and long-term sickness absence: a prospective cohort study of 32 053 hospital employees. *Occupational and Environmental Medicine* 2018;75(9):623-629.

5.5 Konklusion og anbefalinger – ‘God arbejdslyst’

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter vurderer, at Projekt *God arbejdslyst* har gennemført de metodiske kerneaktiviteter ifølge intentionen og de metodiske hensigter. Dog er projektets aktiviteter og planlagte formidlingsaktiviteter blevet hæmmet af coronaepidemiens påvirkning af mulighederne for at mødes. Det har betydet, at antallet af møder i de deltagende præsteteams er blevet tilpasset fra seks til fire, hvilket har vist sig at være tilstrækkeligt til at skabe de ønskede resultater og virkninger. Samtidig har især de planlagte aktiviteter vedr. formidling været ramt, da provstikonventioner ikke har kunnet gennemføres pga. epidemi-restriktionerne. Overordnet set, er det dog lykkedes at gennemføre metoden og dens vigtigste elementer efter hensigten.

Erfaringerne i de fire deltagende præsteteams er, at metoden med følgende elementer giver betydelige positive resultater på, hvordan de deltagende præster tænker om og handler i forhold til hinanden og agerer som team:

- faciliterede teammøder med udgangspunkt i anerkendende udforskning
- undervisning i og oplæring i brug af konflikthåndterings- og forhandlingsteknikker
- fælles udforskning af samarbejds muligheder og behov for sparring gennem aktionslæringsforløb med aktioner mellem møderne

Igennem projektforløbet har de fire teams oplevet en forandring fra en arbejdskultur præget af individualiserede arbejdsprocesser og sparsomt samarbejde til en mere samarbejdsorienteret tilgang til arbejdet. De fire teams har fundet fælles samarbejdsområder, som både dækker faglige og sociale funktioner relateret til præstegerningen, og oplever i processen at få en følelse af at kende hinanden bedre og af – ikke bare af navn, men også af gavn – at være et team.

Fælles for de deltagende teams er, at de gik ind i processen med skepsis om, hvorvidt forløbet kunne bidrage dem med noget som fagligheder. Imidlertid er denne skepsis – hos alle fire teams – afløst af en oplevelse af tilført

værdi både i forhold til at have opnået nye redskaber i arbejdet, men også i at have fundet frem til gode kolleger og faglige fællesskaber om nye dele af arbejdslivet som præst.

Det er erfaringen fra de deltagende teams, at facilitatorens rolle er afgørende for et godt forløb. Ikke alene har facilitatoren med sin faglighed kunnet bidrage med nye redskaber og træning i brugen af redskaberne, men denne har også kunnet fokusere indholdet og valget af temaer på møderne. Således er forskellige behov blevet balanceret og temaer, der snarere har skulle løses lokalt eller på ledelsesniveau i samarbejde med provst, har kunnet lægges ud i de rigtige arenaer. Denne eksterne facilitator og vedkommendes faglige input understreges derfor som vigtigt for et succesfuldt forløb.

Tilsvarende har det vist sig vigtigt i processen, at provsten har sat de rigtige rammer om forløbet. Især er tydelighed om, at teamsamarbejdet er en obligatorisk del af arbejdsfunktionen som præst – ikke blot for præsterne, men også for menighedsrådene – vigtig. I forlængelse heraf opleves det også som vigtigt, at dette omsættes til prioritering af præsternes tid, så tiden rent faktisk er der til at have de tiltænkte møder og gennemføre det udviklede samarbejde. Uden dette tydelige signal, om at samarbejde er noget man vil og prioriterer i provstiet, er der flere af præsterne, som ikke mener, at forløbet havde kunnet lykkes.

Modellen har vist sig at styrke relationerne mellem præsterne i teamet på en række måder. De får igennem forløbet et mere nært kendskab til hinanden, som langsomt bidrager til at opbygge en tryghed og tillid i relationen, der betyder, at de åbner op om udfordringer i arbejdet, de førhen ikke delte i teamet. Dertil kommer, at de oplever en forandring i omgangstonen og samværet, hvor de nyder hinandens selskab mere og oplever at more sig sammen oftere og på nye måder trods deres forskelligheder som mennesker og fagligheder. Disse ting til sammen skaber en basis for at opdage nye samarbejds-mæssige muligheder, som i praksis udspiller sig i fx nye fælles faglige tiltag såsom fælles forberedelse til søndagsgudstjenester og konfirmandforløb samt skabelse af hverdagsgudstjenester.

Samlet set er modellen afprøvet succesfuldt, og forløbene viser, at – de i forandringsteorien opstillede – aktiviteter udmønter sig i de forventede og ønskede forandringer i tænke- og handlemønstre hos præsterne og deres teams.

Det eneste, der ikke er opnået på resultatsiden, er at sprede kendskabet til modellen til andre provstier, hvilket er blevet forhindret af coronaepidemiens begrænsninger på mødeaktiviteten i provstierne. Der ligger her et uudnyttet potentiale for at skabe værdi med den udviklede model. Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter anbefaler derfor, at mulighederne for at igangsætte et formidlingsarbejde målrettet interesserede provstier afdækkes.

Det viser sig ved afslutningen af forløbet, at modellen i de fire teams har afstedkommet væsentlige forandringer i udgangspunktet for og tilgangen til teamsamarbejdet. Forløbet har udviklet tættere relationer blandt præsterne, som baner vejen for tættere og mere samarbejde fremadrettet, nu da det har vist sig at kunne bidrage med værdi i arbejdet. Dertil viser evalueringen, at præsterne og deres teams har indoptaget og anvender nye redskaber til konflikthåndtering, forhandling og fælles afsøgning af nye samarbejds muligheder via aktionslæringstilgangen, som fremadrettet skaber bedre grundlag for et udviklet samarbejde og at skabe værdi igennem de etablerede samarbejder. Samtidig fortæller præsterne, at de allerede etablerede samarbejder vil blive fortsat.

Evalueringen viser også, at der ved udgangen af projektet italesættes et tydeligt ønske om at styrke samarbejdskulturen og fastholde den positive udvikling, den har undergået igennem forløbet. Dette ses både i udtalelser med de interviewede præster og i, at ét team fx har valgt at underskrive en fælles erklæring om at fastholde en ordentlig, loyal og tillidsbaseret samarbejdskultur fremadrettet.

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter vurderer, at det på ovenstående baggrund virker sandsynligt, at modellen over tid kan bidrage til at forebygge sygdoms meldinger og sikre hurtigere tilbagevenden ved sygdoms meldinger relateret til psykisk arbejdsmiljø. Når præster har et stærkere fagligt og so-

cialt netværk i deres team, taler om udfordringer, de ikke før talte om, og hjælpes ad med at finde gode løsningstilgange, virker det sandsynligt, at problemer identificeres tidligere og har mindre risiko for at vokse sig store. Hvis de alligevel viser sig for store og omsætter sig i en sygemelding, kan det sociale og faglige fællesskab også være med til at skabe en god plan for tilbagevenden og støtte op om den sygdomsramte kollega. Dette understøttes også af to danske undersøgelser, der viser, at der er sammenhæng mellem høj social kapital på en arbejdsplads og formindsket risiko for langtidssygefravær.

- Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter vurderer samlet set, at
- modellen ser ud til at skabe så væsentlige positive virkninger med en relativt begrænset investering i tid både fra den eksterne facilitator og fra de deltagende teams, at det bør overvejes, hvorvidt modellen kan implementeres bredere ud i provstierne.

6. Projekt 'Håndtering af følelsesmæssige belastninger'

Oxford Research's 'Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken'¹⁶ fra 2013 viste, at næsten alle præster (96 %) oplever en eller anden grad af følelsesmæssige belastninger i deres arbejde, og at hele 61 % valgte at svare i den mest belastede halvdel af svarspektret. Med andre ord er det meget almindeligt for præster at opleve betydelig følelsesmæssig belastning relateret til deres arbejde. Undersøgelsen indeholdt imidlertid ikke dybdegående viden om, hvilke dele af præsters arbejde eller arbejdssituation, der giver anledning til disse følelsesmæssige belastninger. Undersøgelsen viste endvidere, at de følelsesmæssige belastninger steg med højere anciennitet.

Projektet 'Håndtering af følelsesmæssige belastninger' blev derfor etableret med det formål at afdække, hvad der skaber følelsesmæssige belastninger for præster (fase 1) og dernæst ud fra denne viden at etablere og afprøve en relevant model for vidensdeling og sparring (fase 2) – se projektets forandringsteori nedenfor.

Formålet var igennem projektet at skabe bedre muligheder for, at erfarne præster kunne få hjælp i følelsesmæssigt belastende situationer. Dette skulle understøttes ad en række forskellige veje. For det første skulle både præsterne og deres provster opnå viden om, hvor de skal henvende sig for at få hjælp til håndtering af følelsesmæssige belastninger. Dertil kommer, at der

¹⁶ Oxford Research 2013: Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012. https://www.folkekirkenpersonale.dk/fileadmin/user_upload/Dokumenter/Arbejdsmiljoe/Arbejdsmiljoeundersoegelsen_2012_-_rapport.pdf. Tilgået 15. nov. 2022.

skulle arbejdes med at bryde tabuisering og skabe en kultur, hvor erfarne præster taler med hinanden om følelsesmæssige belastninger. Herved var det hensigten, at erfarne præster skulle opleve det som nemmere at opsøge hjælp vedr. følelsesmæssige belastninger.

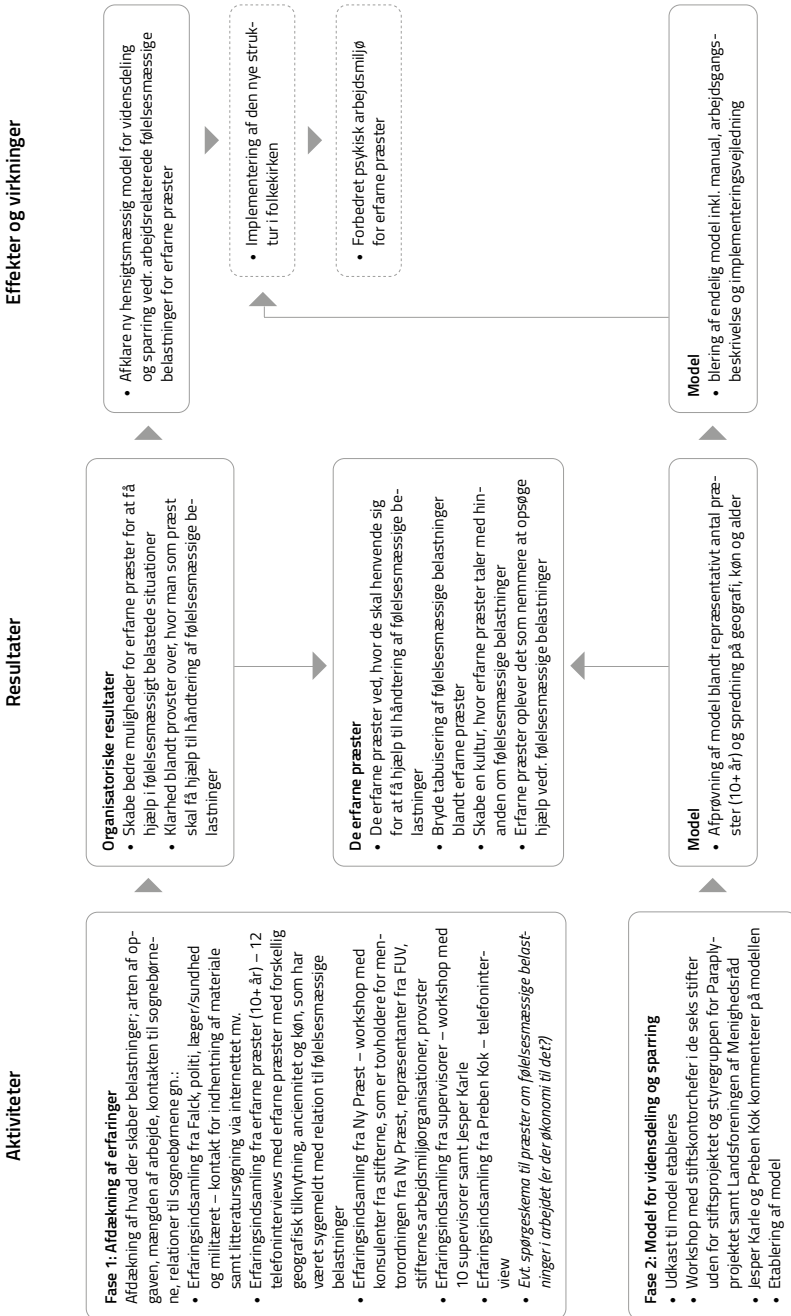
Desuden var det formålet at udvikle og afprøve en model for vidensdeling og sparring blandt præster med mere end ti års anciennitet for ved projektets afslutning at kunne skabe en velafprøvet model for det videre arbejde med tilhørende manual, arbejdsgangsbeskrivelse og implementeringsvejledning.

Målet var, at man efter projektet ville stå med en velbeskrevet model, som kunne implementeres i folkekirkens struktur efter projektets afslutning, for bredt ud i folkekirken at kunne forbedre det psykiske arbejdsmiljø for erfarne præster.

Projekt 'Håndtering af følelsesmæssige belastninger' er gennemført af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter på foranledning af styregruppen bag Paraplyprojektet. Til at understøtte smidig beslutningstagning undervejs har styregruppen for Paraplyprojektet nedsat en mini-styregruppe i projektet bestående af tre medlemmer fra styregruppen. Denne mini-styregruppe har fulgt projektet tæt og har afholdt møder ad hoc med det formål at tage beslutninger og bringe projektet fremad løbende. Vidensmedarbejder Karen Marie Leth-Nissen har været projektleder på projektet.

Evalueringen skal vurdere, hvorvidt projektet er gennemført ifølge intentionen, og om de opstillede målsætninger er nået. Desuden skal evalueringen opsamle de opnåede erfaringer igennem projektet.

Figur 4: Forandringsteori – projekt 'Håndtering af følelsesmæssige belastninger'



6.1 Aktiviteter – projektets gennemførelse

Boks 1: Definition af følelsesmæssige belastninger

Følelsesmæssige belastninger i bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø, kap. 2

§ 7. Ved påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø forstås i denne bekendtgørelse psykosociale påvirkninger i arbejdet, som opstår i forbindelse med følgende:

- 1) Den måde, som arbejdet er planlagt og tilrettelagt på.
- 2) De organisatoriske forhold af betydning for de ansattes arbejde.
- 3) Arbejdets indhold, herunder kravene i arbejdet.
- 4) Den måde, som arbejdet udføres på.
- 5) De sociale relationer i arbejdet.

Projektet har arbejdet med udgangspunkt i definitionen af følelsesmæssige belastninger i bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø.¹⁷

6.1.1 Fase 1 – afdækning af erfaringer

Fase 1 har haft til formål at afdække, hvad der skaber følelsesmæssige belastninger i arbejdet for præster. Dette er foregået gennem interviews med sygemeldte præster, samtaler med fagpersoner, som er tæt på området i folkekirken, og gennemlæsning af rapporter og dokumenter af relevans. Ifølge projektlederen Karen Marie Leth-Nissen har den kvalitative erfaringsindsamling bestået i:

- Dokumentstudier, internetsøgninger, rapporter, telefoninterviews, også relateret til Falck, politi, læger/sundhed og militæret
- 16 telefoninterviews med præster med forskellig geografisk tilknytning, anciennitet og køn, som har været sygemeldt med relation til følelsesmæssige belastninger. Her fik projektet tilladelse fra de enkelte interviewpersoner interviewet til evalueringen af stifternes projekt 'Sygefra-

¹⁷ BEK nr 1406 af 26/09/2020 Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø (retsinformation.dk). Tilgået 15. nov. 2022.

vær, uddannelse og indsats' til at anvende interviewene også i denne projektsammenhæng

- Folkekirkeens Arbejdsmiljørådgivning, Ny Præst (uddannelseskonsulenter), repræsentanter fra Folkekirkeens Uddannelses- og Videnscenter, stifternes arbejdsmiljøorganisationer, provster og arbejdsmiljørepræsentanter for præster
- Samtale med Jesper Karle, psykiater, stresshåndtering
- Samtale med Preben Kok, tidligere sygehuspræst og psykoterapeut
- Supervisorer – workshop med syv supervisorer fra hele landet.

Denne erfaringsindsamling har dannet baggrund for udarbejdelsen af en spørgeskemaundersøgelse, som blev udsendt til 50 % af folkekirkeens præster i maj-juni 2021. Der blev anvendt gængse arbejdsmiljøspørgsmål og suppleret med eksperimenterende embedsspecifikke spørgsmål udviklet sammen med styregrupperepræsentanter. Spørgeskemaundersøgelsen fik svar fra 554 præster ud af 1017, hvilket svarer til en svarprocent på 54,5 bredt fordelt på alder, køn og anciennitet.

Samlet set peger både erfaringsindsamling og spørgeskemaundersøgelse på, at præster oplever følelsesmæssige belastninger i forbindelse med:

- relationer til menighedsråd, præstekolleger, medarbejdere og provst samt for de yngre præster også konfirmandforældre,
- de flydende grænser mellem arbejdsliv og privatliv – herunder rådgivningsforpligtelsen,
- tjenesteboligen (for nogle af de præster, der bor i sådan en).

Undersøgelsen viser samtidig, at præster i 2021 ikke har en tendens til at være mere belastede jo højere anciennitet, de har, som det var tilfældet i undersøgelsen fra 2013.¹⁸ Derimod viser undersøgelsen, at der er tre områder, hvor præster med kort anciennitet i højere grad end præster med høj anciennitet føler sig følelsesmæssigt belastede. Det drejer sig om samarbejdet med menighedsrådet, samarbejdet med præstekolleger og med-

18 Oxford Research 2013: Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012, s. 76. https://www.folkekirkepersonale.dk/fileadmin/user_upload/Dokumenter/Arbejdsmiljoe/Arbejdsmiljoeundersoegelsen_2012_-_rapport.pdf. Tilgængeligt 15. nov. 2022.

arbejdere i sognet samt relationerne til konfirmandforældre – se tabellen nedenfor. Grundet forskellene mellem undersøgelserne gik projektlederen Karen Marie Leth-Nissen i dialog med én af forfatterne bag Oxford Research's undersøgelse, analysekonsulent Tobias Bühring. De konkluderer i notatet 'Metode og tolkning af data – Præsters oplevede følelsesmæssige belastninger og embedsaldere' følgende om de mulige årsager til forskellighederne i tallene:

» *Undersøgelserne er lavet med ca. 10 års mellemrum, og det betyder at både persongruppen og konteksten har forandret sig, og det er derfor også naturligt, at vi ser en udvikling i tallene. Mange er gået på pension, nye præster er kommet til. Også andre faktorer, fx ændringer i præsterollen og det i samfundet udbredte autoritetstab betyder, at præstens relationer til præstekolleger, kirkens øvrige medarbejdergrupper og menigheden med tiden har ændret karakter. Vi ved fra forskningen og Leth-Nissens undersøgelse, at relationer har stor betydning for det oplevede arbejdsmiljø. Ændringen i relationer og indholdet i disse relationer kan derfor også være en medforklarende årsag til, at tallene har ændret sig over tid.*

Disse fund afstedkom, at projektet med godkendelse fra styregruppen ændrede målsætninger. Fra at have fokuseret på indsats målrettet præster med høj anciennitet blev fokus for fase 2 at skabe en model for vidensdeling og sparring i relation til præster generelt.

Tabel 4: Følelsesmæssigt belastende arbejdsopgaver for præster 2021

En præsts arbejdsliv består af mange forskellige opgaver. Er der nogle af de nedenstående opgaver, som du oplever som følelsesmæssigt belastende?	I høj grad	Præster m. kort anciennitet mere belastede end lang
	Pct.	Signifikans – ja
Begravelser og samtaler med efterladte	5,8%	
Husbesøg	2,2%	
Sjælesorgssamtaler	5,0%	
Konfirmandundervisning – relationerne til konfirmanderne og forældrene	9,1%	X
Dåbssamtaler og kontakten med familierne	0,2%	
Bryllupssamtaler og kontakten med parrene	1,0%	
Uformelle samtaler med sognebørn, fx under indkøb og på gaden	2,8%	
Mødet med mennesker i sorg eller krise	5,0%	
Samarbejdet med præstekolleger og medarbejdere i sognet	12,9%	X
Samarbejdet med menighedsrådet	14,9%	X
Samarbejdet med provsten	7,6%	
At jeg skal bo i tjenestebolig	8,5%	
At der er flydende grænser mellem arbejde og privatliv	19,3%	
At jeg ikke ved, hvornår jeg skal dække for kollegers sygdom eller vakante embeder	9,7%	

Kilde: projektets spørgeskemaundersøgelse blandt præster. N: 554.

Datasættet fra spørgeskemaet rummer desuden et potentiale i forhold til yderligere nuanceret viden om præsters embedsførelse, vilkår og rammer i arbejdet samt håndtering af følelsesmæssige belastninger, som projektet ikke har kunnet udnytte fuldt ud. Der ligger her en mulighed for videre analyse efter projektet.

Ud over viden om de følelsesmæssige belastninger har projektet i fase 1 også indsamlet erfaringer om, hvad der kan bidrage til at imødegå præsters følelsesmæssige belastninger. Her peger dokumentstudier og litteratur også fra andre faglige felter kendetegnet ved følelsesmæssige belastninger samt interviews og workshop med supervisorer på, at især øget indsigt i belastningspsykologi, konfliktforståelse, gruppeprocesser og relationer kan være gavnligt.

Med de gennemførte aktiviteter er det lykkedes projektet at indfri den oprindelige plan for fase 1.

6.1.2 Fase 2 – model for vidensdeling og sparring

Formålet med fase 2 var fra projektets begyndelse at etablere et udkast til en model for vidensdeling og sparring om håndtering af følelsesmæssige belastninger, at afprøve modellen i forhold til et begrænset antal præster og på baggrund af de skabte erfaringer at skabe en endelig model, som udmunder i manual, arbejdsgangsbeskrivelse og implementeringsvejledning til brug for udbredelsen af modellen.

For at inddrage flere af landets stifter i Paraplyprojektet bredt set, har det været tanken, at afprøvningen skulle foregå i de seks stifter, der ikke allerede var en del af stifternes projekt 'Sygefravær, uddannelse og indsats'.

Vidensindsamlingen fra fase 1 pegede på, at især den relationelle del af præsters arbejde belaster mange præster følelsesmæssigt. Den oprindelige projektplan sigtede mod en model for vidensdeling, som var rettet mod en 1:1 indsats mellem supervisor og præst. Projektlederen fortæller, at da det relationelle er orienteret mod det kollektive, valgte projektleder i stedet for, i samråd med ministyregruppen, at arbejde for en model, som var rettet mod vidensdeling til grupper af præster, arbejdsmiljørepræsentanter, provster og biskopper. Vidensdeling i grupper ville samtidig åbne for at bryde tabuisering, idet en gruppetilgang er med til at normalisere fænomenet 'følelsesmæssige belastninger' som en legitim og medfølgende omstændighed ved præstefaget, som alle præster bør forstå og have redskaber til at håndtere.

I første omgang etableredes et samarbejde med en psykolog og en supervisor, som sigtede mod en model med opkvalificering af præster fra de deltagende stifter i håndteringen af følelsesmæssige belastninger. Tanken var, at de opkvalificerede præster skulle fungere som formidlere af den nye viden i stifterne. Den skitserede model blev præsenteret for de seks stifters stiftskontorchefer samt en repræsentant for Landsforeningen af Menighedsråd på en workshop, hvor det blev tydeligt, at modellen i forhold til effekt virkede meget dyr og krævede en egenbetaling fra stifter og provstier, som ikke stod mål med den mulige effekt. Der var kun et enkelt stift, der ønskede at gå videre med den model. Derfor blev der udviklet en ny model i samarbejde særligt med hospicepræst og supervisor Ingeborg Kastberg Nielsen fra Sammenslutningen af Supervisorer i Folkekirken (SSiF) – en delforening under Præsteforeningen. Speciallæge i psykiatri, direktør og psykiater i PPclinic Jesper Karle og pensioneret sygehuspræst, supervisor og sjælesørger Preben Kok har kommenteret på den endelige udgave af modellen.

Modellen blev bygget op som et samarbejde mellem stifternes arbejdsmiljøorganisationer, projektet og de supervisorer, der over de seneste 20 år er uddannet ved det, der i dag hedder Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter. Supervisorerne er alle uddannede teologer og har via uddannelsen til supervisor samt erfaringen gennem årene opbygget stærke kompetencer til at gennemføre individuel og gruppebaseret supervision af præster.

Projektlederen fortæller, at det var afgørende, at modellen blev sat i værk med tilsagn fra stifternes arbejdsmiljøorganisation gennem biskoppen, så projektet fra begyndelsen sikrede, at både arbejdsmiljøorganisation og supervisorer følte sig forpligtede på gennemførelsen af aktiviteterne i projektet.

Af de seks stifter takkede kun Fyens Stift nej til at indgå i samarbejdet. Det viste sig desuden værdifuldt at benytte de allerede eksisterende organisatoriske strukturer via arbejdsmiljøorganisationen (AMO), som med arbejdsmiljørepræsentanterne også har daglig berøring med de følelsesmæs-

sige belastninger blandt præster. På denne baggrund besluttede projektet at:

1. opkvalificere folkekirkens supervisorer inden for belastningspsykologi, konfliktforståelse, gruppeprocesser og relationer
2. lade supervisorerne fungere som forandringsagenter for udbredelse af viden om håndtering af præsters følelsesmæssige belastninger i samarbejde med stifternes arbejdsmiljøorganisationer

Formålet var at forbedre præsters psykiske arbejdsmiljø ved at udbrede ny viden om håndtering af præsters følelsesmæssige belastninger blandt præster og provster. Desuden gav det også en mulighed for at bidrage til arbejdsmiljøorganisationens synlighed blandt præsterne og at styrke samarbejdet mellem arbejdsmiljøorganisationen og de uddannede supervisorer.

Modellen blev konkret gennemført med en „train-the-trainers“ tilgang, hvor man først opkvalificerede supervisorerne og arbejdsmiljørepræsentanter fra stifternes arbejdsmiljøudvalg indenfor håndtering af følelsesmæssige belastninger, og herefter lod dem udbrede den tilegnede viden i de fem deltagende stifter gennem lokalt tilpassede aktiviteter i samarbejde med den lokale arbejdsmiljøorganisation.

Selve opkvalificeringen blev organiseret som et overbygningskursus (fire dages internat centralt i Danmark), som afvikledes i juni måned 2022. Alle supervisorer, som fungerede som supervisor for præster i folkekirken, inviteredes til at deltage, under forudsætning af, at de var indstillede på samarbejde med de fem stifter om udbredelsen af viden om håndtering af følelsesmæssige belastninger i perioden august til december 2022. I alt deltog 14 supervisorer i kurset. Dertil kom, at fem repræsentanter for arbejdsmiljøudvalgene i stifterne også deltog.

Kursets indhold var sammensat af den nye viden om følelsesmæssige belastninger, som projektet havde samlet ind i fase 1 samt et fokus på emnerne belastningspsykologi ved psykolog Klaus Bertel, konfliktforståelse og erfaringer fra FARs arbejde i sogne og provstier ved psykolog og leder af Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning Hans Hjerrild, gruppeprocesser ved

psykolog og supervisor Pernille Holmboe. Desuden blev der holdt et oplæg med et historisk rids over supervisoruddannelsen ved præst og supervisor Lars Kruse. Derudover havde kurset også til hensigt, at deltagerne skulle skabe formidlingsmaterialer til brug for deltagerne senere formidlingsaktiviteter i stifterne til provster, præster og arbejdsmiljøudvalg. Der var således tale om en vekselvirkning imellem undervisning og at skabe forudsætninger for, at deltagerne selv kunne formidle den relevante viden videre til de forskellige målgrupper.

Kurset afsluttedes med konkrete aftaler om projektaktiviteter mellem stifternes arbejdsmiljøorganisationer og de respektive supervisorer. Kurset blev planlagt af projektlederen Karen Marie Leth-Nissen og Ingeborg Kastberg Nielsen, som også agerede kursusledere på kurset. Tilsvarende har de fungeret som sparringspartnere i løbet af efteråret på de formidlingstiltag, som deltagerne på kurset har afholdt i stifterne – dette for at sikre en tilnærmet ensartethed og sammenlignelighed mellem stifterne, fortæller projektlederen.

Der har været gennemført følgende typer af formidlingsaktiviteter:

- oplæg for provster på provstemøder i stifter
- oplysningsmøder for præster på henholdsvis stifts- og provstiplan
- oplæg for stifternes arbejdsmiljøudvalg
- temadag for præster og arbejdsmiljørepræsentanter

Ved evalueringstidspunktet medio november pågår fortsat formidlingsaktiviteter i alle de fem stifter for præster, provster og arbejdsmiljøudvalg. Interviewene med supervisorerne og arbejdsmiljørepræsentanterne, der er involveret i formidlingsaktiviteterne viser, at oplæg i ét forum flere steder giver anledning til oplæg i andre sammenhænge, og at der er aktivitet i alle de fem stifter.

Ud over disse vidensdelingsaktiviteter, har det også været meningen at yde konkret sparring via opstart af supervisionsgrupper for præster med kort anciennitet evt. med særligt fokus på belastningspsykologi, konfliktforstå-

else og gruppeprocesser. Denne sidste aktivitet er ikke gennemført, da supervisorerne ikke har haft ledig kapacitet.

Projektet har med disse aktiviteter gennemført den del af aktiviteterne, der sigter på vidensdeling, men ikke kunnet indfri ambitionen om at afprøve opstarten af konkrete nye supervisionsgrupper ud fra projektets viden og kursusaktivitet. Det betyder også, at det ikke vil være muligt at danne systematisk erfaring om de resultater og virkninger, som en sådan supervision ville kunne give anledning til.

Dog fortæller de interviewede supervisorer, at de på forskellige måder benytter den opnåede viden i deres eksisterende arbejde som supervisorer – såvel i gruppesupervision som enkeltsupervision. Her er der tale om mere stykkevis anvendelse og således ikke en supervision tænkt op som tilgang ud fra projektets viden. Der kan derfor i det følgende godt dannes erfaring om, hvordan den opnåede viden i projektet kan finde anvendelse i supervision, uden dog at opnå den tiltænkte erfaring med at bygge en supervisionsstilgang op særligt målrettet håndtering af følelsesmæssige belastninger.

6.1.3 Sammenfatning – gennemført som tiltænkt, dog ikke sparringsdelen

Afdækningen af erfaringer og skabelsen af ny viden i fase 1 er foretaget som tiltænkt. Tilsvarende er projektet i fase 2 lykkedes med at etablere en model for vidensdeling, hvor folkekirkens supervisorer er blevet opkvalificeret til dels at bære styrket viden om følelsesmæssige belastninger ud til præster, provster og arbejdsmiljøudvalg, dels til at styrke deres eksisterende praksis som supervisorer til gavn for præsters psykiske arbejdsmiljø. Ambitionen om at afprøve en tilpasset form for supervision bygget op på baggrund af den indsamlede viden er imidlertid ikke lykkedes grundet manglende ressourcer blandt supervisorerne i projektperioden. Der ligger her en mulighed for videre metodeudviklende arbejde fremadrettet.

6.2 Resultater

Nærværende kapitel har til formål at vurdere, i hvilken grad den gennemførte indsats skaber de resultater, man ønskede ved projektets begyndelse. Her tages der højde for den opnåede viden i fase 1 af forsøget, hvorved målsætningerne har været at:

Organisatoriske resultater

- skabe bedre muligheder for præster for at få hjælp i følelsesmæssigt belastede situationer
- skabe klarhed blandt provster over, hvor man som præst skal få hjælp til håndtering af følelsesmæssige belastninger

Resultater for præster

- præster ved, hvor de skal henvende sig for at få hjælp til håndtering af følelsesmæssige belastninger
- bryde tabuisering af følelsesmæssige belastninger blandt præster
- skabe en kultur, hvor præster taler med hinanden om følelsesmæssige belastninger
- præster oplever det som nemmere at opsøge hjælp vedrørende følelsesmæssige belastninger

Model

- afprøvning af model blandt repræsentativt antal præster og spredning på geografi, køn og alder

6.2.1 Model for sparring ikke afprøvet blandt præster

Som den sidste bullet ovenfor viser, har en ambition med projektet været at etablere og afprøve en konkret model for sparring af præster. Konkret har tanken i projektet været at opbygge en model for, hvordan særligt målrettet supervision målrettet følelsesmæssige belastninger skulle se ud og afprøve den i praksis. Grundet manglende tid blandt supervisorerne, er en sådan konkret model for sparring ikke etableret og derfor heller ikke afprøvet.

6.2.2 Styrket faglighed og fælles opmærksomhed

Supervisorerne er uddannet på tre hold med nogle års mellemrum hen over de seneste 20 år. I den samme periode har teori og praksis på området naturligt udviklet sig. Projektets kursusaktivitet for supervisorerne har derved kunnet bidrage ikke blot til en fordybelse i fagområdet for allerede erfarne supervisorere, men også kunnet sikre en fælles opmærksomhed på følelsesmæssige belastninger. Supervisorerne siger fx om kurset:

» [...] *det har givet nye vinkler og en øjenåbner for, at det er farligt det her. Vi bliver syge af det. Det har skærpet endnu mere mit fokus på følelsesmæssige belastninger.*

Det har hjulpet til at udbygge den viden, jeg havde i forvejen, strukturere den, jeg havde, og udbygge andet.

De syv interviewede supervisorere er alle enige om, at kurset har bidraget til deres eksisterende viden om håndtering af følelsesmæssige belastninger.

6.2.3 Giver anledning til ændret praksis i supervisionen

De interviewede supervisorere er ligeledes enige om, at kurset har bidraget til, at de kan inddrage følelsesmæssige belastninger i deres supervisionsarbejde. En supervisor siger fx om kurset, at det:

» [...] *giver større sikkerhed i forhold til at intervenere i forhold til følelsesmæssige belastninger hos dem, der deltager i en supervisionsgruppe.*

En anden supervisor siger følgende om den viden, kurset har bidraget med:

» *God viden er sådan noget, der kommer ind mange steder. Jeg bruger det i min supervision og i mit job som præst [...]*

Det er således tydeligt, at den styrkede viden om følelsesmæssige belastninger omsættes til forandret praksis blandt supervisorerne.

6.2.4 Bedre muligheder for hjælp til følelsesmæssige belastninger

Eftersom kurset giver anledning til styrket faglighed om og opmærksomhed på følelsesmæssige belastninger, samt at denne faglighed omsættes i supervisorernes arbejde, bidrager projektet til at skabe bedre muligheder for præster for at få hjælp til følelsesmæssige belastninger.

6.2.5 Provster ved, hvor præster skal henvende sig

Interviews med to provster viser, at de er bevidste om deres eget ansvar i forhold til at være opmærksomme på tegn blandt præsterne på følelsesmæssige belastninger fx i forbindelse med MUS og APV. Én provst fortæller også, at der sættes fokus på det på løbende møder med arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsrepræsentanter. Dertil fortæller en provst, at mulighederne for at henvise videre til supervision eller psykologbistand benyttes, når det er relevant. Begge provster har imidlertid på forhånd haft et udtalt fokus i deres arbejde på arbejdsmiljøet blandt præster og deres egen ledelsesrolle i den henseende, hvorfor de gennemførte oplæg ikke har bidraget væsentligt i forhold til indblik i, hvor præster skal henvende sig for at få hjælp.

6.2.6 Bidrager til, at præster ved, hvor de skal henvende sig

Interview med fem præster viser, at næsten alle godt ved, hvor de kan henvende sig for at få hjælp med følelsesmæssige belastninger. De nævner provst, biskop, arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant og supervision som forskellige muligheder. Projektets oplæg og andre kommunikationstiltag for præster, provster og arbejdsmiljøudvalg i de fem stifter har imidlertid været med til at forny opmærksomheden på de eksisterende muligheder. En præst fortæller:

» *Det var rart at blive gjort opmærksom på muligheden for supervision [...] Vi er jo mange, som af og til står i en situation, hvor vi bliver følelsesmæssigt belastede. Og at man i højere grad kan bruge hinanden som ressourcer, den opmærksomhed er vigtig – en god påmindelse.*

Samtidig viser interviewene også, at formidlingsaktiviteterne gør nogle præster opmærksomme på vejene til at række ud efter hjælp.

Projektet bidrager således til, at præster i videre udstrækning ved, hvor de skal henvende sig, hvis de oplever følelsesmæssige belastninger.

6.2.7 Præster oplever tabuisering af følelsesmæssige belastninger

En interviewet præst fortæller:

» *Mange er bange for at skulle stille sig selv i en ugunstig situation i forhold til, hvis man skal have nyt job. Eller mange er ligesom bange for at udlevere noget af sig selv, som kan komme til at blive et problem senere.*

Oplevelsen af, at følelsesmæssige belastninger er noget, som gemmes væk, forbliver udtalt eller ikke får plads i samtalen mellem præster og med deres ledere, provsterne, genkender næsten alle de interviewede præster i forskellig form – enten hos sig selv eller blandt kolleger.

Samtidig viser interviewene, at der er stor forskel på præsternes mulighed for at dele oplevelsen af følelsesmæssige belastninger med andre. Nogle oplever generelt god mulighed for at dele oplevelsen af følelsesmæssige belastninger, mens andre anskuer følelsesmæssige belastninger som et vilkår i jobbet, som ikke skal italesættes. Nogle opbygger tætte relationer til et par kolleger, hvor de føler, de har mulighed for at drøfte følelsesmæssige belastninger. Nogle oplever forskelle imellem forskellige grupper af præster, og andre oplever, at yngre præster er bedre vant til at italesætte følelsesmæssige belastninger end ældre. Samtidig fortæller en yngre præst:

» *I forhold til den gang jeg selv var ved at være stress-ramt. Der er det klart, at man ikke vil vise som ung ny præst, at man ikke kan klare det samme som sin forgænger.*

Det ser således ud til, at oplevelsen af muligheden for at drøfte eventuelle følelsesmæssige belastninger er meget individuelt betinget og afhænger af

konkrete relationelle muligheder, oplevelsen af sig selv i embedet, anskuel-
sen af embedet, og af hvad en god præst er, samt at det afhænger af de kol-
leger, man er iblandt. Lytter kollegerne, og er der interesse for at forsøge at
hjælpe, eller affærdiges følelsesmæssige belastninger som vilkår ved jobbet
eller som trivialiteter? Det har afgørende betydning. Tilsvarende fortæller
nogle, at provstens syn på embedet, og hvordan man bliver mødt, hvis man
kommer med følelsesmæssige belastninger til provsten, kan være afgøren-
de. Bliver det taget alvorligt, eller bliver det slået hen?

Det betyder, at der er præster, som oplever følelsesmæssige belastninger,
og som ikke tør at italesætte dem – også selvom de er klar over, at de påvir-
ker dem på en sundhedsskadelig måde.

Et andet forhold er, at nogle oplever, at det ikke nytter at henvende sig med
følelsesmæssige belastninger. En præst fortæller fx:

» *Det kan godt være, vi ved, hvor vi skal henvende os, men der er ingen,
der ved, hvad de skal gøre ved det. Jeg har erfaring for, at der findes ikke
nogen kompetent hjælp at hente, når man henvender sig. Og ingen tør at
løse problemet. [...] Der er masser af muligheder for at få hjælp. Men de
muligheder, der er, er ikke virkningsfulde. Det er de forkerte mulighe-
der, og man forsøger at symptombehandle i stedet for en løsning af noget
helt fundamentalt strukturmæssigt i folkekirken. [...] Det er den egent-
lige løsning, der er tabuiseret. Vi taler om noget andet. Prøver at fixe
præsterne – sende dem på mindfulness kurser. Det, der er tabuiseret,
er ikke problemer, men deres løsninger. Og behovet for grundlæggende
strukturforandringer.*

Her fortæller en præst om sin oplevelse af, at det ikke nytter noget at give
udtryk for følelsesmæssige belastninger, da ledelsen – provst og biskop –
ikke tør eller har kompetencerne til reelt at løse problemerne. Oplevelsen
hos præsten, som udfoldes videre gennem interviewet, er, at man i stedet
for egentlig at gå ind i en løsning af de strukturelle og samarbejds-mæssige
bagvedliggende problemer så griber til dét, man kan gøre noget ved, og det
er at arbejde med, at præsterne skal kunne håndtere at være i noget, som de
ikke burde være i. Dette er således en anden forklaring på manglende itale-

sættelse af følelsesmæssige belastninger, som er til stede blandt præster – at det ikke nytter noget.

En supervisor sætter desuden fokus på et grundforhold i folkekirken, som kan være med til at tabuisere problemer:

» *Noget af det, som blev tydeligere på kurset, var den forskrækkethed, der kan være for konflikter. De hører til, og det sker, og det afgørende er, hvordan vi håndterer det. Vi arbejder ud fra en tro og et livssyn. Det gør det nogle gange sværere at have en konflikt, for det må vi ikke – vi skulle jo være så enige. Og hvordan gør vi så, når vi bliver uenige?*

Der kan således, afledt af det fælles grundlag i troen og de kristne værdier, for nogen ligge en fælles forventning om fraværet af konflikter, som kan give anledning til konfliktskyhed, hvilket kan være endnu et element i den oplevede tabuisering af problemer.

Evalueringen peger således på, at der er mange forskellige dynamikker i spil, som bidrager til manglende italesættelse eller tabuisering af følelsesmæssige belastninger i præsteembedet – både i form af indre selvregulering og som ydre forventningspres.

6.2.8 Projektets vidensformidling bidrager til at modvirke tabuisering

Evalueringen viser imidlertid, at projektets vidensformidling bidrager til at modvirke tabuiseringen. Igennem formidlingen italesættes følelsesmæssige belastninger og de relaterede dynamikker. En interviewet præst fortæller, hvad det har af betydning som modtager:

» *Når tingene er italesat og på en eller anden måde normaliseret, så får man også mod på at dele det. At vide, at man ikke behøver at gå og skamme sig over det eller at være flov over det.*

Projektets åbne italesættelse af følelsesmæssige belastninger hos præster har således en normaliserende og aftabuiserende virkning på nogle mod-

tagere. Fra at følelsesmæssige belastninger opleves som noget skamfuldt eller noget, som man som fagperson vender blikket indad omkring, åbner projektets formidlingsaktiviteter op imod en normalisering og italesættelse blandt præster. En anden præst udtaler:

» [...] det bliver italesat, at man kan få stress – også de mest dygtige og garvede præster – det er ikke kun, fordi man er ung og uerfaren.

Der ligger med andre ord også en vigtig indgang til dét, man er fælles om som præster, dét, alle præster kan opleve. Endnu en årsag til ikke at tabuisere de følelsesmæssige belastninger. En tredje præst beskriver det således:

» At det ikke bare er en enkelt, der sidder og er skæv på den, men at det er relevant for alle.

Projektets formidling bidrager dermed til en legitimitet for samtalen, da den enkelte præst ikke kan sidde tilbage og tænke, at det blot er en oplevelse, man selv sidder med, men faktisk er noget, som er bredt oplevet og derved berører og vedkommer alle.

Projektet afstedkommer med andre ord et betydeligt skifte i forståelsen af følelsesmæssige belastninger blandt tilhørerne – et skifte fra en individualiseret til en mere kollektivt orienteret grundforståelse – hvilket åbner for en fælleshed om oplevelserne, som ikke før var til stede.

6.2.9 Supervision – et trygt rum

Men er det nu også en god idé at tale om problemerne – kan alting løses, eller er der vilkår, som vi blot skal leve med? Hvornår skal vi tale om problemerne, hvornår er de vilkår, og hvornår skal vi løse dem? Det reflekterer flere præster over. En præst siger:

» Egentlig tænker jeg, at man skal passe på, at man ikke skal gøre det til et problem, men bare en virkelighed. Jeg fornemmede lidt, at man får sat ind, at nu har jeg været udsat for det her og dermed... jeg er bange for, at folk bliver sat ind i en kasse, og at nu skal man være videre i li-

vet, i stedet for at det er bare et vilkår i livet. Hvis man problematiserer jobbet inderste kerne, som jo er meget følsom for mange mennesker, så risikerer man også, at det bliver noget, der skal behandles frem for noget, man skal leve med. Så bliver det et problem for mig, og så skal det jo behandles. Hvis det nu bare ses som et vilkår ved jobbet, så skal man leve med det.

Der ligger her en refleksion over præsteembedets natur eller inderste kerne og de relaterede vilkår. Præsteembedet er i sig selv følsomt for mange mennesker. Det er ifølge denne præsts perspektiv et vilkår, man skal lære at leve med – ikke et problem, som skal behandles.

En anden præst reflekterer parallelt:

» *Når man taler om dét, der gør ondt, så har det ikke en terapeutisk effekt. Fx inden for traumebehandling ved vi, at hvis man genoplever traumer, så kommer der en yderligere påført psykologisk belastning, som faktisk bare gør det hele værre. Jeg siger ikke, at løsningen er fortrængning. Slet ikke. Men når præster taler sammen om de følelsesmæssige belastninger, så forstærkes de, fordi vi ikke kan løse det. Så bliver reaktionen, at vi må lave os om til nogen, som ikke reagerer på en svær belastning. Præster skal laves om til nogen, der i bund og grund ikke er mennesker – der ikke reagerer på traumer og følelsesmæssige belastninger. Det er jo dét, der sker, når man sender ham dér på mindfulness kursus. [...] Folkekirken skal holde op med at tale om problemerne og løse dem i stedet for.*

Begge disse præsters oplevelse drejer sig om, hvorvidt det er frugtbart at tale om problemer, som enten ikke kan løses eller i praksis ikke bliver løst. De finder det begge uhensigtsmæssigt at ansvarliggøre den enkelte præst. Den ene præst ser det lede til en klientgørelse af præsten, som derved trænger til behandling. Den anden præst ser det lede til et ideal med præsten som et slags supermenneske, som skal udvikle sig til at kunne være upåvirket af traumer og følelsesmæssige belastninger. Deres løsningstilgang er derved også forskellig. Den ene præst mener, at den rigtige vej er at acceptere de vilkår, som ikke kan ændres, mens den anden appellerer til, at fol-

kekirken går mere aktivt ind i at løse de problemer, som afstedkommer de følelsesmæssige belastninger. Af interviewet fremgår det, at især ledelsen – provster og biskopper – her skal på arbejde i forhold til at tage hånd om de problemer og forhold, fx relationelle udfordringer, som giver anledning til følelsesmæssige belastninger, men også at der skal arbejdes med de strukturelle forhold, fx den tostrengede struktur, som ellers kan anskues som vilkår for præsteembedet. Når der tales om 'den tostrengede struktur', så henvises der til den struktur, hvor man i den ene streng har det gejstlige system med en ledelse fra biskop over provst til præst, mens man i den anden streng har de folkevalgte menighedsråd og deres ansatte. Her står præsten i det daglige i en mellemposition, hvor præsteembedet kræver broskabelse mellem de to strukturer og deres intentioner, behov og begrænsninger. Det giver ifølge projektets vidensindsamling samt evalueringens interviews anstød til relationelle gnidninger og afledte følelsesmæssige belastninger.

De to præster er således enige om, at italesættelse af problemer er uhenigtsmæssigt, men der virker ikke til at være fuld klarhed mellem de to om, hvornår grænsen går mellem vilkår og dét, der kan ændres på.

Et interview med en præst, der har modtaget supervision, viser imidlertid, at supervision kan skabe et mulighedsrum i forhold til denne uklarhed:

» *I supervision sker der det, at man sidder blandt nogen, der kan sætte sig ind i de dilemmaer, man har. Man kommer ud med nogle frustrationer, og man indser, at det er sådan, det er. Der er nogle vilkår, der følger med at være præst. Dem har alle, og dem kan man ikke gøre noget ved. Så kom videre og ikke ret op på dem eller ændre på dem. Og så at høre, hvad andre har gjort i sådan en situation. Så fik jeg ro på på en anden måde og kunne acceptere, at det var et vilkår, jeg ikke kan ændre på. Ja altså det er et vilkår, og andre har det også.*

Ved at skabe et samtalerum, hvor præsten kan italesætte følelsesmæssige belastninger, opstår en afklaring af forholdet mellem vilkår og løsbare problemer, som sætter præsten i stand til igennem processen at acceptere vilkårene. Dertil kommer, at samtalen med præstekollegerne giver anledning til at høre, at andre præster oplever det samme. Der skabes herved en mu-

lighed for at dele erfaringer om, hvordan man kan tackle disse vilkår i jobbet. Italesættelsen af problemet åbner således for en oplevelse af ikke at stå alene med de til tider følelsesmæssigt belastende vilkår og for kollegial sparring og udveksling af gode tilgange til at være i embedet. Denne præsts oplevelse underbygges af andre interviews med både præster, supervisorere og provster, som beskriver supervisionen som et vigtigt struktureret trygt samtalerum, der åbner for nye veje til refleksion over embedet og eget virke. Samtidig viser interviewene, at der også kan ske en revitalisering af årsagerne til at være præst og en genopdagelse af det gode ved jobbet i supervisionen. En supervisor fortæller følgende om sine erfaringer:

» *Der ser jeg supervisorsrummet som et rigtig godt rum. Hvis jeg har en gruppe af erfarne præster, så oplever jeg, at de er rigtig glade for at komme i situationen, hvis ikke de har prøvet det før. Det er den åbenhed og den fortrolighed, som skabes i rummet. Og tavshedspligten. Og det er også det her med at snakke om, hvorfor er du egentlig præst, hvad betyder det for dig, hvorfor blev du præst? Hvordan kan du fastholde nogle af de ting, som du er glad for som præst?*

Supervisionen ser med andre ord ud til at skabe muligheder for samtaler om problemer og følelsesmæssige belastninger, som både kan sortere mellem vilkår og løsbare problemer og kan være med til at styrke en positiv tænkning omkring jobbet og den enkelte præsts selvforståelse.

Set i forhold til de to præster, der anser det som ufrugtbart at tale om følelsesmæssige belastninger, ser der med supervisionen ud til at være et redskab, som sikrer en konstruktiv samtale, der kan åbne for nye mulighedsrum – både i forhold til at identificere vilkår og at affinde sig med dem. Men også til at stå styrket ind i en problemløsning. I relation til dette sidste aspekt fortæller en præst, der har været i supervision følgende:

» *Jeg havde også en supervisor, der hjalp mig med, da jeg stod i den her konfliktlignende situation og var helt oppe i et niveau, hvor det ikke hørte til, der kunne jeg tænke på, at det kunne jeg snakke med hende supervisoren om og kunne blive hørt og forstået. Jeg vidste, at jeg ikke var helt galt på den og ikke var alene – havde en allieret. Jeg var bedre til at stå*

på min ret og at tage kampen op – jeg var ved at flygte et par gange. Én, der kunne hjælpe en videre i det her. Én, der hjalp mig med at se helheden. Og også én, der kunne sige: 'Arh, dér er det nok dig, der lige skal gøre noget anderledes'.

Supervisionen ser således også ud til at gavne handlemulighederne og bidrage til en mere konstruktiv problemløsning, når problemerne skal tackles.

Samtale om problemer og følelsesmæssige belastninger ser således ud til at kunne tilføre præster noget positivt. Samtidig er det tydeligt, at der kan være individuelle forskelle i den oplevede værdi. Nogle præster finder ikke samtalen så anvendelig som andre. Dér kan supervisorernes særlige faglighed bidrage til at give en professionelt rammesat samtale, som for nogle gør samtalen mere frugtbar og konstruktiv. Interviewene tyder dog på, at der sandsynligvis vil være nogen, for hvem samtalen som redskab ikke vil være det rigtige redskab.

6.2.10 Fra opmærksomhed til handlinger – de vigtige næste skridt

Samlet set peger evalueringen på, at der her er et opmærksomhedspunkt. Når der igangsættes samtale om følelsesmæssige belastninger i folkekirken, er det vigtigt, at samtalen bliver frugtbar – at den faktisk følges op af processer, som leder til forandringer af de forhold, som ikke er hensigtsmæssige. At der igangsættes processer, som sikrer, at præsterne fremadrettet får flere samtalerum, professionel bistand eller nye redskaber til at forstå, tackle og være i de vilkår, der *ikke kan* ændres, og som kan påvirke de dynamikker, som *kan* ændres. Her ligger en vigtig ledelsesopgave: at sikre, at den dialog, projektet har påbegyndt, bliver ført videre og konkret giver anledning til relevante løsninger – både af strukturel og håndteringsmæssig karakter. Den interviewede biskop har i den henseende en strukturel overvejelse:

» Der eksisterer en frygt, som gør, at præster ikke kommer frem med belastninger til tilsynet. Facebook er blevet det sted, hvor man har det

trygge rum at tale om belastningerne. Vi skal opbygge et rum eller en kultur, hvor vi bruger de rum, der faktisk er, som trygge rum at tale om de belastninger, man har og bede om hjælp. Det, mener jeg, er en tilsynsopgave at sørge for dét.

Biskopperne skal således tage ansvar for sammen med provsterne at sikre, at der skabes sådanne trygge rum og en kultur for at tale om belastninger.

Samtidig er det vigtigt, at virksomme relevante redskaber – såsom supervision – bliver synlige som værdiskabende muligheder og rent praktisk tilgængeliggøres i det nødvendige omfang for præsterne. Som en provst siger i interviewet, nytter det ikke noget, at der kan være lang ventetid, når en præst har behovet for at indtræde i supervision og er parat til det. Så skal supervisionsmuligheden være mulig rent praktisk at gribe ud efter. Der er således et behov for at få prioriteret midler til at få dimensioneret de eksisterende redskaber efter behovene.

Flere af de interviewede præster, provster, arbejdsmiljørepræsentanter og supervisorere foreslår i den henseende konkret, at supervision bliver noget, som præster generelt har tilgængeligt som en integreret del af deres arbejdsliv – både som yngre præster og senere. En provst siger:

” Men det er jo et skridt på vejen at tilgængeliggøre noget for folk, så de bliver opmærksomme på noget. Det er jo altid godt. Så projektet er jo et skridt på vejen. Men hvis det virkelig skal batte noget, så undersøgelserne skal vise noget andet om ti år, så bliver vi nødt til at sige: Det viser sig, at præster, som alle andre har brug for aflastning, debriefing, sjælesorg og psykologisk tryghed i det kollegiale. Og når det nu viser sig, hvordan er det så, at vi gør det til en helt strukturel organisatorisk tænkning, at selvfølgelig... man kan fx ikke blive sygeplejerske eller psykolog i det offentlige, uden at der er faste rammer om supervision, debriefing. Så når nu præster ikke er supermennesker, der bare klarer sig igennem det uden at blive syge, kunne vi så ikke gøre noget ved det strukturelt?

Det er dermed en diskussion værdigt, hvorvidt supervision skal være noget, præster har som en del af deres obligatoriske arbejde på lige fod med

andre faggrupper, der udsættes for følelsesmæssige belastninger som en del af jobbet. Her ligger samtidig en grundlæggende diskussion af embedssynet, og af i hvilket omfang præster skal kunne tilrettelægge arbejdet selv. Ét stift har i den sammenhæng som udløber af projektets vidensindsamling og formidling bestemt, at der vil blive indført obligatorisk supervision som en del af de første år i embedet. Derved er håbet, at præster, som oplever supervision, også får mod på og interesse for at benytte værktøjet senere i deres arbejdsliv. På den lange bane kan det være med til at skabe en større brug af værktøjet.

Men én ting er supervision, som ser ud til at være et virksomt redskab. Men udfordringerne med følelsesmæssige belastninger er mangefacetterede, og præster er forskellige mennesker, så der skal formentlig flere forskellige redskaber og tiltag i spil. Den interviewede biskop fortæller:

» *Vi har lavet en plan for, hvordan vi håndterer sygemeldinger i forhold til samtaleforløb, tilbud om psykologbistand eller supervision. Der har vi lavet en drejebog. Det er netop det, at vi stadig ikke ved, hvad den rigtige hjælp er. Vi famler stadig efter, hvad er den rigtige hjælp? Vi har været ramt af en hel del langtidssygemeldinger, og der er vores plan at spørge dem, som er blevet ramt: Hvad hjalp egentlig? Dét, som undersøgelsen viste, er, at det ikke er præsternes arbejde – altså de pastorale opgaver – der er problemet, men konfliktsituationer, samarbejde, samvirke med menighedsråd og samarbejde med kollegerne det opstår. Vi skal derfor undersøge tilsynets rolle i arbejdsmiljøet. Men også det kollegiale aspekt. Det tiltag, vi på baggrund af drøftelser i arbejdsmiljøudvalget har taget, er at indføje et modul om embedssyn/embedsteologi og præsten som embedsmand i Ny Præst-forløbet, fordi vi mener, at usikkerhed på rollerne – også i samvirket med menighedsrådet – er noget af det, der skaber det.*

Der arbejdes således ledelsesmæssigt på at stille nye spørgsmål for at forstå dynamikkerne og de mulige løsninger bedre, men også på at højne den organisatoriske parathed til at handle hensigtsmæssigt og sætte relevant bistand i værk, når behovene opstår. Målgrupperne for tiltagene er både provster, som styrkes i brugen af eksisterende hjælpemekanismer, og præ-

ster, der opkvalificeres i forhold til embedsforståelsen med sigte på rolleafklaring og samvirket med menighedsrådene.

Interviewene viser samtidig, at der opleves stor forskellighed mellem de forskellige provster og biskopper i en række forhold. Det gælder, i hvor høj grad følelsesmæssige belastninger anskues som en ledelsesmæssig opgave at gå ind i, hvor højt de forskellige hjælpeforanstaltninger prioriteres økonomisk og iværksættes i praksis, samt i hvor høj grad der skabes åbne samtalerum for udfordringer og fælleshed om problemløsning. Der foreligger således også en ledelsesmæssig opgave, der godt kan inddrage fokuset på tilsynets rolle, men også må fordre tiltag i forhold til mere generelt at sikre en fælles ledelsesfaglig enighed og linje på tværs af stifter og provstier. Såvel i fokus på problemstillingen som i tilgængelighed af hjælpeforanstaltninger samt i konkret ledelsesopbakning til de præster, der oplever følelsesmæssige belastninger.

6.2.11 Forandring i kulturen i gang

Projektet har haft en ambition om at bidrage til at skabe en kultur, hvor præster taler med hinanden om følelsesmæssige belastninger. Her vil evalueringen skelne mellem, hvorvidt enkeltpræster oplever at tale med andre om deres følelsesmæssige belastninger, og hvorvidt man har en fælles alment accepteret forventning til hinanden om og en naturlighed i at gøre det – altså har en kultur, hvor det er selvfølgelig at gøre det.

Interviewene peger her på en stor forskellighed. En del af de interviewede præster og arbejdsmiljørepræsentanter oplever, at der lokalt, hvor de er, er en god kultur for at tale med hinanden om følelsesmæssige belastninger, mens andre ikke oplever det. Flere steder, hvor der tales med hinanden, beskrives det som båret af enkeltstående relationer forankret i mindre grupper af præster, som taler med hinanden, men ikke som egentlige fælles kultur-mæssige træk ved omgangsformen i det bredere fællesskab. Flere efterspørger i relation til dette at have mere ledelsesmæssig understøttelse og skabelse af rum i fælles sammenhænge som fx provstikonventer. En præst udtrykker det således:

» *Jeg har foreslået, at man på provstikonventer får sådan en runde, hvor man siger, hvordan det går – tager temperaturen på det hele. Så det ikke bare er noget, vi lige når i pausen. Men at det er noget, der bliver sat på dagsordenen. At det en gang imellem er det, det handler om.*

Her er der konkret blevet opfordret til, at provsten sætter det mere på dagsordenen, uden det dog indtil videre er blevet til virkelighed. Kulturen om at tale sammen bliver således mange steder primært skabt nedefra mellem præster og i mindre omfang oppefra på ledelsesmæssigt plan fra provster og biskopper, hvis den skabes.

Der ligger her et vigtigt mulighedsrum, som projektet har kunnet kile sig ind i med de formidlingsaktiviteter, der har været afholdt. En præst fortæller om sin oplevelse af et oplæg på et provstikonvent:

» *Det var jo faktisk med til at skabe en kultur, hvor der lige pludselig blev delt nogle ting, og der kom også forslag på bordet, om hvad man kunne gøre ved... det med at andre begynder at komme med ideer viser jo, at vi er mange, der er i samme båd. Det er den oplevelse, der gør, at vi har mod på og lyst til at dele de her udfordringer med hinanden. Det er da bestemt med til at skabe en kultur, hvor det er ok, at man kan have den slags udfordringer.*

Præsten oplever, at det pludselig i forbindelse med oplægget bliver legitimt at dele ting, man ikke plejer at dele, og at det giver en opmærksomhed på, at man ikke er alene. Det leder også til ideer og forslag til at ændre på de uhensigtsmæssige dynamikker. Projektets formidling giver med andre ord ikke blot en øget viden om og fokus på noget, men også en ny relationel ramme der gør, at man kan noget sammen, som man ikke plejer at kunne.

Denne oplevelse understøttes af langt de fleste af de øvrige interviewede præster, arbejdsmiljørepræsentanter, provster, biskop og supervisorer. Der er en bred oplevelse af, at projektets formidlingsaktiviteter sætter fokus på noget vigtigt, legitimerer en samtale, som før ikke var så ligetil og derved bidrager til at skabe en kultur, hvor det er naturligt at tale om følelsesmæssige belastninger.

Der er dog et par enkelte præster, som bemærker, at et enkelt oplæg ikke flytter noget, og at der skal mere til, ligesom en enkelt præst anser projektets italesættelse af følelsesmæssige belastninger for direkte skadelig. Disse perspektiver er vigtige at have med, da de viser, at behovene opleves meget forskelligt. Der er i den forbindelse bred enighed om, at projektets tiltag ikke løfter behovet, men at det har påbegyndt noget vigtigt, som skal følges op af flere tiltag – såvel i provstier som stifter. Både i forhold til at skabe mere dialog og til at omsætte samtalen til løsninger.

Flere af de interviewede fortæller, at der over de seneste år har været en positiv udvikling i kulturen omkring italesættelsen af følelsesmæssige belastninger. Interviewpersonerne fortæller, at projektet bidrager med sine formidlingsaktiviteter, men også at præsters egne tiltag som at etablere facebookgruppen ”Vi vil bryde tavsheden – bedre arbejdsmiljø i folkekirken” og et stort antal præsters underskrivning af en erklæring om dårligt arbejdsmiljø i folkekirken sidste år (2021) spiller en rolle.

Der er også igangsat større strukturelt forankrede tiltag, der påvirker arbejdsmiljøet for præster i folkekirken. På Pastoralseminariet ved Folkekirkenes Uddannelses- og Videnscenter har man med titlen ’NY PRÆST – folkekirkens integrerede præsteuddannelse’ siden 2018 haft sigte på igennem en ny tilrettelæggelse af præsteuddannelsen at ruste nye præster bedst muligt til professionen som præst. Denne nye præsteuddannelse er ifølge evalueringen af uddannelsen fra 2022¹⁹ etableret i tæt samarbejde med de aktører i folkekirken, som er med til at modtage, lede, uddanne og videreuddanne en ny præst. Et fokus har været at skabe bro mellem uddannelse og praktisk virke blandt andet gennem tættere samspil mellem praktik og uddannelse, strukturerede samtaleforløb, hurtig tilknytning til relevante netværk og opfølgning fra uddannelseskonsulenter. Der er med andre ord et fokus på at sikre, at nye præster ikke står alene i embedet, men hjælpes til at lande godt og med samarbejde på tværs af det tostrengede system. Dertil kommer, at man i 2017 vedtog ’Lov om forsøg i folkekirken’ i Folketinget,

19 Læs mere om NY PRÆST i evalueringen fra 2022 her: <https://www.fkuv.dk/aktuelt/nyheder/evaluering-af-uddannelsesordningen-ny-praest> eller se uddannelsesplanen for NY PRÆST her: <https://www.fkuv.dk/uddannelser/paesternes-introducerende-efteruddannelse/uddannelsesplan-for-ny-praest>. Begge tilgået 22. nov. 2022.

hvor der inden for den er gennemført en lang række forsøg med nye lovgivningsmæssige rammer for arbejdet i menighedsråd. Formålet har været at lette menighedsrådenes arbejde og skabe bedre mulighed for at samarbejde på tværs af sogne. Evalueringen af 71 forsøg²⁰ under denne lov viser, at de afprøvede smidigere lovgivningsmæssige rammer for menighedsrådenes arbejde og samarbejde også medvirker til et bedre arbejdsmiljø for de ansatte i sognene og for præsterne. På baggrund af evalueringen og erfaringerne i det folkekirkelige landskab med den eksisterende lovgivning har en ministeriel arbejdsgruppe nedsat af Kirkeministeriet etableret en rapport med en række anbefalinger²¹, som er blevet bearbejdet af Kirkeministeriet til et lovforslag, der har været i høring hen over sommeren 2022²². Dertil kommer, at der også har været igangsat tiltag af mere lokal karakter som fx *Samtaleforum for det gode samvirke* etableret i Helsingør Stift i 2021 "[...] med repræsentanter for de to arbejdsgivere på den folkekirkelige arbejdsplads med det formål at fremme samtalen mellem repræsentanter for de to arbejdsgivere til gavn for den fælles opgaveløsning, fælles trivsel og arbejdsglæde." Dette forum udmundede i 2022 i et case-baseret dialogværktøj,²³ der kan bruges som afsæt til lokale samtaler. Der har således været iværksat flere tiltag, som har haft fokus på at ændre eller bearbejde de strukturelle forhold omkring præsternes arbejde, og som påvirker præsters arbejdsmiljø positivt på forskellige måder.

Dertil kommer også igangsættelsen af de tre delprojekter under Paraplyprojektet, som det nærværende projekt Håndtering af følelsesmæssige belastninger er ét af. De har haft fokus på at skabe ny viden og afprøve nye

20 Jais Poulsen, Maiken Friischman og Tina Langholm Larsen 2022: Evaluering af forsøg under Lov om forsøg i folkekirken 2022, Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter, Aarhus. Evalueringen kan findes her: <https://www.fkuv.dk/undersogelser-og-viden/udgivelser-og-rapporter/evaluering-af-forsog-under-lov-om-forsog-i-folkekirken>. Tilgået 25. nov. 2022.

21 Kirkeministeriet har i juni 2022 udgivet Arbejdsgruppen vedr. opdatering af bestemmelser om de lokale kasser i lov om folkekirken økonomis anbefalinger i en rapport: Afsluttende rapport vedr. Gode rammer for folkekirken lokale kasser. Rapporten kan tilgås her: https://www.km.dk/fileadmin/share/dokumenter/Arbejdsgruppen_vedr_Gode_Rammer_-_afsluttende_rapport__godkendt_af_Arbejdsgruppe_17._juni_2022__-.PDF.pdf. Tilgået 25. nov. 2022.

22 Se lovforslaget og høringsbrevet her: <https://hoeringsportalen.dk/Hearing/Details/66649>. Tilgået 25. nov. 2022.

23 Dialogværktøjet kan findes her: <https://www.xn--helsingrsthnb.dk/nyheder/nyt-dialogvaerktoej-skal-styrke-arbejdsmiljoet-i-sognene>. Tilgået 25. nov. 2022.

metoder til at skabe godt arbejdsmiljø og sikre tidlig og målrettet indsats, hvis præster oplever dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Der har således over de senere år været et skærpet fokus i folkekirken på veje til at forstå dynamikkerne i præsternes arbejdsliv og de forskellige perspektiver, som aktørerne omkring præsterne har, og bygge disse ind i en mere integreret uddannelse, skabe mere hensigtsmæssige strukturelle rammer for samarbejde på tværs af sogne samt i afprøvning af nye tilgange til at sikre det gode arbejdsmiljø for præster. Det er sket, samtidig med at præsternes egen opmærksomhed på udfordringer i arbejdsmiljøet er blevet mere udtalt.

Evalueringsinterviews viser, at der parallelt med disse tiltag opleves en kulturforandring, der er i gang i folkekirken i disse år hen imod en større åbenhed om de følelsesmæssige belastninger, præster møder i deres arbejdsliv.

6.2.12 Tilbage til trosgrundlaget

En refleksion, som nogle af interviewpersonerne har, er, at der ligger et interessant modforhold iboende præsters udfordringer med følelsesmæssige belastninger. For når nu præster hver dag yder sjælesorg til andre, hvorfor står de så ofte tilbage uden? Projektets spørgeskemaundersøgelse viser i den sammenhæng, at 11 % af præsterne bruger en sjælesørger, at 26 % har en uformel sjælesørger, og at 55 % ingen sjælesørger har. En af de interviewede provster siger:

» *Tager vi vores egen medicin? Hvis vi siger til andre: søg sjælesorg. Gør vi det så også selv?*

[...]

» *Jeg kunne godt tænke mig, at vi blev meget bedre til at håndtere det med sjælesorgen. Altså at alle præster skulle have en sjælesørger – eller opsøge sjælesorg. Altså tale om, hvordan har det her med din tro at gøre. Jeg tror helt grundlæggende på, at Gud er medicinen. Jeg tror, det er man-*

ge organisationers opdagelse, at det [er dét], som egentlig er ens kerne, man på en måde mister af syne. Det er altid dér, det bliver usundt og svært – dér hvor man mister mening. Og når man mister mening, så er man meget mere udsat for at blive syg.

Måske ligger der netop i rollen som den, der giver sjælesorg, en medfølgende blufærdighed i forhold til at have brug for samme? Det kræver måske et endog meget højt niveau af tillid at turde åbne op for en kollega. Måske af disse grunde svarer 73 % af de adspurgte præster i projektets spørgeskemaundersøgelse, at de henter støtte til håndtering af følelsesmæssige belastninger i jobbet hos deres partner. Dette kan måske være naturligt nok, men er ifølge projektets indsamlede viden om følelsesmæssige belastninger uhensigtsmæssigt, da det kan slide for meget på et forhold.

Den interviewede biskop peger i relation til dette på en anden mulig mere kulturelt betinget årsag:

» Dertil kan føjes at få en åbenhedskultur – opbygge tilliden til hinanden. Jeg har lige talt med præster i formiddag om det samme. Det er en generel samfundsting med den her nulfejlskultur. Hvordan er det, vi får opbygget tilliden til hinanden, så vi kan få lov at være fejlbarlige. Og det burde vi om nogen i en luthersk kristen kirke kunne, når vi går rundt og mener, at vi er syndere alle sammen.

Måske er der også sammen med de særlige embedsrelaterede barrierer en samfundstendens til en nulfejlskultur, som er med til at hæmme opbygningen af tilliden til hinanden og modet til at åbne op. Igen noget, hvor en besindelse på trosgrundlaget måske kan være præstestanden særligt behjælpelig.

Her ligger måske en vigtig nøgle til at finde fælles grund i kulturen blandt præster.

6.2.13 Fælles forståelse af præsteembedet nødvendig

Et andet forhold, som trækkes frem af den interviewede biskop, er embedssynet og behovet for en fælles forståelse af dette – både i præstestanden og på tværs i folkekirken:

» I forhold til embedssynet er der brug for en klarere embedsteologi og en bredere forståelse for forholdet mellem det almene præstedømme og det særlige præsteembede. Det står ikke klart hverken for mange menighedsråd eller præster, hvordan det forhold er. Præsten har fået den særlige opgave at udøve det særlige præsteembede, som alle i og for sig kan varetage – det er ikke særlig helligt – men netop fordi alle kan, vælger man én særligt til at varetage det her embede, og uddanner vedkommende til det. Det kniber med den forståelse, hvor nogen synes, at præsten tager sig særlige beføjelser, og hvor forholdet ender med at blive en slags magtkamp. Nogen tolker det at have præstekjolen på, som dét at være kommet i et magtforhold. Vi trænger til en bredere forståelse for embedet – både i menighedsråd og blandt præster. Nogen præster bliver usikre på, om det er i orden, at jeg gør det her? Er det værdsat eller er det lige meget? Var det bedre, det var nogen andre der gjorde det? Der er usikkerheder mange steder. At man er lidt flov over det særlige præstedømme. Der er brug for at få det gjort klart: hvorfor er det særlige præstedømme legitimt, hvornår er det legitimt, og hvad ligger der egentlig i det. Så alle er med på forståelsen af det. Hvad er meningen egentlig med det her? Det er strengt nødvendigt i vores tid, fordi indtil for ikke så mange årtier siden, var præsten også en verdslig autoritetsfigur og en patriarkalsk figur. I dag er der ikke noget autoritet, der er givet. Vi er nødt til at give meningen med tingene og ikke bare henviser til traditionen, og hvordan tingene har været før. Derfor skal vi ind i den teologiske kerne af præstegerningen. Jeg tror også, at vi højere grad skal hjælpe præsterne til at medvirke sammen med menighedsrådene. Hvad betyder det her samvirke, der står i menighedsrådsloven?

Biskoppen taler her for en mere klar definerings og udbredelse af fælles forståelse af præsteembedet på tværs af det tostrengede system i folkekirken samt en større klarhed over, hvad det betyder for samvirket mellem præst og menighed. Set i forhold til projektets fund, som viser, at samarbejdsfla-

derne omkring arbejdet ofte er anstødet til de følelsesmæssige belastninger i jobbet, så virker det sandsynligt, at en sådan fælles grundforståelse af præsteembedet kan være et godt sted at sætte ind. Noget, som måske kan lette dialogerne omkring rammeforholdene for arbejdet på tværs af de to strenge i folkekirken og få samarbejdet til at fungere bedre.

6.2.14 Sammenfatning – resultater indfriet, dog uden sparringsmodel

På et organisatorisk niveau er projektet lykkedes med at skabe bedre muligheder for, at præster får hjælp til følelsesmæssigt belastede situationer. Dette er sket ved at opkvalificere supervisorere og arbejdsmiljørepræsentanter fra de fem deltagende stifter. Derved er der skabt en fælles opmærksomhed på og fælles faglighed om følelsesmæssige belastninger til gavn for det videre arbejde med at imødegå disse både i stifternes arbejdsmiljøudvalgs arbejde, arbejdsmiljørepræsentanternes videre arbejde samt i supervisionen. Der er samtidig igennem projektet skabt et tættere samarbejde mellem supervisorerne og arbejdsmiljøudvalgene til gavn for området på længere sigt.

Dette udspiller sig i, at supervisorerne fortæller, hvordan de inddrager den nye viden og opmærksomhed i deres eksisterende arbejde med supervision. Den nye viden giver en større sikkerhed i forhold til at intervenere målrettet i relation til følelsesmæssige belastninger i supervisionssituationen.

Dertil kommer, at projektets formidlingsaktiviteter også bidrager til at tydeliggøre den centrale rolle, provsterne har i forhold til at være indgang til hjælp i forbindelse med følelsesmæssige belastninger samt til at kunne henvise relevant videre. Desuden at det ifølge én af de interviewede provster også har bidraget biskoppen med argumentatorisk kraft til at opprioritere supervision og at indføre det som obligatorisk del af NY PRÆST i stiftet. Projektet påvirker på disse måder ledelsens opmærksomhed på og handlemulighederne i forhold til at håndtere følelsesmæssige belastninger.

Præsterne får ligeledes fornyet opmærksomhed på følelsesmæssige belastninger, og på hvor de kan henvende sig for at få hjælp. Projektet påvirker

derved bredt til opmærksomhed på belastningerne og øger muligheden for at gribe ud efter relevant hjælp.

Samtidig viser evalueringen, at projektet modvirker en udbredt tilbageholdenhed eller tabuisering af følelsesmæssige belastninger blandt præster. Tabuiseringen er i sin karakter både en indre selvregulering og et ydre forventningspres. Den kommer i mange former fra bekymring for ikke at kunne få det næste job eller for ikke at være god nok som ny præst. Det kan også være oplevelsen af, at kolleger eller ledelse slår følelsesmæssige belastninger hen, at de opfattes som vilkår, man må lære at leve med, eller at der ikke er reel vilje, mod eller kompetence til at løse de bagvedliggende problemer, hvorfor det virker meningsløst at italesætte det. Der kan også findes en årsag i tros- og værdifællesskabet, som på en måde kan skabe en fælles forventning om, at vi skal være enige om alting, hvilket kan give anledning til konfliktskyhed. Projektet bidrager til at italesætte de følelsesmæssige belastninger som noget, mange præster oplever, og noget, der findes muligheder for at gøre noget ved. Det åbner for en dialog om de bagvedliggende årsager, og hvem der kan gøre hvad, som er med til at bryde tabuiseringen, hvilket åbner for, at løsninger kan findes i større fællesskab.

I den forbindelse peger interviews i alle interviewgrupperne; præster, provster, arbejdsmiljørepræsentanter, biskop, supervisorer og projektleder på, at supervision kan skabe et vigtigt trygt rum og en fagligt faciliteret samtale mellem præster om det at være præst – herunder om de forhold, som kan danne årsag til følelsesmæssige belastninger. Her kan der åbnes op og blive mulighed for at være sårbar, hvilket skaber en platform for kollegial sparring, for professionel hjælp til at genfinde årsagerne til at man er præst og finde gode handlemuligheder i konkrete svære situationer. Derfor er der også i interviewene et bredt ønske om bedre muligheder for supervision og mere tilgængelig supervision, ligesom en række interviewpersoner mener, at supervision burde være en obligatorisk del af præstetjobbet – i øvrigt helt på linje med den faglige praksis på andre fagområder, der oplever følelsesmæssige belastninger som en del af jobbet som fx psykologer og andet sundhedspersonale med hyppig kontakt til mennesker i krise.

I relation til dette nævnes supervision allerede i Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenters 'Kompetenceprofil for præster' fra 2017²⁴ som et værktøj til at indfri det, præsteløftet beskriver med ordene 'dannelse' og 'dueliggørelse' igennem arbejdslivet som præst:

» *At blive og forblive professionel er kort sagt et spørgsmål om livslang og kompleks læring. Det er, hvad præsteløftet beskriver med termene dannelse og dueliggørelse.*

Denne fortsatte faglige og personlige dygtiggørelse finder både sted gennem egne studier (ift. præsteløftet), Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenters præsteuddannelses to niveauer (den obligatoriske og den frie efteruddannelse), gennem andre uddannelses- og kursusforløb, deltagelse i supervision, netværk mv., og gennem det daglige virke som præst.

Der er således en bevidsthed om, at supervision kan være et vigtigt bidrag til både faglig og personlig dygtiggørelse, som ikke blot er en mulighed, men også en pligt med grund i præsteløftet. Ud over, at supervision af den enkelte personligt opleves som et virksomt redskab, kan der dermed også være særdeles gode præstefaglige årsager til, at præster tilskyndes til at benytte supervision.

Et andet tema, som et par præster sætter fokus på, er, at samtale om problemer, som ikke bidrager til problemernes løsning, ikke blot er meningsløs, men kan være direkte kontraproduktiv – retraumatiserende. Der ser ud til her at være en vigtig balance imellem at forstå et problem og blot at være i problemet. Uden handling får problemet blot mere plads til at fylde igennem samtalen. Her viser interviewene bredt, at supervisionen har noget at tilbyde i forhold til denne udfordring. Igennem supervision fortæller præster, provster og supervisorere, at det bliver muligt at skelne mellem vilkår på den ene side, som må accepteres og leves med, og årsager på den anden side, som kan bearbejdes. Her beskrives det, at samtalen med en professio-

24 Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter 2017: Kompetenceprofil for præster. Kan findes her: <https://www.fkvu.dk/aktuelt/nyheder/kompetenceprofil-for-praester>. Tilgået 1. nov. 2022.

nel udenforstående kan være gavnlige for at opdage forskellen. Dette kan afstedkomme ro til at tage vilkårene på sig og finde accept af disse. Samtidig kan det give mod til at handle og vise vej til gode målrettede handlemønstre i forhold til de årsager, der ændres på. Evalueringen tyder således på, at der kan være behov for brug af professionelle redskaber for at skelne mellem vilkår og løsbare årsager samt til at finde en vej til god handling.

Men én ting er samtalen om følelsesmæssige belastninger mellem præster og supervisionens anvendelighed som redskab til at understøtte den og anvendeliggøre den. Noget andet er behovet for i det hele taget som folkekirke at omsætte den skærpede opmærksomhed til handling. Projektet bidrager med skærpet opmærksomhed på følelsesmæssige belastninger og viden om årsager til samme samt peger i retning af nogle af de udækkede behov. Ét af behovene er, at det gøres legitimt og til en integreret del af kulturen i folkekirken på tværs af præster, provster, biskopper, menighedsråd og ansatte i sognene at tale om og være fælles om at arbejde på håndtering af følelsesmæssige belastninger. Her kalder projektets erfaringer og evalueringens interviews på strukturelle forandringer. Skal kulturen ændres, peger de interviewede på, at følgende er nødvendigt:

- tilsynet fra biskopperne på tværs af stifter lægger en klar linje og arbejder ensartet og målrettet for at skabe åbne samtalerum for udfordringer og fælleshed om problemløsning
- biskopper og provster sikrer, at dialogen om følelsesmæssige belastninger føres videre
- virksomme redskaber såsom supervision bliver mere synlige som forebyggende og værdiskabende muligheder samt prioriteres økonomisk, så de tilgængeliggøres for præster – herunder fx at ventetiden mindskes
- supervision kan gøres til et alment udbredt redskab og en integreret del af præstens arbejde
- der arbejdes videre med at forstå dynamikkerne og mulige løsninger bedre
- højne den organisatoriske parathed til at handle hensigtsmæssigt og sætte relevant bistand i værk, når behovene opstår

- skabe fælles forståelse af præstens embede og rolleafklaring samt samvirket med menighedsrådene på tværs af præster, menighedsråd, provster og biskopper

Samlet set viser evalueringen, at kulturen i folkekirken omkring følelsesmæssige belastninger over de senere år har været under forandring. Der har været en vilje til at bryde tavsheden blandt præster, som ses i facebook-gruppen ”Vi vil bryde tavsheden – bedre arbejdsmiljø i folkekirken” og en underskriftsindsamling om dårligt arbejdsmiljø samt et fokus også i medierne på problemstillingen.

I den sammenhæng er projektet ét blandt en række tiltag, som har fokus på at forstå årsagerne bag de følelsesmæssige belastninger, afprøve veje til at påvirke disse og ændre eller bearbejde de strukturelle rammer. Der er således opmærksomhed i folkekirken på udfordringerne, og der arbejdes med at løse dem, ligesom det reflekteres i en oplevelse blandt mange af de interviewede præster som en kultur i positiv forandring. I lyset af dette er projektet et både videnskabeligt og opmærksomhedsskabende bidrag, der kan være med til at skabe en åben samtale om følelsesmæssige belastninger ud fra et fælles vidensgrundlag samt opkvalificere brugen af folkekirkens supervisorer.

Det eneste resultat, der ikke er indfriet i projektet, er ambitionen om at afprøve en model for konkret sparring af præster om følelsesmæssige belastninger. Dette er ikke lykkedes, da supervisorernes tid var for sparsom inden for projektperioden til at kunne gennemføre den planlagte afprøvning af en målrettet supervisionsmodel. Samtidig fortæller supervisorerne, at de anvender redskaberne og den nye viden, som de har tilegnet sig i kurset i deres daglige supervision af præster. Påvirkningen af supervisionspraksis er således mere individualiseret og peger i retning af, at projektet har skabt et skærpet fokus på de følelsesmæssige belastninger og bedre muligheder for supervisorerne i forhold til at håndtere dem i supervisionen. Begge dele til gavn for de deltagende præster.

6.3 Virkninger

Hensigten med projektet har været inden for projektperioden at afklare en hensigtsmæssig model for vidensdeling og sparring vedr. arbejdsrelaterede følelsesmæssige belastninger for erfarne præster samt at beskrive denne model i en manual, arbejdsbeskrivelse og implementeringsvejledning. Formålet har været at gøre det muligt for folkekirken efter projektets afslutning at implementere den nye struktur og derved at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for præster.

6.3.1 Model for videre vidensdeling i folkekirken skal udvikles

Fokus i modellen var tiltænkt både at være vidensdeling og en konkret tilgang til sparring for præster. Evalueringen viser, at projektet er lykkedes med at skabe en virksom tilgang til vidensdeling, men ikke til konkret sparring af præster.

Projektlederen har i samarbejde med styregruppen besluttet, at den endelige beskrivelse af modellen skal afvente evalueringen, så den kan tage højde for evalueringens vurdering af særligt virksomme elementer. Det betyder, at manual, arbejdsgangsbeskrivelse og implementeringsvejledning ikke er udfærdiget på evalueringstidspunktet, men vil blive afleveret til styregruppen efter evalueringen.

Formen i den leverance, der laves, kan med fordel gentænkes, så den matcher projektets fokus på vidensdeling. Det vil måske være mere relevant at fokusere på en implementeringsvejledning, der angiver konkrete veje til at udbygge, sprede og anvende den indsamlede viden i folkekirken, end på en manual og arbejdsgangsbeskrivelse, der ville have været oplagte redskaber i forhold til sparringsdelen af projektet.

Samtidig kan det evalueringsmæssigt siges, at projektet allerede til dels indfrier den langsigtede ambition om at implementere den indsamlede viden i folkekirken. Dette er tilfældet i og med, at projektet har opkvalificeret supervisorer og arbejdsmiljørepræsentanter fra de fem deltagende stifter, som tager den indsamlede viden med sig i deres videre arbejde. På denne

måde er den indsamlede viden allerede forankret i en del af den folkekirkelige struktur. Arbejdet med implementeringsvejledningen kan derfor fokusere på, hvordan den indsamlede viden kan spredes til andre dele af de folkekirkelige strukturer – herunder fx nå bredere ud til biskopper, provster, præster og arbejdsmiljørepræsentanter i alle stifter. Desuden kan behovet for at omsætte viden til konkrete forandringer for præsterne tænkes ind, så biskopper og provster kan finde fælles tilgang til at arbejde videre med de følelsesmæssige belastninger sammen med præsterne.

6.3.2 Sammenfatning

Projektet indfrier til dels de ønskede virkninger ved at have skabt en tilgang til vidensdeling, som aktiverer supervisorerne og arbejdsmiljørepræsentanterne i de deltagende stifter. Derved tager supervisorerne og arbejdsmiljørepræsentanterne den nye viden med sig i det videre arbejde, hvilket bidrager til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø for præster.

6.4 Konklusion og anbefalinger – 'Håndtering af følelsesmæssige belastninger'

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter vurderer, at projektet er lykkedes med at skabe ny viden om præsters følelsesmæssige belastninger og at sprede denne til præster, provster og biskopper i de fem deltagende stifter. Ved at samle supervisor og arbejdsmiljørepræsentanter med tilknytning til de fem stifter og opkvalificere dem på et kursus målrettet håndtering af følelsesmæssige belastninger, er der skabt en fælles viden, som disse dernæst har spredt ud i stifterne. Dette er foregået ved oplæg eller temadage i stifts- eller provstisammenhænge samt for arbejdsmiljøudvalg.

6.4.1 Projektets viden kan med fordel spredes til landets øvrige stifter

Dette arbejde viser sig at give anledning til en række positive resultater. Supervisor og arbejdsmiljørepræsentanter har fået styrket opmærksomhed på følelsesmæssige belastninger og fået tilføjet målrettet faglighed på dette område. De bærer dette med i deres videre arbejde med supervision og i ar-

bejdsmiljøudvalgene. Den indsamlede viden og den gennemførte opkvalificering omsættes derved til praksis igennem disse to strukturer til gavn for præster i de fem deltagende stifter, ligesom det herved også giver præster bedre mulighed for at få hjælp til følelsesmæssige belastninger.

- Der foreligger her en mulighed for at skabe værdi ved at udbrede den indsamlede viden til de øvrige stifter i landet.

6.4.2 Målrettet tilgang til supervision kan afprøves

Det var oprindeligt ambitionen med projektet, at der på baggrund af vidensaktiviteterne skulle etableres en konkret model for sparring af præster i form af konkret målrettet supervision i forhold til følelsesmæssige belastninger. Eftersom supervisorerne ikke har haft den fornødne tid til rådighed inden for projektperioden, er dette imidlertid ikke lykkedes.

- Der ligger dermed en mulighed for at arbejde med etablering af en målrettet supervisionstilgang fremadrettet, som et muligt næste skridt i konsolideringen af den etablerede viden.

6.4.3 Behov for flere åbne rum for følelsesmæssige belastninger

Evalueringen viser, at projektet bidrager til, at præster, provster og biskopper har skærpet opmærksomhed på følelsesmæssige belastninger og kan agere målrettet og hensigtsmæssigt i forhold til at række ud efter den nødvendige hjælp.

De gennemførte interviews viser imidlertid, at der mange steder opleves en tabuisering af følelsesmæssige belastninger. Årsagerne er mange og inkluderer fx bekymring for ikke at kunne få det næste job, et stærkt ønske om at være lige så god som sin forgænger, en opfattelse af, at følelsesmæssige belastninger er vilkår, som ikke skal italesættes, manglende interesse fra kolleger eller provst, og at der alligevel ikke sker noget, når man kommer med belastningerne til provsten. Her peger evalueringen på, at projektets vidensformidling bidrager til at modvirke denne tabuisering ved at ska-

be rum, hvor de følelsesmæssige belastninger er legitime. Herved skabes samtale, som viser, at følelsesmæssige belastninger ikke er noget, man som præst er ene om, men at det er meget udbredt blandt kollegerne. Det bliver derved nemmere at række ud efter hjælpen og måske også at tage hul på dialog om i fællesskab at gøre noget ved de følelsesmæssige belastninger.

- Det efterspørges i den forbindelse, at der fremadrettet skabes flere
- åbne rum for at tale om følelsesmæssige belastninger. Den interviewede biskop peger på, at dette er en tilsynsopgave at sikre.

6.4.4 Supervision som alment værktøj i præstejobbet?

Samtidig viser interviewene, at supervision opleves som et redskab, som kan være med til at sortere mellem vilkår ved jobbet som præst og problemer, der kan gøres noget ved, så man bruger kræfterne målrettet og kan lære at leve med de rammer, man alligevel ikke kan gøre noget ved. Det sker ved professionel vejledning, som bidrager til at se nye vinkler på egen situation. I supervisionen skabes også et trygt rum for kollegial sparring, der åbner for sparring og nemmere vej til den gode løsning. Med projektets formidlingsarbejde bliver kendskabet til supervision som redskab udbredt, hvilket vil bidrage til forbedring af det psykiske arbejdsmiljø for præster.

- Supervision opfattes bredt blandt de interviewede på alle niveauer
- som et værktøj, der skaber høj værdi i arbejdet med følelsesmæssige belastninger for præster. Interviewene viser, at folkekirken med fordel kan sikre bedre og ensartet adgang til supervision på tværs af stifter, samt at der kan være gode grunde til at indarbejde supervision som alment redskab i præstejobbet på linje med brugen i andre erhverv, der ofte oplever følelsesmæssige belastninger som en del af jobbet.

6.4.5 Ledelsen går forrest og sikrer fælles åben kultur

Ud over at tilgængeliggøre redskab som supervision og at skabe rum for dialog om følelsesmæssige belastninger ligger der også en vigtig opgave i at skabe en fælles kultur, hvor følelsesmæssige belastninger ikke er noget,

man gemmer af vejen, og som man er alene om at løse. Kulturen har over de seneste år været i forandring. Det ses afspejlet i præsters øgede italesættelse af problemerne både på Facebook og i medierne, men også i folkekirkens arbejde med at skabe nye rammer for og tilgange til at styrke det psykiske arbejdsmiljø for præster – som de tre delprojekter under Paraplyprojektet, de 71 igangsatte forsøg under Lov om forsøg i folkekirken²⁵ og den nye præsteuddannelse NY PRÆST²⁶ samt lokale tiltag som Helsingør Stifts nye dialogværktøj²⁷ til at styrke arbejdsmiljøet i sognene alle bidrager til. Der er i den henseende et behov for klar ledelse og for, at ledelsen viser vejen ind i en åben kultur.

- Der ligger en vigtig ledelsesrolle i at sikre, at der bredt ud i folkekirken skabes en fælles kultur, hvor forventningen til hinanden er, at følelsesmæssige belastninger italesættes, tages alvorligt og er noget, man er fælles om at løse – også på tværs af de to strenge.

6.4.6 Behov for større klarhed på tværs om præsteembedet

Relateret til dette sætter flere af de interviewede på forskellig måde fokus på, at der er et behov for en fælles forståelse af præsteembedet på tværs af de to strenge og blandt præster.

- En større fælles klarhed over, hvad præsteembedet dækker, og hvad det betyder med samvirket mellem menighedsråd og præst, kan måske også være med til at bidrage til det gode samarbejde. Dette fremhæves også som en ledelsesrolle at klargøre.

25 Læs mere i evalueringen af forsøgene under Lov om forsøg i folkekirken her: Jais Poulsen, Maiken Friischman og Tina Langholm Larsen 2022: Evaluering af forsøg under Lov om forsøg i folkekirken 2022, Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, Aarhus. Evalueringen kan findes her: <https://www.fkuv.dk/undersogelser-og-viden/udgivelser-og-rapporter/evaluering-af-forsog-under-lov-om-forsog-i-folkekirken>. Tilgået 25. nov. 2022.

26 Læs mere om NY PRÆST i evalueringen fra 2022 her: <https://www.fkuv.dk/aktuelt/nyheder/evaluering-af-uddannelsesordningen-ny-praest> eller se uddannelsesplanen for NY PRÆST her: <https://www.fkuv.dk/uddannelser/praesternes-introducerende-efteruddannelse/uddannelsesplan-for-ny-praest>. Begge tilgået 22. nov. 2022.

27 Dialogværktøjet kan findes her: <https://www.xn--helsingrsthnb.dk/nyheder/nyt-dialogvaerktoej-skal-styrke-arbejdsmiljoet-i-sognene>. Tilgået 25. nov. 2022.

6.4.7 Trosgrundlaget kan modvirke nulfejlskultur

Flere interviewede præster, provster og biskoppen peger desuden på, at der kan være vigtig værdi at finde i at vende tilbage til det fælles trosgrundlag, eller, som nogle udtrykker det, at 'tage sin egen medicin'. Der ligger et interessant modforhold i, at præster på den ene side yder sjælesorg hver eneste dag ude i menighederne, og at det samtidig kan være så svært selv at få den eller række ud efter den, når de selv har behov for den. Tilsvarende er der et modforhold i den nulfejlskultur, som til tider viser sig og så det at være en luthersk kristen kirke, der har som fundament, at vi alle er syndere. Der burde ifølge disse interviewpersoner være en vej til at løse op for nogle af de kulturelle mønstre i at besinde sig på det fælles trosgrundlag og rumme hinandens og egne fejl samt at række ud efter sjælesorg – også som præst.

- Der kan ligge et vigtigt aktiv i trosgrundlaget som vej til at dæmme
- op for nulfejlskultur og at gøre det almindeligt, at præster rækker ud efter sjælesorg.

6.4.8 Afprøvning af konkrete tiltag og mere viden om dynamikker

Endelig peger nogle af de interviewede på, at der fortsat er et behov for en dybere forståelse af dynamikkerne omkring følelsesmæssige belastninger samt konkrete mulige redskaber til at forebygge og bearbejde dem, når de opstår.

- Dette kalder på mere dybdegående videns- og afprøvningsarbejde af
- konkrete værktøjer til forebyggelse og håndtering af følelsesmæssige belastninger fremadrettet.

Projektlederen fortæller i den sammenhæng, at der som en del af projektets arbejde er indsamlet værktøjer fra andre brancher, som kunne være relevante at arbejde videre på baggrund af.

6.4.9 Videre analyse af data fra spørgeskemaundersøgelsen

Datasættet fra spørgeskemaet rummer mere viden om præsters embedsførelse, vilkår og rammer i arbejdet samt håndtering af følelsesmæssige belastninger, end projektets rammer gav mulighed for at frembringe. En dybdegående analyse vil give ny viden om mulige sammenhænge mellem fx geografi, ansættelsesform, tjenestebolig, familieforhold, helbredsforhold og den enkelte præsts håndtering af følelsesmæssige belastninger. En sådan analyse vil fx kunne pege på særlige faktorer, som gør præster mere sårbare overfor følelsesmæssige belastninger. Samtidig vil den kunne understøtte fremtidige tiltag og sikre, at de målrettes mod præster, som har konkrete behov.

- Der foreligger en mulighed for mere dybdegående analyse af spørgeskemaundersøgelsens datasæt, som vil kunne understøtte og kvalitetssikre forebyggelse af følelsesmæssige belastninger for præster.

6.4.10 Korte resumeer af centrale kilder til videre brug

Projektlederen Karen Marie Leth-Nissen har i forbindelse med afslutningen af projektet udfærdiget to bilag, som er inkluderet i nærværende evaluering – Se bilag 1 og 2. Det ene bilag er en liste med korte resumeer af centrale kilder, hun er stødt på i sit arbejde. Det andet indeholder en liste med de fora, hvor der i folkekirkeligt regi arbejdes med arbejdsmiljø samt information om de forskellige temaer, der arbejdes med i disse fora. Desuden indeholder bilaget nogle interessante tal fra Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning. Sidstnævnte bilag er skabt ud fra et oplæg på provsternes årsmøde 2019 af Lene Graakjær Lund, HR-chef i Kirkeministeriet.

Formålet med disse bilag er, at læseren får en nem indgang til eksisterende viden på området til inspiration for det videre arbejde.

7. Bilag

Bilag 1

Håndtering af følelsesmæssige belastninger – overblik og kort resumé af undersøgelser og indsatser i folkekirken 2000-2022

- 2000: Publikation ”Samarbejde i folkekirken” udgives af Kirkeministeriet, kirkeminister Margrethe Vestager. Nævner hverken følelsesmæssige belastninger eller konflikter. Er en opdatering af publikation fra 1995 med samme navn.
- 2001: Publikation ”Personalepolitik i folkekirken” udgives af Kirkeministeriet, kirkeminister Johannes Lebech. Nævner ikke følelsesmæssige belastninger, men at ledelsen må være opmærksom på konflikter.
- 2002: Rapport ”Psykosocialt arbejdsmiljø i folkekirken” udarbejdet af Arbejds- og Miljømedicinsk klinik, Bispebjerg Hospital. Omtales i Betænkning 2018: ”I 2002 gennemførtes den første kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø og undersøgelse af forekomsten af arbejdsbetingede stress-symptomer i folkekirken (Gyntelberg og Hein 2002). I rapporten fra Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik på Bispebjerg Hospital, baseret på undersøgelse af 500 sogne i folkekirken, konkluderede man bl.a., at præsterne som gruppe at betragte var de mest belastede. Det, præsterne særligt gav udtryk for, var, at de ikke havde social støtte i arbejdet fra deres nærmeste foresatte og/eller kollegaer, og at de generelt savnede tilbagemelding

vedr. deres arbejdsindsats. Ligeledes viste undersøgelsen, at præsterne oplevede højere grad af isolation i arbejdet. Som en udløber af denne undersøgelse, som afdækkede nogle særlige arbejdsmiljømæssige udfordringer for præsterne, valgte Kirkeministeriet i 2004 at nedsætte en arbejdsgruppe, der skulle se på de særlige forhold, der influerer på præsternes psykosociale arbejdsmiljø.”²⁸

2003: Publikation om MUS-samtaler udgives af Kirkeministeriet, kirkeminister Tove Fergo. Handler om kirkefunktionærernes MUS, ikke præstens, som er underlagt de gejstlige myndigheder; provst, biskop og Kirkeministerium.

2004: Arbejdsgruppen vedr. præsters arbejdsmiljø bliver det forum, hvor alle spørgsmål på feltet behandles. Omtales i Betænkning 2018: ”Alle centrale forhold vedr. præsters arbejdsmiljø har siden 2004 været behandlet i arbejdsgruppen angående præsters arbejdsmiljø, som har fungeret uafbrudt siden etableringen med faste møder fire gange årligt. Arbejdsgruppen består af repræsentanter fra Kirkeministeriet, biskopperne, provsterne, præsterne, stiftskontorcheferne og Landsforeningen af menighedsråd. I årenes løb har medlemmerne af arbejdsgruppen været de primære til at beskæftige sig med undersøgelse af og iværksættelse af trivselsfremmende initiativer vedr. præsters arbejdsmiljø. Blandt initiativerne kan bl.a. nævnes: hjælp til udvikling af system til arbejdstidstilrettelæggelse, vejledning om forholdet mellem præst og menighedsråd, udvikling af teamsamarbejdsmodeller for præster, udvikling af rammer og regler omkring APV m.m.”²⁹

2007: Jens Bisgaard 2007: Præstens psykiske arbejdsmiljø, Jens Bisgaards Forlag. <http://jensbisgaard.dk/Pr%E6stens%20psykiske%20arbejds milj%F8.pdf>. Tilgået 8. dec. 2022.

28 Betænkning 2018, 54.

29 Betænkning 2018, 54-55.

- 2009: Folkekirkens Arbejdsmiljøråd, som blandt andet driver hjemmesiden kirke-trivsel.dk, blev oprettet i 2009 som et centralt arbejdsmiljøforum for folkekirkens parter. I Arbejdsmiljørådet sidder repræsentanter fra: Danmarks Kirketjenerforening, Danmarks Kordegneforening, Dansk Kirkemusiker Forening, Dansk Organist og Kantor Samfund, Organistforeningen, Den danske Præsteforening, Provsteforeningen, biskopperne, Foreningen af Danske Kirkegårdsledere, Kirkekultur.nu, Forbundet af Kirke- og Kirkegårdsansatte, Landsforeningen af Menighedsråd og 3F.
- 2009: Rapport fra Rambøll om teamsamarbejde for præster, på baggrund af pilotprojekt i Roskilde Domprovsti.
<https://www.folkekirkenspersonale.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/teamsamarbejde-for-praester/> Tilgået 16. januar 2023.
- 2012: Oxford Research bestilles til at foretage en ny landsdækkende undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø i folkekirken.
- 2012: Ændring i arbejdsmiljøorganisation for præster, hvor biskoppen indsættes som øverste leder. Omtales i Betænkning 2018: ”Præsternes trivsel er i sagens natur et højt prioriteret indsatsområde for biskopperne. Hvor præsternes arbejdsmiljøorganisation tidligere var organiseret i ét enkelt niveau, hvor provsten og arbejdsmiljørepræsentanten udgjorde hele arbejdsmiljøorganisationen, ændrede man i 2012 på denne organisering, så også biskoppen fik plads som leder af det øverste organ i arbejdsmiljøorganisationen. Arbejdsmiljøorganisationen for præster og provster etableredes herefter, som reglerne i arbejdsmiljøloven foreskriver det for virksomheder med 35 eller flere ansatte, i to niveauer bestående af: Arbejdsmiljøgrupper, bestående af provst og arbejdsmiljørepræsentant i hvert enkelt provsti med provsten som leder, til at forestå de daglige operationelle opgaver vedrørende arbejdsmiljøet. Desuden arbejdsmiljøudvalgene, bestående af biskoppen samt to udvalgte provster og to udvalgte arbejdsmiljørepræsentanter, til at varetage de overordnede strategiske opgaver vedrørende arbejdsmiljøarbejdet og

det overordnede ansvar. Med den nye organisering af arbejdsmiljøorganisationen, hvor biskopperne blev ledere af det øverste organ i arbejdsmiljøorganisationen, kom forholdene i arbejdsmiljøorganisationen i højere grad til at afspejle den reelle fordeling af ansvaret. Samtidig gjorde omorganiseringen af arbejdsmiljøorganisationen biskoppernes adgang til viden om præsternes arbejdsmiljø noget lettere.”³⁰

2013: Oxford Research rapporten om ”Psykisk arbejdsmiljø i folkekirken” udkommer. Omtales i Betænkning 2018 således: ”I perioden fra 2012 til 2013 blev der igen foretaget en større undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken. Undersøgelsen, som blev gennemført af Oxford Research, baseredes på ca. 5.000 spørgeskemabesvarelser med ansatte fra hele folkekirken og en lang række kvalitative interviews med folkekirkeansatte, og resulterede i en rapport indeholdende en række anbefalinger og fokusområder. Oxford Research konkluderede i rapporten, at det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken hverken var dårligere eller bedre end på andre arbejdspladser, men at der var visse særlige opmærksomhedspunkter. Der var fire hovedområder, man med fordel kunne arbejde videre med, herunder: konflikter, ledelse, sammenhæng ml. arbejdsliv og privatliv og social kapital. Undersøgelsen viste også, at præsterne var den faggruppe inden for folkekirkens ansættelsesområde, som havde størst udfordringer med det psykiske arbejdsmiljø. F.eks. oplevede præsterne ifølge denne undersøgelse oftere end de øvrige faggrupper at være udsatte med hensyn til bl.a. stress, mobning og chikane. Det blev derfor anbefalet, at man som opfølgning på undersøgelsen bl.a. satte fokus på præsternes arbejdsmiljø. Styregruppen bag undersøgelsen udarbejdede en handlingsplan for opfølgning på undersøgelsen, som for præsternes vedkommende anbefalede følgende initiativer iværksat:

- Opdatering af personalepolitik for præster ift. forhold vedr. bl.a. arbejdsmiljø- og trivsel

30 Betænkning 2018, 56.

- Nærmere undersøgelse af de arbejdsmiljømæssige forhold vedr. tjenesteboliger
- Bedre rammesætning og håndtering af det grænseløse arbejde
- Bedre muligheder for arbejdstidsplanlægning
- Bedre muligheder for håndtering af følelsesmæssige belastninger
- Synliggørelse og information om arbejdsmiljøorganisation, arbejdsmiljødrøftelse, APV og trivselsundersøgelser
- Fokus på værktøjer til at skabe bedre grundlag for dialog og samarbejde
- Nærmere undersøgelse af mobning³¹

2015: Folkekirkens Arbejdsmiljøråd bestiller Oxford Research til at afdække behovet for en brancherettet arbejdsmiljørådgivning, og rapporten konkluderede at behovet var der. Rapporten peger på, at folkekirkens sogne på daværende tidspunkt benyttede sig af forskellige eksterne arbejdsmiljøkonsulenter, og samtidig havde menighedsrådene også dengang mulighed for at henvende sig til Landsforeningen af Menighedsråd, som har rådgivere på området, ligesom Præsteforeningen tager sig af præsters spørgsmål til arbejdsmiljø, og 3F tager sig af spørgsmål, der vedrører deres medlemmer (Oxford Research 2015, 8-9).³²

2016: Rapporten fra 2015 danner baggrund for etableringen af et femårigt pilotprojekt mellem Folkekirkens Arbejdsmiljøråd og Kirkeministeriet (2,5 mio. kr. fra fællesfonden 2016-2020): Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning. Efter 2020 skal Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning være selv bærende økonomisk gennem abonnementer (også for et helt provsti) og enkelttopgaver. Et provstiabonnement giver fx op til fire timers konsulenttilstedeværelse på arbejdspladsen i hvert af provstiets sogne pr. år.

31 Betænkning 2018, 55.

32 Bemærk at Oxford Research rapporten afdækkede behovet for en brancherettet arbejdsmiljørådgivning. De kvalitative interviews dækkede for gruppen af "ansatte i folkekirken" en biskop og to provster. 2015, 2.

- Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning kontaktes gennem Folkekirkens Arbejdsmiljøråds hjemmeside www.kirketrivsel.dk.³³
- Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning hjælper inden for abonnementet menighedsrådene med de lovpligtige opgaver i forhold til arbejdsmiljø, fx APV. Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning hjælper også med arbejdsmiljødrøftelser, udarbejdelse af årshjul for arbejdsmiljøet, gennemgang før Arbejdstilsynet kommer, årlig status på arbejdsmiljøet, løsning af et konkret problem, og tilbyder en hotline for arbejdsmiljøspørgsmål.
- Desuden kan tilkøbes hjælp til løsning af større opgaver, fx konflikthåndtering, konfliktmægling, forebyggelse af vold, chikane og trusler om vold, håndtering af mobning, samarbejdsvanskeligheder, psykisk arbejdsmiljø generelt, udviklingsprojekter (fx udvikling af social kapital).

2017: Oxford Research ”Analyse af indhold og omfang af mobning blandt præster i folkekirken”, bestilt af Kirkeministeriet. Tilgået 22. januar 2021.

2018: Paraplyprojektet sættes i gang 1. januar: ”På baggrund af flere biskoppers udtrykte ønske om at iværksætte konkrete trivselsfremmende og stressforebyggende projekter valgte man i arbejdsgruppen vedr. præsters arbejdsmiljø at indgive ansøgning om midler fra omprioriteringspuljen til iværksættelsen af et større paraplyprojekt på tværs af alle stifter mhp. generel fremme af præsters trivsel. Da resultatet fra mobbeundersøgelsen forelå nogenlunde samtidigt, var det medunderstøttende for forståelsen af, at der var et presserende behov. Projektet fik bevilget 3 mio. kr. til over en periode fra 1. januar 2018 og tre år frem at iværksætte en række pilotprojekter, som adresserer de mest typiske trivselsmiljømessige udfordringer og tester forskellige metoder og tilgange til at håndtere udfordringerne, med det overordnede formål at fremme præsternes psykiske arbejdsmiljø.³⁴

33 <https://www.kirketrivsel.dk/indhold/folkekirken-arbejdsmilj%C3%B8r%C3%A5dsgivning-0> Tilgået 20. januar 2021.

34 Betænkning 2018, 57.

2018: Oxford Research ”Undersøgelse af arbejdspladskultur som årsag til mobning i folkekirken”, arbejdspapir, bestilt af Kirkeministeriet. <https://www.folkekirkenpersonale.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/> Tilgået 22. januar 2021. Betænkning 2018 omtaler arbejdspapiret: Mens den seneste undersøgelse af arbejdsmiljøet viste, at det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken generelt var godt og på niveau med andre arbejdspladser i Danmark, viste undersøgelsen på et enkelt område, at der er behov for særlig opmærksomhed, nemlig at mange præster oplever mobning. På denne baggrund iværksatte Arbejdsgruppen vedr. præsters arbejdsmiljø en opfølgende undersøgelse med fokus på mobning blandt præster. Undersøgelsen viste, at præster i langt højere grad end andre faggrupper på arbejdsmarkedet oplever, at enten andre eller de selv bliver mobbet, og at der endog havde været en lettere stigning i antallet af præster, der oplever mobning, mens der til sammenligning generelt har været et fald med hensyn til oplevelsen af mobning på de danske arbejdspladser i de senere år. Undersøgelsen pegede ligeledes på, at det særligt var i præsternes indbyrdes relationer og i relation til menighedsråd, der var problemer. I rapporten konkluderede man, at nøglen til løsningen primært skulle findes i den kultur, der er på de folkekirkelige arbejdspladser. Som opfølgning på rapporten iværksattes bl.a. følgende konkrete initiativer til umiddelbar gennemførelse: udvikling af et dialogværktøj, der lægger op til dialog om, hvordan man gerne vil være som arbejdsplads, og som kan bruges af sognene til forebyggelse af dårlig kommunikation og mobning, opfølgende undersøgelser af mobningens karakter og de bagvedliggende årsager til den, opfølgning i de respektive arbejdsmiljøorganisationer og nærmere evaluering af APV-systemet.

2018: Betænkning fra udvalget om præstemangel, september 2018. Udvalget anbefaler på arbejdsmiljøområdet:

- Bedre muligheder for rammesætning og håndtering af ’det grænseløse arbejde’
- Bedre rammer for håndtering af følelsesmæssige belastninger
- Udvikling af værktøjer til brug for dialog og samarbejde

- Prioritering og synliggørelse af arbejde med præsters arbejdsmiljøorganisation
- Øget viden om og forebyggelse af præsters stress og sygefravær
- Bedre muligheder for at løse problemer, inden de eskalerer til uløselige konflikter.

2018: Dialogredskab, udviklet af Oxford Research, til udvikling af samarbejde mellem menighedsråd og medarbejdere udgives af Kirkeministeriet på folkekirkenspersonale.dk ”Hvordan vil vi samarbejde?” Dialogredskabet er udviklet som opfølgning på Oxford Research rapporten 2013, på bestilling fra Arbejdsgruppen vedr. præsters arbejdsmiljø, med repræsentanter fra biskopperne, stiftskontorcheferne, Provsteforeningen, Præsteforeningen, Landsforeningen af Menighedsråd og Kirkeministeriet.

<https://www.folkekirkenspersonale.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/> Tilgået 22. januar 2021.

2019: Arbejdsmiljøseminar i FSU-regi, heraf udspringer tre forslag som arbejdsgruppen vedr. præsters arbejdsmiljø foreslår, at der arbejdes videre med, og de tre forslag er sendt til Folkekirkens Arbejdsmiljøråd med henblik på en fælles koordinering. De tre forslag til indsatser er:

1. Et pilotprojekt i et antal udvalgte provstier om samtidig APV (ikke fælles)
2. Et værktøj til brug for samtale om kerneopgaver
3. Et arbejde/projekt omkring sprogbrug i folkekirken.³⁵

2022: *Rapport om gruppesupervision for sognepræster. Kortlægning, organisering, teori og praksis. Oplæg til Best Practice for supervision i stifterne.* Studieorlov jan – marts 2022. Ingeborg Kastberg, hospicepræst og supervisor i folkekirken. Rapporten kan rekvireres fra forfatteren på INKN@KM.DK.

35 Fra referat af møde i FSU 6. marts 2020.

Grupp supervision for sognepræster er refleksion sammen med en uddannet supervisor i folkekirken og øvrige deltagere i gruppen over egen pastorale praksis. Supervision er nævnt i Kompetenceprofiler for præster (Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter 2017³⁶) og i Præsteforeningens Livsfasepolitik (2021³⁷).

Refleksionen har sit fokus i treheden af præstens embede, teologi og person, og i præstens rolle i en given arbejdskontekst med en trediepart (konfident, samtalepartner o.a.).

Projekt *Håndtering af følelsesmæssige belastninger* afdækker, at præster med lav embedsalder angiver arbejdsopgaver, som stiller krav til kommunikation og relationskompetence som de mest krævede. Samtidig viser erfaringer fra Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter og uddannelseskonsulenter, at præster knyttet til NY PRÆST er optaget af samtalen som trænings- og kompetenceområde. De efterspørger grupp supervision tidligt i NY PRÆST forløbet såvel som ved afrundingssamtalen.

En undersøgelse gennemført ifm. rapporten afdækker, at såvel uddannede supervisorer som deltagere i grupp supervision angiver treheden af embede, teologi og person, samt fokuseret refleksion over samtale som supervisionens særkende. Dertil, at den fungerer embedsudviklende, ensomhedsreducerende og stressafastende. Flere undrer sig over, at supervision ikke er obligatorisk for præster. På baggrund af projekt *Håndtering af følelsesmæssige belastninger*, erfaringer fra NY PRÆST og rapportens egen undersøgelse foreslås i rapportens Best Practice, at supervision implementeres tidligt for nyuddannede præster. Der diskuteres fordele og ulemper ved fokuserede grupper for deltagere i NY PRÆST overfor grupper bestående af præster med både lang og kort embedsalder. Det

36 Kan findes her: https://www.fkuv.dk/_Resources/Persistent/7/7/6/0/7760e63eea254cc-456059f56e4809710aefa52ca/Kompetenceprofil%20for%20pr%C3%A6ster%20-%202017.pdf. Tilgæet 13. dec. 2022.

37 Kan findes her: <https://praesteforening.dk/wp-content/uploads/Livsfasepolitik-2021.pdf>. Tilgæet 13. dec. 2022.

anbefales, at supervisionsgrupper koordineres på tværs af stiftsgrænser for at mindske tætte arbejdsmæssige relationer mellem deltagerne i grupperne.

2022: Kompendium for pastoral supervision. I forbindelse med opkvalificeringskursus for supervisorer udarbejdede supervisor og sognepræst Anne-Marie Nybo Mehlsen i samarbejde med bibliotekar Annette Brøchner Lindgaard, Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter og Karen Marie Leth-Nissen, Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter, et kompendium med centrale tekster i pastoral supervision, da kompendiets tekster kan være svære at få fat i. Kompendiet kan rekvireres gennem Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter. Kompendiet indeholder (scannet ind, kan frit printes til eget brug):

- Bach, Marianne. “Om sjælesorgsbevægelsen og udviklingen inden for vejledning”. Samtalevejledning, Værkstedsserie, nr. 41, 2003, 5–10.
- ———. “Teologisk eksistens – integration af det faglige og det personlige”. Kritisk Forum for praktisk teologi, nr. 68 (1997): 32–48.
- Capps, Donald. “Tilegnelsen af pastorale handlinger”. I Forandringsens mulighed, 234–57, 2009.
- Christoffersen, Mikkel Gabriel. “Teologisk: Skam mellem Gud og menneske”. I Skam: et forsømt aspekt ved kristendommen, 47–68, 2021.
- Copeland, Sue. “Mentor, coach or supervisor? Defining the role”. I Counselling supervision in organisations, 9–22, 2005.
- Fagerli, Gunnar. “Pastoralklinisk utdanning: noen refleksjoner”. Tidsskrift for Sjelesorg, 304-313, nr. 4 (2012).
- Falk, Bent. “Teoretiske overvejelser”. I I virkeligheden: Supervision i gestalt-terapeutisk sjælesorg, 11–38, 2006.
- Finnegan, Jack. “Dialogue and Theory in Clinical Supervision”. I The soul of supervision – Integrating practice and theory, 120–51, 201e.v.t.

- Henderson, Penny, og Caro Bailey. “The internal supervisor; developing the witness within”. I *Supervisor Training: issues and approaches*, 93–104, 2009.
- Kruse, Lars. “Pastoral Vejledning”. *IXOYE*, nr. 1 (2007): 24–35.
- Kruse, Lars. “Sjælesorg og supervision: En udviklingshistorie”. I *Sjælesorg i bevægelse: En introduktion til hovedspor i sjæresorgens teologi og praksis i Danmark*, 201–13, 2022.
- Lang, T.K., og K.e. Tysk. “Reflection as the core of supervision”. I *Reflective Practice: Formation and Supervision in Ministry*, 121–39, 2017.
- McAlindin, Martin. “Learning on the road: Pastoral supervision as a form of ongoing formation”. I *The soul of supervision – integrating practice and theory*, 56–69, 2010.
- Samt hele *Kritisk Forum for Praktisk Teologi* 148
- Bagest findes: Samlet litteraturliste for supervisoruddannelser i regi af Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter 1-2-3

Bilag 2

Håndtering af følelsesmæssige belastninger

– Fora for arbejdet med præsters psykiske arbejdsmiljø

Anden viden indsamlet i projektet – herunder fra oplæg på provsternes årsmøde 2019, Lene Graakjær Lund, HR-chef, Kirkeministeriet.³⁸ Oplægget ligger på folkekirkenspersonale.dk, som Kirkeministeriet driver, som en portal, der samler relevant viden for folkekirkens personale.

I hvilke fora arbejdes med arbejdsmiljø og ledelse i folkekirken?

- Arbejdsgruppe for præsters psykiske arbejdsmiljø
- Styregruppe vedr. paraplyprojekt om psykisk arbejdsmiljø
- Arbejdsgruppe for personalepolitik for præster
- Folkekirkens Samarbejdsudvalg
- Folkekirkens arbejdsmiljøråd
- Styregruppe for Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning (FAR)
- Udvalg for ledelsesuddannelse i folkekirken under Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter
- Andre.

Hvilke indsatser arbejdes der med?

- Arbejdsmiljø og ledelse
- APV for præster
- Kulturanalyse – indsatsområder for præster
- Personalepolitik for præster
- Præsters psykiske arbejdsmiljø i regi af Paraplyprojektet
- Arbejdsmiljøseminar
- Revision af kompetenceprofil for provster.

38 Fra oplæg på provsternes årsmøde 2019, Lene Graakjær Lund. https://intranet.kirkenettet.dk/sites/root/Grupperum/min_ajour/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/sites/root/Grupperum/min_ajour/Provster/2019/LGL%20Opl%C3%A6g%20om%20arbejdsmilj%C3%B8%20og%20relationel%20ledelse.pptx.pdf&action=default&DefaultItemOpen=1 Tilgået 22. januar 2021.

Hvad siger FAR – hvor er problemerne?

- Størstedelen af rådgivningen omhandler det psykiske arbejdsmiljø (73%) (konflikter, samarbejdsproblemer, mobning, vold mv.)
- Næstmest omhandler arbejdsmiljøregler (16%)
- Mindst omhandler det fysiske arbejdsmiljø (11%)

