



”Man burde lige kigge hinanden i øjnene og sige tak for i dag”

- Om læring af psykisk arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst.

Institut for læring og
filosofi,
AAU, LOOP, 4. semester
Masterspeciale i ”Ledelses- og orga-
nisationspsykologi”

Anslag: 172.027

Vejleder: Lene Tanggaard

Hans Old Jensen, studienr.: 20100384

Lone Oest Olesen, studienr.: 20100512

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	2
Forord.....	4
1.0 Hvad nyt kan tænkes om psykisk arbejdsmiljø i folkekirken?	7
2.0 Afgrænsning: Det forstår vi ved læring, psykisk arbejdsmiljø og den folkekirkelige kontekst... 8	
3.0 Metodiske overvejelser	14
3.1 Videnskabsteoretisk ståsted	14
3.2 Beskrivelse af anvendte metoder.....	15
4.0 Dokumentanalyse - hvad "tænker" disse dokumenter om læring?.....	21
4.1 Rapport: "Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken 2002"	23
4.2 Jens Bisgaard: "Præsters psykiske arbejdsmiljø"	25
4.3 Rapport: "Projekt Folkekirkeligt Samspil"	26
4.4 Erling Andersen: "Et job med mening"	28
4.5 Terje Torkelsen: "På livet løs"	29
4.6 Vejledning: "Vejviser til de vigtigste arbejdsmiljøopgaver i kirker og på kirkegårde"	31
4.7 Vejledning: "Trivsel og psykisk arbejdsmiljø i Folkekirken"	32
4.8 Sammenfatning af dokumentanalysen.....	34
5.0 Hvad tænker praktikerne? - analyse og diskussion	36
5.1 Første intervention	36
5.2 Anden intervention - et større bysogn.....	37
5.3 Sammenfatning af de to interventioner	38
5.4 Fokusgruppeinterviewet	38
5.5 Spor 1 – løsning af fælles opgave.	39
5.6 Spor 2 – hændelser	45
5.7 Spor 3 – sociale aktiviteter.....	53
5.8 Sammenfatning af hvad praktikerne siger	59
6.0 Relationer, diffus ledelse og læring af psykisk arbejdsmiljø.....	59
7.0 Kritik.....	62
8.0 Konklusion.....	65
9.0 Perspektivering.....	68

10.0 English summary	72
11.0 Litteraturliste.....	75
10.0 Bilagsliste	77
Bilag 1:	77
Projektbeskrivelse for "Samarbejde i Sognet" (SIS).....	77
Bilag 2: Sammenskrivning af dialoger under interventionerne.....	79
Bilag 3: Transskribering af fokusgruppeinterview	86

Forord

Dette masterspeciale er koblet op på et evalueringsprojekt. Specialet trækker på evalueringens empiri, men vil i øvrigt være af mere videnskabelig og teoretisk karakter. Projektet, der gennem de seneste tre år har forsøgt at fremme det gode psykiske arbejdsmiljø i 8 provstier i Viborg Stift, bærer navnet Samarbejde I Sognet (SIS herefter). Se nærmere beskrivelse af projektet i bilag 1. Vores fokus er at undersøge, hvordan medarbejdere og menighedsrådsmedlemmer i tre små landsogne og et bysogn lærer et godt psykisk arbejdsmiljø.

Opgavens titel *"Man burde lige kigge hinanden i øjnene og sige tak for i dag!"* er et citat fra et fokusgruppeinterview i forbindelse med specialet. En kirkelig ansat når frem til den erkendelse, at det vil gøre en stor forskel, hvis man efter søndagens gudstjeneste afsatte tiden til at kigge hinanden i øjnene og evaluere gudstjenesten. Citatet rammer også meget godt et af denne opgaves fund: at læring sker gennem "små øjeblikke", og at den gode relation, de ansatte imellem, er en vigtig forudsætning herfor. Udtrykket "kigge hinanden i øjnene" tolker vi som et ønske - dels om at give anerkendelse og dels som en vurdering af egen indsats set i de andres optik. Billedet på forsiden er af Marias ø i Montenegro, hvor vi tilbragte en uge midt i arbejdet med dette speciale. Øens enkelthed og skønhed samt et konstellationsspil gav os stor inspiration. Det beskriver vi nærmere i opgaven.

Vi er ikke optaget af at beskrive den folkekirkelige kontekst. Ej heller at udfolde begrebet psykisk arbejdsmiljø mere end der skal til for at kunne placere læringsteori i relation til dette. Men også til analytisk at kunne forstå hvad der er på færde, samt til at kunne formulere relevante almene perspektiver afslutningsvis. Når vi beskriver konteksten, så er det for at forstå: "Hvem" er det, der skal lære, og hvad er deres organisatoriske betingelser? Vores beskrivelse af det psykiske arbejdsmiljø har til hensigt at beskrive, "hvad" det er, den definerede gruppe skal lære og "hvorfor". Vi ønsker i dette speciale at koncentrere os om læring ud fra den tanke, **at læring er drivkraften i forandringer af sociale praksisser**. Besvarelsen af "hvordan" er således denne opgaves centrale spørgsmål.

Ønsker man at forandre forhold i den folkekirkelige kontekst, sådan som projekt SIS har haft til hensigt på feltet psykisk arbejdsmiljø, ja så er et blik for læring i vores optik afgørende. Som det vil fremgå af vores dokumentanalyse finder vi, at denne dimension enten helt mangler generelt eller er meget svagt beskrevet.

Som nævnt er specialet opstået i relation til en evalueringsopgave. En evaluering er karakteriseret ved et "før" og et "efter". Nogle evalueringer skrives for at undersøge om man nåede det/fik det, man håbede på, for de penge projektet har kostet. Andre skrives for at uddrage læring med henblik på at anlægge kommende stier for et felt, man ved har behov for opmærksomhed. Dette speciale har det sidste perspektiv. Vi ønsker at uddrage læring af projektet ved dels at undersøge, om de involveredes læring kan bidrage med at lære et godt psykisk arbejdsmiljø. Dels ved at undersøge, hvordan det i givet fald finder sted dels ved at anviser veje at gå for organisationen fremover.

Vort "før" er en dokumentanalyse af den litteratur, der har beskæftiget sig med folkekirken og det psykiske arbejdsmiljø siden 2002. Dertil har vi et "før" i kraft af interventioner, hvis resultater vi efterfølgende valider kommunikativt af flere omgange. Mere herom i metodeafsnittet. Vores "efter" er valideringerne og denne afsluttende specialeskrivning. Foruden dette speciale skal der skrives en evalueringsrapport til de deltagende sogne og andre interesserede i det folkekirkelige miljø.

Forfattere til nærværende speciale er konsulent Lone Oest Olesen, Videncenter for Sundhedsfremme, UC Syddanmark og Cand. Theol. Hans Old Jensen. Sidstnævnte var endvidere ansat som intern konsulent i SIS i de tre år, projektet forløb.

I **afsnit 1** indleder vi med en overordnet redegørelse for vores afsæt set i forhold til psykisk arbejdsmiljø generelt, men specielt på psykisk arbejdsmiljø i folkekirken.

Afsnit 2 er en afgrænsning af en beskrivelse af den folkekirkelige kontekst. Hvordan forstår vi begrebet "et godt psykisk arbejdsmiljø". Endelig vil der være en beskrivelse af, hvad vi forstår ved læring. Specialet lægger vægt på teoretisk og empirisk at udfolde læring som både begreb og fænomen, mens psykisk arbejdsmiljø i højere grad udgør den praktiske og empiriske kontekst omkring projektet.

I **afsnit 3** redegøres der for videnskabsteori og metodevalg.

Afsnit 4 er dokumentanalysen, der som evalueringens "før" giver os et billede af forståelsen for læring inden for feltet psykisk arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst. Afsnittet vil blive afsluttet med en kritisk analyse af teksterne.

Afsnit 5 følger vores bevægelse gennem tilvejebringelse af empiri, og hvorledes vores forståelse udvikler sig i forløbet.

Afsnit 6 er et afsnit, hvor vi teoretisk bearbejder generelle fund fra empirien .

I **afsnit 7** ser vi kritisk på tilgang til specialet herunder anvendte metoder og teorivalg.

I **afsnit 8** konkluderer vi på metodevalg, teorivalg og på projektets vigtigste resultater. Afsnittet indeholder desuden en kort refleksion over vores egen proces.

Afslutningsvis vil der i **afsnit 9** være en perspektivering med anvisning på, hvilke felter man kan have glæde af at arbejdere videre med, og hvordan yderligere undersøgelser kan give andre vinkler på læring som drivkraft til et godt psykisk arbejdsmiljø i den folkekirkelige kontekst.

Afsnit 10: Summary

Ifølge generelle prøvebestemmelser for prøveform B skal vi angive, hvem af gruppens medlemmer, der er ansvarlig for de enkelte afsnit. Det har faktisk været lidt problematisk for os at fordele ansvaret, da vores arbejdsform har været et tæt samarbejde omkring alle afsnit. Vi har anvendt fælles tilbagevendende refleksioner, som betyder, at begge - i et eller andet omfang - har skrevet på alle afsnit. Vi har besluttet følgende ansvarsfordeling, der også afspejler, hvilket ansvar den enkelte har haft:

Hans Old Jensen: Afsnit: 4.0, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.7, 5.8, 8.0, 10.0

Lone Oest Olesen: Afsnit: 1.0, 2.0, 3.0, 5.5, 5.6, 6.0, 7.0, 9.0

Vi håber specialet vil give inspiration til læseren og øge handlemuligheder for læring af det gode psykiske arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst. God fornøjelse med læsning af "Man burde lige kigge hinanden i øjnene og sige tak for i dag" – om læring af psykisk arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst.

Lone Oest – Hans Old Jensen

1.0 Hvad nyt kan tænkes om psykisk arbejdsmiljø i folkekirken?

Det psykiske arbejdsmiljø har haft folketingets og dermed arbejdstilsynets særlige bevågenhed siden maj 1996, hvor man vedtog et handlingsprogram for arbejdsmiljø år 2005:

"Et overordnet mål i handlingsprogrammet er en fremadrettet vision om at reducere eller helt undgå helbredsskader på grund af psykosociale risikofaktorer i arbejdsmiljøet" (Håndbog om psykisk arbejdsmiljø, 2010 s. 4) Arbejdstilsynet har siden fastholdt det psykiske arbejdsmiljø som et særligt indsatsområde. Den nuværende handlingsplan går frem til 2014.

Bispebjerg Universitetshospital udarbejdede i 2002 en rapport bestilt af daværende kirkeminister Tove Fergo om det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken. Rapporten blev på mange måder en øjenåbner for, hvordan det står til med det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken. Herom senere i dette speciale. Den blev startskuddet til flere projekter med intentioner om dels at undersøge, og dels at udvikle det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken.

Et af projekterne blev et afsæt for en intervention omkring psykisk arbejdsmiljø i otte provstier i Viborg Stift: SIS. Målet var at fremme det gode psykiske arbejdsmiljø. Projektet var bygget op med en 22 mand stor bestyrelse, der mindede om et samarbejdsudvalg, hvor både ledelse og medarbejdere var repræsenteret. Bestyrelsen mødtes to gange årlig i fem timers forløb, og fungerede som en slags "tænketank" for projektet. Derudover var der ansat en konsulent, som er medskriver på dette speciale. Afslutningsvis ønskede man at drage læring af projektet ved at udarbejde en evalueringsrapport, der i et vist omfang er kædet sammen med denne specialeskrivning.

Der er en bred forskningstradition i psykisk arbejdsmiljø, der generelt beskriver hvilke *faktorer*, der præger det psykiske arbejdsmiljø i henholdsvis positiv og negativ retning. Som eksempel herpå har man i rapporten fra Bispebjerg i 2002 opstillet følgende arbejdshypoteser:

1. Det psykiske arbejdsmiljø i Folkekirken adskiller sig fra det psykiske arbejdsmiljø i baggrundsbefolkningen.
2. Det psykiske arbejdsmiljø varierer fra jobkategori til jobkategori.
3. Det psykiske arbejdsmiljø i Folkekirken opleves forskelligt af de ansatte, afhængigt af alder og køn og urbaniseringsgrad i sognet.
4. Det psykiske arbejdsmiljø i Folkekirken påvirker forekomsten af stress-symptomer blandt de ansatte.

Man er altså optaget af at sammenligne med andre befolkningsgrupper, køn, alder og jobkategorier. I denne og andre rapporter er der anbefalinger med forskellige interventioner til fremme af det psykiske arbejdsmiljø. Det har resulteret i en del letlæselig litteratur om emnet. Arbejdstilsynet har for eksempel i en håndbog om Psykisk arbejdsmiljø forslag til: "Vitaminmodellen", jobberigelse og selvstyrende grupper til forebyggelse af stress, forventningsafstemning mellem ledelse og medarbejdere og justering af arbejdsomængde og tempo (Arbejdstilsynet 2004).

Vi bliver dog opmærksomme på ved læsning af dokumenter og litteratur om psykisk arbejdsmiljø, at der tilsyneladende ikke er forsket i de menneskelige læreprocesser omkring dette emne. Vi forestiller os, at der bag de forskellige forslag til interventioner ligger nogle læringsteoretiske antagelser - men hvilke? Det undrer os, at netop læringsdimensionen ikke er udfoldet mere, da forandringer af sociale praksisser i vores optik går gennem læring. Derfor finder vi det værdifuldt og interessant at undersøge, om en læringsteoretisk tilgang kan øge forståelsen og dermed handlemulighederne til at fremme det gode psykiske arbejdsmiljø i folkekirken.

Det fører os frem til følgende problemformulering:

Hvordan læres et godt psykisk arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst?

- og hvordan kan aktionsforskning som metode afdække dette spørgsmål?

Problemformuleringen giver os dog anledning til, at vi i det følgende afsnit:

1. Begrebsafgrænser, hvad vi forstår ved en folkekirkelig kontekst.
2. Beskriver, hvilken tilgang vi i dette speciale har til begrebet psykisk arbejdsmiljø.
3. Begrebsafgrænser vores læringsteoretiske position i projektet.
4. Beskriver, hvordan vi gør brug af teori og teoretikere.

2.0 Afgrænsning: Det forstår vi ved læring, psykisk arbejdsmiljø og den folkekirkelige kontekst...

Læring synes umiddelbart som et tomt begreb, hvis der ikke er et "hvem", "hvad" og "hvorfor". Dette skal være afklaret, inden man stiller det læringsteoretiske spørgsmål "hvordan". Vi vil i dette afsnit begynde med "hvem" det er, der skal lære gennem en beskrivelse af den folkekirkelige kontekst. Dernæst besvarer vi "hvad" og "hvorfor" i afsnit-

tet om psykisk arbejdsmiljø for endelig at nå frem til "hvordan" i afsnittet om vores læringsteoretiske ståsted.

Den folkekirkelige kontekst

Hvem skal lære? - er det første spørgsmål vi vil afgrænse os med. Her følger en beskrivelse af kirkens aktører og kirkens kontekst:

Det er lønnede medarbejdere og i mindre omfang menighedsrådsmedlemmer og deres læringsprocesser, vi ønsker at undersøge i dette speciale. På den relativt lille arbejdsplads, som kirken typisk er med under 10 lønnede medarbejdere i et sogn, er der en stor bredde i opgaverne og i medarbejdernes uddannelse, lønniveau og arbejdstid.

Medarbejderne er organister, sognemedhjælpere, kirkesangere, provster, gravere og præster. Deres ansættelsesforhold er, at præster og medarbejdere ansat før 1. januar 2010 er tjenestemænd, mens de øvrige er overenskomstansat. Positivt betyder det, at der er stor tryghed i ansættelserne, og der er meget få eksempler på afskedigelser. Negativt betyder det, at enhver kan "stå på sit" uden større konsekvens. Organiseringen af arbejdsopgaverne er klart defineret. Det betyder, at den enkelte i princippet selv kan vælge, om denne vil indgå i et tættere samarbejde med kollegaer eller lade være.

Kirkens organisation er todelt. Et folkevalgt menighedsråd, der er arbejdsgivere (og ikke altid har ledelseserfaring!) for kirkefunktionærerne - og et gejstligt system, der har ledelsen af præsterne. Humoristisk sagt så brillerer kirkens tre ledere således med deres fravær på denne måde: Den folkevalgte daglige leder med titlen kontaktperson har ikke sin daglige gang i kirken, provsten heller ikke og vor Herre er ikke set siden Kristi Himmelfartsdag! Det giver et billede af en diffus ledelse.

Psykisk arbejdsmiljø:

Hvad er det, de ovenfor nævnte skal lære i deres kontekst – og hvorfor? Det vil vi finde svar på i det følgende ved at afgrænse os i forhold til forståelsen af begrebet psykisk arbejdsmiljø.

Søger man efter en "definition på psykisk arbejdsmiljø" får man overraskende mange forskellige resultater. En del af disse omtaler psykisk arbejdsmiljø som en risiko for forringelse af fysisk og psykisk helbred og arbejdsevne. Fokus er oftest lagt på de negative konsekvenser af et dårligt psykisk arbejdsmiljø så som stress og mobning. Tilgangen er medi-

cinsk. Tanken er, at man skal kunne diagnosticere på symptomerne og igangsætte den nødvendige "behandling".

Vi har dog valgt at lægge os op af følgende: *Psykisk arbejdsmiljø handler om flere forhold på arbejdspladsen, bl.a. arbejdets organisering og indhold samt forholdet mellem kolleger og mellem dig og din ledelse. Det psykiske arbejdsmiljø har betydning for dit psykiske og fysiske helbred, din selvopfattelse og sociale liv* (Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed, 2011)

Denne definition er for det første positivt orienteret, og for det andet giver den os et svar på, "hvorfor" det er godt at bruge læring som drivkraft til et godt psykisk arbejdsmiljø. Det har jo betydning for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred, medarbejdernes selvopfattelse og sociale liv. Med denne tilgang bliver psykisk arbejdsmiljø tænkt som en mulighed for at øge arbejdsglæden gennem en mere proaktiv tilgang i stedet for den reaktive på baggrund af forskellige symptomer.

Der er således grunde til at forsøge at fremme det gode psykiske arbejdsmiljø af hensyn til den enkeltes trivsel, men der er også mange undersøgelser, der kan dokumentere, at et godt psykisk arbejdsmiljø fremmer produktiviteten og kvaliteten på arbejdspladsen. I den folkekirkelige kontekst er det dog svært at påvise en sammenhæng mellem trivsel og kvalitet, da det ikke umiddelbart lader sig gøre at opstille objektive målepinde på området. Vi tillader os dog at antage, at det psykiske arbejdsmiljø har indflydelse på produktivitet og kvaliteten af arbejdet - også i folkekirken, og derfor kan lægges til vores "hvorfor". Der er grund til, at arbejde med fremme af det psykiske arbejdsmiljø både af hensyn til den enkeltes trivsel og kvaliteten i sognets arbejde.

I forhold til afgrænsningen har vi dog brug for noget mere præcist end ovenstående definition af psykisk arbejdsmiljø som det, der skal læres. Hvilke faktorer er det, der ligger bag definitionerne? Her viser det sig, at der er mange forskellige faktorer, som man gennem de seneste 80 år har forsøgt at måle trivsel og mistrivsel på.

Vi vælger at følge professor Tage Søndergaard Kristensens begreber. Han giver en opskrift på et godt psykisk arbejdsmiljø i Medicinsk sociologi 2008, s.164-165. Faktorerne her er: Indflydelse, mening, anerkendelse, information, social støtte og krav. I "Kirketrivsel" og andre interventionsredskaber kaldes disse 6 faktorer for "De 6 guldkorn." Om de første 5 gælder det, at man vanskelig kan få nok af dem, mens "krav" skal afbalanceres i forhold til de ressourcer, den enkelte har.

Vi mangler dog faktorer af mere relationel karakter. En anden og nyere tilgang til udvikling af det psykiske arbejdsmiljø, er der arbejdet med i "Virksomhedens Sociale kapital", som er titlen på en hvidbog fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) om emnet, og som i øvrigt giver en forståelsesramme for, hvad der skaber et godt psykisk arbejdsmiljø.

Hvidbogen er baseret på de seneste 6 års forskning på NFA samt international litteratur, der bidrager til emnet social kapital og psykisk arbejdsmiljø. Tilgangen er, at social kapital skal ses som et kollektivt gode for virksomheden, der bygger på medarbejderne og er indlejret i relationerne. I hvidbogen defineres social kapital som: *"Virksomhedens sociale kapital er den egenskab der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt at medlemmerne evner at samarbejde og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed"*. (Olesen 2008, s.8) "Valutaen" er her samarbejdsevne, tillid og retfærdighed.

Samlet set vil vores forforståelse i forhold til dokumentanalyse og interventioner være de 6 faktorer, der primært har et individuelt islæt og de 3 af mere relationel karakter. Samtidig ønsker vi os at forholde os pragmatisk situeret hertil.

Læring:

Hvordan er det så, man lærer? Det er, hvad læringsteorier forsøger at svare på. Der er dog mange teorier at gribe fat i. Den optik, vi har valgt at lægge på dette speciale, er læring set som primært en social praksis. Her følger en kort beskrivelse af vejen til vores valg af teoretisk ståsted.

På spørgsmålet "hvem er det, der skal lære", svarede vi tidligere i dette afsnit, at det er lønnede medarbejdere og den folkevalgte kontaktperson ved et sogn. Det er således ikke den enkeltes læring, vi er optaget af, men hvordan de lærer i fællesskab. På spørgsmålet "hvad" og "hvorfor" var svaret et godt psykisk arbejdsmiljø kendetegnet ved de individuelle faktorer, også kaldet de 6 guldkorn: indflydelse, meningsfuldhed, social støtte, forudsigelighed, belønning og krav. Derudover inddrager vi de tre relationelle: samarbejdsevne, tillid og retfærdighed, sådan som de anvendes i begrebet Social Kapital.

"Hvorfor" blev besvaret dels med øget trivsel og dermed øget kvalitet i arbejdet. Det, der skal læres, er således situeret i en bestemt social praksis. Vi søger ikke at finde ud af, hvordan den enkelte har lært de ovenfor nævnte faktorer, men hvordan gruppen har lært det. Dermed fravælger vi de rent individuelle teorier, der primært er optaget af, hvordan den enkelte lærer. Vi vurderer også, at det, der skal læres, ikke alene er af fornuftmæssig

karakter, men i høj grad handler om følelser. Vi antager derfor, at en primær kognitiv tilgang vil have svært ved at forklare, hvordan læring i fællesskabet finder sted. Det efterlader os i en kontekst med noget, der skal læres, som efter vores mening bedst kan uddybes med teorier, der kredser om læring i en social praksis.

Et eksempel herpå finder vi hos Lave (2003). Hun foretog feltstudier blandt lærlinge i Liberia. Hun forventede, at det var undervisning, hun skulle observere. Men hun så ingen undervisning fra mestrene, og dette medførte, at Lave forlod den pædagogiske kutyme om, at læring bygger på undervisning, som beskrevet i Lave & Wenger (2003). Det er derimod lærlingens relation til andre lærlinge, der organiserer mulighederne for at lære. Netop denne optik er interessant at afprøve på den folkekirkelige konteksts arbejde med at udvikle det psykiske arbejdsmiljø. Forholder det sig sådan, at det læres gennem relationerne i dagligdagen, eller er kunsten at sende medarbejderne på kurser?

I vort perspektiv er den i dagligdagen situerede læring kulturbærende. Forstået således at læring om – i dette tilfælde – et godt psykisk arbejdsmiljø er bærende for dagligdagen. Der hvor det f.eks. lykkes at tale sammen om gudstjenestens forløb, bliver dette til en kultur, der fremmer udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø. Det sker, idet man hele tiden lærer og hele tiden kvalitativt løfter den samlede viden og indsigt i håndteringen af opgaven. Også den opgave det er at fungere i relationen med hinanden.

Et teoretisk afsæt finder vi, som sagt i Lave & Wenger(2003). Vores læringsteoretiske afgrænsning anskueliggør vi her gennem tre begreber: Praksisfællesskaber, legitim perifer deltagelse og situeret læring.

Wenger introducerer praksisfællesskaber som stedet, hvor læring finder sted. Med dette begreb fremhæver han, at mennesker altid er deltagere i praksisfællesskaber. Et praksisfællesskab defineres som: *"Deltagelse i et virksomhedssystem, hvor deltagerne har en fælles forståelse af, hvad de laver, og hvad det betyder i deres liv og for deres fællesskaber."* (Lave & Wenger 2003 s. 83)

Det enkelte individ kan være deltager i mange forskellige praksisfællesskaber. Familien kunne være et eksempel på et praksisfællesskab. Arbejdspladsen udgør et andet, fodboldklubben osv. Individet kan ikke tænkes løsrevet fra fællesskaber. Heller ikke eneboeren, der isolerer sig. Denne vil også bære en del af tidligere tiders praksisfællesskaber med sig. Ved at forbinde læring med deltagelse i forskellige praksisfællesskaber kan man argumentere for at viden bliver flytbar fra et praksisfællesskab til et andet, idet det at mestre en gi-

ven opgave/situation i høj grad handler om at kunne handle på det rette tidspunkt i forhold til en given situation.

Ser man på folkekirken med dette perspektiv, så fungerer de ansatte i et praksisfællesskab omkring kirken, men de er også deltagere i andre praksisfællesskaber. Præsterne har deres, graverne, organisterne osv. Det kunne være interessant at undersøge, hvilke praksisfællesskaber de enkelte vægter højest. Det afstår vi dog fra i denne opgave, men vi er opmærksomme på, at de kan positionere sig forskelligt. Denne positionering beskriver Lave & Wenger (2003) med begrebet "legitim perifer deltagelse".

Hermed introducer vi det andet begreb: "Legitim perifer deltagelse" som dækker over det forhold at: *".. den lærende uundgåeligt deltager i praksisfællesskaber og at beherskelse af viden og færdigheder forudsætter, at den nyankomne bevæger sig i retning af fuld deltagelse i de sociokulturelle praksisser i et fællesskab."* (Lave & Wenger 2003, s.31)

Legitim betyder, at man har ret og lov til at deltage. Begrebet giver mulighed for at tale om forskellige positioner som nyankommen og veteraner og relationer imellem dem. Der er ikke noget, der hedder central deltagelse i et praksisfællesskab. *"Periferitet antyder, at der er mangfoldige, forskelligartede, mere eller mindre engagerede og omfattende måder at være placeret på indenfor de områder af deltagelse som fællesskaber definerer"* (Lave & Wenger 2003, s. 37)

Det tredje og samlende begreb, vi vil introducere, er situeret læring, der mere er et analytisk perspektiv end en teori. Det defineres således: *"En relationel forståelse af individet som en størrelse, der eksisterer og forandre over tid gennem sin deltagelse i og på tværs af forskellige praksisfællesskaber."* (Tanggaard & Nielsen 2006, s. 158) Hovedpointen er deltagelse, og at mennesker altid er at betragte som delagtige og deltagende i forhold til hinanden. Det betyder, at den enkelte spejler, konfronteres og forhandler i forhold til andre ved at bidrage til betydningsfulde aktiviteter. Derved opstår læring.

Spørgsmålet "hvordan", har vi her besvaret med social læring som teoretisk ståsted. Vores forforståelse er, at læring af det psykiske arbejdsmiljø sker i praksisfællesskaber situeret i kirkens dagligdag som en bevægelse fra perifer til fuld deltagelse.

Efter således at have begrebsafgrænset os vil vi i det følgende kapitel uddybe og diskutere opgavens metodiske overvejelser.

3.0 Metodiske overvejelser

I dette afsnit giver vi et overblik over vore metodiske overvejelser i tre underafsnit. Første afsnit beskriver det videnskabsteoretiske ståsted, som i masterprojektet vil være hermeneutisk/pragmatisk. I andet afsnit beskriver vi de metoder, vi påtænker at anvende til indsamling af vores empiri. Vi beskriver her aktionsforskning, dokumentanalyse, responsiv evaluering og fokusgruppeinterview og dertilhørende kommunikativ validering. Vi anvender også et konstellationsspil i processen, som vi vil introducere her. I tredje afsnit diskuterer vi de valgte tilgange og metoder.

3.1 Videnskabsteoretisk ståsted

Med dette afsnit ønsker vi at redegøre for, hvordan vi videnskabeligt undersøger vores genstandsfelt - i dette tilfælde, hvordan det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken læres. Afsnittet er således en refleksion over den måde, vi videnskabeligt tænker om undersøgelsen.

Vi vil undersøge medarbejdernes oplevelser, tænkning, læring og forståelser af deres eget psykiske arbejdsmiljø, og vi har et ønske om en reflektiv læringsproces sammen med dem - med det formål at skabe erkendelse for den enkelte, for os og for grupperne. Målet er således både at forstå men også at angive handlemuligheder i forhold til udvikling af det gode psykiske arbejdsmiljø.

Forskningsparadigmet er hermeneutisk, idet vi vil *forstå* i kontrast til det positivistiske mål: at *forklare*. Hermeneutikken tager afsæt i Diltheys skelnen mellem naturen, der kan forklares, og ånden der forstås. "*Mens vi forklarer naturen, forstår vi sjælelivet.*" (Christensen, 2003, s.77 og s.143) Denne tilgang bygger på den antagelse, at det menneskelige sjæleliv er så kompliceret, at den naturvidenskabelige positivistiske søgen efter lovmæssighed ikke er muligt på dette område. Hermeneutikken er senere videreudviklet af Gardamer, der bringer fortolkerens forforståelse ind som et aspekt i fortolkningen. Det gør det muligt at forstå tredje persons oplevelser, fordi man som første person (i dette tilfælde os som forskere) også har oplevelser. Det er således egenskaberne medlevelse og indlevelse i forbindelse med fortolkningen, der gør det muligt videnskabeligt at kunne teoretisere på feltet sjæleliv. (Christensen, 2003)

Men forskningsparadigmet er også pragmatisk, idet vi via aktionsforskning igangsætter en reflektiv læringsproces, der fremhæver betydningen af de erkendelser, der nu måtte vise sig med henblik på at øge handlings-kompetencerne lokalt.

Pragmatismen er en handlingsorientering inden for filosofien. Den tager ikke afsæt i forudbestemte filosofiske kategorier om verden, mennesker og sandheden. Man er optaget af det, der aktuelt giver mening, det der har konsekvenser, som virker i praksis og som konstruktivt har betydning på individ, gruppe – og samfundsniveau. Det handler ikke om at argumentere for enten–eller men at se samspillet mellem ”det ene og det andet” som en gensidighed. Udgangspunktet for pragmatismen er John Deweys læringsbegreb ”learning by doing”, hvilket minder om situeret læring (Brinkmann, 2006). I forhold til læring bygger pragmatismen på, at individet tilegner sig kundskaber ved praktisk og interagerende at deltage i undersøgende aktiviteter. Erfaring rekonstrueres ved refleksion som sætter handling i gang, hvilket igen betyder ny viden og perspektiver i organisationen.

Vi vælger altså med den pragmatisk videnskabssteoretiske forståelse den tilgang, der har den største teoretiske forklaringskraft i sig. Den skal kunne skabe en progression af vores forståelse af, hvordan det gode psykiske arbejdsmiljø læres i en folkekirkelig kontekst. Det der afgør, hvad vi vurderer som betydningsfuld viden i vores spejling af empiri og teori, afhænger af dens forklarende værdi og vores deraf afledte mulighed til at handle. Viden bliver derfor et problemløsningsredskab i forhold til konkrete og situationsbestemte problemer.

Hvilke relationer har hermeneutik med pragmatisme? Vi har undersøgt det teoretisk, og har ikke kunnet finde nogen tekst, der beskriver denne relation. Konkluderende må vi derfor sige, at vi med dette speciale positionerer os hermeneutisk og pragmatisk således, at vi via hermeneutikkens ståsted søger at forstå, hvordan læring af det gode psykiske arbejdsmiljø sker i en folkekirkelig kontekst. Derudover omsætter vi pragmatisk denne forståelse til handlinger, der aktuelt giver mening.

3.2 Beskrivelse af anvendte metoder

Responsiv evaluering og aktionsforskning

Med vores pragmatisk afsæt søger vi at sammensætte de metoder, der giver den største forklaringskraft. Det betyder, at vi anvender forskellige empiriske metoder. Fordelen er forklaringskraften, mens ulempen er en risiko for at validiteten bliver sløret. Vi vil vende tilbage til dette i vort afsluttende afsnit i dette kapitel.

Metodisk kæder vi responsiv evaluering og aktionsforskning sammen. Deres fælles afsæt er feltarbejdet og den responsive dialog og refleksion mellem forsker og målgruppe. De er også fælles om at ville angive veje til løsning af et problem. I dette tilfælde at øge mulig-

heden for udvikling af det psykiske arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst gennem en forståelse af læring.

Responsiv evaluering er karakteriseret ved at genstandsfeltet er "vildt", hvilket betyder, at det er vanskeligt at måle effekten af projektets intervention. Det psykiske arbejdsmiljø er påvirket af uendelig mange faktorer. Det er derfor ikke muligt objektivt at måle på en interventions effekt, men man kan være "responsiv" overfor brugerne i dette tilfælde ansatte og rådsmedlemmer. Med responsiv menes her en dialog mellem forsker og aktør for i fællesskab at optimere indsatsen. Evalueringens mål er således ikke nødvendigvis at måle forandringer, men *"...at øge forståelsen af indsatsens kvaliteter og viden om hvilke dele af indsatsen, der bør beskyttes, eller hvordan det undgås, at der sker forringelse i fremtiden."*

(Krogstrup 2007, s.122) Ønsket her er fremadrettet at finde elementer i projekt SIS, der kan øge læringsforståelse med henblik på fortsat at udvikle det psykiske arbejdsmiljø.

Formålet er således formativt frem for summativt. Udtrykkene dækker over summativt at afdække definitivt bedømmelse af resultater, mens formativ evaluering fokuser på muligheder for at forbedre og støtte en bestemt udvikling gennem øget læring.

Det væsentlige i aktionsforskning er, at forskningen ikke kan forstås statisk og lineært, men snarere som en dynamisk proces, hvor forskeren har ansvar for alle faser, men hvor feltet også har en aktiv rolle. Den kan opdeles i tre faser:

1. En indledende fase, hvor forskeren producerer ny viden om feltet
2. Selve aktionen/interventionen
3. Evaluering af hvorvidt og hvordan interventionen nåede de opsatte mål – og evalueringen bliver herefter udgangspunkt for udviklingen af nye aktioner/interventioner

Aktionsforskning bygger på hermeneutik og interaktive processer, der igen skaber empirien. Det enkelte menneske ses som et unikt, frit, ansvarligt væsen med retten til frihed. Også forskeren har denne position og indgår derfor ligeværdigt i processen sammen med deltagerne. Forskerens indsigt og erfaring skaber sammen med deltagernes indsigt og erfaring fælles nye erfaringer og viden. "Det fælles tredje" kaldes denne viden aktionsforskningsterminologisk (Nielsen & Nielsen 2010).

Som forskere har vi en forforståelse i forhold til den folkekirkelige kontekst og arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø. Hans Old Jensen har således været præst i 10 år i folkekirken og i de seneste 5 år arbejdet med psykisk arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst og kan derfor bidrage med dette fælles tredje. Vi vil være opmærksomme på denne bias, og

ser det derfor som en fordel, at Lone Oest ikke på samme måde har været en del af den folkekirkelige organisation.

Metoden forudsætter, at deltagerne er med på, hvad der skal foregå. At tænkningen hos forskere og deltagere er, at vi sammen handler for "at gøre" samtidig med, at vi handler for "at lære". Der er således en opgave, der skal løses parallelt med, at der skabes læring. Mens processen forløber, anvendes den viden, der produceres til at styre forløbet. Der hvor denne viden almenføres gennem afrapportering af erkendelsesproduktet, kan det kaldes aktionsforskning.

Nielsen & Nielsen (2010) nævner tre varianter af tilgange inden for aktionsforskningen til videnskabelse, hvoraf vi har valgt den reflektive, kommunikative videnskabelse. Denne tilgang falder godt i tråd med vores pragmatiske videnskabsteoretiske ståsted, hvor erfaring, som tidligere nævnt, rekonstrueres ved refleksion.

Refleksiv og kommunikativ videnskabelse er reflektive iagttagelser, der er knyttet til en forandrende praksis i et lokalt felt. Her bruges begreberne første, anden og trediepersons-refleksion. Førstepersons-refleksion er de erkendelser, den enkelte gør sig i en forandringsproces. Andenpersons-refleksion er de erkendelser, en gruppe med fælles praksis gør sig ud fra fælles refleksioner. Trediepersons-refleksion er det længste aktionsforskningen kan nå i forhold til generalisering og almenførelse, og hvor man altså som lokalsamfund reflekterer over sociale reformer eller institutionelle forandringer (Nielsen & Nielsen, 2010, s. 102).

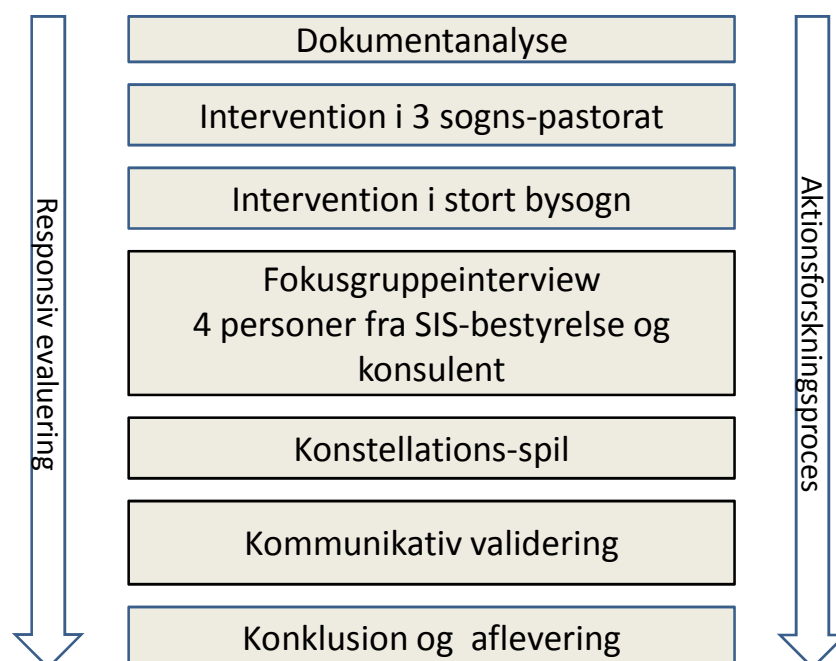
Vi vil med vores aktionsforskning forsøge at udfolde, hvordan man i det enkelte sogn – på trods af asymmetri i kompetencer og alt det andet udfordrende i den folkekirkelige kontekst – lærer det gode psykiske arbejdsmiljø.

Vi mener, at aktionsforskningen som metode kan facilitere læring til styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø i det enkelte sogn. Som forskere i dette speciale er vores læringsudgangspunkt som sagt social læring. Men for at kunne forandre feltet læring af det gode psykiske arbejdsmiljø, må vi såvel som medarbejderne i sognet forstå de læringsprocesser (nogle gange konfliktfyldte), der skaber det gode psykiske arbejdsmiljø.

Metodebeskrivelse og vejen igennem specialet

Da vi vælger at kombinere forskellige metoder i den fortløbende aktionsforschningsproces, har vi her udarbejdet en grafisk oversigt over forløbet. Dette med henblik på at læseren

kan få et overblik over de følgende metodebeskrivelser og følge bevægelsen gennem aktionsforskningsprocessen.



Dokumentanalyse

Som en vigtig del af vores empiri indgår dokumenter. Disse fungerer som en del af evalueringens "før", idet vi der leder efter læringsteorier eller manglen på samme.

Vi anvender dokumentanalyse som analysemetode af disse dokumenter. Ifølge Lynggaard (2010) kan et dokument defineres som sprog, der er fikseret i tekst og tid.

Teksterne, vi analyserer til dette speciale, er dels de få, der videnskabeligt forsøger at beskrive det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken - og dels det vejledende materiale, der er udsendt af Kirkeministeriet og Landsforeningen af Menighedsråd.

I vores analyse vil vi se på hvilken type dokumenter, der er tale om og hvilke anvendelsesmuligheder, de er tiltænkt. Vi vil også se efter deres forståelse af psykisk arbejdsmiljø og hvilke faktorer, der anvendes til målingerne. Endvidere ser vi efter sammenhænge mellem temaerne i den videnskabelige dokumentation og de vejledninger, andre instanser har udformet. Vi vil endvidere vurdere deres kvalitet ud fra autenticitet, troværdighed, repræsentativitet og hvor klart meningen med dokumentet fremgår.

Vores analysemetode vil derfor befinde sig varierende mellem analytisk-induktiv (som udgangspunkt) og hypotetisk-deduktiv. Velvidende at denne placering kan variere i løbet af analysen (Lynggaard 2010).

Interventioner i sogne

Med afsæt i dokumentanalysen og vores teoretiske forforståelse af området foretager vi en intervention i et tre-sognspastorat (se bilag 2). Den er bygget op over vores forsknings spørgsmål: Hvordan læres et godt psykisk arbejdsmiljø i folkekirken. Formålet er, at medarbejderne og vi gennem dialogiske processer undersøger forskningsspørgsmålet. Undervejs gør vi notater. Med afsæt i disse gennemfører vi næste intervention i et større sogn. Fokus er igen på forskningsspørgsmålet, men vi nuancerer de dialogiske processer ud fra den tilegnede viden. Igen noteres refleksioner undervejs i forløbet.

Fokusgruppeinterview

Med et samlet view fra de to interventioner planlægges fokusgruppeinterviewet (se bilag 3). Formålet med fokusgruppeinterviewet er at få forskellige synspunkter på en sag frem. I dette tilfælde hvorledes læring skal forstås. Det er altså ikke formålet at nå til enighed i fokusgruppen. Den viden, der skabes gennem interviewet forstår vi som relationel, samtalebaseret, kontekstuel, sproglig, narrativ og pragmatisk. (Kvale & Brinkmann, 2008 s. 72 – 74)

Gruppen består af 5 personer anført af en moderator. Vi vælger Lone som moderator for fokusgruppeinterviewet, idet Hans har været involveret i SIS og derfor fungerer som en del af gruppen. Hensigten er at facilitere den viden, han som intern konsulent har opsamlet gennem forløbet. Moderatoren præsenterer de emner, der skal diskuteres og håndterer sociale dynamikker blandt deltagerne. Moderatoren har således til opgave at skabe en atmosfære, hvor det er muligt at udtrykke personlige eller modstridende synspunkter på de emner, der er fremlagt. Fokusgruppeinterviews er velegnede til eksplorative undersøgelser, idet dynamikken i gruppen ofte kan føre til en frembringelse af spontane ekspressive og emotionelle synspunkter. Derudover er de velegnede til undersøgelser af følsomme og tabubelagte emner, da gruppespillet gør det lettere for den enkelte at udtrykke sine følelser (Kvale & Brinkmann, A, 2009)

Fokusgrupper er ifølge Halkier specielt gode til at producere koncentrerede data om et bestemt fænomen eller emne på en relativ tilgængelig måde. Man får noget at vide om, hvad en gruppe mennesker kan blive enige om eller ikke blive enige om (Halkier, 2010). Fokusgruppeinterviewet er endvidere godt til at få særlig adgang til, hvordan mennesker forstår deres verden, og hvordan det sociale liv udspiller sig i konkret interaktion. Fokusgruppeinterviewet producerer derved data om sociale gruppers fortolkninger, interaktio-

ner og normer, hvorimod de ikke producere data om individers livsverdener. I almindelighed vil deltagernes sammenligninger af erfaringer og forståelser i gruppedynamikkerne kunne generere viden om kompleksiteterne i betydnings-dannelser og sociale praksisser, som er svære at undersøge i individuelle interviews (Halkier, 2010).

Kommunikativ validering

Med afsæt i følgende definition forstår vi kommunikativ validering. *"Kommunikativ validitet drejer sig om at teste gyldigheden i videnspåstande i en samtale. Gyldig viden dannes, når modstridende videnspåstande diskuteres. I en samtale: det er argumentation blandt diskursdeltagerne der afgør, hvad der er en gyldig observation.* (Kvale & Brinkmann 2008, s. 280) Med afsæt i transskriberingen af fokusgruppeinterviewet sammenskriver vi et referat (bilag nr. ??) med vores forskningsmæssige overvejelser tilføjet. Disse kommer således til at fremstå som videnspåstande, vi efterfølgende skal have valideret. Dette tilsendes gruppen, der blev interviewet, hvorefter vi mødes og fører en dialog om referatet og dets teoretiske overvejelser. Metoden anser vi også som en form for responsiv evaluering, hvor spørgsmålene med afsæt i dokumentanalysen og interventionerne bliver evalueringens "før". Evalueringsteoretikeren Hanne Krogstrup henviser til Robert Starke: *"Starke fortrækker en beskrivende fremstilling af resultaterne og lader som nævnt den endelige fortolkning være op til brugerne af evalueringen."* (Krogstrup 2007 s. 121) Under denne samtale nedskrives notater, der dermed bliver til evalueringens "efter". (bilag ??) Disse danner grundlag for endnu en kommunikativ evaluering. Denne gang med bestyrelsen for SIS. Også under denne tages notater. (bilag ??)

Konstellationsspillet

Mellem 1. og 2. møde med fokusgruppen deltog vi som konsulenter i et uges kursus på en lille ø i Montenegro. Kurset havde arbejdstitlen: **Dynamiske træningsdage for konflikt-mæglere og procesledere**. Vi var en gruppe af erfarne ledere og konsulenter, der blandt andet brugte konstellationsspil som metode til at undersøge og derigennem øge vore handlemuligheder i vanskelige opgaver med grupper. Forud for konstellationsspillet uddeles forskellige roller og disse beskrives for hvert enkelt deltager så godt som muligt. Derefter sættes spillet i gang og gennemføres udelukkende med langsomme og tavse bevægelser. Alliancer angives ved, at man nærmer sig hinanden - og for at markere spændinger, kan man vende ryggen til. Dette ordløse spil stoppes med få minutters mellemrum, og "skuespillerne" udspørges om deres tanker og følelser. Et reflekterende team forholder sig til disse og giver deres bud på, hvad der efterfølgende kan ske i spillet.

Afsluttende kritisk drøftelse af metodevalg

Med valg af en pragmatisk videnskabsteoretisk tilgang åbner der sig en mangfoldighed af mulige metoder. Metodevalget bliver med denne tilgang styret af de muligheder, der viser sig undervejs, og hvad der øger vores forståelse og handlemuligheder.

Svagheden ved denne tilgang er, at de forskellige metoder kan have forskellige videnskabsteoretiske baggrunde og således kan komme til at pege i forskellige retninger. Evalueringsmetoden responsiv evaluering bygger således overvejende på en social konstruktivistisk forståelse, der tvivler på eksistensen af en objektiv virkelighed, mens man i aktionsforskningen giver plads til det, man kalder for en trediepersons-refleksion. Denne nærmer sig en viden, der kan generaliseres og dermed almengøres.

Fælles for de valgte metoder er, at de er åbne for deltagernes perspektiver, mens vi som forskere er til stede som ligeværdige parter med vores forforståelse. Et kritisk blik herpå er i hvilket omfang, vi formår også at give plads til deltagernes perspektiver. Det er os, der designer interventionerne og interviewene og dermed sætter den diskurs, vi ønsker, de skal bevæge sig inden for. Kan deltagerne så se andet, end vi ønsker, at de skal se? Vi vil i opgaven forsøge at være opmærksomme på denne bias.

Vi er bevidste om, at informanterne - i et forsøg på modkontrol som reaktioner på interviewerens dominans - kan tilbageholde følsomme emneområder. Derfor vil vi også have en dialektisk position, hvor i er opmærksomme på modsigelserne i de enkelte udsagn og deres modsigelser i den sociale og materielle verden (Kvale & Brinkmann, 2008)

Empirien fra interventionerne er som sagt indsamlet i fire sogne, hvor der ikke er rapporteret om store samarbejdsproblemer, og vi er opmærksomme på, at det kan influere på den analyse, vi foretager efterfølgende. Det er oplagt at spørge om, hvordan empirien ville have formet sig, hvis vi havde valgt sogne med samarbejdsproblemer eller blot, hvor der var problemer i det ene sogn. Derudover spørger vi os selv, hvordan det vil påvirke interventionerne og fokusgruppeinterviewet, at provsterne deltager?

4.0 Dokumentanalyse - hvad "tænker" disse dokumenter om læring?

Følgende dokumentanalyse er en del af denne evaluering "før":

1. Psykosocialt arbejdsmiljø i folkekirken 2002 (4.1)
2. Præsters psykosociale arbejdsmiljø (4.2)

3. Projekt Folkekirkelig Samspil (4.3)
4. Et job med mening 2009 (4.4.)
5. På livet løs (4.5)
6. Vejviser til de vigtigste arbejdsmiljøopgaver i kirker og på kirkegårde (4.6)
7. Trivsel og psykisk arbejdsmiljø i Folkekirken (4.7)

Vi ønsker i analysen at finde frem til, hvorledes man i undersøgelser og vejledninger har forstillet sig, at medarbejderne i den folkekirkelige kontekst kan bruge læring som drivkraft til at lære det gode psykiske arbejdsmiljø.

Hvilke læringsteorier ligger bag resultater og anbefalinger? Efterfølgende vil vi gennem interventioner, samtaler og teoretiske overvejelser forsøge at trænge dybere ned i en forståelse, der dermed bliver til et "efter".

Til vurdering af de forskellige dokumenter forsøger vi at undersøge deres metoder, og vi leder efter den bagvedliggende videnskabsteori. Vi vurderer på autenticitet forstået som tydeligheden i hvem, der står bag dokumentet og troværdighed i form af usikkerheder.

Er der noget, vi skal tage højde for, når vi læser dette dokument? Repræsentativitet undersøger vi, hvormed menes om dokumentet er repræsentativt for sit felt eller måske bryder med diskurser på området. Afslutningsvis vil vi give en samlet vurdering de læringsteoretiske overvejelser, der er at finde i dokumenter.

Antallet af undersøgelser på dansk jord er begrænset. Vi har gennem undersøgelser på nettet og nærlæsning af dokumenternes litteraturliste fundet frem til 4 større arbejder på dansk grund. Dertil inddrager vi en norsk doktorafhandling, da vi vurderer, at denne kan bidrage til vores forståelse af problemfeltet. Foruden undersøgelserne ser vi på to dokumenter af mere vejledende art. Dels en vejledning fra kirkeministeriet og en fra Landsforeningen af Menighedsråd. Alle dokumenter er, hvad man dokumentanalytisk kalder for tertiære, idet de er tilgængelige for alle og er produceret på afstand af undersøgelserne. (Lynggaard, 2010 s. 139) Hensigten med at undersøge disse er, at vi formoder i disse at møde overvejelser om, hvorledes de kan bidrage til den positive udvikling. Vi vælger at starte dokumentanalysen med en rapport fra 2002, da denne efter vores vurdering er den

første, der sætter det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen i den danske folkekirke. Den bliver i de følgende undersøgelser brugt som afsæt for disse.

4.1 Rapport: "Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken 2002"

I 2002 bestilte daværende kirkeminister Tove Fergo en rapport hos Bispebjergs universitetshospital. Baggrunden var artikler i dagspressen, der hævdede, at folkekirken var plaget af et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Formålet med undersøgelsen blev formuleret således: "...at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø i Folkekirken og forekomsten af arbejdsbetingede stress-symptomer." Dertil var målet med undersøgelsen, at man efterfølgende kunne "...pege på, hvorledes en eventuelt målrettet forebyggelse af psykiske arbejdsmiljøproblemer kan iværksættes enten generelt eller overfor bestemte grupper af ansatte." (Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken 2002, s. 4)

Et forskerteam samarbejdede efterfølgende med kirkeministeriet om at indsamle empiri og efterfølgende at analysere den store mængde af data fra 1640 udfyldte spørgeskemaer fra lønnede medarbejdere og 403 fra de folkevalgte menighedsråd. Metoderne var således kvantitative i form af spørgeskemaer, der ikke blev fulgt op af kvalitative interviews. Som kontrolgruppe valgte man en stor landsdækkende lønmodtagerundersøgelse.

Resultatet af undersøgelsen blev, at sammenlignet med andre danske lønmodtagere oplever ansatte i folkekirken store emotionelle krav og lav social støtte. Mere end 1/2 delen angiver, at de arbejder alene enten altid eller ofte, mod 1/5 af kontrolgruppen. Til gengæld opleves god indflydelse på arbejdet, gode udviklingsmuligheder, betydelig frihedsgrader. Man føler sig stærkt involveret i arbejdspladsen. Få føler sig udtalt stresset svarende til kontrolgruppen. Præsterne skiller sig dog ud. "Fra nogle få procent op til mere end 20 % angiver præsterne at have forskellige stress-symptomer, hvilket i mange tilfælde er dobbelt så hyppigt som i referencepopulationen. De præster, som rapporterer om øget hyppighed af stress-symptomer, rapporterer samtidig, at de har øget hyppighed af psykiske arbejdsbelastninger." (Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken 2002 s. 10)

Et fund, rapporten fremhæver, er: "Specielt i denne undersøgelse har det været overraskende, at der er så mange af de ansatte i Folkekirken med stresssymptomer, som anfører, at det er et problem, at de ikke kan sige deres mening. Undersøgelsen viser ikke i hvilke situationer, det er nødvendigt for de ansatte i Folkekirken at undlade at fremkomme med deres mening." (Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken 2002 s. 10) Interessant er dog, at denne diskurs kan spores i efterfølgende undersøgelser og vejledninger, hvilket der vil blive redegjort for senere.

Undersøgelsen peger endvidere på, at folkekirken også er bekendt med konflikter. *"Næsten 30 % af menighedsrådene er inddraget i konflikter mellem ansatte ved kirken, og ca. en femtedel af menighedsrådene er inddraget i konflikter med ansatte i kirken."* (Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken 2002, s. 99)

Undersøgelsen peger afslutningsvis på muligheder for bedring af arbejdsmiljøet gennem forbedret supervision fra en mere synlig ledelse, forbedret efteruddannelse, forbedre det kollegiale samarbejde og forslag til strukturændringer. Sidst nævnte forslag handler om evt. at omfordele opgaver og ansætte flere præster o.a. medarbejdere.

Rapporten har efterfølgende fået en central plads i drøftelsen af det psykiske arbejdsmiljø i Folkekirken. Det i et omfang så man kan kalde den for "moderdokument" på feltet.

Rapporten henvender sig til hele det kirkelige landskab fra folketinget til det lokale menighedsråd. Dokumentanalytisk må rapporten vurderes både som troværdig og repræsentativ med baggrund i det store kvantitative empiriske materiale. Endvidere er den gennemsigtig, hvilket vil sige, at hvor der er statistisk usikkerhed angives dette - og forskerne fastholder deres kvantitative udgangspunkt og vover sig ikke ud i kvalitative diskussioner om den bagvedliggende årsag til resultaterne. Videnskabsteoretisk fornemmer man en positivistisk tilgang, der ser empiri som eneste positive adgang til viden. Man afholder sig således fra vurderinger baseret på andet end de tal, der fremkommer gennem arbejdet med spørgeskemaerne. Meningen med dokumentet er klart angivet i dets formålsformulering.

Diskursanalytisk sætter rapporten en diskurs på dagsordenen om folkekirkens psykiske arbejdsmiljø, som på flere felter stadig er i gang. Særligt må fremhæves den manglende synlige ledelse. Diskursen om "alene-arbejdet" har efterfølgende været medvirkende begrundelse for organisatoriske forandringer. Også diskursen om, "at ansatte ikke oplever at kunne sige deres mening", har fået opmærksomhed både i undersøgelser og vejledninger.

Læringsteoretisk peger rapporten på forskellige interventionsmuligheder i forhold til problemstillingerne. Der peges på supervision via tutorordninger fra ledelsesniveauet. Også øget kollegial sparring peges der på. Det udfoldes ikke læringsteoretisk hvilke tanker, der ligger bag disse anbefalinger. Der må dog kunne trækkes på teorier om mesterlære og situeret læring. Læring, der pågår i sociale sammenhænge, hvor færdigheder tilegnes gennem mødet med personer, der mestrer et givet felt og nye erkendelse gennem grænseskridt mellem forskellige praksisfællesskaber.

Rapporten peger også på øget efteruddannelse. Dette antyder en læringsteori ifølge hvilken, man gennem kurser kan lære at håndtere arbejdsforholdene. Denne tænkning lægger sig formentlig op af en mere teknisk rationalitets-tænkning, ifølge hvilken videnskabelig frembragt teori er den afgørende kilde til læring om praktiske forhold.

4.2 Jens Bisgaard: "Præsters psykiske arbejdsmiljø"

Sammenfaldende med rapporten fra Bispebjerg Universitetshospital arbejdede Ph.d.-studerende Jens Bisgaard med en bog om præsters psykiske arbejdsmiljø, der dog først udkom i 2007. Målet med studiet var: "*... ikke teoretisk, men rent praktisk at afklare, hvad der slider på præsterne, hvad der modvirker denne nedslidning, og hvordan eventuelle eksisterende tiltag virker. Kort sagt at give større klarhed i debatten omkring præsters psykiske arbejdsmiljø og give grundlag for konkrete tiltag.*" (Bisgaard 2007, s. 10) Rapporten er således både undersøgende og anvisende gennem anbefalinger. Empirien tilvejebringes gennem en kvantitativ tilrettelagte spørgeskemaundersøgelse, der blev udsendt til 351 personer og hvoraf 275 personer returnerede. Til bearbejdelse af empirien inddrages en lang række undersøgelser primært fra udlandet, idet der kun er udarbejdet få på dansk jord. Der ligger således omfattende dokumentanalytisk empiri bag rapportens resultater.

De vigtigste resultater af rapporten er, at præster har færre sygedage end gennemsnitsdanskeren, men er mere stressede og udbrændte. Hver femte præst risikerer at brænde ud, hvis situationen ikke ændrer sig. Der viser sig ikke at være forskel på, om man er mand eller kvinde, om man er præst på landet eller i byen, er ung eller gammel. Et overraskende fund er, at jo flere timer præsten beskæftiger sig med andet end teologi og kirke, jo bedre trivsel giver denne udtryk for.

Rapporten anbefaler afslutningsvis, at biskoppen i større grad bruger bistandspligten til dels at aflaste og dels at skabe samarbejdsrelationer. Det anbefales også, at menighedsråd benytter muligheden for at ansætte flere præster. Provstens mulighed for at tilbyde supervision skal i højere grad bruges. Til håndtering af de høje emotionelle krav og kravet om at skjule følelser anbefales det at antage en "skriftebroder", hvilket vil sige en art kollegasupervision. Endvidere anbefales det at få en hobby eller evt. skifte embede. Det undrer os, at der iblandt anbefalingerne ikke peges på muligheden af at profitere på deltagelse i det lokale praksisfællesskab med kirkefunktionærerne.

Rapportens målgruppe er primært præster, provster og biskopper. Det er den gejstlige del af organisationen anbefalingerne retter sig til.

Dokumentanalytisk er meningen og formålet med opgaven klar og tydelig. Troværdigt og repræsentativt er den også i kraft af sit empiriske materiale hentet dels fra kvantitative spørgeskemaer og kvalitative analyser af dokumenter fra ind- og primært udland. Det kan dog til tider være vanskeligt at skelne mellem statistiske kausalslutninger og mere subjektive vurderinger. Anbefalingerne kan afslutningsvis udmærket bygge på de fremkomne resultater, men der er ikke den samme gennemsigtighed, som vi f.eks. så i rapporten fra Bispebjerg Universitetshospital. Det rejser spørgsmålene: hvad er underbygget i materialet, og hvad er Bisgaards egne overvejelser?

Læringsteoretisk peger rapporten på organisatoriske ændringer for at finde den rette balance mellem krav og ressourcer. De retter sig også mod det enkelte individ. Den enkelte må med sig selv overveje, hvordan man skal håndtere arbejdsforholdene. Der er dog også anbefalinger, der følger Bispebjerg-rapportens omkring øget supervision fra provsten og øget kollegial sparring. Dermed lægges der op til mesterlære og social læring.

Diskursanalytisk er der en opmærksomhed på store emotionelle krav og kravet om at skjule følelser. Også ledelsesdiskursen er at finde i Bisgaards rapport og diskursen om præstens oplevelse af at arbejde alene.

4.3 Rapport: "Projekt Folkekirkeligt Samspil"

På baggrund af rapporten fra Bispebjerg Universitetshospital opstod ideen til et projekt i Viborg Stift. Projektet ønskede dels at arbejde videre med de tråde rapporten lagde ud og dels gå et skridt videre i forsøget på at udvikle interventioner, der kunne håndtere diverse problemstillinger lokalt. Rapporten bygger på et tæt følgeskab med 14 sogne igennem 2007. I forløbet blev 153 personer interviewet. Der blev afholdt minimum to interventionsprocesser á fire timer i hvert af de 14 sogne, der deltog i processen. Dertil kommer deltagelse på fem menighedsrådsmøder. Afslutningsvis blev der afholdt to konferencedage med deltagelse af 45 personer.

Rapportens vigtigste resultater er en konstatering af, at et psykisk arbejdsmiljø belastes af:

- En ofte dårligt fungerende ledelsesstruktur
- Vanskeligheden ved at skelne mellem det professionelle og private rum
- Der afsættes generelt for lidt tid til dialog ansatte og rådsmedlemmer imellem om centrale kirkelige spørgsmål.

Interventionsmuligheder er primært af dialogisk karakter. Interventioner hævdes at have overraskende gode resultater, hvilket vurderes til at bygge på ansattes stærke ønske om at få det til at fungere.

Rapporten afsluttes med følgende anbefalinger:

1. at der sættes tid og ressourcer af til udvikling af det daglige samspil lokalt
2. at der lokalt og landsdækkende udvikles et begreb og en praksis om ledelse
3. at man på landsplan iværksætter et projekt på eksempelvis 5 år til at arbejde med udvikling af folkekirkens ledelse, organisation og det psykiske arbejdsmiljø, og at der til dette projekt også er tilknyttet en forskningsdel

Projekt Folkekirkeligt Samspil forsøgte ikke at være et videnskabeligt projekt. Der er således kun i ringe omfang redegjort for projektets metoder og den kritiske forholden sig til valg, og eventuelle bias forefindes ikke i materialet. Det fremgår også, at metoderne ændrede sig undervejs, idet de blev tilpasset erfaringer gjort løbende i processen og tilrettet det enkelte sogns behov og ønske om intervention. Projektet havde ikke som mål at skrive en rapport, men at gøre en forskel lokalt gennem interventionerne. Dokumentanalytisk må videnskabelig troværdighed og repræsentativitet bringes i tvivl, skønt meningen er klar. Endvidere er én af denne rapports forfattere også projektleder og forfatter i projekt Folkekirkeligt samspil, hvilket må antages at have indflydelse på vurdering af dokumentet. Målgruppen for rapporten er i første omgang de deltagende sogne, dernæst sogne i Viborg Stift og først i sidste række Folkekirken som helhed. Projektet blev efterfølgende evalueret NFA – Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø – og konsulentfirmaet Kubix¹. I evalueringen bliver anvendelsen af dialogbaserede interventioner fremhævet som virksomhedsfulde.

Læringsteoretisk lægges der op til øget dialog og refleksion i gruppen af ansatte. Her er der tænkt organisationslæring evt. i form af situeret læring. Dialogen i grupperne er dels tænkt som særskilt tid til refleksion og dels som en mere professionel afvikling af planlagte møder.

Diskursanalytisk byggede projektet videre på rapporten fra Bispebjerg Universitetshospital. Der er en opmærksomhed på ledelsesproblematikken med den ikke nærværende ledelse. Feltet med de skjulte følelser og manglende mulighed for at tale om tingene er forsøgt nuanceret gennem beskrivelsen af den svære adskillelse mellem det professionelle og private rum. Det skyldes til dels de nære relationer og kirkens budskab, der emnemæssigt netop knytter sig til følelser.

¹ Evalueringen kan findes på: <http://www.kubix.dk/pdf/273-arbejdsmiljo.pdf>

Endvidere blev diskursen om øget samtale gennem sparring og supervision nærmere defineret som en samtale medarbejdere i kirkens hverdag imellem.

4.4 Erling Andersen: "Et job med mening"

I 2009 udkom undersøgelsen "Et job med mening". Også denne undersøgelse afstår fra at være videnskabeligt tilrettelagt. Der redegøres ikke for teorier eller metoder. Empirien kommer fra 170 nyansatte præsters beskrivelse af deres arbejdssituation forud for et efteruddannelsesforløb. *"Undersøgelsen bygger... på et materiale, der er lavet i en helt anden sammenhæng og til en anden anledning."* (Andersen 2009 s. 13) Målet med bogen formuleres som spørgsmål: *"Hvad gør nye præster glade for arbejdet? Hvad motiverer dem? Hvornår har de haft 'en god dag på kontoret'? Hvordan oplever de i det hele taget deres arbejde?"* (Andersen 2009 s. 7) Det er disse spørgsmål Andersen forsøger at besvare med afsæt i de 170 arbejdsrapporter. Af undersøgelsen første del fremgår det, at introduktionen til arbejdet er tilfældig. Arbejdsopgavernes mangfoldighed giver både glæde og frustrationer. Arbejdet er overvejende uforudsigeligt. Anerkendelse er tilfældig. Der evalueres ikke. Ensomhedsfølelse kan nogle af præsterne fortælle om. Det opleves generelt svært at balance mellem fritid og arbejdstid.

Undersøgelsens anden del tager udgangspunkt i F. Herzbergs motivationsteori. Ved hjælp af denne anskueliggøres hvilke vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer, der henholdsvis er dækket ind ifølge arbejdsrapporterne og hvilke, der mangler. Det fører Andersen frem til fire områder, der kalder på særlig opmærksomhed: (Andersen 2009 s.139)

1. Ansættelsesprocedure
2. Modtagelse af ny præst og introduktion til arbejdspladsen
3. Fælles målsætninger i menigheden
4. Samarbejds- og læringskultur

De følgende anbefalinger retter sig mod disse fire felter. Til det andet punkt fortælles om tutor/mentor-ordninger, der allerede findes i nogle stifter og anbefales udbredt til resten. Der gives dialogredskaber til samtalen mellem præst og råd om målsætninger (Andersen 2009 s. 167-169). Endelig peges der på et behov for at optø sognegrænser og organisatoriske rammer og komme "alene-arbejdsplads-kulturen" til livs.

Bogen retter sig primært til nyuddannede præster - men også til råd, provst og biskopper og andre kirkeligt interesserede. Meningen med bogen kan der ikke herske tvivl om. Troværdighed forstået som usikkerheder eller skævheder i form af f.eks. bias bliver der ikke

gjort rede for i bogen. Om den er repræsentativ for nyansatte præster konkret, må man formode. Om den giver et generelt billede af præsters psykiske arbejdsmiljø og folkekirken som helhed, kan man være usikker på - hvilket jo, retfærdigvis skal siges, heller ikke er bogens ærinde.

Diskursanalytisk bryder bogen med kun i reduceret omfang at tale om ledelse og mangel på samme. Til gengæld fastholdes diskursen om alene-arbejdets-problematikken. Håndteringen af de emotionelle krav og oplevelsen af at skulle skjule følelser er ikke særskilt omtalt. I stedet sættes en ny diskurs om behovet for fortsat at kunne motivere præster i arbejdet. Dette for at undgå fratrædelser.

Læringsteoretisk peger Andersen på tutor/mentorordningerne som en art mesterlære. Med opfordringen til at nedbryde sogne- og præstestrukturelle skel åbnes der for øget samarbejde og dermed organisatorisk læring. Dialogredskaberne til samtalen om kirkens målsætninger kalder tilsvarende på organisatorisk læring.

4.5 Terje Torkelsen: "På livet løs"

Det sidste dokument, der skal inddrages i vores dokumentanalyse af undersøgelser om det psykiske arbejdsmiljø i Den Danske Folkekirke, går ud over landets grænser ved inddragelse af Terje Torkelsens doktorafhandling fra 2003. Grunden hertil er afhandlingens kvalitet. Torkelsen undersøger gennem dybdeinterview 6 personers oplevelse af personalekonflikter i den norske kirke. Metodevalget er således det kvalitative interview, som efterfølgende induktivt triangulerer med traumeteorier og arbejdslivsforskning omkring mobning. Han undersøger hvilke kulturfaktorer, der muligvis øger kirkens risiko for at havne i sundhedstruende konflikter. De er som følger:

- "Tag-alt-i-bedste-mening"-mentalitet
- Konfliktangst
- Åndeliggørelse af konflikter
- Følelse af personlig forpligtelse
- Autoritetsrespekt

Konsekvenserne af dette undersøger han og gør opmærksom på, at konflikterne kan klassificeres i henholdsvis symmetriske og asymmetriske konflikter. Afslutningsvis lægger han op til at arbejde forebyggende. *"Det er i fredstid, at man bygger konfliktberedskaben i en organisasjon. Kirkelige ledere har derfor ansvar for å skape en organisasjonskultur med normer som aktivt grensesetter en negativ adferd som skader både mennesker og menigheter."* (Torkelsen

2003, s. 281) Videre siger han: *"Den beste måten å forebygge alvorlige personalkonflikter på er gjennom en kombinasjon av informasjon og diskusjon."* (Torkelsen 2003 s. 282) Han vurderer endvidere, at det er afgørende, at de kirkelige ledere tidligt griber fat i konflikter, for at disse ikke skal udvikle sig destruktivt.

Afhandlingen har til hensigt at øge Den norske kirkes mulighed for at forebygge sundhedsskadelige personalekonflikter. Målgruppen er således kirkelige ledere og aktører i kirken.

Der redegøres grundigt for metode og teorivalg. Hertil kommer kritiske afsnit, hvor evt. bias bliver behandlet. Metoderne er entydigt kvalitative med en analytisk-induktiv tilgang, hvor forskellige teorier inddrages for at øge forståelsen af fund i empirien. Afhandlingen fremstår således troværdig. Da der er valgt en kvalitativ tilgang, kan det diskuteres, hvor repræsentativ undersøgelsens fund er dels for den norske kirke i første omgang og dernæst for Den Danske Folkekirke. Torkelsen forholder sig hertil: *"Det viktigste vi kan oppnå gjennom analysen av materialet, er imidlertid å få utvidet vår egen forståelseshorisont. Ved å lytte nøye og lenge til informanternes fortellinger kan vi få hjelp til å se på en annen og ny måte: Vi kan tilegne oss en ny theoria; et nytt betraktningssett."* (Torkelsen 2003 s. 75) Afhandlingens generaliserbarhed er således begrænset til forskerens og evt. læserens nye måde at se feltet på.

Diskursanalytisk bidrager afhandlingen til feltet emotionelle krav og kravet om at skjule følelser. Med fundene af kulturfaktorer øges vores evne til at forstå, hvad der ligger bag disse krav. Der er også en ledelsesdiskurs, idet ledelsesrollen får en central placering både i fortællingerne om, hvorfor det gik så galt, som det gjorde og i anbefalingerne til, hvad man ledelsesmæssigt kunne have gjort i stedet. En ny diskurs i afhandlingen er mobning i kirkelige miljøer og dens konsekvenser.

Læringsteoretisk gør Torkelsen sig ikke de store overvejelser, men anbefalingerne bærer præg af organisatorisk læring, idet han opfordrer til udvikling af *"... klare spilleregler for menneskelig samhandling i organisasjonen."* (Torkelsen 2003 s. 282) Vejen hertil går gennem en kombination af information og diskussion. Det er dialogbaserede redskaber, han peger på. Der er dog også et element af individuel læring, idet ledere forventes at have viden og kompetence på konfliktfeltet. Om denne viden kommer fra formaliserede kurser, eller deltagelse i praksisfællesskaber med andre ledere beskrives ikke nærmere.

Sammenfatning

Dokumentanalysen af undersøgelserne på det folkekirkelige felt peger på nogle bestemte diskurser og anviser også i mindre omfang, hvorledes disse læringsteoretisk skal fremme det gode psykiske arbejdsmiljø. Der peges overvejende på dialogiske interventioner med elementer af mesterlære og organisatorisk læring muligvis sammenfaldende med den situerede læringsteori.

Nu bliver det efterfølgende interessant at se hvilke diskurser og læringsteorier, der ligger bag de forskellige vejledninger til det folkekirkelige område.

Dokumentanalyse af vejledninger

Det er begrænset, hvad der er af vejledninger på feltet psykisk arbejdsmiljø i den folkekirkelige kontekst. Her vil vi kigge på kirkeministeriets "Vejviser til de vigtigste arbejdsmiljøopgaver i kirker og på kirkegårde", der er udsendt i 2008. Dertil vil vi se på materialet "Trivsel i folkekirken", der er blevet til gennem et samarbejde mellem de forskellige organisationer inden for folkekirken og BAR SoSu i forbindelse med et projekt med titlen Trivsel og psykisk arbejdsmiljø i Folkekirken. Materialet udkom i 2008 og blev efterfølgende evalueret i 2010.

Vi vil først præsentere materialet og efterfølgende se efter diskurser og bagvedliggende læringsteorier.

4.6 Vejledning: "Vejviser til de vigtigste arbejdsmiljøopgaver i kirker og på kirkegårde"

Formålet med materialet er at give det enkelte menighedsråd og den daglige ledelse et værktøj til at etablere en systematisk og forebyggende arbejdsmiljøindsats og give inspiration til forbedring af arbejdsmiljøet. Sproget er klart og forståeligt, og indholdet er flere steder illustreret med tegninger af forskellige situationer fra arbejdsmiljøloven. Materialet har karakter af opslagsværk for aktører i og omkring folkekirken. Fokus ligger på love og regler og hvem, der har kompetencer til hvad. Dette anses for at være det mest afgørende. *"Det er afgørende for et godt psykisk arbejdsmiljø, at alle ved, hvem der har ledelsesansvaret i forhold til hvilke opgaver, og hvem der referer til hvem i forskellige situationer. Sidst men ikke mindst er det afgørende, at ledelsesansvaret respekteres."* (Vejledning - KM 2008 2. 74) Videnskabsteoretisk må materialet karakteriseres som positivistisk forstået således, at det er en alvidende instans, der med teorien i orden fortæller praktikerne, hvad de skal gøre. Der er noget, der er rigtigt, og noget der er forkert. Afgørende er det at forklare og beskrive og gøre dette med henvisninger til rammer og regler.

Det fremgår ikke klart, hvem der er forfatter og derfor har ansvaret for teksten, men de mange henvisninger til arbejdsmiljøloven giver en vis autoritær tyngde, så det samlede indtryk er autentisk. Troværdigheden er tilstede som et juridisk papir. Er det en juridisk problematik man står med, så er der her svar at få, men hvis det handler om ledelse og håndtering af vanskelige følelser i organisationen, så fremstår dokumentet utroværdigt. Repræsentativt er dokumentet et typisk vejledningsdokument fra et ministerium, men som anvisning til hvorledes man ledelsesmæssigt varetager det psykiske arbejdsmiljø, er det hverken troværdigt eller repræsentativt.

Diskursanalytisk er der to afsnit under kapitlet "Det psykiske arbejdsmiljø", der hver udgør en diskurs. Det første afsnit har titlen "Samarbejde og ledelse". Her beskrives den ledelsesmæssige udfordring som det at skabe et godt samarbejde på tværs af de enkelte faggrupper. Der er således en underliggende diskurs hvorefter, at de meget forskellige faggrupper på den kirkelige arbejdsplads er en udfordring. Det andet afsnit kaldes "Mennesker i sorg". Her påpeges det, at man som ansat ved kirken kommer i kontakt med mennesker i sorg, og at man skal sørge for, at de ansatte er "klædt på" til dette. Denne diskurs er formentlig affødt af rapporten fra Bispebjerg Universitetshospital, der fandt, at ansatte ved kirken oplevede store emotionelle krav. I denne vejledning er kravene defineret som kommende fra arbejdet med mennesker i sorg.

Læringsteoretisk er indtrykket, at det er en teknisk rationalitetstænkning, der ligger bag. Det er et ministerium, der gennem materialet forklarer læserne, hvordan tingene hænger sammen. De ansatte skal "klædes på". Hvordan denne påklædning skal finde sted beskrives ikke, men man kunne forestille sig et formelt kursus. Der står dog også senere i det samme afsnit: *"Det er en god idé at opfordre medarbejderne til at tale med hinanden om, hvordan de har det med at møde mennesker i sorg og hvordan de håndterer det."* (Vejledning KM 2008 s. 76) Her tænkes det tilsyneladende i kollegial sparring, der mere nærmer sig det sociale læringsperspektiv.

4.7 Vejledning: "Trivsel og psykisk arbejdsmiljø i Folkekirken"

Dette projekt havde til hensigt at sætte trivsel og det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen inden for folkekirken, samt at animere menighedsrådene til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. En metode hertil var at udvikle materialet "Trivsel i Folkekirken", som er genstand for denne analyse af vejledninger. Projektet, og dermed hæftet, er udarbejdet i et

samarbejde mellem BAR SoSu² og en styregruppe med repræsentanter fra de folkekirkelige organisationer i 2008. Udover hæftet er der lavet en hjemmeside www.kirketrivsel.dk, hvor der løbende informeres og rådgives på feltet.

Deduktivt indføres læseren i en beskrivelse af, hvad psykisk arbejdsmiljø er for en størrelse. Derefter beskrives de særlige forhold på den kirkelige arbejdsplads. Perspektivet i disse afsnit er at øge læserens forståelse for feltet. Derpå følger en række anbefalinger, der karakteriseres som redskaber, man frit kan bruge. Udarbejdelse af forskellige politikker peges der på. Læseren introduceres til en teori om tre forskellige domæner, der anbefales som en støtte til den daglige kommunikation. Der er et afsnit om supervision, kollegial feedback og netværk. Et afsnit om konflikthåndtering og afslutningsvis noget om arbejdspladsvurdering (APV). Målet er pragmatisk at øge læserens forståelse og efterfølgende handlekompetencer. Redskaberne er dialogbaseret kommunikation i form af den anerkendende tilgang og domæneteori. Videnskabsteoretisk må materialet anses for pragmatisk. Der tales om refleksive processer - alt sammen med henblik på at øge det enkelte sogns mulighed for at handle udviklingsorienteret.

Dokumentet fremstår som autentisk, idet det tydeligt fremgår, hvem der er forfattere og at disse har arbejdet tæt sammen med en styregruppe fra de respektive organisationer i det folkekirkelige landskab. Troværdigheden bygger på henvisninger til hjemmesider og til forskellige undersøgelser. Der er dog ingen litteraturliste i materialet. I forhold til materialets mål er det repræsentativt. Der er gode og konstruktive forslag til forskellige øvelser. Der mangles dog litteraturhenvisninger.

Diskursanalytisk når materialet rundt om undersøgelsesresultater. Den flertydige ledelsesstruktur, store følelsesmæssige krav, alene-arbejdet, tjenesteboligproblematikken og den svære balance mellem det professionelle og private. Der peges også på behovet for at afsætte tid til dialog.

Læringsteoretisk tænkes der i dialogformer og således en læring, der pågår i sociale relationer. Domæneteorien definerer et rum for refleksion. *"Refleksionens domæne er der, hvor man er undersøgende og undrende, spørger og lytter. Og enighed er ingen dyd."* (Trivsel i Folkekirken 2008 s. 24) Kommunikativt opfordres der også til at arbejde anerkendende. Dette i troen på at anerkendelse er en kilde dels til selvrespekt og dels til læring.

² BAR er en forkortelse for BrancheArbejds miljøRåd. BAR Social & Sundhed (SoSu) er et af i alt 11 BAR'er, der består af repræsentanter for arbejdsgivere og medarbejdere. BAR SoSus opgave er primært at udarbejde information, temamøder og uddannelse til arbejdspladserne (Banchearbejds miljørådet, 2011)

Sammenfattende

De to materialer er meget forskellige i udformning. Hvor vejledningen fra kirkeministeriet giver god mening omkring det fysiske arbejdsmiljø, bliver den ikke særlig anvendelig på det psykiske felt. Her står "Trivsel i Folkekirken" til gengæld stærk. Dels giver den med sine deduktive afsnit en god letforståelig indføring i de resultater og diskurser, undersøgelserne som beskrevet ovenfor finder frem til - og dels formår den at pege på udviklingsmulige redskaber uden at blive forklarende og dermed dikterende i sin form.

4.8 Sammenfatning af dokumentanalysen

De fire undersøgelser, der ligger til grund for denne dokumentanalyse, er meget forskellige i deres mål og metoder. Fælles for dem er dog en lang række faktorer, de angiver, påvirker det psykiske arbejdsmiljø:

- De emotionelle krav
- Den svære balance mellem det private og det professionelle;
- Den ledelsesmæssige følsomme organisation
- Alene-arbejdet.

Vejledningen fra kirkeministeriet forholder sig til samarbejde og ledelse som det første og de emotionelle krav som det næste. Den ledelsesmæssige udfordring i materialet fra kirkeministeriet er primært at få de forskellige faggrupper til at arbejde sammen. Vigtigt her er det at definere kompetencer: Hvem kan tage bestemmelse om hvad? Når man har gjort det, og alle respekterer det, så vil der ganske enkelt være styr på det.

"Trivsel i Folkekirken" indoptager tydeligt de forhåndenværende undersøgelsers diskurser og det på en letforståelig og anvendelig måde. Komplexiteten fremhæves og anerkendes samtidig med, at der anvises dialogiske mulige veje til at navigere i dette. Målgruppen i begge materialer er de ansatte. Både kirkefunktionærer, der er ansat af menighedsråd og præster, der hører til i den gejstlige struktur under kirkeministeriet.

De to evalueringer har den diskurs, at det psykiske arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst har behov for et løft, men går ikke yderligere i detaljer.

Overordnet set er det tydeligt, at forskellige metoder giver forskellige svar og rejser forskellige spørgsmål. "Moderdokumentet" – rapporten fra Bispebjerg Universitetshospital, vejledningen fra kirkeministeriet og evalueringensrapporten over "Trivsel og psykisk ar-

bejdsmiljø i Folkekirken” arbejder alle primært kvantitativt. Dette giver et overblik over omfang inden for et givet felt. De er stærke, når det gælder at sætte en diskurs. F.eks. diskursen om de emotionelle krav, der går igennem stort set alle dokumenter efterfølgende. Men den kvantitative tilgang efterlader et handlingsmæssigt tomrum. Det er svært at vide, hvad man skal gøre herefter, og anbefalingerne kommer til at virke tilfældige.

De kvalitative metoder, som Terje Torkelsen anvender, er meget præcise og detaljerede og kalder på bestemte interventioner. Rapportens svaghed er til gengæld, at den bygger på seks personers udsagn. Med de kvalitative metoder følger en høj grad af bias, der skal tages højde for i vurderingen og den efterfølgende transferre til andre personer og andre sogne.

Fremadrettet giver de kvalitative anlagte undersøgelser, vejledninger og evaluering de bedste redskaber. Det er dialogbaserede redskaber, der angives som vejen frem i undersøgelserne. Ansatte angiver, at der er noget, de ikke kan tale om, som det fremgår i moderdokumentet eller, at der ganske simpelt ikke er sat tid af til det, som det fremgår i rapporten fra Projekt Folkekirkeligt Samspil.

Læringsteoriene udfoldes intet sted i hverken undersøgelser eller vejledninger. Vores hypotese er, at der under de dialogbaserede anbefalinger ligger social lærings/kognitive læringsteorier. Det primære virkningsfulde er menneskets kognitive evne til at arbejde med symboler - her forstået som sprog. *”Ved at bruge symboler er mennesket i stand til at udarbejde planer for enge handlinger, forudsige udfaldet af bestemte situationer, udlede ny viden gennem refleksion og udveksle information med andre som ikke er i deres umiddelbare nærhed.”* (Nielsen & Tanggard 2011, s. 44)

Undersøgelser og dokumenter gør meget ud af at undersøge den folkekirkelige kontekst og vurdere, hvorledes det står til med det psykiske arbejdsmiljø. Både undersøgelserne og vejledninger kommer med anbefalinger til, hvorledes man kan fremme det gode psykiske arbejdsmiljø.

Hvad der - overraskende nok - ikke er brugt tid på er at tænke i, hvordan læring i denne kontekst kunne se ud. Vi må gætte os til hvilke læringsteoretiske overvejelser, der ligger bag anbefalingerne. Set med denne opgaves problemformulering: Hvorledes læres det gode psykiske arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst?, er der ikke meget svar at hente. Man kunne være fristet til at sige, at dokumentanalysen som specialets ”før” har efterladt os med et ”ved ikke”.

Hermed afsluttes den indledende fase af aktionsforskningsforløb med den nye viden dokumenterne har givet os, og vi vender os nu mod fase to – selve interventionen.

5.0 Hvad tænker praktikerne? - analyse og diskussion

Som forberedelse til interventioner i et 3-sognspastorat og et stort bysogn tager vi afsæt i de sparsomme resultater fra dokumentanalysen. Vi tænker, at den primære læringsform er gennem dialog, sådan som de fleste anbefalinger i dokumentanalysen peger på. Vi designer derfor et forløb, der bygger på dialog mellem de lønnede ansatte, provsten og de folkevalgte kontaktpersoner.

5.1 Første intervention

Første intervention (bilag 2) forgår i et 3-sognspastorat, hvilket betyder at det er tre sogne, der deler en præst og på få andre måder arbejder sammen. Det tre timer lange forløb forgår en aften. Den har til hensigt at skabe en forståelse af, hvorledes man lokalt oplever at læring af det gode psykiske arbejdsmiljø finder sted.

Efter bearbejdning af noter fra denne aften, (se bilag) bliver vi opmærksomme på, at der er stor enighed om, at læring om det gode psykiske arbejdsmiljø dels udspringer i de uformelle sammenhænge - dels i de mere formelle.

Det uformelle bidrag til læring sker under julefrokoster, bowling og studieture. Det sker, når der lige kommer en kollega forbi. I disse sammenhænge er der ikke opmærksomhed på at være sammen for at lære. Dog bliver disse uformelle møder central i gruppens beskrivelse af, hvornår de oplever en udvikling af det gode psykiske arbejdsmiljø. Fokus er i disse møder mere på relationen end opgaven.

Der er også uformelle møder med fokus på opgaven, som når man lige har en snak efter en gudstjeneste. Snakken kan gå på, hvor godt det nu gik, og om noget kunne gøres anderledes, men det går sandsynligvis også på at kunne "mærke" hinanden.

De mere formelle møder bliver også tillagt en betydning. F.eks. som der, hvor menighedsrådene mødes og snakker sammen (tre gange årligt), eller der hvor graverne mødes om, hvad den nye overenskomst kommer til at betyde. Også dette besøg af to konsulenter bliver tillagt en betydning. Det bliver en anledning til at få noget skrevet ned og til at blive opmærksom på den hårfine balance i den kirkelige kontekst - hvilket kalder på en opmærksomhed.

Det ser ud som om, at man først og fremmest lægger vægt på de sociale relationer og sekundært på løsning af opgaver som læringsfelt for det gode psykiske arbejdsmiljø. Vi overvejer om denne vægtning hænger sammen med, at de tre sogne som noget forholdsvis nyt har startet et tættere samarbejde. I den forbindelse vil der naturligt være behov for et større kendskab til hinanden på tværs af sognene.

5.2 Anden intervention - et større bysogn

Erfaringer og indtryk fra interventionen i de tre små landsogne bringer vi med ind i en formiddag i en ny intervention i et større bysogn (bilag 2). Ikke sådan, at vi forelægger de ansatte, hvad vi har hørt i landsognene, men sådan, at vi i vores introduktion og lytning er præget af en ny for forståelse, hvor vi dels har vores spørgsmål - dels bringer denne forståelse ind i dialogerne denne formiddag.

Gennem en bearbejdning af materialet bliver vi opmærksomme på beskrivelse af en hændelse med en energisk fotograf fra Stockholm. Denne fotograferede helt uhæmmet ved en barnedåb, hvilket skabte en del frustration blandt gruppen af medarbejdere, der stod for denne gudstjeneste. Hvem havde til opgave at stoppe fotografen? Skulle han stoppes? Og hvordan skulle det gøres under hensyntagen til den kirkelige handling? Hændelsen bringer gruppen en høj grad af læring efterfølgende. Og den opleves som grænseoverskridende og et klart brud med både skrevne og uskrevne regler. De ansatte bliver som sagt usikre på, hvem der bør gribe ind og har efterfølgende stor brug for dels at fortælle, hvad hændelsen gjorde ved dem, og dels undersøge baggrunden for de øvriges reaktioner og mangel på samme for til sidst at tænke i, hvorledes de fremover håndterer ivrigt fotograferende kirkegængere.

Vi bliver også opmærksomme på, at medarbejderne vurderer, at et trygt miljø er afgørende for, om en samtale er mulig de ansatte imellem. Begrebet tryghed bliver uddybet med ordene respekt, anerkendelse, opbakning, at kende sin rolle, tydelighed og forudsigelighed. Hvor disse elementer er til stede, er der et klima, der gør det muligt at tale også om det, der er svært. På dagen for interventionen har ikke alle fået dagsordenen tilsendt med en usikkerhed til følge. Denne hændelse bliver i rummet til genstand for læring. Fremover vil man være mere opmærksom på, at alle er bekendt med møders indhold forud, så utrygheden kan forhindres.

Der tales om, at problemerne bliver taget op, når de opstår. Læring i dette tilfælde knytter sig således til dagligdagens nødvendighed for små-justeringer. Det gode eksempel er den uskrevne regel om ikke at gå hjem fra en gudstjeneste uden lige "at have set hinanden i

øjnene”, som det formuleres. Der er opmærksomhed på opgaven: ”Gik det nu som vi gerne ville/er der noget, der kunne gøres bedre?” Men der er også en opmærksomhed på relationen. Man kigger ikke kun på opgaven, nej man kigger også ”i øjnene”. Udsagnet ”at se i øjnene” forstår vi som en art relationel opmærksomhed, hvor det er den andens reaktion/følelsestilstand, man forsøger at aflæse.

Det sidste, vi tager med os fra interventionen, er deltagernes evaluering af formiddagen. Af den fremgår det, at det er godt, at der kommer ”nogen udefra” - i dette tilfælde de to konsulenter. De vurderer også, at tid, afsat til samtalen om dette emne, er vigtigt. Det giver dem mulighed for at øge deres bevidsthed om, hvor godt de har det. Der er enighed om, at det er vigtigt at have opmærksomheden på det gode psykiske arbejdsmiljø. Et forslag, der fremkommer under evalueringen, er at sætte en ”trivselssnak” på de fire årlige møders dagsorden.

5.3 Sammenfatning af de to interventioner

Vores interventioner sigter mod dels en førstepersonsrefleksion, hvor den enkelte gør sig nogle erkendelser i forhold til egen læring af et godt psykisk arbejdsmiljø. Dels sigter den mod andenpersonsrefleksion, hvor gruppen og vi sammen reflekterer over den fælles praksis. Begge interventioner efterlader os et usikkert billede af, hvordan et psykisk arbejdsmiljø læres i sognene. Det svarer ikke til vores forventninger, set i forhold til de dokumenter, vi har læst. Vi tror, at deres udsagn vil pege på dialogbaseret refleksion som den primære kilde til læring. I stedet taler de om opgaveløsning i dagligdagen og den relationelle kontakt bl.a. via sociale aktiviteter som stedet, hvor det gode psykiske arbejdsmiljø læres. Vi oplever, at deres udsagn ikke svarer på ”hvordan” det gode psykiske arbejdsmiljø læres, men ”hvornår”. Det tager vi med ind i fokusgruppeinterviewet. Vi er på dette tidspunkt usikre på, hvad denne iagttagelse betyder.

5.4 Fokusgruppeinterviewet

Med vores hermeneutiske tilgang meningskondenserer vi vore noter fra de to interventioner og udarbejder spørgsmål og udsagn. Følgende forelægger vi fokusgruppen, der består af 4 medlemmer fra SIS-bestyrelsen og den ansatte konsulent:

- Ud fra jeres erfaringer gennem de sidste år bl.a. i SIS, hvornår læres bedst det gode psykiske arbejdsmiljø - er det når:
 - Man befinder sig i én eller anden relation med en kollega i sognet?
 - Man har forskellige sociale aktiviteter sammen?

- Man har faglige aktiviteter sammen?
- Man har det godt med hinanden?

Derefter bliver gruppen bedt om at forholde sig til følgende udsagn: "Vi møder på arbejde med en positiv indstilling" og "Vi har arrangementer uden for det rent kirkelige".

Interviewet er transskriberet og er at finde i bilag 3. Refleksionerne grupperer vi i tre temaer, som vi herefter kalder for "spor". Med spor mener vi vejen at gå fra genkendelse af episoder til forandringer med læring som drivkraft. Følgende afsnit er vores referat efter bearbejdning af det transskriberede fokusgruppeinterview.

Hvert spor bliver kommunikativt valideret som det vil fremgå i det følgende og afsluttet med teoretiske overvejelser.

Vi finder i interventionerne og i interviewet 3 spor, der alle tager deres afsæt i praksis. Det første spor handler om at være fælles om opgaven. Det andet handler om hændelser, der på forskellige måder sætter spørgsmål ved praksis, og derfor kræver ændret handlinger. Det tredje tager afsæt i sociale aktiviteter, som stedet for etablering af den gode stemning.

5.5 Spor 1 – løsning af fælles opgave.

Den generelle oplevelse på dette spor er, at samtalen om fælles løsning af opgaven bliver meget energifyldt. Medarbejderne er virkelig optaget af, hvordan der læres ved udførelsen af en fælles opgave.

Der udkrystalliserer sig i empirien tre betingelser for at lære det gode psykiske arbejdsmiljø, når en opgave løses i fællesskab:

- Dyb tilfredshed ved at være sammen om opgaven.
- Oplevelse og synliggørelse af succes i udførelsen af en fælles opgave.
- Oplevelsen af, at man tilhører en fælles enhed.

Dyb tilfredshed ved at være sammen om opgaven.

I fokusgruppen har deltagerne et ønske om, at opgaven skal løses på bedst mulig måde for de pårørendes skyld. Hvor dette sker, opleves en dyb tilfredshed, hvilket bidrager positivt til det psykiske arbejdsmiljø. Den dybe tilfredshed viser sig især ved ønsket om eller lysten til at sikre kvaliteten af den fælles opgave.

En begravelse kan for eksempel ikke gøres om. Derfor skal det gøres godt. Ønsket om kvalitet i opgaven fremkalder behovet for at mødes efter gudstjenester. Det er praksis i flere

sogne. I de tre små landsogne er det dog ikke praksis endnu. Medarbejderne i en gruppe fra landsognene svarer på opgaven om: "Ideer til, hvordan vi hos os fortsætter med at blive klogere på vores psykiske arbejdsmiljø": At det gør de ved: *"Uformel snak efter gudstjenesten"*. I bysognet svarer en anden gruppe på følgende sætning: "Det gode psykiske arbejdsmiljø læres bedst, når vi": *"Hver søndag runder gudstjenesten godt af (siger pænt farvel)!"*

En kvinde i fokusgruppen når frem til at: *"Det er faktisk en rigtig god ide det her. Man burde lige kigge hinanden i øjnene, og sige tak for i dag. Det gik jo godt, eller til næste gang skal vi lige huske det og det."*. Det lille uformelle øjeblik i form af det afsluttende møde gør det muligt at sikre kvaliteten i opgaveudførelsen og sammenhørighedsfølelsen aktørerne imellem, og dermed bidrager det til det gode psykiske arbejdsmiljø.

Vi kan i interviewet finde en proces, der starter med løsning af en fælles opgave, der igen via evalueringen skaber en bevidsthed. Det samme ser vi i 2. intervention i bysognet. Der giver medarbejderne udtryk for, at problemerne bliver taget op, når de opstår. Det duer ikke at gå hjem fra en gudstjeneste uden lige *"at have set hinanden i øjnene"*, som det formuleres af en mand. Løsningen af opgaven aktiverer spørgsmål som: *"Gik det nu som vi gerne ville/er der noget der kunne gøres bedre?"* Man kigger ikke kun på opgaven, nej man kigger også *"i øjnene"*. Udsagnet *"at se i øjnene"* forstår vi som en art relationel opmærksomhed, hvor det er den andens reaktion, man ser efter.

Dette gør det muligt for medarbejderne at tænke nyt og dermed ændre praksis. En læringsproces er hermed gennemført direkte til kvalitetssikring af opgaven og indirekte til det gode psykiske arbejdsmiljø. De faktorer, vi her tænker er blevet fremmet, omhandler social kapital i form af samarbejdsevne og tillid.

Oplevelse og synliggørelse af succes i udførelsen af en fælles opgave.

Gudstjenester og kirkelige handlinger har alle karakter af én-gangs-begivenheder - det ikke er muligt at lave dem om. Der er *"tilskuere"* til de ofte meget følelsesladede kirkelige handlinger, derfor kan det opleves meget belastende, hvis noget går galt.

Under den kommunikative validering fremkommer nye erkendelser: Der er læring for medarbejderne ved at være fælles om den samme opgave, fordi man gerne vil give brugerne af gudstjenesterne en god oplevelse – *"men også for sin egen skyld"*, som en af kvinderne udtrykker det, *"fordi man gerne vil vise, at man er god til sit job"*. En synliggørelse af egne kompetencer.

Oplevelsen af at man tilhører en fælles enhed.

Et andet positivt bidrag kommer fra fornemmelsen af at være en enhed – at være i samspil med kollegaer om løsning af en opgave. Det giver i fokusgruppen mening at betragte gudstjenester og kirkelige handlinger som projekter: En kvinde siger: *"I det hele taget i folkekirken, synes jeg, er der mange sådan projektorienterede arbejdsopgaver, altså det er en konkret arbejdsopgave og når den er slut, så kan den ikke gøres om."*

Sideløbende med ønsket om kvalitet, er der også et ønske i fokusgruppen om at opleve sig som en del af en helhed/enhed. En af mændene har denne erfaring: *"Der har man jo fornemmelse af, at indsats, af en arbejdsbyrde – som løber op i en højre enhed og kommer ud med et rigtigt positivt resultat."* Medarbejderne oplever det positivt at løse en opgave sammen og symboliserer dette med billedet at spille sammen som i et orkester. Selvom de med hver deres faglighed kan forstås som solister med hver deres instrument, så giver den fælles opgaveløsning fornemmelsen af at kunne spille sammen. En kvinde slutter denne drøftelse med at sige: *"Vel vidende at de jo ikke har noget ud af det, hvis de ikke spiller sammen med resten af solisterne."* Der er således behov for dels at løse opgaven kvalitativt godt - og for at føle sig som en del af en helhed - netop som solisten, der bruger sit instrument i en orkestersammenhæng.

Et aspekt, der kommer frem under den kommunikative validering, er det relationelle. Her giver en kvinde i gruppen udtryk for, at *"ved at have fokus på opgaven kan man flytte fokus fra et uheldigt førstehåndsindtryk af en kollega til selve det faglige og den fælles oplevelse"*. Medlemmerne af gruppen taler om, at man generelt er hurtig til at danne sig et indtryk af en ny kollega eller en kollega, som man ikke har haft særlig mange opgaver sammen med. Men i det øjeblik man bliver nødt til at samarbejde tættere, kan det give begge mulighed for at lære hinanden bedre at kende.

"Fællesskabet og oplevelsen af "korpsånd", som det bliver udtrykt af en kvinde eller samarbejdet om en opgave, kan med andre ord løse op for dårlige relationer. Fællesskabet kan initiere fælles mål, fælles succeser og for den sags skyld fælles fiaskoer.

Teoretisk analyse af løsning af opgaven som et sted for læring.

Etienne Wenger (2009) definerer læring mellem fællesskab og individ som en interaktion mellem, hvad han vil kalde socialt defineret kompetence og personlig oplevelse. Fra empirien kan vi se, at medarbejderne ser sig selv som lærende i et fællesskab. De har blik for, at fælles løsning af en opgave kan løses til gavn for den enkelte, for fællesskabet, og at her er *"der noget at hente"* om læring. Men der er nogle betingelser i organisationen, der gør, at

forhandling af den fælles virksomhed om læring af det gode psykiske arbejdsmiljø er en nødvendighed.

I såvel interventionerne som i fokusgruppeinterviewet udvises som sagt stort engagement og energi, når spørgsmålene handler om læring ved løsning af fælles arbejdsopgaver. Men eftersom ledelsesstrukturen i den folkekirkelige kontekst kan opleves diffus, er det op til medarbejderne i hver opgaveløsning at forhandle det, som Wenger(2004) kalder fælles virksomhed inden for et praksisfællesskab.

Wenger (2004) betragter kilder til fællesskabssammenhæng som et kendetegn for praksis, hvor der sker en forhandling af fælles virksomhed. Han fremhæver tre punkter vedrørende den virksomhed, der holder praksisfællesskabet sammen:

1. *Det er resultatet af en kollektiv forhandlingsproces, der afspejler det gensidige engagements fulde kompleksitet.*
2. *Den defineres af deltagerne i forbindelse med selve udøvelsen deraf. Den består af deres forhandlede reaktion på deres situation og derfor i en dybtliggende forstand deres ejendom til trods for alle de kræfter og påvirkninger, de ikke har kontrol over.*
3. *Den er ikke blot et erklæret mål, men skaber blandt deltagerne relationer af gensidig ansvarlighed, der bliver en integreret del af praksis (ibid. s.95)*

I fokusgruppen bruges billedet af et orkester, der skal spille sammen, hvor *"det hele går op i en højere enhed"*, som en af mændene siger, med et positivt resultat når alle løser samme opgave, og som i.flg. Wenger (2004) kan ses som et resultat af en kollektiv forhandlingsproces.

En anden mand beskriver også kompleksiteten i det og i det, de ikke har kontrol over: *"... at det er jo en flok solister i meget høj grad, og der er også en del af dem, der har søgt arbejde i kirken, fordi at de af natur er solister. Og når vi snakker samarbejde, så snakker vi jo orkester. Ikk'oss'?"*

Der er her en erkendelse af forskelligheden i fællesskabet, en beskrivelse af en uhomogen virksomhed. Og kompleksiteten ses blandt andet ved den udfordring der er i, at der i den folkekirkelige kontekst er en forventning til, at opgaven som regel er klar, og der er klare retningslinjer for, hvem der gør hvad. Medarbejderne kender således kravet til egen kompetence i forhold til opgaveløsning - og i stor grad også til de andres. Det giver mening for medarbejderne, når opgaverne lykkes og løses i overensstemmelse med de retningslinjer,

der er for opgaverne. På trods af kompleksiteten forhandler de sig frem til deres eget ejerskab for gudstjenester og andre opgaver.

Selvom medarbejderne i folkekirken deler virksomhed betyder det ikke, at de deler dilemmaer eller at de skaber ensartede reaktioner. Men de er indbyrdes forbundne, fordi de sammen er engageret i den fælles virksomhed. De skal derfor finde en vej på trods af deres forskelle, forhandle og koordinere deres virksomhed. Én af kvinderne beskriver det sådan (stadig med orkestret som billede): *"Vel vidende at de jo ikke har noget ud af det, hvis de ikke spiller sammen med resten af solisterne – vel?"*

På trods af, at der i folkekirken er betingelser og krav, der eksplicit er formuleret, så vil medarbejderne i det daglige alligevel forhandle om deres fælles virksomhed inden for rammer og ressourcer. Der er fokus både under interventionerne og i fokusgruppeinterviewet på at skabe en eller anden form for evalueringspraksis for at synliggøre, at man har styr på tingene og for at tilgodese en individuel tilfredsstillelse ved at gøre sit arbejde godt. Medarbejderne viser her, at de gerne forhandler den fælles virksomhed, og tager dermed et medansvar for, hvad de opfatter som deres helt egen praksis. På forslaget om at mødes efter gudstjenesterne og tale om, hvordan det gik, og hvad der skal ændres til næste gang, siger en af kvinderne: *"Det er faktisk en rigtig god idé det her, det har jeg hørt et andet sted fra. Man burde faktisk kigge hinanden i øjnene og sige tak for i dag, det gik jo godt eller – næste gang skal vi huske det og det."* Samtidig lægges der op til, at denne evalueringspraksis bliver en integreret del af hver gudstjeneste.

Hvordan kan man som individ lære et godt psykisk arbejdsmiljø ved, at man tilhører et praksisfællesskab med en forhandlet virksomhed? Da vi nu har valgt social læringsteori som tilgang, vil det mest oplagte være at bruge et perspektiv, der forklarer sammenhæng mellem identitet og praksis.

Wenger (2004) ser paralleller mellem identitet og praksisfællesskaber og peger på at identitetsarbejdet er noget, der foregår hele tiden. Han ser ikke identiteten som en oprindelig personlighedskerne, der allerede eksisterer, men påstår derimod, at menneskets identitet dannes undervejs gennem forskellige deltagelsesbaner i og mellem praksisfællesskaber. En af mændene i fokusgruppen spejler sin identitet i en succesfuld løsning af en fælles opgave: *"....den fornemmelse af, at det kom du godt fra"*.

Ifølge Wenger(2004) medfører praksis i et fællesskab forhandlinger af måder, medarbejderen er på i den pågældende kontekst og dermed, hvordan vedkommende identificerer sig som en del af fællesskabet. Han ser altså fællesskab og medlemskab som en parallel mel-

lem praksis og identitet, hvor medarbejderne udvikler bestemte forventninger om, hvordan de skal interagere (*gensidigt engagement*). Dette vil føre til forskellige former for ansvarlighed, hvorigennem medarbejderen kan bidrage til den fælles virksomhed (*ansvarlighed over for virksomhed*). Hvilket igen medfører evnen til at fortolke praksis, hvor medarbejderen erkender fællesskabets artefakter, sprog og handlinger og kan handle derefter (*repertoire der kan forhandles*).

I sognene kan en forhandling være tavs eller ej alt afhængig af, hvad fællesskaberne selv tager initiativ til - eller for den sags skyld, hvordan ledelsesfunktionen forvaltes. En af kvinderne i fokusgruppen har oplevet en tavs forhandling, der åbenbart ikke har givet den forventede læring i forhold til identitet og fællesskabet: "*Og hvis man så bare sidder i hvert sit hul og siger: Nu må jeg lige holde øje med, om han har hængt de rigtige salmer op eller nu skal jeg holde øje med, om han husker den der velsignelse og bare sidder og vogter på hinanden*". Man kan tolke denne tavse forhandling som et status quo, hvorefter enhver passer sit.

Man kan også diskutere, om ikke forhandlingerne her er brudt sammen og læringsprocessen ophørt. Hvor medarbejderne, som her citeret, trækker sig og sætter sig i hvert sit "hul", ophører det gensidige engagement og dermed også ansvarligheden for den fælles virksomhed og fælles repertoire. Med en diffus ledelse i folkekirken vurderer vi, at dette er en reel fare for læring af det gode psykiske arbejdsmiljø. Der er netop mulighed for, at medarbejderne trækker sig og passer egen virksomhed med den store bredde, der er, i opgaver og faglighed. Vi mener dog også, at medarbejderne i så fald lærer noget andet, idet de så vil være en del af andre krydsende praksisfællesskaber.

Sammenfatning

Selve det at have en fælles opgave i et praksisfællesskab, som sognet jo er, betyder for den enkelte, at hun/han *spejler, konfronteres og forhandler i forhold til andre ved at bidrage til betydningsfulde aktiviteter* (Nielsen & Tanggaard, 2006) - i dette tilfælde den fælles opgave f.eks. en begravelse, vielse m.v. En af kvinderne kalder det som sagt for, at "*man har projektorierede opgaver sammen*". Man kan ikke gøre projektet om, for næste opgave er i en anden kontekst. Derfor lægger medarbejderne vægt på evaluering i en udnyttelse af praksisfællesskabet som læringsarena, hvor man kan øge ansvarligheden, kompetencer og succes.

Vi finder ud af empiriens tre områder, som betingelse for, hvordan man under opgaveløsningen kan lære det gode psykiske arbejdsmiljø. Det handler om at opleve tilfredsstillelse, succes og tilhørsforhold. Tre områder som med Wengers(2004) teori om praksisfællesskaber, læring og identitet i praksis gør det muligt for os at forstå, hvordan der under løsning

af en fælles opgave kan finde læring sted i forhold til praksisfællesskabet og den individuelle identitet. Vi ser også, at medarbejderne lærer på trods af den komplekse organisationsstruktur i sognene, hvor der er flere praksisfællesskaber og også diffus ledelsesstruktur.

I og med, at teorien om social kapital bygger på medarbejdernes indbyrdes relationer, kan vi se, at samarbejdsevne, retfærdighed og tillid kan gå hånd i hånd med vores empiri og teorien om praksisfællesskaber og identitet. Det kan ske ved forhandling, når virksomheden i praksis inviterer til det. Fra empirien giver det sig til udtryk, hvor der lægges op til en mere formel evalueringsprocedure efter gudstjenesterne.

Vi bliver opmærksomme på, at læring i dette tilfælde ikke nødvendigvis foregår gennem planlagte dialogprocesser, sådan som nogle af undersøgelserne og vejledninger anbefalede. Domæneteorien, der anbefales i materialet fra Kirketrivsel(2008), forudsætter fokus på refleksion i nogle bestemte rammer. I vores empiri ser vi ikke disse veltilrettelagte rammer. I stedet sker det i små øjeblikke med korte samtaler og øjenkontakt, der opstår begrundet i uudtalte og uskrevne regler. Man har et ønske om lige at se hinanden i øjnene efter gudstjenesten.

Hvor de ansatte bevidst eller ubevidst arbejder på tilfredsstillelse, succes og tilhørsforhold, og udnytter de små øjeblikke, bliver disse til vigtige læringspunkter i den folkekirkelige kontekst. Hvor en eller flere ansatte fravælger at deltage i disse mindskes muligheden for læring af det gode psykiske arbejdsmiljø.

5.6 Spor 2 – hændelser

Ved interventionerne og i interviewet sker det flere gange, at en bestemt hændelse påkalder sig en opmærksomhed. Hændelser er her forstået som en pludselig begivenhed i hverdagen, der bryder kontinuiteten. Denne kræver en ændring enten i relationen til andre medarbejdere eller den måde, man arbejder sammen på. Hændelserne kan for eksempel blive afsæt for en grænsesætning, hvor man bliver bevidst om at føle sig enten gået for tæt på, eller situationen kan føles "forkert". I begge tilfælde belastes de ansatte psykisk. Men hændelserne bliver også afsættet for en dialog, der kan inspirere til en ny praksis, eller en ny måde at anskue tingene på. Hændelsen kommer da til at bidrage til læring om, hvorledes vi fastholder og udvikler praksis og dermed det gode psykiske arbejdsmiljø.

Vi finder fire typer af hændelser

- Organisatoriske ændringer
- Overskridelse af personlige grænser
- Brud på kirkelig etikette under kirkelige handlinger
- Konsulenter på besøg

Organisatoriske hændelser:

Graverne fortæller, at da den nye overenskomst kom, måtte de mødes. Under interventionen i de små sogne er de enige om, at man meget bedre kunne finde ud af det selv (nedefra), end når ting bliver påduttet ovenfra.

Der er under interventionen også bred enighed om, at det er nødvendigt at "vedligeholde" de uformelle samtaler ved, at kolleger lige "kommer forbi". Der er også et ønske om, at ledelsen kommer forbi en gang ugentlig.

Overskridelse af personlige grænser

På det relationelle plan kan man føle, at hændelserne er grænseoverskridende. En af mændene i fokusgruppen har denne erfaring: *"Det opstår i en situation hvor man li'som føler sig trådt på. Der bliver man bevidst om..hov hov – der var vi kommet lige langt nok frem."* Følelsen fremkalder en refleksion, der sætter dialogen i gang med et "hov, hov". Disse grænseoverskridninger bliver til spring eller jump, som en af de andre interviewdeltagere formulerer det om en medarbejder: *"De har evnen til at komme med det der jump, der skal til for at løsne op for tingene – det er jo en gave at have, det er jo ikke alle der evner det"*.

Den enkeltes reaktion kan bliver springet, der "løsner op" og sandsynligvis medfører en ny praksis. "Springet" kan som et eksempel ses i den måde, man kommunikerer på. En mand siger: *"At man snakker ordentlig med hinanden og formulerer sig på en sober måde... at man kommer og siger, nu skal det være sådan og sådan, at nu skal vi have et møde. I stedet for at kunne sige: kunne det passe dig der og der?"* Konkret handler citatet om, hvorledes der indkaldes til et møde på en ordentlig måde. Denne nye formulering kommer først i anvendelse efter, at én har følt sig trådt over tærne ved en mødeindkaldelse.

Et andet hændelsesforløb tager udgangspunkt i en kordegns oplevelse af grænsebrud på et menighedsrådsmøde. *"Det handler jo om, hvad vi vil have, hvordan vi vil have det på vores arbejdsplads – at man taler til hinanden – så der skulle man jo dybest set gå ind med menighedsrådet og sige: hov hov – det her er ikke det, vi skal tale om."* Igen en læring der opstår ud af en erfaring af at være blevet grænseoverskredet i en bestemt hændelse. Den nye praksis bli-

ver af kordegnen formuleret således: *"Vi skal tale om det her som noget fagligt....og så må vi holde os til sagen."*

Brud på etikette under kirkelige handlinger

I fokusgruppen fortælles der om situationer, hvor man under en kirkelig handling oplever, at her er der noget, der er forkert. Der refereres til en bestemt situation, hvor organisten ikke spiller en bestemt melodi i forbindelse med en bisættelse ud fra de pårørendes ønsker, og præsten må bryde ind for at redde situationen. Det afstedkommer oplevelsen af, at det *"hele går i ged"*, som en af kvinderne udtrykker det: *"Det hele går i ged og det er fordi man er usikker på hinanden."* Følelsen af usikkerhed fremkalder derpå følgende refleksioner: *"Fordi man ikke har mødt 10 min før, lige vende det igennem, hvad handler det her op. Huske at jeg ikke har amen – at jeg ikke har ditten og datten eller andet, så bliver jeg tryk ved dig og du bliver tryk ved mig, for så oplever hr. og fru Pedersen: puh, det her er der styr på. Jeg kan bare være her."* Sammen med den ubehagelige følelse følger en refleksion over, hvorledes man kunne undgå en tilsvarende. Man kunne jo mødes lidt før og snakke det igennem. Ligesom beskrevet i forrige afsnit er der også her en opmærksomhed på brugerne/menigheden *"hr. og fru Pedersen"*. Det er for deres skyld, at der ikke må *"gå ged i den"*.

Den samme hændelse bliver i interviewet genstand for en længere drøftelse og afsluttes med følgende overvejelse fra en af kvinderne: *"Ups det glemte vi. Det gør jeg lige, så man ser det som en samlet helhed for de pårørende skyld, skal det her fungere godt."* Hvor det lykkes at samle op på hændelsen, er man bedre rustet til næste gang, men hvor det ikke sker - skaber det en stor usikkerhed. En af kvinderne siger: *"Det giver nemlig en kæmpe, kæmpe usikkerhed og det er så synd, for det er jo netop det her med, at man mødes, lige se hinanden i øjnene – man oplever det bl.a. i kirker, hvor folk har arbejdet sammen længe, her vil man opleve, at det første der bliver sagt, det er: hov hvad skete der lige der."* Usikkerheden bliver i næste åndedrag elimineret gennem et møde, hvor man har muligheden for at se hinanden i øjnene. Lang tids samarbejde vil i følge samme citat medføre en oprettende reaktion: *"Hov, hvad skete der lige der?"* med efterfølgende mulighed for at ændre på praksis.

Konsulenter på besøg

Den sidste, vi kategoriserer som en hændelse, er interventioner, som det vi sætter i værk med vort besøg. Da vi afslutningsvis evaluerer på henholdsvis aftenen og formiddagen i interventionerne, gives der udtryk for: *"Godt at der kommer nogen udefra", " Godt at få noget skrevet ned"* og *"Godt at finde ud af, at det går godt, men det er en hårfin balance, og det er noget, der skal plejes"*. Konsulenternes bryder dagligdagens udtalte samspil med deres spørgs-

mål, og skaber dermed en bevidstgørelse af, hvorledes det står til med det psykiske arbejdsmiljø. Stikordene fra samtalen skrives ned og tingsliggøres hermed. Besøget skærper også bevidstheden om, at her er noget, vi skal holde øje med. Opdagelsen medfører en ændring i praksis, idet man fremover vil gøre det til et punkt på kommende personalemøder.

Kommunikativ validering

Fokusgruppen vurderer under den kommunikative validering, at uventede situationer ikke automatisk ændrer på den læring, der har været eller er - med mindre at der i tilslutning til situationen foregår en evaluering med ny fælles forhandling af virksomheden. Ved læsningen af referatet opstår der også her nye erkendelser om læring. I gruppen er man enige om, at *"hvis man ikke har sagt fra i en situation, siger man til"*. Og at det kræver mod at sige tingene højt, hvis man ikke lige er valgt ind i menighedsrådet - f.eks. ansat som kirkefunktionær.

Teoretisk analyse af uforudsete hændelser som et sted for læring.

Læring finder sted, når der er fællesopgaver at løse altså det stabile, kontinuerlige og kendte forløb, som vi har set det i et tidligere afsnit. Men læring finder også sted, når der sker hændelser, der bryder disse kendte praksisforløb. Wenger (2004) beskriver at praksis udvikles som en fælles læringshistorie og fremhæver tre punkter:

1. *Praksis er ikke stabil, men en kombination af kontinuitet og diskontinuitet.*
2. *Læring i praksis indebærer tre dimensioner: Fælles virksomhed, gensidigt engagement og fælles repertoire.*
3. *Praksis er ikke et objekt, men snarere en emergent struktur, der varer ved, fordi den både er påvirkelig og modstandsdygtig.*

Hvordan kan vi se disse tre punkter som betydning for at forstå, hvordan hændelser kan være udgangspunkt for læring? Man kunne måske forvente, at en hændelse er et helt specielt udgangspunkt for læring. Wengers udgangspunkt er, at verden er i bevægelse og at enhver praksis hele tiden må genopfindes, fordi betingelserne ændres.

Praksis i folkekirken er i høj grad præget af forventningen fra medarbejderne selv og brugerne om, at kontinuiteten i opgaverne og måden de løses på, har en høj grad af forudsigelighed. Fortællinger om hændelser fra empirien fortæller, at denne forventning jævnlige udfordres. Man kan derfor beskrive denne form for praksis som sårbar, og at den stiller specielle krav til medarbejdernes håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Men det er også

et godt eksempel på, at praksis i folkekirken er en emergent struktur, der både er påvirkelig og modstandsdygtig.

Vi hører i interventionerne og i fokusgruppeinterviewet, hvordan en ny overenskomst aktiverer refleksioner hos graverne om, hvordan de vil have det med hinanden. Vi hører fra fokusgruppen, hvordan negative oplevelser på menighedsrådsmøder sætter refleksion i gang om andre måder at tale med hinanden på. Og i 2. intervention hvordan en "løs-sluppen" fotograf under en barnedåb og en glemsom organist under en begravelse bringer forstyrrelse i daglig praksis og afstedkommer et ønske om genforhandling af den fælles virksomhed, genorganisering af engagement og reorganisering af praksis.

Som en af kvinderne i fokusgruppen siger om begravelsen: *"Det er så ubehageligt, alle kan mærke det, præsten står dernede og ikk` denne her, man står jo ikke og råber i kirken. Og den pårørende som hvor det var så vigtigt at denne salme blev sunget er dybt berørt af det"*. Hun suppleres af en anden kvinde, der siger: *"Hvor hele byen var der – det er simpelthen så vigtigt, og derfor skal de have forståelsen af, at det er vigtigt, at vi snakker sammen, os fire der er på arbejde den dag. Så det er en opgave, der funker"*.

Dette er beskrivelser af, hvordan praksis netop opleves som en kombination af kontinuitet og diskontinuitet. Gravernes samarbejde, menighedsrådsmøderne, barnedåb og begravelser foregår med en vis kontinuitet, som brydes af hændelser, der giver diskontinuitet. Og medarbejderne giver derefter udtryk for en genforhandling af deres indbyrdes relationer og deltagelsesformer i praksisfællesskabet. I følge Wenger opfatter medarbejderne ikke dette som læring og en af grundene er, at det de lærer, er deres praksis: *"Deltagelse i praksis – i dens skiftende, flerdimensionale kompleksitet – er både scene og objekt, vej og mål. De lærer ikke et statisk emne, men selve det at være engageret i og deltage i udviklingen af en vedvarende praksis"* (Wenger, 2004, s.115)

Wenger (2004, s. 115 og 116.) beskriver for praksisfællesskaberne nogle bestemte læringsdimensioner, der er indbyrdes afhængige og bundet sammen i et tæt system:

- *Udvikling af forskellige former for gensidigt engagement.*
- *Forståelse og afstemning af deres virksomhed.*
- *Udvikling af deres repertoire, stil og diskurser.*

Ovenstående eksempel fra fokusgruppeinterviewet om en begravelse giver indtryk af, at situationen har sat en læreproces i gang, der indeholder Wengers tre læringsdimensioner. Ud af disse læringsprocesser opstår ifølge Wenger praksis i en ny form. Han beskriver det

som en *"helbredelsesproces med konstant mulighed for videreførelse, genopdagelse eller reproduktion af det gamle i det nye. Resultatet er, at praksis er som emergent struktur på én gang yderst påvirkelig og meget modstandsdygtig"* (Wenger, 2004, s.117).

Medarbejderne i sognene investerer i praksisfællesskabet og tilpasser deres repertoire "i en ny forklædning", når de i deres beskrivelser af læring af det nuværende psykiske arbejdsmiljø samtidig beskriver måder at ændre på i arbejdsgange, kommunikation og socialt samvær. Medarbejderne på en af kirkegårdene siger: *"Det er nødvendigt at vedligeholde de uformelle samtaler, ved at en kollega lige "kommer forbi"*. Ifølge Wenger har medarbejderne en interesse i denne investering, fordi den bliver en del af, hvem de er, hvilket tydeligt kommer frem, under den kommunikative validering med fokusgruppen. Gruppemedlemmerne kommer her til den konklusion, at det er vigtigt at reflektere og at tage et ansvar i praksisfællesskabet – altså en investering.

Læringstilgangen situeret læring har opmærksomhed på praksisfællesskaber, der over tid dels giver den enkelte mulighed for at lære et "håndværk" (eksempelvis hvorledes man holder en kirkegård) og dels er identitetsskabende (ved at blive en del af et fællesskab), så man går fra perifer til fuld deltagelse i lærings- og identitetsfeltet.

Hvordan kan de spændinger, der opstår under pludselig opståede hændelser give anledning til læring?

I Yrjö Engeströms (2009) læringsteori giver mødet mellem de forskellige praksisfællesskaber (i Engeströms terminologi virksomhedssystemer) sammenstød, der muliggør læring. Han kalder sin teori for ekspansiv læring. Ifølge den teori opstår læring, når modsætninger mødes i målrettede aktiviteter i aktivitetssystemer og spændinger opstår.

Opsummeret fremstår teorien i fem principper:

1. princip – forskellige afdelinger af virksomheden udgør *"..primære analyse-enheder, der er kollektivt, artefakt-medieret og objekt-orienteret virksomheds-system, der opfattes som en del af et netværk med andre virksomheds-systemer."* (Engeström 2009 s. 87) Et eksempel på sådanne primære analyseenheder kunne være præsterne, der udgør et kollektiv, der forstår sig selv i sammenhæng med f.eks. præstekjolen. Kjolen er et unikt artefakt, som kun anvendes af præstestanden. Præsterne vil også være nogenlunde enige om objektet i form af den guds-tjenestesøgende menighed. Denne primære analyse-enhed svarer ikke til f.eks. graverne, der har andre artefakter i form af redskaberne til vedligehold og af kirkegården, og nok også et andet objekt i form af de døde og deres pårørende. Således udgør hver gruppe i

folkekirken sin egen primære analyse-enhed. De har dog også fælles objekter som f.eks. et godt psykisk arbejdsmiljø. Vigtigt under dette princip er at se forskellene i de forskellige afdelinger, der til sammen udgør hele virksomheden - her folkekirken.

2. princip – i hver afdeling er der en mangfoldighed af udtryk i form af traditioner og interesser, der til sammen udgør en helhed. *"Dette er en kilde til problemer og nyskabelse, der nødvendiggør forklaringer og forhandlinger."* (ibid. s. 87). Engeströms 2. princip indfanger den folkekirkelige virkelighed. De forskellige faggrupper med hver deres opgave, uddannelse og ansættelsesmæssige baggrund er unægtelig en kilde til problemer, men også til overraskende nyskabelse. Det folkekirkelige arbejde i dag udgør en bred vifte af tiltag, der har til hensigt at være kirke for de mennesker, der kommer i kirken fra babysalmesang, til fyraftensgudstjeneste - til mangfoldige selvhjælpsgrupper.

3. princip – *"drejer sig om historicitet, idet virksomhedssystemer tager form og forandrer sig over længerevarende tidsforløb. Det er derfor afgørende, at man kender til hvert enkelt afdelings historie, for at kunne forstå problemer og potentialer."* (Ibid. 87)

Også under dette princip er der en genkendelse af det folkekirkelige, der er en kirke med mange grupperinger både fagmæssige men også teologiske. Hver gruppe har sin historicitet, der giver en bestemt forståelseshorisont og dermed også bestemte afgrænsede handlemuligheder. Et menighedsråd bestående af et indremissionsk flertal vil f.eks. ikke kunne få sig selv til at ansætte en mand, der lever sammen med en mand, skønt dennes kompetencer måske bedst svarer til rådets ønsker. Præstestanden med den stærke identitet som teologer kan have svært ved at lade andre faggrupper prædike i kirken. Organister har historisk set en opgave, som bevarer af en klassisk musiktradition o.s.v.

4. princip – modsætninger er centrale som kilder til forandringer og udvikling. Engeströms definerer dem som *"..historisk ophobede strukturelle spændinger inden for og mellem virksomheds-systemer."* (Ibid. s. 88) I.flg. Egeström kommer spændingerne ikke nødvendigvis til udtryk som konflikter. Han påpeger endvidere, at en virksomhed er åbne systemer, der konstant optager nyt. I situationen med organisten, der ikke spiller den rette melodi under en begravelse, giver det først frustrationer hos medarbejderne i selve situationen. Efterfølgende giver det problemer i det psykiske arbejdsmiljø med følelser af afvisning, usikkerhed, resignation og opgivenhed. Men også (under interventionen) nyskabelse i form af en idé om at evaluere gudstjenesterne, så den slags situationer undgås fremover. Medarbejderne forsøger altså her at løse denne modsætningsfyldte situation, såvel intellektuelt som praktisk. Denne situation kan ses som resultatet af historisk ophobede struk-

turelle spændinger. I følge Engeström er der nu sat en læringsproces i gang – hvis altså gruppen af medarbejdere kan tilslutte sig forslaget.

Evalueringerne efter gudstjenester kan med Engeströms teori forstås som stedet, hvor de forskellige "primære analyse-enheder" støder sammen og gennem en konfrontation udvikler fælles forståelseshorisonter og dermed handlemuligheder. Møderne kommer således til at minde om Engeströms "forandrings-laboratorium", der drives af konfrontations-energi næret af pludselig opståede hændelser. Gennem en proces, hvor hver primære analyseenhed – præsten, kirketjeneren, organisten, kirkesangerne og graverne - hver for sig reflekterer over problemstillingen og de forandringsmuligheder, der er blevet synlige gennem evalueringsmødet.

Sammenfatning

"Læring indebærer et tæt samspil mellem orden og kaos" (Wenger 2004, s.118). I dette spor ses hvordan hændelser kan skabe læring, netop fordi de foregår i tæt samspil mellem orden og kaos. Med hjælp fra Wengers teori om praksisfællesskaber, viser analysen af empirien at hændelser skaber læring. Vi ser, hvordan hændelserne skaber diskontinuitet ved at bryde kontinuiteten af praksis og aktiverer medarbejdernes genforhandlinger og investeringer i forhold til opgaven. Hermed skabes læring om det gensidige engagement, ansvarlighed for opgaven og måden den løses på fremover.

Vi ser også, hvordan læringen er det, der driver praksis, og at praksis er en emergent struktur ved, at medarbejderne opfinder nye veje at gå. En af kvinderne i fokusgruppen får denne idé: *"det er faktisk en god idé det her, det har jeg hørt om fra et andet sted, man burde lige kigge hinanden i øjnene og sige tak for i dag, det gik jo godt eller næste gang skal vi lige huske det og det"*. Man kan sige, at medarbejderne bliver udfordret på deres kompetencer, når der sker en hændelse, der f.eks. kan få dem til at sætte spørgsmålstejn ved, hvor meget de vil acceptere, at en gudstjeneste skal forstyrres. Men de skaber en anden kontinuitet eller forudsigelighed ved at stille nye krav til hinanden og til opgaven. Set i forhold til "De Seks Guldkorn" (Kristensen, 2008) kan de i den læringsproces berøre alle seks guldkorn om: Meningsfuldhed, indflydelse, krav, belønning, social støtte og forudsigelighed.

Med Engeström får vi blik for at spændinger aktiverer de forskellige virksomhedssystemer (organister, præster, graver osv.), så disse bliver nødt til at tænke anderledes og tænke nyt. I hans optik er hændelser med de dertilhørende spændinger den energi, der skaber udvikling af opgaveløsningen og således bidrager til det gode psykiske arbejdsmiljø.

Med denne triangulering fra Wenger til Engeström til psykisk arbejdsmiljø er hændelsens betydning blevet synlig for os. Der er stort læringspotentiale i den spænding, der opstår i det daglige praksisfællesskab. Hvad vi også får blik for, er, at hvis medarbejderne ikke beskæftiger sig med hændelsen efterfølgende, vil der sandsynligvis kun være et minimum af læring.

5.7 Spor 3 – sociale aktiviteter

Den tredje praksis tager afsæt i sociale aktiviteter som stedet, hvor det psykiske arbejdsmiljø kan udvikle sig i positiv retning. Disse aktiviteter bidrager til etablering af den gode stemning, der i sig selv er et udtryk for et godt psykisk arbejdsmiljø. Aktiviteterne er eksempler på, at læring ikke udelukkende sker gennem bevidst kommunikativ refleksion. Der sker også læring gennem f.eks. det hyggelige samvær i forbindelse med en julefrokost. Den gode stemning bliver i empirien tillagt en afgørende betydning i forhold til at muliggøre samtalen aktører imellem og dermed refleksion om også vanskelige følelsesmæssige emner. Via samtalen bliver det muligt at skabe en fælles bevidsthed med tilhørende refleksion og dermed til læring.

At opleve kollegaer fra en anden vinkel

Der er i vore noter fra interventionerne og interviewmaterialet fra fokusgruppen mange henvisninger til arrangementer, der tolkes som havende betydning for den gode stemning, og dennes betydning for læring. Fra den første intervention fortælles der om en julefrokost, som præsten har inviteret til. Denne bliver tillagt stor betydning for det efterfølgende samarbejde. Der er også fortællinger om bowlingture og udflugter. Disse bliver tolket som meget positive for det psykiske arbejdsmiljø.

Et eksempel herpå er et sogn hvor den nye præst, som det første inviterer sine kollegaer hjem til sig. En mand siger: *"..men da vi fik en ny præst i 2007..så var det allerførste hun valgte, det var at invitere os alle sammen hjem til sig selv...det var da enormt interessant – det blev en fantastisk aften. Det var virkelig, virkelig godt....der er grundlaget kan man sige, der hvor man lærer det psykiske arbejdsmiljø, og det er en god indgangsvinkel."* Arrangementet muliggjorde samtaler på et andet niveau og med nogle andre emner end i dagligdagen. Man vidste nu noget om hinanden ud over det rent faglige. Kollegaen fik en menneskelig side. Og en af de andre mænd supplerer: *"Det giver et godt fundament til at være sammen i det faglige, at man faktisk har vist en menneskelig side"* Blikket for både den faglige og private side giver en for forståelse og overbærenhed og de fortsætter: *" ja ja han er altså ikke så tosset, som han lyder til, når vi snakker faglig snak."*

Den gode stemning

Kendskabet flytter en optik fra det rent faglige til at omfatte hele mennesket. Konklusionen i snakken laves af en af mændene: *"Altså jo bedre man kender hinanden, jo mere får man ud af det samarbejde, synes jeg."* Det sociale arrangement bliver i interviewet set, som noget, der er med til at skabe den gode stemning. En stemning som antages for at være afgørende for, at man kan lære det gode psykiske arbejdsmiljø. En af kvinderne siger: *"Altså hvis grundstemningen er der, så er det ligesom alting kan lade sig gøre. Hvis folk rent faktisk er glade, når de går på arbejde, så er det ligesom også nemmere at komme til at sige noget til hinanden - altså hvis der er et eller andet der skal ændres på."* Er stemningen god, kan alt lade sig gøre. Det bliver nemmere at tale med hinanden også om det, der har behov for at blive ændret eller justeret.

Glæde og tryghed

Den gode stemning bliver endvidere betegnet som kendetegnene ved, at man er glad og positiv. *"Kan man der få folk til at være positive, for det er klart alting går jo bedst så"*, som den ene mand siger. Glæden og den positive tilgang bliver nævnt som elementer i grundstemning, men også tryghed. En anden fra fokusgruppen siger: *"Så tryghed må simpelthen være en forudsætning for forandring og indlæring... det her er jo med baggrund i læring... så vil usikkerheden hvis man er utryg - den vil være til stede, så vil man ikke lære noget nyt."* Citatet hævder, at utryghed - udover at være belastende for det psykiske arbejdsmiljø i sig selv, mindsker evnen til indlæring. Tilsammen kommer tryghed, glæde og positivitet til at være det fundament, der muliggør samtalen - også om svære ting og dermed bevidstgørelse og påfølgende læring.

Svært at være ked af det

Ud over det positive heri problematiseres det også fra en af kvinderne. *"- der er også nogle dage hvor man ikke er glad, og hvor det rent faktisk kan være svært at være i kirken."* Glæden kan i den kirkelige kontekst blive en kultur, der mindsker muligheden for også at være ked af det. Dette udsagn understøttes i den norske doktorafhandling, hvor en af fem kulturfaktorer, der vanskeliggøre håndtering af uenighed er *"Ta-alt-i-bedste-mening"*-mentalitet. I flg. denne faktor henter menneskene omkring kirken idealerne for, hvorledes man skal omgås hinanden fra de bibelske formaninger. Dette medfører en *"snillhetskultur"*, som gør det vanskeligt at tale åbent om det, der gør ondt. (Torkelsen 2003) Det kan således være vanskeligt at være i kirken på en dag, hvor man kæmper med noget der gør ondt.

Kommunikativ validering

Fokusgruppen bliver under den kommunikative validering overrasket over, hvor centrale de sociale aktiviteter er i læring af det gode psykiske arbejdsmiljø. Vigtigere end de først troede. Man ser en begrundelse i, at her kan alle være med, idet de faglige barrierer og asymmetrien i f.eks. uddannelsesniveau udviskes. Der var dog også en opmærksomhed på, at de nære relationer kan skabe en sårbarhed. Det kan medføre at grupper lukker sig omkring sig selv og derved ubevidst lukker andre ude. Et billede, der blev brugt af en af mændene var familierelationen. *"Hvis der opstår uenigheder i sådan en kontekst kan det afstedkomme konflikter med en styrke, som når familier falder fra hinanden."* Det er en *"Akilleshæl i de sociale aktiviteter"*.

Teoretisk analyse af læring gennem deltagelse i sociale aktiviteter

Det bemærkelsesværdige i dette spor er, at læring ikke opstår gennem planlagte dialogiske processer. De ansatte har ikke som en del af samværet talt om deres daglige samarbejde eller de opgaver, de løser sammen. I stedet har de ganske simpelt sat sig sammen om et veldækket bord, nydt maden og hinandens selskab. Adspurgt om, hvor har I lært "det gode psykiske arbejdsmiljø", er det første svar: julefrokost. Det er i denne sociale praksis samarbejdet udvikler sig. Læring sker gennem deltagelse – deltagelsen alene fører til læring, idet deres relationer ændrer sig.

Forståelsen af ovenstående overvejelser kan uddybes gennem teorien bag situeret læring. Her defineres læring således: *"..læring defineret relationelt som personers forandrede deltagelse i en forandrende social praksis."* (Lave & Wenger 2003 s. 8) I denne optik er læring hjemhørende i en social kontekst. Det er i relationen, den enkelte er i bevægelse og kan forandre tænkning, opfattelse og identitet. I denne teori sker læring igennem deltagelse i en social praksis, og således ikke nødvendigvis gennem åben dialogisk refleksion, som flere af anbefalingerne i dokumentanalysen udelukkende peger på.

Lave & Wenger (2003) opererer med et begreb, de kalder for legitim perifer deltagelse. Med dette begreb forsøger de at beskrive de forskellige individers relation til et fællesskab omkring en bestemt praksis. Den praksis, vi undersøger i dette speciale, er "et godt psykisk arbejdsmiljø". Hvor fællesskabet er samlet, er man på vej fra perifer deltagelse til fuld deltagelse, idet man på vejen lærer, hvordan man får et godt psykisk arbejdsmiljø.

Begrebet legitim perifer deltagelse skal forstås som en helhed. Med legitim forstås, at det enkelte individ har legitimt adgang til et fællesskab. Som ansat kirkefunktionær eller

præst har man en selvfølgelig legitim adgang til arbejdsfællesskabet omkring kirken. Udtrykket periferitet defineres således: *"Periferitet antyder, at der er mangfoldige, forskelligartede, mere eller mindre engagerede og omfattende måder at være placeret på inden for de områder af deltagelse, som fællesskabet definerer."* (Lave & Wenger 2003 s. 37) I vores opgavesammenhæng ser vi forskelligheden i de ansatte som, at disse netop er perifere i forhold til opgaven samtidig med, at de er deltagere. Alle påvirker opgaven "psykisk arbejdsmiljø", både når de deltager, og når de ikke deltager. Legitim perifere deltagelse er således et dynamisk begreb, der angiver et felt, der er i konstant bevægelse frem mod det i vores opgaveperspektiv gode psykiske arbejdsmiljø.

Når gruppen af ansatte sætter sig omkring bordet, deltager de fra hver deres legitime perifere position i bevægelsen frem uden, at man dog på noget tidspunkt kan sige, at de når frem til et endeligt mål. Dertil er opgaven "det gode psykisk arbejdsmiljø" for diffus med påvirkninger fra mange faktorer - fra den gode stemning til meningsfuldheden og oplevelsen af at være god til sit arbejde og få anerkendelse derfor.

En måde at forstå bevægelsen på er ved at kalde den for en form for forhandling mellem de forskellige deltagere. Lave og Wenger skriver om det således: *"Deltagelse er altid baseret på situeret forhandling og genforhandling af mening i verden. Dette indebærer, at forståelse og erfaring er i konstant samspil – ja, er gensidigt konstituerende."* (Lave & Wenger 2003 s. 48)

Hvad der sker omkring det dækkede bord, er en relationel afsøgning af, hvad der fungerer hos os. Forståelsen og erfaringen med og af hinanden bliver sat på prøve i en gensidig forhandling. Bevægelsen ses gennem en ny optik. Som tidligere refereret siger en af mændene i fokusgruppen: *"ja ja han er altså ikke så tosset, som han lyder til, når vi snakker faglig snak."* Billedet af en "tosset" kollega er her blevet genforhandlet og modificeret, hvilket må formodes at påvirke samarbejdet i positiv retning i form af en bedre stemning og dermed et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Denne forhandling ændrer på det psykiske arbejdsmiljø ved at ændre på deltagerne. Læringen er da ikke blot en teknisk ændring i måden at håndtere den "tossede" kollega. Den ændrer på relationen og derigennem på identiteten. *"Læring indebærer således, at man bliver en anden person i forhold til de muligheder, som disse relationssystemer aktiverer."* (Lave & Wenger 2003 s. 49) Nye muligheder opstår i relationen og dermed også en ny identitet. Da de tog hjem fra julefrokosten, var deres relationer blevet genforhandlet og nuanceret med nye muligheder til følge. Spørgsmålet: "Hvordan deltager man som person i dette praksisfællesskab" skal besvares på en ny måde. Organisten "var en anden", da han mødte på arbejde den følgende uge.

I den kommunikative validering er der et udsagn fra en af mændene om at *"her kan alle være med"*. Udsagnet fortæller, at de sociale aktiviteter er åben for alle og antyder samtidig, at det ikke nødvendigvis er muligt for alle at være med i alle forhold. Det vil f.eks. ikke være muligt for præsten at deltage i en samtale med graverne om hvilken grantype, der skal købes hjem til efterårets grandækning. Ligeledes vil graveren have svært ved at forholde sig til en teologisk diskussion om udlæggelsen af den kommende søndags tekst. De ansatte omkring kirken er opgave- og dermed uddannelsesmæssigt meget forskellige. Hver faggruppe har således udviklet et sprog, der gælder for deres fagområde.

Udover praksisfællesskabet omkring kirkens daglige arbejde vil de enkelte faggrupper også tilhøre deres eget praksisfællesskab, hvor det dertilhørende sprog anvendes. Disse forskellige sproguniverser kan i dagligdagen gøre det vanskeligt at drøfte emner af betydning, fordi man ikke forstår hinanden. Dette er muligvis medvirkende til at dialogiske refleksionsprocesser, som anvendes i stor stil i mange organisationer både i det private og offentlige ikke nødvendigvis har succes i en kirkelig kontekst. Ganske simpelt fordi forskellene de ansatte imellem er store.

Wenger fortæller en historie om et besøg hos en ven, der er vinkender. Der bliver trukket en god flaske vin op og vinkenderen siger om den: *"Denne her vin har en virkelig god purpur-i-næsen"* (Wenger 2009, s. 67) Wenger forstår ikke udsagnet og kommer til den erkendelse, at han ikke er en del af et praksisfællesskab omkring vin. Han kan ikke smage forskel på en dyr og en billig vin og forstår ikke ordene. Hvis han skulle lære dette nye, måtte han dels drikke en masse vin og gøre det sammen med vinkendere. Her definerer han læring som *"..en interaktion mellem, hvad jeg vil kalde social defineret kompetence og personlig oplevelse."* (Wenger 2009 s. 69) Praksisfællesskabet omkring vinen har med tiden udviklet nogle kompetencer til at tale om vin og dermed dele oplevelsen af denne, men for at Wenger kan tage disse kompetencer til sig, må han også selv drikke og derigennem opleve vinen.

Læring i sociale kontekster er således et møde mellem organisation og individ. I den folkekirkelige kontekst har de enkelte faggrupper oparbejdet deres socialt definerede kompetencer til at forstå og tale om f.eks. et stykke orgelmusik gennem personlige oplevelser/arbejde med musikken. De øvrige faggrupper har ikke adgang til disse medmindre de også begynder at øve og spille. De enkelte faggrupper er således isoleret fra hinandens praksisunivers, men - og her er så pointen -, når det handler om at spise en god frokost og hygge sig med en øl og en snaps, så er der et fælles sprog og dermed et fællesskab som giver alle legitim perifer deltagelse til fuld deltagelse. Alle oplever, at her forstår vi hinanden og taler samme sprog.

Sammenfatning

Vægtlægningen på de sociale aktiviteters betydning overrasker fokusgruppen og os som konsulenter. Relationer har særlig mulighed for at udvikles gennem de sociale aktiviteter. Bemærkelsesværdigt er også at dette spor viser en anderledes vej til læring end gennem den dialogiske refleksion, som dokumentanalysens anbefalinger peger på. Med hjælp fra teorien om situeret læring, bliver det mulig at forstå de sociale aktiviteter som et sted for forhandling og genforhandling af gruppens forståelse og erfaringer. Hen over bordet bliver det mulig at se sin kollega i et nyt lys, hvormed der åbner sig nye veje i det daglige samarbejde. Forhandlingen kan forstås som en rejse - med ord fra teorien bag situeret læring - fra det perifere til fuld deltagelse i et praksisfællesskabets psykiske arbejdsmiljø. Det er ikke blot en teknisk praksis som f.eks. en højmesse, der er i bevægelse gennem de sociale aktiviteter, men også det enkelte individ og dermed gruppens identitet. De oplever således, at noget nyt opstår og derved bliver de sociale aktiviteter et vigtigt sted for udvikling af det gode psykiske arbejdsmiljø.

De elementer af det psykiske arbejdsmiljø, der her læres er "social støtte". Den enkelte føler sig set, som det menneske man er, og ikke blot den funktion man udgør. Endvidere må vi antage at "forudsigelighed" som endnu et parameter i feltet psykisk arbejdsmiljø også her udvides. Ved at øge kendskabet til hinanden må vi antage, at de i højere grad kan forudsige reaktioner og ønsker hos kollegaen. Også "indflydelse" øges muligvis gennem de sociale aktiviteter, idet man må tænke at kollegaers resurser nu i højre grad ligger åben for anvendelse og dermed mulighed for at påvirker egen arbejdssituation.

De relationelle faktorer som tillid, retfærdighed og samarbejdsevne er også i spil. Gennem hyggen ved bordet øges tilliden. Her oplever alle at kunne være med, hvilket giver os en opmærksomhed på, at det ikke nødvendigvis er muligt i alle forhold omkring kirken. Vi må antage, at den store brede i uddannelsesmæssig baggrund og opgaver i hverdagen betyder, at der er meget som man vanskeligt kan dele. Man har ikke legitim adgang til hinandens praksisfællesskaber og dermed mulighed for at deltage i en samtale om emner, der vedrører centrale forhold i kirkens hverdag så som prædiken, valg af musik og vedligehold af kirkegården. Det betyder at en julefrokost bliver en kærkommen mulighed for at være sammen om noget, alle oplever at have legitim adgang til, nemlig den praksis, der omhandler at sidde omkring et bord og indtage et godt måltid mad.

5.8 Sammenfatning af hvad praktikerne siger

Med afsæt i dokumentanalysens anbefalinger, indgår vi som aktionsforskere i dette afsnit i en responsiv samtale med kirkens praktikere. Vi lægger op til kognitive dialogprocesser med spørgsmålet: Hvordan læres et godt psykisk arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst? De svar, vi får, peger dog primært i en anden retning. Man lærer ganske vist også noget ved at have besøg af konsulenter og blive ledet igennem dialogiske processer, men de tre vigtigste kilder viser sig at være de små øjeblikke efter f.eks. en gudstjeneste, hvor man ser hinanden i øjnene. Det er hændelser, der på den ene eller anden måde bryder kontinuiteten i kirkens hverdag og det er sociale aktiviteter – i alt tre spor.

Vi bliver med Lave og Wengers overvejelser bevidste om, at læring sker i relationer og mindre i en indre informationsbearbejdning, sådan som en mere kognitiv tilgang lægger op til. Det er i den daglige forhandling om meningsfuldhed og identitet, at læring primært finder sted. Praktikerne lægger meget vægt på stemningen i form af tryghed og positivitet som et vigtigt bidrag til læring. Der hvor stemningen er god, er der også basis for læring.

I det følgende afsnit vil vi undersøge relationernes betydning yderligere og overveje, hvorledes den organisatoriske diffuse ledelse bidrager hertil.

6.0 Relationer, diffus ledelse og læring af psykisk arbejdsmiljø

Som tidligere nævnt under dette speciales metoder brugte vi under et kursus på Marias Ø i Montenegro konstellationsspillet som pædagogisk metode for at undersøge og derigennem øge vore handlemuligheder i vanskelige opgaver med grupper.

Som kursUSDeltagere anvendte vi en hændelsesberetning fra empirien. Det var en beretning om en organist, der spillede den forkerte melodi til en begravelse. Det var en episode, der vakte stærke, negative følelser hos og mellem de ansatte, hvilket blev en frustrerende og belastende oplevelse med indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø. Vi ville med spillet undersøge, hvilke muligheder gruppen havde for at bearbejde hændelsen. Spillet gav os den overraskende erkendelse, at eneste mulighed for at håndtere det ømtålige og spændingsfyldte emne, gik gennem arbejdet med den gode relation. Nogle af spillerne ønskede at nærme sig hinanden, men var der blot én der trak sig og ikke ville gå ind i feltet, gled gruppen fra hinanden.

Det blev tydeligt i spillet, at den kirkelige kontekst med diffus eller helt fraværende ledelse, efterlod de ansatte et sted, hvor "en god relation" var eneste mulighed for at bearbejde

vanskelige problemstillinger. Her kom "kirkespillet" til at stå i kontrast til de øvrige spil på øen, hvor ledelsens intervention hver gang viste sig at være en mulighed for at fremme en god udvikling.

Denne oplevelse fik os til at se på den allerede indsamlede empiri med "nye øjne", og det slog os, hvor megen energi, der af medarbejderne bliver brugt på relationer. Med denne iagttagelse in mente, giver det god mening, at relationerne tillægges så stor betydning af de interviewede. Hvor der er synlig og nærværende ledelse, ville denne kunne bruge sin magt til at sætte en bearbejdning i stand, med henblik på at blive klogere og undgå noget lignende i fremtiden. Hvor der er diffus ledelse, bliver "den gode relation" eneste mulighed for læring. Kirkens kontekst med en ledelsesstruktur delt mellem en folkevalgt kontaktperson og en provst, der sjældent eller aldrig er til stede på arbejdspladsen, fremkalder denne situation. Hensigten med dette speciale er ikke at undersøge, hvorledes man hensigtsmæssigt kan ændre på konteksten og dermed muligvis sikre mere optimale læringsbetingelser. Vi kan blot konstatere ud fra vore empiriske fund, at læring afhænger af gode relationer i den folkekirkelige kontekst.

På denne baggrund kunne man antage at det psykiske arbejdsmiljø ville have det svært på samtlige kirkelige arbejdspladser, men virkeligheden er, at den overvejende del af sognene har gode historier at fortælle herom jf. dokumentanalysen. Tydelig og nærværende ledelse kan derfor ikke alene være afgørende for læring af det psykiske arbejdsmiljø. Hvad er det så, der får praksisfællesskaberne til at fungere? Ifølge vores empiri er det, hvor relationerne fungerer, og hvor man kan blive enig om, hvad der er "fuld deltagelse" – enighed om hvad det vil sige at have et godt psykisk arbejdsmiljø.

Hvor der er fokus på relationen opstår en indsigt, som skaber mulighed for udvikling og transformation af såvel egen som praksisfællesskabets identitet. (Lave & Wenger 2003) Spørger vi i fokusgruppen og under interventionerne, giver deltagerne udtryk for, at læring af det psykiske arbejdsmiljø læres, når de via perifert eller med fuld deltagelse i praksisfællesskabet, forhandler og analyserer disse. *"Det vil sige, at læring, kognition og viden må forstås ud fra individets deltagelse i et kompleks netværk af relationer, og det er analysen af relationerne, der giver indhold til de enkelte elementer, og ikke de enkelte elementer, der forklarer relationerne."* (Nielsen, 2008, s.120) Relationen er således udgangspunkt for læring og ikke individets kognition og viden.

I fokusgruppen falder snakken på en sognemedhjælper, der med sin mangeårige kompetence i fællesskabet på en måde viser vejen for andre fra legitim perifer deltagelse til fuld deltagelse. En af mændene fortæller: *"vi lyttede sådan lidt til hende og kiggede lidt på hende og*

tænkte okay - jeg tror ikke, vi var bevidste om det men jeg tror faktisk vi prøvede på at efterligne hende - når vi snakkede med andre, fordi vi kunne se at hun kunne slippe af sted med det, og det tænker jeg egentligt at det var sådan meget ubevidst læring ”.

Begrebet legitim perifer deltagelse kan altså bruges til at forklare det relationelle arbejde, vi har hørt om og set i dette speciale som forskere. Det er i relationen med sognemedhjælperen, det bliver muligt for de andre at lære. Vi ser også, at der i fællesskabet bruges meget tid og opmærksomhed på relationerne til de andre deltagere. Vi tolker, at det ledelsesmæssige vakuum, som den diffuse ledelsesstruktur skaber, understøtter dette arbejde.

Ledelse har derfor generelt i den kirkelige kontekst en perifer position i forhold til håndtering af godt psykisk arbejdsmiljø. Her forstår vi den ledelsesmæssige tilgang som dynamisk og rettet mod at skabe gennemsigtighed i forhold til læring af dette. Det betyder, at fornemmelsen af mening og strukturer i det praksisfællesskab, medlemmerne befinder sig i, er uklar. Opgaven med at analysere relationerne er op til den enkelte. Og selvom den enkelte i forhold til praksisfællesskabets virksomhed går fra perifer til fuld deltagelse, vil læring af det psykiske arbejdsmiljø med diffus ledelse fastholde den enkeltes position som perifer, hvis ikke relationerne er yderst velfungerende.

Hvordan griber deltagerne i praksisfællesskabet så læring af psykisk arbejdsmiljø an, når ledelsesstrukturen er så diffus?

I dokumentanalysen finder vi som tidligere nævnt, at dialogiske metoder som kognitiv tilgang vægtes højt i skabelse af et godt psykisk arbejdsmiljø. Vi kan i empirien se, at deltagerne også har det som løsningsforslag til, hvordan de skal håndtere den læring, de får under opgaveløsning, hændelser og sociale aktiviteter: *” Ja simpelthen, så er det alligevel noget der rykker - så det er - den gamle Mobilix reklame, samtale fremmer forståelsen - det gør den altså”,* udtaler en kvinde i starten af fokusgruppeinterviewet.

Men vi ser, at selvom medarbejderne kender dialogen som metode til at fremme det psykiske arbejdsmiljø, så sker det kun i nogen grad ved løsning af fælles opgave i bysognet, hvor man f.eks. mødes efter gudstjenesterne og lige snakker forløbet igennem. Vi finder det ikke i de små sogne, og vi har ikke eksempler derpå, når ikke planlagte hændelser sker.

Vi kan her konkludere, at tilhørsforholdet i praksisfællesskabet aktiverer deltagernes engagement i selv at håndtere det psykiske arbejdsmiljø mere eller mindre. Ifølge Wenger (2004) bliver engagementet en bestemt form for tilhørsforhold og en kilde til identitet. Man

indordner sig under de givne forhold for at passe ind i strukturen, og dermed bidrager den enkelte til virksomheden/opgaven.

7.0 Kritik

Kan et miljø læres?

Indbygget i vores problemformulering er den påstand, at et godt psykisk arbejdsmiljø er noget, der kan læres. Men kan man lære et miljø? Helt simpelt er det sprogligt skævt, da begrebet miljø handler om omgivelser, og omgivelser kan vel ikke læres? Ved specialets start valgte vi dog problemformuleringen, dels fordi vi selv har års erfaring med udvikling af psykisk arbejdsmiljø og dels i dokumentanalyserne kan se anbefalinger til, hvordan det kan gøres.

Det har givet os nogle udfordringer undervejs, fordi vi fulgte anbefalingernes kognitive retning i aktionsforskningsprocessen. Vi designer interventioner og fokusgruppeinterviewet ud fra dialogiske processer, hvilket vil sige, at vi skaber nogle bestemte rum, hvori deltagerne får mulighed for sammen med os at reflekterer. Hvis vi skulle være tro mod vores teori, skulle vi deltage i deres hverdag, anvende deltagende observationer og intervenser derigennem.

Vi kunne også have valgt følgende problemformulering: "På hvilke måder kan et lærings-teoretisk blik give nye veje for arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst?" Dermed havde vi antydnet, at der er flere "blikke" på læring, hvilket vi anerkender, at der er. Den havde således måske været mere præcis, men fordi vi fastholder "hvordan", bliver vi opmærksomme på, at deltagerne ikke besvarer dette spørgsmål men i højre grad svarer med "hvornår". Vi spørger dem: hvordan lærer I et godt psykisk arbejdsmiljø, og de svarer hvornår det sker. Havde vores optik på læring været noget, der primært sker gennem refleksion, må vi formode, at deltagerne havde kunnet svare på det, men da de i stedet svarer med : julefrokost, efter gudstjenesten, når der sker noget uventet, bliver vi opmærksomme på, at læring ikke så meget handler om kognitive processer, men snarere i denne kontekst det som situeret læring peger på: Gennem forhandling i praksis-fællesskabet omkring arbejdet i sognet.

Metodekritik

Som en kritik af vores metode kan man sige, at vi kunne have valgt mere kvantitative metoder med f.eks. spørgeskema eller vi kunne have inddraget flere sogne. Vi kunne også have opsøgt sogne med samarbejdsvanskeligheder. Dette ville sandsynligvis have givet os et større empirisk fundament at stå på, og dermed en bredere læringsteoretisk indsigt i, hvordan det gode psykiske arbejdsmiljø lærers eller måske snarer hvornår?

Er social læringsteori en teori om læring?

Læringsteoretisk har vi i dette speciale valgt social læringsteori med fokus på Lave og Wenger. Der er dog den svaghed i deres teoretiske fremstillinger, at de ikke eksplicit definerer, hvad de forstår ved læring. Wenger skriver da også: *"Lad mig sige det med det samme: jeg er socialteoretiker, og derfor prøver jeg ikke på at opstille en komplet læringsteori."* (Wenger 2009 s.62) Vi har således ikke en konkret definition på læring for grundlag for vores læringsteoretiske tilgang ud over, at det er social læringsteori.

Spørgsmålet er, om dette er en læringsteori. Mads Hermansen skriver: *"Det er altså min påstand...."at læring som social praksis" grundlæggende handler om læringens rum, men ikke rummer en særligt udviklet teoretisk forståelse af, hvordan læringen faktisk processeres, og heller ikke af personlighedskomponenternes betydning."* (Hermansen 2005, s. 26) I denne optik finder vi således ikke i vores speciale hvilke indre læreprocesser, der foregår i medarbejderne. Havde vi havde haft et andet læringsteoretisk udgangspunkt, havde vi muligvis fundet sådanne. Men da specialet tager udgangspunkt i et projekt, der handler om Samarbejde i Sognet, har det været naturligt for os at vælge en social læringsteori, der har fokus på relationer. Det er således individets relationer til omverden, der har haft vores særlige bevågenhed i dette speciale og ikke forandringer af dets indre kognitive strukturer.

Kritik af situeret læring

Begreberne fra situeret læringsteori, som den er fremstillet af Lave og Wenger kan kritiseres for dels

- *Situeret læring negligerer subjektet*
- *Situeret læring betyder underkastelse og reproduktion under de givende forhold* (Tanggaard & Nielsen 2006)

Det er som om, der mangler et subjekt og en klar adskillelse mellem det subjektive og det objektive, som mødes i situationen. Subjektet kan således se ud til at forsvinde i praksis-

fællesskabet. Hvem er det da, der lærer? Et svar herpå er, at social læringsteori ikke er optaget af at skelne mellem det individuelle og struktur men *"..i en relationel forståelse af individet som en størrelse, der eksister og forandres over tid gennem sin deltagelse i og på tværs af forskellige praksisfællesskaber."* (Tanggaard og Nielsen 2006, s.158) Subjektet bliver således forbundet i det relationelle. Dette bliver for os en vej til at forstå forandringer af kollektiv deltagelse i praksis gennem personlige bidrag, som netop er dette speciales kontekst.

Dækker bevægelsen fra legitim perifer deltagelse til fuld deltagelse over, at man skal blive "som folk er flest"? Vi finder denne kritik berettiget, da vi må formode, at der i den kirkelige kontekst, er nogle, der har mere magt end andre, og derfor kan definere, hvad der er fuld deltagelse. Nyindtrådte må formentlig føje "venetranerne" i dette. Under den første intervention i de tre små landsogne fortalte de ansatte, at det var sjældent, der blev ansat nye med den gevinst, at forholdene var stabile. Nyankomne må således indordne sig under "veteranerne". Hvad vi dog også kan høre fra samme sted er, at julefrokosten har flyttet på deres indbyrdes relationer. Så forhandlingen hen over frokosten har gjort noget ved dem alle. Vejen ind i praksisfællesskabet er således assimilativ, men når man først har opnået legitim perifer deltagerposition, kan man deltage i forhandlingerne af, hvad der er fuld deltagelse.

Altid en del af praksisfællesskabet i kirken?

Vi bruger ofte termen praksisfællesskab i dette speciale til at forstå relationerne i den folkekirkelige hverdag. Vi har dog diskuteret, om de ansatte omkring kirken kan forstås som et sådan. Arbejdsopgaverne er så klart defineret, at den enkelte i princippet selv kan vælge, om denne vil indgå i et tættere samarbejde med kollegaer eller lade være. Vi finder i vores empiri billedet med orkestret, hvor man er afhængig af at spille sammen, men at der også er eksempler på kollegaer, der vælger at holde sig ude af dette. Er disse deltagere? Som et svar herpå skriver Tanggaard og Nielsen (2006 s. 159) *"..at mennesker altid er delagtige og deltagende i forhold til hinanden og at det vi gør og tænker nødvendigvis altid er forhandlet koordineret og sat i forhold til det andre gør og tænker. Den enkeltes selvforståelse udvikles ved at være spejlet konfronteret og forhandlet i forhold til at andre og forandres over tid og sted ved at bidrage til betydningsfulde aktiviteter i fælles praksis."* Skønt en kollega ønsker at holde sig ude af fællesskabet, forbliver han dog en del af orkestret. Han forsvinder ikke som person, men vil med sit blotte nærvær være legitim perifer deltager og bevæge sig ind og ud og på tværs af andre praksisfællesskaber.

Mangel på læringsniveauer

Et andet felt man kan kritisere vores teorivalg for, er dets mangel på læringsniveauer. Flere læringsteorier opererer med sådanne, således Batesons logiske analyse af fire forskellige læringsniveauer (Nielsen & Tanggaard, 2011). Vi kan ikke prioritere læringsniveauerne i de 3 "spor", vi har fundet og beskrevet. Er der størst læring ved julefrokosten, eller er det når kontinuiteten bliver brudt af en hændelse, hvor der efterfølgende forhandles om, hvad der skal gøres i lignende situationer i fremtiden? Ud fra vort pragmatiske standpunkt, kan vi ikke angive en prioriteringsrækkefølge af de forskellige spor, da situationen bestemmer, hvad der på det givne tidspunkt har størst forklaringsværdi. Det betyder, at læring ikke bliver reserveret til bestemte situationer og, at vægten ligger på en forhandling ud fra behov.

8.0 Konklusion

Hvordan læres et godt psykisk arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst? - og hvordan kan aktionsforskning som metode afdække dette spørgsmål?

Sådan lyder problemformuleringen i dette speciale. Metodisk har vi anvendt aktionsforskning kombineret med responsiv evaluering. Det betyder, at vi med afsæt i vores viden om det psykiske arbejdsmiljø og den folkekirkelige kontekst analyserede dokumenter. Med det som opstart har vi været i en responsiv dialog dels gennem interventioner, interview og kommunikativ validering med ansatte dels med aktører på den folkekirkelige arbejdsplads. Vort evaluerings- "før" fandt vi dels i dokumentanalysen og vores forberedelse til den første intervention. Vi må konstatere, at vi er blevet flyttet af flere gange i vores forsøg på at løse specialets aktionsforskningsproblem, og står nu med specialets "efter". Dette er et sammendrag af, hvad vi sammen med praktikerne så og lærte gennem de seneste 7 måneder, specialeskrivningen har strakt sig over.

Dokumentanalysens entydige svar

I vores analyse af de få undersøgelser og vejledninger, der er skrevet fra 2002 og frem til i dag, finder vi kun ganske få antydninger af, hvordan læring er tænkt. Dette undrer os, da vi arbejder ud fra den tese, at læring er drivkraften i forandringer af sociale praksisser. Både undersøgelser og vejledningerne giver anbefalinger til, hvad der er behov for at arbejde med i feltet. På spørgsmålet "hvordan" er svaret tilsyneladende ret enstemmigt, at læring sker igennem dialogprocesser. Ingen af dokumenterne går dog i dybden hermed. Der refereres ikke til læringsteorier på nær domæneteorien i materialet Kirketrivsel (2008). Det efterlader os et "før" i vores undersøgelse, der hedder dialogprocesser uden større begrundelse – måske endda "ved ikke".

Fra "hvordan" til "hvornår"

Da vi foretager interventionerne i sognene, er det derfor helt ureflekteret dialogprocesser, vi anvender. Vi bliver næsten en smule stødt, da deltagerne meget sidst i interventionen kommer i tanke om, at de da også lærer noget under vores besøg. I fokusgruppen giver deltagerne dog udtryk for, at de har haft meget ud af dialogen i fokusgruppen, så i forhold til dét praksisfællesskab, har dialogen haft en betydning. Men må vi konkludere, at konsulentinterventioner baseret på dialogprocesser ikke kun er svaret på spørgsmålet "hvordan" i denne kontekst. Det, der derimod står forrest i svaret på spørgsmålet: "Hvordan læres et godt psykisk arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst?" er "julefrokost"! Vi bliver opmærksomme på, at de små øjeblikke efter f.eks. gudstjenester, hvor man lige "ser hinanden i øjnene", bliver tillagt stor betydning. Også hændelser, der bryder kontinuiteten, som f.eks. når en kirkegænger overskrider de uudskevede regler og flittigt bruger sit fotografiapparat, kan bidrage til læring. I vores bearbejdning af fokusgruppeinterviewet og den kommunikative validering bliver dette til tre spor: opgaven, hændelser og sociale aktiviteter. Deltagerne besvarer vort "hvordan" med "hvornår", idet de peger på bestemte øjeblikke i hverdagen. Vi har dermed vist, at læring ikke nødvendigvis sker gennem refleksioner men i øjeblikke, hvor fællesskabets virksomhed genforhandles.

Læring i opgaven

Der er megen læring i de små øjeblikke, hvor opgaven som f.eks. gudstjenesten bliver afrundet med en snak. Med teorierne fra situeret læring forstår vi disse øjeblikke som forhandlinger, hvor de forskellige legitime perifere deltagere forhandler virksomheden og dermed forsøger at definere, hvad der er fuld deltagelse. Spørgsmålet "Hvad er en god gudstjeneste?", bliver således til forhandlingsobjektet i disse øjeblikke. Det psykiske arbejdsmiljø fremmes herved gennem en øget oplevelse af mening og forudsigelighed, samt oplevelsen af at have evnen til samarbejde. Også oplevelsen af tillid og retfærdighed styrkes gennem den inddragende samtale.

Hvad vi også bliver opmærksomme på i dette spor, er, at det i en folkekirkelig kontekst er, muligt at holde sig ude af denne forhandling ved ikke at deltage i øjeblikkene. Da der ikke er noget "skal" i kraft af fraværende ledelse, kan dette medføre, at de ansatte i et sogn ikke har mulighed for at forhandle og dermed øge det gode psykiske arbejdsmiljø. Vi finder, at læring i disse tilfælde ikke sker i tilrettelagte dialogprocesser, men nærmest tilfældigt og nogle gange tavst – man ser hinanden i øjnene og siger "tak for i dag".

Læring i hændelser

I sporet hændelser ser vi, hvordan diskontinuitet skaber læring. Idet kontinuiteten brydes, får medarbejderne behov for at genforhandle. Hermed skabes læring om det gensidige engagement, ansvarlighed for opgaven og måden den løses på fremover. Ud over Lave og Wenger anvender vi også Engeströms virksomhedsteori. Han forstår læring ekspansivt. Det sker, hvor forskellige virksomhedssystemer, med hver deres historie og kultur fanges i en åbenlys uhensigtsmæssighed. I eksemplet med den "løsslupne" fotograf har præsten bestemt sig for ikke at gribe ind, idet han vurderer, at det vil virke autoritært og gøre det svært for ham at blive i præsterollen. Sådan har de ansatte hver deres position, der til sammen skaber uhensigtsmæssigheden. Efterfølgende taler de sammen om begivenheden og bliver konfronteret med den. Resultatet bliver en ny læring, der kan bringes i anvendelse i fremtidige lignende situationer. Også her bliver det tydeligt, at det er op til den enkelte, om man vil deltage i en sådan forhandling. I sporet hændelser viser vi, hvordan diskontinuitet skaber læring.

Læring i sociale aktiviteter

Det sidste af de tre spor peger på sociale aktiviteter som stedet for læring. I første omgang overrasker det os, at f.eks. julefrokosten skulle være stedet for læring. Ved nærmere eftersyn giver det dog mening på flere måder. Vi ser her, at de sociale aktiviteter giver gruppen af ansatte en mulighed for at se hinanden i et andet lys end det ret faglige. Også omkring julefrokosten sker der forhandlinger – set med "situerte øjne". Grundet deres forskellige faglighed kan en samtale være vanskelig i dagligdagen. Graveren har et ordvalg omkring kirkegården, der kan gøre det vanskelig for præsten at samtale om dette. Ligeledes kan organistens afsæt i et musikerpraksisfællesskab gøre det vanskeligt at tale reflektivt om musikvalget i gudstjenesten. Denne sproglige asymmetri er ikke til stede under frokosten, og i det jævnbyrdige fællesskab bliver det muligt at genforhandle deres indbyrdes relationer. Alle både er og agerer som legitime perifere deltagere.

Med disse tre spor viser vi, at læring af det gode psykiske arbejdsmiljø sker mange andre steder end i det refleksive rum gennem planlagte dialogprocesser. I stedet ser vi læring, som noget der konstant pågår gennem forhandling af virksomheden og om identitet og meningsfuldhed deltagerne imellem på vej til "fuld deltagelse". I dette tilfælde det gode psykiske arbejdsmiljø.

Diffus ledelse og relationer

Dette skærper vores opmærksomhed på de vilkår læring af feltet har i den folkekirkelige kontekst. Via konstellationsspillet på Marias ø ser vi, at daglige relationelle arbejde deltagerne imellem, har afgørende betydning. Der er ikke daglig og nærværende ledelse, der kan definere, hvad der er "fuld deltagelse". Velfungerende relationer bliver derfor afgørende for forhandlingerne. Fordi den daglige ledelse ikke kan fastholde medarbejderne på retningen, da der sjældent er et "skal" i den kirkelige kontekst – ja så afhænger den fælles vej altså af, om relationerne fungerer. Diffus ledelse medfører, at det er overladt til den enkelte, om man vil være deltager i læring af det gode psykiske arbejdsmiljø. Diffus ledelse medfører således ud fra dette speciale diffus læring af et godt psykisk arbejdsmiljø. Dette fordi den gennemsigthed, en ledelse kan facilitere ved at definere, hvad et godt psykisk arbejdsmiljø er, mangler.

Sammenfatning

Med udgangspunkt i de sogne vi har interveneret i, har vi med dette speciale vist, at et godt psykisk arbejdsmiljø i en folkekirkelig kontekst læres:

- gennem fælles løsning af en opgave
- ved bearbejdning af hændelser
- gennem sociale aktiviteter

Hvad vores empiri kun i mindre grad peger på, er dialogiske processer både med og uden konsulent som stedet for læring. Dette står i kontrast til de anbefalinger, vi fandt igennem dokumentanalysen.

9.0 Perspektivering

I dette speciale har vi forsøgt at undersøge, hvordan et godt psykisk arbejdsmiljø læres i en folkekirkelig kontekst ved hjælp af aktionsforskningsmetoden og elementer fra responsiv evaluering. Vi har i det foregående beskrevet vore vigtigste fund i konklusionen. I dette kapitel ønsker vi med afsæt i dem at udfolde et alment perspektiv. Dels i form af anbefalinger til, hvorledes man i den lokale kontekst kan fremme læring, og dels gennem anbefalinger, der henvender sig til folkekirken generelt.

Lokalt ser vi vigtigheden af at arbejde på den gode relation. Den angives som den vigtigste forudsætning i den folkekirkelige kontekst for læring. Det betyder, at fremmes den gode relationen, bidrager det til læring. En konsekvens for den afgørende betydning af den go-

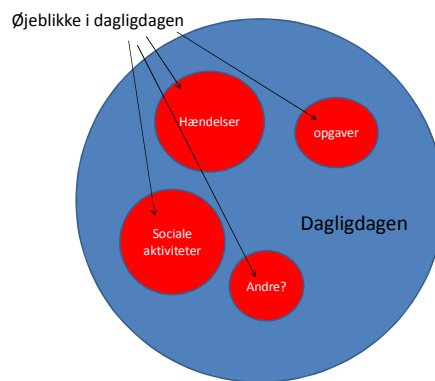
de relation må også betyde, at man ved ansættelser prioriterer ansøgernes relationelle evner udover de rent faglige.

Vi vurderer på baggrund af specialet, at det er svært at fremme det gode psykiske arbejdsmiljø, hvor relationerne ikke fungerer. Den folkekirkelige kontekst med diffus ledelse og stor trykthed i ansættelse må have den konsekvens, at de ansatte afstår fra at deltage i praksisfællesskabet omkring sognet, hvis dette er belastende og i højere grad orienterer sig mod andre praksisfællesskaber. Det vil kræve en nærværende ledelse, der ikke fortier eller søger at skjule de særlige præmisser for deltagelse, men derimod søger at lægge dem åbent frem og gøre dem til genstand for fælles drøftelse. (Nielsen 2008) Der vil være brug for et tæt samspil mellem ledelsen af kirkefunktionærerne og provsten som leder af præsten.

Man kunne overveje en professionalisering af den daglige ledelse enten i en overgangsperiode eller permanent. Et krav til ledelseskompetencerne kan bl.a. være, at vedkommende formår at håndtere følelser i den daglige ledelsesfunktion. Denne håndtering ville ud fra vores perspektiv kunne tilføre folkekirken som arbejdsplads et kvalitetsløft i større retning af trivsel og vækst. Netop et sted, hvor mange følelser er en del af hverdagen, vil en leder med denne kompetence være den, der dynamisk og transperant viser "vejen ad hvilken".

Olsen & Tanggaard (2011) påpeger i bogen "Følelser i ledelse", at ledere ikke skal distancere sig fra følelser – og her menes såvel positive som negative følelser - for at hellige sig strategier, kontrol, planlægning og reduktion af usikkerhed, men at de derimod skal navigere med sanserne i, hvad de kalder sam-følelse eller med-følelse med de mennesker, der indgår i fællesskabet. Deres udgangspunkt er at: *Kreative og lærende fællesskaber er først og fremmest fællesskaber som skabes, udvikles og nedbrydes af de mennesker, der indgår i fællesskabet.* (ibid. s. 174). Og de definerer kreative og lærende fællesskaber som et sted, hvor man er sammen om at skabe noget, der føles vigtigt og givende for dem, der indgår i fællesskabet. Dette vil i høj grad kunne supplere den læringserfaring, vi har gjort med dette speciale.

Hvorledes kan man som konsulent intervenere på baggrund af de ovenstående resultater? Vi lægger os her op af en OD-position, der er en forkortelse af Organizational Development. *"Kort beskrevet som en betegnelse for en række perspektiver, der har bestræbelsen på at gøre organisationer mere demokratiske og humane som det vigtigste fællestræk."* (Dahl & Juhl 2009, s., 121) Vi kan gå ind i organisationen med den viden, at man ikke kan forvente, at læring alene opstår gennem dialogiske processer, men at man skal være åben for organisationens egne læringsøjeblikke. Jf. modellen nedenfor.



På det almene plan vurderer vi, at der mangler forskning på en lang række områder. Hvorledes er det muligt at lede læring af det gode psykiske arbejdsmiljø. Kan man opnå gode resultater med den struktur, vi finder i vores kirke på nuværende tidspunkt, eller ville det være gavnligt for det psykiske arbejdsmiljø, at ledelsen i højre grad blev professionaliseret sådan, som vi anbefaler ovenfor?

Hvorledes håndteres magt i den folkekirkelige kontekst? Vi kan se, at de, der organisatorisk har magt, viger tilbage fra at anvende den, når det gælder udvikling af det psykiske arbejdsmiljø. Hvad skyldes det? En tese kunne være, at teologien og magten har det svært i hinandens selskab. Hvorledes være alles tjener og give instrukser til medarbejdere?

En anden interessant problematik er, hvordan teologien og det psykiske arbejdsmiljø henholdsvis bidrager og hæmmer hinanden. Gælder Terje Torkelsens kulturfaktorer også på dansk grund? Hans doktorafhandling handler om helsefarlige konflikter i den norske kirke. Det er der, han ser teologiens insisteren på "at vende den anden kind til" og "tage-alt-i-bedste-mening" som hæmmende for håndtering af spændinger. Men kunne man ikke forestille sig, at teologien også kunne være fremmende for det gode psykiske arbejdsmiljø? Hvad med meningsfuldheden, der jo er én af de faktorer, vi i denne opgave har målt læring på? Bidrager meningsfuldheden indeholdt i det kristne budskab ikke også i dagligdagen?

Et spændende projekt kunne være at forsøge at vurdere, om et godt psykisk arbejdsmiljø øger kvaliteten i det kirkelige arbejde og visa versa. Sænker et dårligt psykisk arbejdsmiljø kvaliteten i den folkekirkelige kontekst, som den gør i resten af samfundet? Eller er kirken på det felt helt sin egen?

Det kunne også være interessant at undersøge, hvilken betydning tjenestemandssordningen har for det psykiske arbejdsmiljø. Er det en fordel at have høj tryghed i ansættelsesform - eller er det en ulempe?

Vi håber vore fund og ovenstående iagttagelser vil bidrage til dagligdagens positive læring af det gode psykiske arbejdsmiljø i de sogne, hvor vi har intervenseret. Vi håber også, at resultaterne og ovenstående anbefalinger bliver grebet af andre, der er optaget af det samme, som vi har været i dette speciale – i håb om større fokus på læring af et godt psykisk arbejdsmiljø i Den danske Folkekirke.

10.0 English summary

Title: “You ought just to look the others in the eye and thank them for today” – About leaning of psychological working environment in a national church context.

Why concern oneself with learning of psychological working environment in a national church context?

It is demonstrated that there are problems with the psychological working environment in the Evangelical Lutheran Church in Denmark. There is a need to improve this area. As learning in our perspective is the motivating force in transformation of social practice, we consider it essential to examine whether learning takes place in a national church context. Our thesis statement is therefore: how can you learn to achieve a good psychological working environment in a national church context – and how can action research as a method answer this question?

Background of the thesis

The thesis is linked to a project in eight parishes in Viborg diocese which took place from 2009 to 2011. The aim of the project was to advance the good psychological working environment in the national church workplace. We get our empirical data from here.

Clarification of concepts

The target group for the thesis is the paid employees at the church and contact persons from the parochial church councils. What they need to learn is a good psychological working environment. Regarding theory of learning we use the social learning theories. Jean Lave and Etienne Wenger will be our primary theoreticians.

Theory of science and method

Our scientific theoretical approach is in part hermeneutic and in part pragmatic. Methodically we take our starting point in action research and responsive evaluation. Common to these is the close interaction between practice and researcher, and that they are application-oriented.

Document analysis

We analyse five studies and two guides. The documents are predominantly concerned about describing the national church context with related recommendations. These dissipate from supervision to dialogical processes. We assume that there behind the recommendations are cognitive learning theories, as the suggested agent is reflexions. We do not find actual considerations of learning theory in the documents.

Interventions, focus group interviews, and communicative validation

We intervene in a rural three-church parish and in a larger city parish by asking: “How do you learn a good psychological working environment in a national church context?” They surprise us by not answering on “how” but “when”. Instead of descriptions of reflexion processes we get the following answers on when they learn:

- through joint solving of an assignment
- by processing events
- through social activities

1 - Learning by joint solving of an assignment

Learning takes place when the employees look the others in the eye after a service. This is for the purpose of both evaluation and to sense where each others are. This contribute to an experience of satisfaction, success, and a sense of belonging.

2 - Events

Events create learning as the continuity is broken. Thereby the employees need to consider how similar situations should be handled in the future is activated. This takes place through a negotiation about the mutual engagement and the responsibility of the individual. The dialogue on this can also be understood as a “moment of confrontation” that emerges in the light of an obvious inappropriateness. This provides energy for the subsequent dialogue and solving of the problem.

3 - Social activities

Social activities become learning of the good psychological working environment. We understand the activities as the place for negotiation and renegotiation of the group’s identity and their mutual relations. The large broadness in assignments and professional competency reduce the employees’ possibility to take part in each others fields of work. There-

fore the community around a well-covered table becomes an appreciated possibility for the above mentioned negotiations.

Diffuse leadership and relations

The empirical data shows us that the condition for learning is well-functioning relations. The diffuse leadership leaves it to the individual to assess whether one wants to be participating in learning of the psychological working environment.

The most important findings

- There are only few or non theoretical considerations of learning in the documents we examine
- The employees do not answer “how” but “when” when we ask how they learn the good psychological working environment
- Cognitive inspired processes of dialogue are not the primary place of learning
- The employees learn the good psychological working environment in “moments”. With social learning theories we will create a comprehension of it and find new paths in the field.
- The good relationship between the employees is crucial for learning.

Future perspectives

On the basis of the above-mentioned findings the work with relationships becomes significant in the national church context. The possibility to intervene as consultants depends on whether the interventions advance the relationships and have an eye for the “moment”.

11.0 Litteraturliste

Andersen, Erling (2009): *Et job med mening - Nye præster om deres arbejde*, Forlaget Anis

Arbejdstilsynet(2004): *Håndbog i psykisk arbejdsmiljø*, 3.udgave.

Bisgaard, Jens (2007): *Præstens psykiske arbejdsmiljø*

<http://jensbisgaard.dk/Pr%E6stens%20psykiske%20arbejdsmilj%F8.pdf>

Branchearbejdsmiljørådet Social & Sundhed 2011

<http://www.etsundtarbejdsliv.dk/toplinks/Om%20portalen/Psyk.aspx>)

Brinkmann, Svend (2006): *En introduktion - John Dewey*, Hans Reitzels Forlag

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010): *Kvalitative metoder, en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.

Christensen, Gerd (2002): *Psykologiens videnskabsteori – en introduktion*. Roskilde Universitetsforlag.

Dahl, K & Juhl, A.G (2009) *Den professionelle proceskonsulent* Hans Reitzels forlag

Dahler-Larsen, P.(2010): *Evaluering* i Brinkmann, S. & Tanggaard, L.: *Kvalitative metoder, en grundbog*. Hans Reitzels Forlag

Engeström, Y. (2007): *Ekspansiv læring – på vej mod en nyformulering af den virksomhedsteoretiske tilgang* i Illeris, K. (2009): *Læringsteorier, 6 aktuelle forståelser*. Roskilde Universitetsforlag.

Halkier, B. (2010): *Fokusgrupper* i Brinkmann, S. & Tanggaard, L.: *Kvalitative metoder, en grundbog*. Hans Reitzels Forlag

Hein, Hans Ole et.al. (2002) *Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken*:

<http://www.km.dk/fileadmin/share/publikationer/Psykosocialtarb - 187.pdf>

Hermansen, M. (2005) *Læringens univers* Forlaget Klim

Jensen, Hans Old & Kristensen, H (2007): *Rapport fra Projekt Folkekirkeligt Samspil*:

<http://www.folkekirkeligtsamspil.dk/afsluttenderapport.pdf>

Krogstrup, H.K. (2006): *Evalueringsmodeller*. 2. udgave. Academica.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Interview. Introduktion til et håndværk*. 2. udgave. Hans Reitzels Forlag
- Lave, J. & Wenger, E. (2003): *Situeret Læring*. Hans Reitzels Forlag.
- Lynggaard, K.(2010): *Dokumentanalyse* i Brinkmann, S. & Tanggaard, L.: *Kvalitative metoder, en grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- Nielsen, B.S. & Nielsen, K.A. (2010): *Aktionsforskning* i Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010): *Kvalitative metoder, en grundbog*. Hans Reitzels Forlag
- Nielsen, K og Tanggaard, L (2011): *Pædagogisk psykologi – en grundbog*. Samfundslitteratur
- Olesen, K.G, Toft E., Hasle P., Kristensen T.S.(2008): *Virksomhedens sociale kapital*, Hvidbog, Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Olsen, J.S. & Tanggaard, L. (2011): *At navigere med sanserne som kompas, sekstant og ror* i Elmholt C. & Tanggaard, L. (2011): *Følelser i ledelse*. Klim.
- Sørensen, Erik Elgaard et. al. (2009): *Ledelse og læring i organisationer*. Hans Reitzels Forlag.
- Tanggaard, Lene (2008): *Kreativitet skal læres. Når talent bliver til innovation*. Aalborg Universitetsforlag.
- Tanggaard, L. & Nielsen, K: (2006): *Læring, individualisering og social praksis. Nye spørgsmål og svar i diskussionen om læring*. Nordisk Pedagogik nr. 2 side 154 – 165:
- Torkelsen, Terje (2003): *På livet løs* Tapir Akademisk Forl.
- Trivsel i folkekirken* (2008), udgivet af Branchearbejdsmiljørådet
http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/Generelt_materiale_om_trivsel/~media/Arbejdsmiljoewe b/PDF/Trivsel/trivsel_i_folkekirken.ashx
- Vejviser til de vigtigste arbejdsmiljøopgaver i kirker og på kirkegårde* (2008), udgivet af Kirkeministeriet
http://www.km.dk/fileadmin/share/publikationer/Vejledninger/vejviser_i_arbejdsmiljoe.pdf
- Wenger, E. (2009): *Social læringsteori – aktuelle temaer og udfordringer* i Illeris, Knud: *Læringsteorier, 6 aktuelle forståelser*. Roskilde Universitetsforlag.
- Wenger, E. (2004): *Praksisfællesskaber*. Hans Reitzels Forlag

10.0 Bilagsliste

Bilag 1: Projektbeskrivelse for "Samarbejde i Sognet"

Bilag 2: Sammenfatning fra interventioner

Bilag 3: Transskribering af fokusgruppeinterview

Bilag 1:

Projektbeskrivelse for "Samarbejde i Sognet" (SIS)

Baggrund:

Adskillige undersøgelser og rapporter kan fortælle om alvorlige arbejdsmiljøproblemer af psykisk karakter i landets sogne på områderne ledelse, organisation og samarbejde.

Konsekvenserne er at arbejdsglæden både blandt ansatte og menighedsrådsmedlemmer kommer under pres, kreativiteten og kvaliteten mindskes, menighedsrådsmedlemmer trækker sig, og der kommer et stigende antal sygemeldinger blandt de ansatte. På sigt må man forvente at rekrutteringsgrundlaget forringes.

Projekt Folkekirkeligt Samspil har i 2007 undersøgt og kortlagt det psykiske arbejdsmiljø i 14 sogne i Viborg stift. Af projektets rapport fremgår det, hvor de "minerede områder" er på den folkekirkelige arbejdsplads. Næste naturlige skridt er at sætte et projekt i gang, der arbejder på at rydde disse "miner" af vejen.

Formål:

Projektets formål er at understøtte folkekirkens mulighed for at løse dens opgaver ved at fremme det gode psykiske arbejdsmiljø for ansatte og menighedsrådsmedlemmer.

Mål:

- at sætte processer i gang i sognene i de 8 deltagende provstier med henblik på udvikling af ledelse, organisation og samarbejde
- målet er at disse provstier har gennemløbet et bearbejdningsforløb og en beslutningsproces inden for projektets tre år
- lokal etablering af en samtalekultur om det daglige samspil
- at rådgive og vejlede menighedsrådene i personaleforhold

- at indsamle erfaringer og videregive disse

Konsulenter:

Til projektledelse og udførelsen af det daglige arbejde fastansættes en intern personalekonsulent. Til projektet knyttes formodentlig yderligere en ekstern timebetalt konsulent med den opgave at sikre et fagligt højt niveau i projektet. Dette dels gennem en sparring af den fastansatte konsulent og dels ved at påtage sig opgaver, der kræver specielle kompetencer f.eks. psykologiske.

Aktivitetsbeskrivelse:

- rådgiver for menighedsråd i personalehåndtering pr. telefon og via deltagelse på menighedsrådsmøder
- afholdelse af målsætningsarbejdsdage i sogne og provstier
- støtte tilblivelsen af den lovpligtige personalepolitik
- på provstiplan sættes udviklingsprocesser i gang, med inspiration fra andre provstier i landet.

Bestyrelse:

Projektets ledes af en bestyrelse, hvis opgave det er at styre økonomi, at evaluere og justere arbejdet, være bagland for konsulenterne og samtalepartner for forskerne. Af bestyrelsens midte nedsættes et forretningsudvalg.

Forskning:

Projektet tilknyttes et forskningsinstitut for at sikre det faglige niveau.

Forskningen kan bl.a. bidrage med en klargørelse af problemområder som f.eks. de store følelsesmæssige krav, som undersøgelser kan dokumentere, at kirkeligt engagerende føler sig tynget af. Denne del tænkes finansieret via fonde, f.eks. Kirkeministeriets udviklingsfond..

Angående Projekt Folkekirkeligt Samspil se: www.folkekirkeligtsamspil.dk

Struer provsti: november 2008

Bilag 2: Sammenskrivning af dialoger under interventionerne.

Tre små landsogne

Opsamling fra drøftelse 2+2, - om hvordan lærer vi det gode psykiske arbejdsmiljø her hos os, som det er lige nu:

- Vi er tvunget til samarbejdet her, fordi vi er små sogne med få mennesker
- Lade tiden arbejde eks. den ny overenskomst
- Erfaring med at hverdagen ikke ændrer sig
- Gravere snakkede sammen om, hvad den ny overenskomst kom til at betyde
- Rådene snakker sammen
- Samarbejdet fungerer bedre når det starter nedefra end når det kommer ovenfra (eks. som ny overenskomst/lovgivning)
- Vi løber ikke af pladsen – vi har vores rytme
- Rådene er sammen 3 gange årligt for at drøfte problemer
- Provsten: Det formaliserede samarbejde har også en kvalitet.
- Nødvendigt at "vedligeholde" de uformelle samtaler ved at kolleger lige "kommer forbi"
- Ledelsen kommer forbi en gang ugentlig = opmærksomhed
- Formaliseret materiale godt for nogle
- Vi har opgaver vi skal løse sammen
- Almindelig opdragelse, gensidig respekt, griner sammen
- Har det godt sammen socialt, vi kommer på arbejde med en positiv indstilling
- Vi er fleksible

Opsamling fra gruppearbejde ud fra opgaven: "Ideer til hvordan vi hos os fortsætter med at blive klogere på vores psykiske arbejdsmiljø".

Gruppe A:

- Årlig studietur
- Fleksibel
- Uformel snak efter gudstjenesten
- Fælles opgaver
- Respektere hinanden
- Socialt samvær 1 gang årligt med alle ansatte
- Kurser fagligt og socialt
- Imødekommenhed for kursusønsker
- Tage hånd om hinanden
- Positiv indstilling
- Julefrokost

Gruppe B:

- Menighedsrådets tillid til personalets evne til selvledelse
- Respekt for hinandens arbejdsområder
- God samtalekultur kollegaerne imellem
- Styrke det sociale mellem medarbejderne
- Julefrokost

Gruppe C:

- Vedholdende selvbestemmelse
- Fleksible i forhold til arbejdsopgaver
- Gensidig respekt
- Tage hensyn til hinanden
- Uformelle arrangementer/møder
- Personalepleje, julefrokost

Model – overskrifter for læring af det gode psykiske arbejdsmiljø i de tre sogne:

Faglighed/faglig udvikling

- Studieture
- Julefrokost

Menighedsrådets tillid til medarbejderne

- Til selvledelse
- Personalepleje

Holdninger til samarbejdet og hinanden

- Respekt
- Flexibilitet – hjælpe hinanden
- Være opmærksomme på hinanden
- God samtalekultur – snak/evaluering efter gudstjenesterne
- Tage hensyn til hinanden
- Ansvarsfølelse for de fælles opgaver

Styrke det sociale

- Julefrokost
- Bowling
- Mødes uden ægtefæller og menighedsrådet (de uformelle arrangementer/møder)
- Sørge for at det fysiske arbejdsmiljø fungerer

Læring fra denne aften:

- De første tre punkter i modellen hænger sammen – kirken fungerer som et socialt fællesskab på linje med en landsby
- Godt at få noget skrevet ned
- Interessant at få sat værdier på værdier, at se hvad der fylder
- Godt at finde ud af, at det går godt, men det er en hårfine balance, og det er noget, der skal plejes
- Fint at udveksle synspunkter, at få udvekslet nogle ting
- Det faglige fylder meget
- Læring = bevidstheden på en ny måde. Ved at det blev skrevet ned er det blevet hørt
- Vi har fået sat ord på.

Efter bearbejdningen af ovenstående materiale, bliver vi opmærksomme på, at der er stor enighed om, at læring om det gode psykiske arbejdsmiljø dels udspringer i de uformelle sammenhænge dels i de mere formelle.

Det uformelle bidrag til læring sker under julefrokoster, bowling og studieture. Det sker når der lige kommer en kollega forbi. I disse sammenhænge er der ikke opmærksomhed på at være sammen for at lære og dog bliver disse uformelle møder central i gruppens beskrivelse af hvornår de oplever en udvikling af det gode psykiske arbejdsmiljø. Fokus er i disse møder mere på relationen end opgaven.

Der er dog også uformelle møder med fokus på opgaven, som når man lige har en snak efter en gudstjeneste. Snakken kan gå på hvor godt det nu gik og om noget kunne gøres anderledes, men det går sandsynligvis også på at kunne "mærke" hinanden.

De mere formelle møder bliver også tillagt en betydning. F.eks. som der hvor rådene mødes og snakker sammen (3 gange årligt) eller der hvor graverne mødes og snakker sammen om, hvad den nye overenskomst kommer til at betyde og provsten. Også dette besøg af to konsulenter bliver tillagt en betydning. Det bliver en anledning til at få noget skrevet ned og til at blive opmærksom på den hårfine balance i den kirkelige kontekst - hvilket kalder på en opmærksomhed.

Det ser ud som om, at man først og fremmest lægger vægt på de sociale relationer og sekundært på løsning af opgaver som læringsfelt for det gode psykiske arbejdsmiljø. Vi overvejer om denne vægtning hænger sammen med, at de tre sogne som noget forholdsvis nyt har startet et tættere samarbejde. I den forbindelse vil der naturligt være behov for et større kendskab til hinanden på tværs af sognene.

Kommunikativ validering:

Hvis I vil svare os på følgende spørgsmål ville det være superfint:

- Hvordan vurderer I vores sammenskrivning af aftenen i det fremsendte referat?
- Hvilke nye erkendelser giver det eventuelt?
- Ud over hvad der nævnes, giver referatet eventuelt ideer til andre handlemuligheder i fremtiden?

Punkt 1: *sammenskrivningen er OK. Synes vi snakkede om meget den aften men når vi skulle skrive det op hver gruppe for sig, var der jo for det meste alligevel de samme ting vi havde skrevet ned, så derfor synes referatet jo noget kort (men det hele er med)*

Punkt 2: *At vi skal værne om det gode samarbejde vi har og såfremt der bliver ansat nye at sørge for, at de ved ansættelsen bliver gjort opmærksom på, at sådan fungerer vores lille samfund, så de ved hvad de går ind til (selvfølgelig er al nytænkning også OK men ikke på bekostning af et godt samarbejde)*

Punkt 3: *Jeg sidder ikke selv i menighedsrådet men tror helt klart at de stadig vil bevare de 3 fællesmøder for alle sognene og måske også i andre sammenhænge gøre noget på tværs af sognene. Vi har jo allerede en fællesgudstjeneste " en søndag ved søen" for alle 3 sogne, samt koncerter og organisten og voksenkoret er jo også delvis delt. Medarbejderne i alle 3 sogne kunne måske mødes 2 gange om året, altså en gang på studietur og 1 gang udover.*

Et større bysogn

Opsamling fra drøftelse 2+2, - om, hvordan lærer vi det gode psykiske arbejdsmiljø her hos os, som det er nu:

- Snak om det psykiske arbejdsmiljø på vores møder
- 4 årlige møder der er åbne, der tør man, "bordet rundt" er en mulighed for at sige, hvad den enkelte har brug for
- Være åben, lyttende, vise respekt
- Tage konflikter/problemer "mand til mand"
- Vi taler med hinanden om ubehagelige oplevelser (eks. ivrig fotograferende kirkegænger ved barnedåb)
- Kende sin rolle (hvem stopper fotograf)
- Vigtigt at tale om de konkrete situationer
- Både ja og nej til snak om psykisk arbejdsmiljø
- Åbenhed betyder at vi kan snakke sammen fra begge sider (faggrupperne imellem)
- Der er ikke noget, der er for småt til at blive talt om. Vi tager det i opløbet og sørger for at "få løftet røret".
- Formuleringer er vigtige – vi sender smileys gennem telefonen
- Mails kan være farlige, da de ikke viser den fulde kommunikation
- Vi siger ordentligt farvel efter gudstjenesterne
- Vi har lært gennem erfaringer fra samspil med andre og erfaringer fra andre jobs

- Har læst en masse på nettet om emnet fra kirkeministeriet, landsforeningen, Kirketrivsel
- At man føler sig betydningsfuld – ikke undværes
- Super hvis nogen siger: "Det klarede vi godt"
- Det løfter med anerkendelse
- Bruger humor til at tackle fejl
- Fejl rettes med henblik på næste gang – vejledning
- Tolerance

Opsamling fra gruppearbejde hvor følgende sætning skulle fuldføres: "Det gode psykiske arbejdsmiljø læres bedst når vi....."

Gruppe A:

- Tager eventuelle problemer op, når de opstår
- Har arrangementer uden for det rent kirkelige (tilgodese det sociale). Godt at alle deltager
- Hver søndag runder gudstjenesten godt af (siger pænt farvel)!
- Alle kan lave fejl – overbærenhed i de situationer
- At man kender sit ansvarsområde
- Den gode samtale

Gruppe B:

- Er trygge
- Får anerkendelse
- Har respekt for hinandens faglige kunnen
- Respekterer hinanden personligt
- Kender vores rolle
- Får tydelige signaler og tydelige forventninger, bakker hinanden op (ved akutte beslutninger)

Model – overskrifter for læring af det gode psykiske arbejdsmiljø i sognet:

Forebyggelse/øget opmærksomhed

- Tryghed med underpunkterne:
 respekt
 anerkendelse
 opbakning
 kender sin rolle
 tydelighed
- Tager problemerne når de opstår
- Alle kan lave fejl – overbærenhed

- Personalemøder med dagsorden, planlægning, evaluering
- Alle kender dagsordenen – forudsigelighed

Sociale tiltag – arrangementer

- Snak efter gudstjenesten
- Julefest
- Godt at alle deltager
- Kaffe og snak

Den gode samtale

- Taler sammen på en god måde

Hvad har vi lært i dag?

- Lærte mere om hinanden
- Godt at der kommer nogen udefra
- Godt at få sat ord på
- Øget bevidsthed om, at vi har det godt her
- Blik for forskellighed
- Godt at få formuleret det, vi godt ved
- Vigtigt at holde denne slags møder for at bevare det gode psykiske arbejdsmiljø
- Vigtigt at holde denne samtale i gang ved at have punkter på dagsordenen til næste møde
- Opmærksomhed på, hvor vigtig en dagsorden er for trygheden.

Gennem en bearbejdning af ovenstående materiale bliver vi opmærksom på, at hændelsen med fotografen fra Stockholm bibringer gruppen en høj grad af læring. Hændelsen blev oplevet som grænseoverskridende og et klart brud med både skrevne og uskrevne regler. De ansatte blev usikre på, hvem der burde gribe ind og havde efterfølgende stor brug for dels at fortælle, hvad hændelsen gjorde ved dem, undersøge baggrunden for de øvriges reaktioner og mangel på samme for til sidst at tænke i hvorledes vi fremover vi håndtere ivrigt fotograferende kirkegænger.

Vi bliver også opmærksomme på, at de ansatte vurderer at et trygt miljø er afgørende for om en samtale er mulig de ansatte imellem. Begrebet tryghed bliver uddybet med ordene respekt, anerkendelse, opbakning, at kende sin rolle, tydelighed og forudsigelighed. Hvor disse elementer er til stede, er der et klima, der gør det muligt at tale også om det, der er svært. På dagen for besøget har ikke alle fået dagsordenen tilsendt med en usikkerhed til følge. Hændelsen bliver i rummet til genstand for læring.

Der tales også om at problemerne bliver taget op, når de opstår. Læring i dette tilfælde knytter sig således til dagligdagens nødvendighed for små-justeringer. Det gode eksempel er den uskrevne regel om ikke at gå hjem fra en gudstjeneste uden lige ”at have set hinanden i øjnene”, som det

formuleres. Der er opmærksomhed på opgaven – gik det nu som vi gerne ville/er der noget der kunne gøres bedre? – men der er også en opmærksomhed på relationen. Man kigger ikke kun på opgaven, nej man kigger også "i øjnene". Udsagnet "at se i øjnene" forstår vi som en art relationel opmærksomhed hvor det er den andens reaktion man ser efter.

Det sidste vi tager med os, er gruppens evaluering af formiddagen. Af den fremgår det, at det er godt, at der kommer "nogen udefra", i dette tilfælde de to konsulenter. De vurder, også at tid afsat til samtalen om dette emne, er vigtigt. Det giver dem mulighed for at øge deres bevidsthed om, hvor godt de har det. Der er enighed om, at det er vigtigt at have opmærksomheden på det gode psykiske arbejdsmiljø. Et forslag der fremkommer under evalueringen er at sætte det på de fire årlige møders dagsorden.

Bilag 3: Transskribering af fokusgruppeinterview

- J: Jeg hedder Jane og jeg er kirkeværge og kontaktperson i R- Sogn, der ligger i S-provsti. Og jeg er så kommet med i 'sis', og det er derved vi så har, er her nu - Og jeg har været med i 12 år til næste år, såå, det er det
- B: Og jeg hedder Bente og jeg kordegn i S- kirke og G- kirke, øhh, og når jeg ikke var med ved G så var det fordi at jeg er sådan set ikke fysisk ved G, jeg har deres regnskab og deres kirkebogsværk, men ?...? min datter hun er kommet ind, I har lige set hende med krøllerne
- L: Ja, som er sygeplejestuderende
- B: Som er sygeplejestuerende ja. Og jeg har været kordegn i 20 år. 14 år i Struer nu, og er jo født og opvokset i København og har været kordegn der i 6 år og flyttede så til Vestjylland for 14 år siden. Stor stor omvæltning for alle tror jeg, også for vestjyderne.
- ?³: På trods af at du har en vestjysk far?
- B: Ja, men han har boet i lige så mange år i K - og jeg har så været med i det der hed projekt folkekirkeligt samspil, som var egentligt en forløber for 'sis', og har synes det har været utroligt givende, meget meget spændende at arbejde med og kan virkelig se at lige så snart vi taler om det psykiske arbejdsmiljø så rykker det - så det er spændende (...)
- L: Ja, så kan jeg jo lige tage mig selv. Jeg hedder jo så Lone Oest og jeg arbejder med et projekt i forbindelse med masteruddannelsen sammen med Hans og som jo handler om det her om hvordan læres det gode psykiske arbejdsmiljø - til daglig er jeg ansat i noget der hedder videnscenter for sundhedsfremme nede på University College Syddanmark, jeg kan næsten ikke sige det - øhmm, og der har jeg ansvar for efter-videreuddannelse inden for sundhedsområdet fordi jeg også langt tilbage har en uddannelse som sygeplejerske - og har så taget nogle flere uddannelser oveni, og jeg laver, har nogle projekter og på den måde fungere jeg også ligesom Hans som er ude i landet og har haft forskellige projekter, men mest inden for sundhedsområdet hvor jeg har mine kompetencer - jeg har arbejdet en del år i Kræftens Bekæmpelse som rådgiver og psykoterapeut, så mange af de opgaver jeg laver har noget at gøre med den psykiske del og derved også psykisk arbejdsmiljø - øhm, ja. (...)
- K: Jeg hedder Knud B og jeg er formand for - for S- menighedsråd og der er jeg så kontaktperson - jeg har været med i menighedsrådsarbejde det næste år i 16 år så jeg kender en del til hvad der foregår. Jeg har en fortid i p-organisation hvor jeg har været ansat som både leder og almindelig omdeler - og har egentligt været tillidsmand der i, jeg tror det var i 20 år - og alene af den baggrund har egentligt givet ballast til både psykisk og almindelig arbejdsmiljø - det var noget de lagde meget vægt på - det er stort set det (...)

³ Mand 6:40

- V: Og jeg er nogenlunde kendt af Hans. Knud er nok den der ved mindst om mig, men vi mødes jo der til bestyrelsesmøderne - i 'sis' -
- L: Ja, og så er der Hans
- H: Jeg vil ikke introducere mig
- L: Nej - Ja men øhh, men så kan vi gå i gang men som sagt er jeg - mest interesseret i at høre om jeres erfaringer - og ikke jeres holdninger - altså I kan have meninger om mange ting, men men det er som egentligt ikke det vi skal snakke om. Det er mere erfaringer fra 'sis' og, og - det her med at arbejde og få det psykiske arbejdsmiljø sat på dagsordenen øhh - så selvfølgelig kan I heller ikke snakke om det uden også og ha' nogle erfaringer fra tidligere i postvæsenet eller hvor man nu har været henne før, men øhh - men men det er sådan egentligt det jeg er mest interesseret i - øhm - ja, og Hans han deltager jo som sagt på lige fod med jer fordi han er, han er en del af 'sis'-gruppen her - så øhm -
- H: Jeg må snakke med
- L: Jeg må, Hans må snakke med og jeg må styre ham
- ?...? (mest latter)
- L: Ja, men øh - det første spørgsmål som jeg godt vil have jer til at snakke om det er øhm ... de, de år I har haft i 'sis' hvornår læres bedst det psykiske arbejdsmiljø er det 1, og det er det vi skal snakke om først - øh når man befinder sig sammen med en eller anden kollega har en relation med en kollega - i sognet - og en relation det kan være mange ting, det kan være - øhh bare det at snakke sammen, man møder hinanden på kirkegården og står og snakker sammen for eksempel så har man en relation altså i mødet med andre mennesker, det at man er sammen med andre mennesker, er det der hvor man lærer det psykiske arbejdsmiljø - bedst - og når det er godt? ... Jeg ved godt der er andre ting, jeg har også flere spørgsmål men øh nu tager vi sådan en af gangen. Lærer man det overhovedet der eller skal der være andre?
- B: Nej, jeg siger nej. Øhm det siger jeg fordi - jeg tror faktisk det er noget man skal være bevidst om så på en eller anden måde skal det være noget der er på dagsordenen - det er når man bliver bevidst om at det psykiske arbejdsmiljø er vigtigt, at den måde du taler til mig og den måde jeg taler til dig - er vigtig - og at jeg skal lytte ind til hvad du mener - jeg skal gøre mig umage, øh sådan når man bliver bevidst om de her ting så synes jeg at det forbedre, at det rykker, at det bevidstliggøre, men når man bare står og taler sammen sådan kollega til kollega - øhm så kan det gå begge veje - det kan være en dårlig dag hos den anden som gør at de simpelthen smutter ud eller kommer til at snakke om noget der var helt forkert, det var slet ikke det jeg ville eller det bliver øhh tynd snak hvor man slet ikke er bevidst om noget men for mig at se er det ikke der det rykker - det er når man er bevidst om det - at øh - når det bliver sat på dagsordenen, når det, når det indgår i - hvis det er temadage, hvis man på arbejdspladsen bruger krudt på at være opmærksom på - tingene ved et kalendermøde eller - altså når

der er nogen der siger ordene. I skal lige være opmærksomme på at øhh - det er vigtigt at der bliver lyttet ind til hvad der bliver sagt her eller at vi taler ordentligt til hinanden eller at vi øh ikke går efter manden men efter bolden. Sådan nogen ting tror jeg der er vigtigt der bliver sagt. Jeg synes ikke at det i dagligdagen at - at det for - at man er bevidst om, det var det der var dit spørgsmål ikk' oss'? Om man

L: Om man har en relation

B: Ja når man kun, når man bare har en relation - det er ikke der

L: Nej, det er ikke relationen man lærer, nej

B: Det er - det refleksionen hvis det er noget ... synes jeg

K: Man er vel egentlig også afhængig hvad det er man taler om. Er deet fordi - netop fordi at - de gange hvor man er bevidst om det psykiske arbejdsmiljø, det på dagsordenen, man har læst nogle ting og så videre, så vil det jo også på en eller anden måde få indflydelse også når man taler til hinanden mand til mand - øhh - nu tror du, du sagde om det var der det var vigtigst eller det var der var størst værdier, eller hvordan det nu var du lige formulerede det i relationen at øh det tror jeg godt jeg kan følge dig Birgitte og at øh - at øh der hvor det på dagsordenen det, det der hvor det er højest ikk' oss' - men, men det har også det spiller også med i øh, i den daglige relation at fordi at man er, kan vi sige infiltreret af at, påvirket af at man har med det psykiske arbejdsmiljø at gøre kender du til nogen teorier og har bevidstgjort det ved nogen møder og så videre og så får det også afsmitning - øhh på de relationer øh, men, man får i dagligdagen til forskellige personer.

B: Det er jeg meget enig i, ja

J: Jeg synes også det er med til at vi sender nogle signaler til hinanden hvad, hvad accepterer vi af, af samtalemåde, altså hvordan snakker vi til hinanden på, det synes jeg er utrolig vigtigt. Der kan vi måske sender nogle signaler til vores personale som vi måske slet ikke er klar over, hvis ikke vi, vi øhh, tænker os om hvordan er det du formulere det du egentlig vil have sagt til dem og hvis ikke vi gør det på den rigtige måde og og på den sobre måde som I også siger jamen så, så gør de jo ikke det næste gang de skal give nogle ordre så det er jo et eller andet med vi skal til og øhh, vi skal komme med de rigtige formuleringer, den rigtige måde at snakke til folk på og så videre - øhm for og være med til at det psykiske skal blive ordentligt -

V: Vi går op og møder graveren på kirkegården og så siger vi, vi skal have et møde på torsdag klokken 10 - eller vi siger, hvad' vi skulle gerne have et møde den her uge vil det passe dig at vi kunne mødes på torsdag klokken 10? Og der er nemlig en væsentlig forskel.

J: Det er nemlig rigtig hvad du siger der - ja, man skal ikke diktere. Det kan godt være man har sluttet det, men så kan man bare vende det sådan.

H: Jeg synes også man kan have nogle forbilleder, altså jeg havde en sognemedhjælper på et tidspunkt som havde sådan en fantastisk evne til at sige - også det der var sådan lidt hvis det ikke var gået så godt med et eller andet eller sådan noget der, hun slap altid af sted med det på en eller anden mærke-

lig måde altså hvis, hvis det var en af de andre hvis jeg skulle sige det så blev det så' noget - så blev det sådan lidt, man kom ligesom til at træde hinanden over tæerne - hun kunne sige det på en eller anden måde og det var vi sådan, det snakkede vi faktisk om flere gange - hvordan gør du det der? Hvordan slipper du af sted med at sige de der ting der, vi sidder jo og synes det der har du så evig ret og det er fantastisk det du siger og sådan noget men og gøre det selv det kunne vi næsten ikke finde ud af - så der kan jeg tænke at der fungere hun nærmest som sådan et slags forbillede - på det psykiske arbejdsmiljø -

K⁴: Jamen jeg tror det at øh, i det øjeblik man bliver bevidst om det psykiske arbejdsmiljø, det tror jeg ikke der, det tror jeg der er meget svært lige bestemt at sætte fokus på - lige det bestemte øjeblik - jeg tror at det er noget der selv opstår i en situation hvor man ligesom føler sig lidt trådt på - der bliver man bevidst om *hov hov* der var vi kommet lige langt nok frem for eksempel i en handelssituation hvis man fremlægger nogle meninger og sårn' - eller måske en eller anden leder der kommer i tanke om ligesom at dumpe folk ?...? der tror jeg man bliver meget bevidst om - det ikke fair det her - altså det er rigeligt at man, at man som du siger Jytte man, man snakker *ordentligt* til hinanden, man formulerer sig op en sober måde - og det vil jeg give dig ret i at det er - at det er *meget* vigtigt - at hvis man for eksempel øh hm - fremkommet med et eller andet der er udmeldt, at nu skal det være sårn' og sårn', at nu skal vi have et møde der og der i stedet for at komme og så sige kunne vi afholde dig et møde, kunne det passe dig der - ligesom og lægge bolden lidt over i modpartens favør - derved kommer der jo en hel anden indstilling til det - og det tror jeg de fleste de kender godt den situation - hvis der kommer sådan et eller andet sådan, nærmest sådan øh - lidt stramt så begynder man sådan ligesom at stramme op og sige nå nå - det skal han ikke alene bestemme, men hvis man lægger det ud sådan at vi kommer og har en nærmest med indflydelse på det så er det *meget* nemmere selv

J: Også lidt en tand færdigere altså det tænker jeg tit på når jeg sidder i et møde og det har du da lige overværet i hvert fald, det er at - de får lov til at forklare dem færdig det det er de gerne vil fortælle ikk' oss'

K⁵: Man skal give sig tid til at lytte

J: Ja, det skal man *virkelig* virkelig, det er vigtig -

B: Og når du siger de så tænker du -

J: Personalemæssig.

B: Personalemæssig og tænker dig selv i - må jeg prøve at høre spørgsmålet igen?

L: Ja - jeg spørger hvornår læres bedst det gode psykiske arbejdsmiljø, er det når man befinder sig i en eller anden relation med en kollega?

⁴ Mand 16:55

⁵ mand 18:48

- B: Ja okay. Det var *det* jeg svarede nej til fordi jeg tænker at man ikke - at man ikke er bevidst om det - i den relation, men at hvis man har haft en eller anden form hvor det er blevet sat på dagsordenen så er man bevidst om det - men der tænker jeg også at det jo - det interessante ved det her er jo at man kan møde de mest - forstokkede mennesker som siger *hvorfor er det lige vi skal bruge tid på det her?* Og så - er de alligevel med i relationen og alligevel med i samtalerne og man kan bare mærke at det alligevel rykker - selvom de *siger* at det synes de ikke - er vigtigt - så bare det at have været sammen med sine kollegaer da der blev snakket om de her ting eller - haft det på dagsordenen til et formiddagsmøde eller et eller andet - så rykker det alligevel *næste* gang man så møder hinanden - i den der almindelige relation
- J: Det er fuldstændig rigtigt
- B: Ikke? Ja
- J: Det er nemlig rigtigt
- B: Selv de mest -
- J: Det er ikke noget - nytte til hvad er det nu man siger - at tænke på
- B: Ja simpelthen, så er det alligevel noget der rykker - så det er - den gamle mobilix reklame, samtale fremmer forståelsen - det gør den altså
- K⁶: Formuleret på den rigtige måde
- B: Ja - helt sikkert
- H: Der er også - der er noget læring som er bevidst ikk' oss' - nu - vi sidder her fordi vi gerne vil gøre os kloge på læring ikk' oss' og så er det klart så - så bliver vi også klogere - men der er vel også rigtig meget læring som er ubevidst - altså hvor man - hvor man netop ligesom jeg fortalte om hende sogne-medhjælperen - vi lyttede sådan lidt til hende og kiggede lidt på hende og tænkte okay - jeg tror ikke vi var bevidst om det men jeg tror faktisk vi prøvede på at efterligne hende - når vi snakkede med andre fordi vi kunne se at hun kunne slippe afsted med det og det tænker jeg egentligt at det var sådan meget ubevidst læring -
- B: Ja, forbilleder
- H: Ja, forbillede mesterlære eller hvad man nu skulle kalde det
- J: Der er jo også nogen mennesker de kan simpelthen slippe af sted med det mest fantastiske -
- V⁷: Ja, har - har intuitionen ikk' oss', til at gøre det - det ja
- J: Ja det er rigtigt det du siger der

⁶ Mand 20:24

⁷ Mand: 21:05

K⁸: De har evnen til komme med det der jump der skal til for ligesom at løsne op for tingene - det er jo en gave og ha', det er jo ikke alle der evner det -

H: Lidt humor det er altid

K⁹ Det skader aldrig

H: Nej

(...)

L: Ja - jeg skal lige sige jeg fik ikke sagt før at nu optager vi det her men - de eneste der hører det og ser udskriften af det, det Hans og mig - det er ikke noget det kommer i øh

J: Ellers ville vi også have penge for det

(Latter)

L: Det var derfor jeg tænkte nu må jeg skynde mig lige ooog -

J: Du er sådan set bagefter hvad det angår

(Latter)?...?

K¹⁰: Det godt du sidder i 'f u'

(Latter) ?...?

L: Nå - så har jeg et andet spørgsmål - fordi nu har vi sådan snakket relationer - det andet spørgsmål det - det stadig det overordnede spørgsmål der hedder hvordan læres bedst det gode psykiske arbejdsmiljø - er det så - når man har forskellige sociale aktiviteter sammen?

(...)

Med sociale aktiviteter menes noget om - har I et eller andet - øhh - sammen som måske ikke lige handler om noget fagligt eller nogle dagligdags opgaver -

V¹¹: Det er vel ikke bedst, men det støtter - vil jeg sige ikke' os' - det støtter - fordi det er *så godt* og lære hinanden og kende *uden* for det rent faglige - og der får man virkelig noget med i tilgift ikke' os' - som

⁸ Mand 21:11

⁹ Mand 21:20

¹⁰ Mand 21: 55

¹¹ Mand 22:40

- spiller ind når det sådan kommer til det faglige - fordi men tænker på, *ja ja han er altså ikke så tosse som han lyder til når vi snakker faglig snak vel* - det spiller ind når man også har mødt et menneske på en anden måde - jeg vil ikke sige det er vigtigst men det spiller med

J: Altså jo bedre man kender hinanden - jo mere får man også ud af det samarbejde synes jeg - man - man har når man har. på arbejdet - det synes jeg i hvert fald

K¹²: Ja det, det mener jeg da helt bestemt, for det da - det er da tit og ofte sådan at - at folk - agere på en anden måde når de er uden for - almindelige folkelige stof - så - så kan det jo næsten være to personer som - så mener jeg det er væsentligt at man kender vedkommende også uden for - altså rent socialt - det mener jeg da helt bestemt

B: Det, jeg tror det som nogen siger det spiller med, det giver et godt fundament til at være sammen i det faglige, at man faktisk har vist en menneskelig side som den anden måske. *om* at hun er egentlig ikke så tør eller hun er faktisk meget sjov ?...?

V¹³: Vi har en præst her - nej nu, jeg lod ikke dig tale færdig her Birgitte

B: Nej fint nok bare - jeg sad bare og gentog mig selv
(latter)

V¹⁴: Det jeg ville sige det var vi har en præst i - provstiet der er langtidssygemeldt - og det er så en emeritus¹⁵ der er konstitueret - han er over 70 - han deltog i det sogns byfest - og - han var med i et maratonløb - og jeg *ved* ikke hvor mange tilbagemeldinger jeg har fået på det - *tænk - han var med i maratonløbet ikk' oss' - han er over 70* - og han *viser* her sig her sammen med alle de andre og så videre - ikke fordi der jo har været problemer, det har, er ikke - men altså det giver sådan et eller andet *løft* - ikk' oss' - og - jaja, han er god nok - der er jo så mange vurderinger og de behøver ikke bare og være ren faglige vel - men - han kan løbe sammen med os, så er han også god nok

B: Jeg tror faktisk at lige præcis den historie - der var mange der måske nok havde en masse *fordomme* - inden han kom dertil - og det der med at han løber ligesom alle os andre - det var faktisk noget hvor almindelige mennesker - man ved godt han er præst men han er faktisk god nok - det var virkelig noget der gav noget

V¹⁶: Jeg har fået *så* mange tilbagemeldinger - for det

¹² Mand 23:24

¹³ Mand: 24:04

¹⁴ ovenstående mand

¹⁵ ?

¹⁶ Mand 25:22

- J: Man kunne måske også lige vende den, lige præcis det du nævnte er, kunne man også vende en halv omgang fordi - det er måske fordi at præster generelt ikke blander sig nok i - i borgernes hverdag - det ku' jo også være det -
- B: Ja det kunne det godt være
- J: Det ku' det godt være
- B: Og det kan der også være grund til at de ikke gør - men, men det kan også være at
- J: Det kan også give den en masse hvis de gjorde - en del af by. særligt ude i de små sogn
- V¹⁷: Ikke mindst der jo
- H: Men - men det med det sociale der - har jeg tit tænkt på at der - det var noget af det vi hørte et sted ikk' oss', de sagde at hvor havde de lært det gode arbejdsmiljø hende, men det handlede om julefrokoster - det var sådan julefrokosten det var sådan toppen af indlæringen omkring det psykiske arbejdsmiljø - og det synes vi jo er lidt pudsigt ikk' oss', men - men jeg kan også tænke at, at det vældig vigtigt at man, at man - kender hinanden fordi, det er jo sådan en menneskelighed altså man har et eller andet fælles - vi jo alle sammen umulige teenagere ved hinanden ikk' oss', og så kan vi jo godt være uenige på arbejde, vi har i hvert fald det til fælles at ?...? platform - men vi ved jo også at - at der er nogen der - der kender hinanden rigtig rigtig rigtig rigtig godt, ægtefæller for eksempel som du slet ikke kan holde til at være sammen med og går fra hinanden altså - jeg mener - vi kan jo ikke klare alle arbejdsproblemer ved hjælp af julefrokoster - det kan noget, men det kan - det har også en grænse ikk' oss'
- B: Og jeg ved ikke om det er nu man må sige det, men det er jo her jeg synes at folkekirken adskiller sig alle mulige andre arbejdspladser, det er det her med som du har udtrykt det, man har troen med på arbejde - og, og jeg har bare ofte oplevet personligt og også gennem, og også samtale med kollegaer - hvordan man - ikke kan være sammen fordi at den og den tror - forkert eller på en anden måde end mig eller har udtrykt en eller anden holdning som jeg ikke kan gå ind for eller hvad det nu kunne være - og så er der bare lukket land - det ikke, det ikke noget med at, at man kan respektere at - du ser sådan på det jeg ser sådan på det, når jeg går ind i det her arbejdsfællesskab og *forventer* at du er på den og den måde - det er du så ikke - og så kan man oveni købet tillade sig at sige - nu har jeg hørt dig prædike nu har jeg arbejdet sammen med dig og hvor er jeg bare skuffet over dig altså det har jeg simpelthen oplevet - hvor man sidder og tænker - ?...? siger manden altså, det kan ikke passe at man kan sige sådan til hinanden - og der ligger en eller anden form for - at det må man godt - fordi jeg har min tro - og den er, den - og det den rigtige, og det betyder at du må hoppe på tungen lige så tosset du vil - det, det kan ikke lade sig gøre for det kan aldrig lade sig gøre at få et ordentligt psykisk arbejdsmiljø med dig fordi du er som du er - det er som at snakke med en 20 mm spånplade - og vi kan jo opleve det - præster imellem, og vi kan opleve det - personale imellem, og det helt forfærdeligt hvad der sker - det pudsige kan faktisk være at - jo *længere*, hvis nu man for eksempel siger jeg er 100 procent grundtvigsk, nå men jeg er 100 procent indre missionsk, vi kan faktisk arbejde bedre sammen end hvis

¹⁷ Mand 25:53

de begge to er sådan øh - LM, IM sådan *lige* op og ned ad hinanden og så har de et eller andet bibelsyn på, et eller andet sted der *lige* går fra hinanden der så - så er alle -

J: Det er vel også noget med *respekt* for hinanden

B: *Det er der bare ikke*

L: Og hvis det læres, hvis man havde nogle flere sociale aktiviteter sammen - ville det løsne op for det? Nu siger du at det er - at den der det er som at snakke til en 10 mm spånplade men, men hvilke sociale aktiviteter løsner op sådan at - arbejdsmiljøet måske kunne lettes?

J: Til en hvis grad tror jeg - det ville være et skridt på vejen tror jeg

K: Det af en meget stor, høj egoisme - det har meget med egoisme at gøre, fordi jeg alene ved at det min, min mening det er den rigtige. Sådan er verden jo ikke, for hvis tingene skal fungere så har alle jo lov at fremføre deres meninger - men vi, det skal gå op i en højere enhed så er alle jo også nødt til at yde lidt til festen, for at vi ligesom kan mødes - lidt på midten - sådan er det jo næsten i alle livets forhold - at hvis det skal virkelig bære frugt så skal alle bøje af og yde lidt, men det tyder meget på egoisme synes jeg - for egoismen - det tror jeg vi kan blive enige om, egoisme er jo meget i højsæde i samfundet i øjeblikket - det synes jeg i hvert fald

J: Det har det været i mange år

K: Det bliver ikke bedre synes jeg

V: Men der er lidt *mere* i det Karl, fordi at med det som Birgitte skildre der er det nemlig det, den der sidder sådan og er, føler sig forurettet i forhold til eller har et andet syn end den anden part er det, det forstærkes af at den der har en holdning siger jeg har jo *Vorherre* med på det ikk' oss' - *Vorherre med mig* - jeg har jo det rigtige syn ikk' oss', og det er jo - gør det mere forfærdeligt

B: Ja, for *hvem* kan sige noget imod *det*? - Der stopper samtale

V: Men så er, så er det også, så tænker jeg også mange gange fordi nu der jo også debat lige nu ikke' os' - i forhold til øh - nu kommer vi ind på en masse ting, i forhold til homoseksuelle ikke' osse', får vi et vigelsesritual og, og alt det her og så videre og der er nogen der vil forlade folkekirken, men så det også - *så* siger man jo egentlig også til sig selv jamen øhh - hvis det er folkekirkens holdning - at der må være vielser af homoseksuelle - hvis det er folkekirkens holdning og øh, og man ikke kan acceptere det men så skal man jo heller ikke være der, så befinder man sig det forkerte sted ikk' oss' - så det jo et andet sted man skal være - hvis det er sådan at, at det betyder *så* meget for en at man overhovedet ikke kan være med i det i forhold til andre kollegaer og så videre - jeg har ikke dermed sagt - det er det rigtige eller om det er forkert det, det det principielle i det.

H: Jeg tænker det er en af udfordringerne i kirken, det er at - det den folkekirkelige kontekst at her er tro principiel altid og det betyder at nogle gange at, at man har svært ved at være i rum sammen fordi at man - en ting er at man synes du er forkert men jeg kan også mærke at du synes jeg er forkert og det der med at man - jeg tror i virkeligheden mere at når man reagerer på den måde så handler det mere om at man føler sig dømt ude af den anden - og så skal du i hvert fald ikke komme og så videre og så

videre, jeg tror ikke øh - det behøver ikke bare være egoisme, det kan også godt være en smerte over at føle sig forkert - men, men det er en af de vilkår der er i folkekirken - og, og det ved jeg faktisk ikke hvordan man omgås altså, så er julefrokost ikke helt nok tænker jeg i hvert fald

- B: Nej det kommer jo nok lidt an på hvor det er at stridighederne er, for det jo et spørgsmål om, om der er en ledelse eller om der ikke er en ledelse - altså er det mellem to præster så er det jo provstens - ansvar, er det imellem kirkefunktionærer - så må det være menighedsrådet - og - nu kender jeg jo dig Jytte, nu kender jeg jo dig Karl, nogen fantastisk søde mennesker, det jeg bare oplever i mit forhold til menighedsrådet, det tit - og vi bruger ordet synlighed, og det egentlig ikke rigtigt for de vil gerne være der, men *usikkerhed* - de er jo helt almindelige mennesker som kommer ind og bliver valgt, pludseligt får de en arbejdsgiver rolle og hvis der nu for eksempel *er* et møde hvor der er to der sidder og taler til hinanden på den måde - så kunne man jo som du siger Jytte - det handler jo om hvad vi vil ha', hvordan vil vi ha' - på vores arbejdsplads - at man taler til hinanden - så der sku' man jo dybest set gå ind med menighedsrådet og sige *hov hov*, det her er ikke det vi skal tale om, vi skal tale om *det* her som er noget fagligt, så hvordan du lige har det - med hende eller ham - på det trosmæssige område, det bliver vi nødt til at lægge væk her - og så må vi holde os til sagen - men det er ikke tit at jeg oplever menighedsrådet har lyst til det, for de er heller ikke *trænede* i det, det er almindelige mennesker som kommer ind og får en kæmpe stor opgave - så vi oplever bare at det, vi kalder det synlighed og mangler på alt muligt, men dybest set er det jo usikkerhed for helt almindelige mennesker, hvordan gør jeg det?
- J: Og måske er de slet ikke klar over hvor meget de egentligt kan få ud af at gå aktiv ind den, SÅ kan jeg godt tænke
- B: Det nok
- J: Fordi man får jo - altså man kan jo ikke være der i alle de år vi har været der Karl hvis ikke vi synes vi får noget - *med* os hver gang - også ud fra det synes jeg da at
- B: Det tror jeg er rigtigt
- K¹⁸: Men hvor mange gøre sig den tanke klar inden de går ind i menighedsrådet at de bliver arbejdsgiver - INGEN - det er i hvert fald et fåtal
- V¹⁹: Vi vil gerne være med til at gøre noget positivt i folkekirken, men der er *ingen* der tænker på arbejdslederens rolle
- K²⁰: Nej det er der bestemt ikke
- V: Arbejdsgiver, arbejdsgiver mener jeg, ja det er også mange gange arbejdsleder, men øh, den rolle, *nej*

¹⁸ Mand 34:00

¹⁹ Mand 34:08

²⁰ Mand 34:13

- J: Måske er der slet ingen der er klar over at der er arbejde ved det
- K: Ja det er det de fleste bliver overraskede over hvor meget arbejde der er ved det
- V: Men det vil jeg så sige, det ved jeg nu bevæger vi os måske for langt ud
- L: Vi skal tilbage - det min rolle nemlig - vi skal tilbage til, til de spørgsmål her. Det ret spændende så jeg har svært ved at stoppe jer, men øh, jeg er nok nødt til lige at
- J: Du vidste ikke vi var så talende hva'?
- L: Jeg var blevet advaret
- (Latter)
- L: Øhm, se - jeg har et nyt spørgsmål som der hedder, stadigvæk hvornår, hvornår læres bedst det gode psykiske arbejdsmiljø, er det så når man løser en opgave sammen (...)
- J: Det er i hvert fald godt. Det kan det godt være, sagtens være.
- K: Det må det være
- J: Det må det være
- V²¹: Der er man tvunget til at skulle finde en fællesnævner
- K²²: Der har man jo fornemmelsen af, af en indsats, af en arbejdsbyrde - som løber op i en højere enhed og kommer ud med et rigtig positivt resultat - og det er jo noget af det der sådan ligesom øhh - det, det giver sådan lidt - den fornemmelse af at det kom du godt fra, ja som jeg har en ven der siger hvis det, hvis han har det lidt dårligt så siger han - det klogeste man kan gøre det er at gå ind foran spejlet og så klappe sig selv på skulderen, og så siger vi det klarer du rigtig godt - lige bestemt den fornemmelse den får man en gang imellem når tingene de lykkes - og det er bare, det tror jeg de fleste de, det vil jeg håbe de fleste de oplever en gang imellem, at de får fornemmelsen af - det gjorde du rigtig godt -
- B: Hvis man bliver sat på en opgave *sammen* - så er man jo også tvunget til at bruge den andens kompetencer og anerkende dem som.
- J: Og lytte til dem
- B: Ja - okay her er faktisk noget han er ret skarp til som jeg måske ikke er så god til - og så ligger der jo en anerkendelse i,

²¹ Mand: 35:12

²² Mand 35:14

- V²³: Men det kræver jo så også at man får stillet opgaven - at man så ikke *kan* køre sideløbende. Er det nu to der er meget langt fra hinanden - arbejdsmiljømæssigt set - så kan det jo godt være at man vælger at sige, nåh ja så gør jeg det og så gør du det og så finder vi ud af det ikk' oss', fordi at det jo går ikke lige så godt med os to vel, så er det jo også *lederens* opgave, og stille opgaven så at de *skal* krydse spor - ikk' osse' at - sådan er det - som man får - opnår det der også er hensigten med det ikk' oss' - ikke bare at få opgaven løst, men også at få det gjort arbejdspsykemæssigt set på den rigtige måde ikk' oss', så de to at de egentligt bliver løftet begge to vel ved en fælles opgave
- J: Og finder ud af at vi kan jo godt sammen - det er jo det der er væsentlig i det, lige præcis det du nævner der
- B: Ja og de ser styrken i deres forskellighed - fordi en, enhver professionel ledelse i dag har jo alle mulige mærkelige indenfor netop og sammensætte forskellige kompetencer - de går jo *ikke* ud og vælger et hel arsenal af ensformige soldater, det gør de jo ikke - de sammensætter jo alle mulige forskellige - typer og - ja faglige grupper og alt hvad de forskellige kan fordi det giver dynamik i en gruppe at man, at man er forskellige - så hvis man nu siger til to præster at de skal lave den her gudstjeneste sammen så - hvis det er opgaven så er muligheden jo at sige fint jeg tager formessen du tager - eftermessen, så er det jo det ikk' oss', jeg tager før nadveren du tager efter nadveren, og det duer bare ikke - så de skal ind
- H: Men problemet er lidt at den der ledelse som kan sige, nu skal I, den er jo lidt langt væk i det kirkelige
- B: Det er den
- H: Hvor det - der er jo ikke en ledelse på den måde der kan sige det der
- B: Men hvis vi bliver spurgt om hvilken opgave der bliver løst bedst, er det i julefrokosten det sociale, er det i samtalen det sociale eller er det i opgaveløsningen så vil jeg sige opgaveløsningen
- K: Det er ikke julefrokosten, det tror jeg ikke
- J: Overhovedet ikke da
- K: Nej det tror jeg ikke
- B: Så det kan godt være at det er den vej man skal
- K: Det kunne virke modsat synes jeg
- B: Igen at man bliver tvunget ind i
- H: Altså er det det som nogle konsulentfirmaer lever højt på, de der øhh, overlevelsesting ude i skoven hvor man så skal bygge en bro eller et eller andet halløj der ikk' oss' - og fidusen er vel ikke man har behov for og bygge en bro men at man skal gøre det sammen, og det er det der med man gør det sammen det, det der kan ske et eller andet i en positiv retning ikk' oss' - øh - kirkeligt der er der jo no-

²³ Mand: 36:21

gen gange at der er nogen ting som man skal gøre sammen, altså for eksempel begravelse - der bliver man jo nødt til at spille sammen, du kan jo ikke nytte noget at øh hullet ikke er gravet og - og at musikken ikke er på plads og sådan noget i den retning der, og det kan jeg tænke at øh, der er jo mange opgaver man - der kan man jo godt komme til at arbejde meget parallelt - men det er stadigvæk en opgave man skal løse sammen

B: I det hele taget i folkekirken synes jeg er der mange sådan øh, projektorienterede arbejdsopgaver, altså det er en konkret arbejdsopgave og når den er slut så kan den ikke gøres om og, og det er færdigt med den. Det kan jo godt være der kommer lignende arbejdsopgaver, men lige præcis denne her den slutter her - og al ting omkring den skal være perfekt - Gytta kan ikke begraves to gange, vel, altså alting skal være perfekt, og hvis man så sidder i hvert sit hul og siger - jamen nu skal jeg lige holde øje med om han har hængt de rigtige salmer op, eller nu skal jeg lige holde øje med om han husker den der velsignelse - bare sidder og *vogter* på hinanden i stedet for og gå ind og redde hinanden og siger ups det glemte vi, det gør jeg lige, så man ser det som en samlet helhed, for de pårørendes skyld skal det her fungere godt - det ikke fordi jeg skal redde bagdelen på ham vel, det handler om - at det her skal fungere godt - og *det* jo det overordnede mål, og det er det jo *hver* gang vi arbejder, *hver* eneste gang vi gennemfører et eller andet så skal der være et overordnet mål, og vi bliver nødt til at lægge hinanden til side og sige, det er ikke det det handler om - det må være vores overordnede opgave

H: Men når du lige før sagde at det måske var en vej man skulle til at gå, hvad tænkte du så på at man skulle blive endnu mere optaget af - at lave fælles eller hvad tænker du på

B: Ja, endnu mere optaget af at når vi - skal ha' en gudstjeneste om søndagen, så skal de involverede parter som skal - gennem - som skal med til den gudstjeneste, som har noget at skulle gøre til den gudstjeneste - de skal mødes og gennemgå den - blive *bedre* til at det ikke er noget vi kører på rutinen, men at vi lige får, får - det kan også være evalueringen af den, fordi så har man næsten lagt plads til det næste, altså blive meget bedre til det. Det der med der er nogen der kan køre på frie hjul og sige vi behøver ikke at komme til det der, det ikke godt nok -

J: Det er altså, det altså rigtig det du siger der, altså kunne man komme så langt at - at man ligesom enten mødtes eller - bare to minutter inden man siger nu skal vi have gjort sådan og sådan og man så bagefter siger, jamen lykkedes det her - vi har for eksempel lige haft en kæmpe begravelse, 200 mennesker i vores lillebitte kirke, det skal virkelig virkelig klappe, så var det så så uheldig at kirkeværgen hun var der selv også, så hun kunne se om det klappede - altså det er, det synes jeg simpelthen er så, når det så bare kører derudaf og - alt var som det skulle være fordi det var en af byens, hvor hele byen var - det er simpelthen så vigtig - og derfor skal de have forståelsen af at det er vigtig vi snakker sammen - os fire der er på arbejde den dag - så det er en opgave der funker

B: Det er det, og det giver - vi kan få en øh, præst - ude fra - nu kommer jeg lige i tanke om noget ved en bisættelse

V²⁴: Tænker vi lige på den sidste begravelse jeg havde, ja

²⁴ Mand: 42:02

- B: Hvor, hvor jeg tænker - her har vi en præst som sådan set er vant nok til at komme i vores kirke men, men ikke mere vant end at det er et stykke tid siden han har været der - og han skal ind til en begravelse, en meget følelsesmæssig begravelse hvor det er et yngre menneske - og han har på forhånd sagt, der er en bestemt salme der skal synges på en bestemt melodi og det et ark der bliver uddelt
- V²⁵: Men på en kendt melodi
- B: Men på en kendt melodi - og det har alle fået at vide - via mail og - ved at snakke ved formiddagskaffen og *alle* har fået det at vide, men *én* er alligevel sådan, det er lige nøjagtig organisten ikk - som er så kæphøj at han siger, nå så går jeg bare i gang med den næste salme fordi jeg ikke har styr på at der er en salme som der er uddelt som der skal spilles her - det så - ubehageligt - alle kan mærke det, præsten står dernede og - ikk' - denne her, man står jo ikke og råber i kirken og den pårørende som hvor det var så vigtigt at denne her salme blev sunget - er dybt berørt af det, sangerne kan mærke, denne her er gal, vi skal noget andet - det hele går i ged, og det er fordi man er usikker på hinanden fordi man ikke har mødt 10 minutter før, lige vende igennem hvad handler det her om, husk at jeg ikke har amen husk at jeg har ditten og datten et eller andet så jeg bliver tryk ved dig og du bliver tryk ved mig - for så oplever hr. og fru Petersen - puhh, det her er der styr på - jeg kan bare *være* her - *der* synes jeg troen er vigtig, det er DET mål vi tjener - når vi er i kirken
- J: Men det er også noget med at de skal lære at øh, man minder ikke om husk nu det der for at blande sig, men for at det skal blive et godt slutresultat.
- B: Ja - fik jeg sagt til dig at jeg gerne ville have denne her, jaja nå fint der - altså sådan at man ikke *retter* men - men at man får den der, jeg skal lige have styr på om jeg fik sagt det her til dig - så man får tryk ved hinanden
- H: Det gør jo ondt sådan noget der ikk' oss', det gør simpelthen så ondt det der -
- B: Det bare så synd - og jeg var der ikke, jeg var der ikke, men det for mig står det fuldstændig lyslevende fordi jeg fik det jo at vide ikk' -
- H: Evalueringer så - samler man så op for det er jo sådan noget af det vi kan hører i et af de sogne vi er ude i - at de øh, de har sådan en øh - det er ikke noget de har bestemt, sådan sagt højt, men det er bare sådan at de ikke går - de forlader ikke kirken inden de lige har set hinanden i øjnene - og sådan sagt, de sørger lige for at lige at - at have brugt de der - 30 sekunder, 60 sekunder - 5 minutter på at lige og samle op hver gang -
- J: Ja hver gang
- H: Hver gang, gør - gjorde man det så her eller hvad?
- V²⁶: Nej - det var mig der var præst

²⁵ Ovenstående

²⁶ Mand 44:50

- J: Det faktisk en rigtig god idé det her, det har jeg hørt et andet sted fra, man *burde* lige kigge hinanden i øjnene og sige tak for i dag, det gik jo godt eller - næste gang skal vi huske det og det
- V²⁷: Det var mig der var præst og jeg var nødt til og gribe ind det pågældende sted - altså fordi at øh - for det første så viste jeg at det betød rigtig meget med den salme, at de var blevet viet 9 måneder før - og hvor vi havde sunget den samle til deres bryllup - og - og ellers så ville vi - man skal jo tænke hurtigt her ikk' osse', og eller såeh ville vi jo stå i den situation vi ville mangle en salme til sidst, så der ville blive kage inden under alle omstændigheder og så tænkte jeg, så tager vi kagen nu ikk' osse', og så får salmerne i den rigtige rækkefølge i al fald - og står der og signalerer op til, til korsangerne at, at nu er det altså den forkerte den her - og så får vi jo så også de rigtige - men øhm - vi kender jo organisten - han jo, når jeg kommer tilbage fra begravelsen så er han jo væk ikk' oss'
- J: Jeg skulle lige til at spørge dig, evaluerer i så bagefter
- V²⁸: Nej, fordi han altid er væk, han er væk med det samme igen
- B: Han kommer et halvt sekund før gudstjenesten, jamen det duer ikke fordi, han havde jo snart 40 års jubilæum så det laver man ikke sådan lige om på, og han er et sødt og rart menneske
- V: Ja bestemt - ork ja
- B: Han har bare været der i 40 år
- V: Og jeg snakkede med kirketjenere da jeg kom - er det hele på plads også med salmerne og sådan noget - jamen det var det og - og *du* havde jo også bekræftet overfor mig at organisten *har* fået det hele at vide ikk' osse' altså
- B: Både på en mail og face to face
- V: Det er, dem jeg mødte bagefter, det var så de to korsangere fordi *de* stod nede ved lågen og sagde det er vi godt nok kede af det her, så siger jeg jamen det kan I jo ikke gøre for, så siger jeg så at organisten han øh, organisten han går hen og spiller slutsalmen i stedet for den salme vi skulle ha' - nej siger de så, for han havde faktisk ikke informeret os om det - han havde heller ikke givet os - kan vi sige det ark han skulle synge efter og så videre - det må jeg så sige, det er organistens opgave - han skal sørge for at - kormedlemmerne har det de skal bruge til den tjeneste de er kaldt ind til
- J: Gør man så ikke det at man - man kalder sammen til et møde og siger det her det skal vi lige have
- V: Altså det, det kan vi udmærket gøre, og jeg har snakket med ham efterfølgende, men det her det kan ske om en måned igen - altså så - det er så det, havde jeg nær sagt, man må leve med - sådan er det
- J: For det er jo heller ikke godt psykisk overfor de andre

²⁷ ovenstående

²⁸ ovenstående

- B: Det giver nemlig en kæmpe, *kæmpe* usikkerhed - og der er så synd for det, det jo netop det her med at man mødes, man lige ser hinanden i øjnene - hvis man oplever det blandt andet i kirker hvor folk har arbejdet sammen længe, så vil man opleve det første der bliver sagt det er, hov hvad skete der lige der, og man vil, det godt du reddet den, man kan ingen gang høre hvad det er de snakker om men de har simpelthen arbejdet sammen så længe at de, har helt styr på *hvad* der gik galt *hvor* det gik galt og *hvordan* og hvad der blev reddet, og man kan sidde som helt almindelig kirkegænger, og det fangede jeg slet ikke, jeg aner ikke slet ikke hvad de snakker om
- V: Nu skal vi så heller ikke blive ved med at tvære i det her, men hvis jeg havde mødt organisten 5 minutter før eller og sige, så kunne det være sket alligevel - altså det virkeligheden sådan er det altså - man kan ikke være sikker på alligevel. Det der kører på rutinen, og det der er når man *ikke* laver om i noget, *der* er bare en sikkerhed - så sker der ingenting - men når, og komme med sådan en salme midt i det hele så
- B: Men jeg vil stadig sige, hvis du havde mødt ham 5 minutter før og set ham ind i øjnene og sagt, har du fået den der, jeg skal bare lige tjekke op fordi at jeg ved Birgitte har sagt du har fået den, men jeg skal bare lige være helt sikker på du har den også får min egen skyld -så skal der altså noget til at glemme den, kigge dig i øjnene og bagefter også sige - det blæste jeg på
- V: Men det er kun altså - DET gør han så heller ikke, det skal siges, det ikke fordi han vil blæse på det men øh - men det er bare sådan han er skruet sammen
- J: Rutinen
- B: Ja han har været der i 40 år
- H: Det jo en del af, det jo *igen* en del af den folkekirkelige virkelighed - at - at det jo er en flok solister - meget høj grad, og at der også er en del af dem der er, har søgt arbejde i kirken fordi at de af natur er solister - og når vi snakker samarbejde så tænker vi jo orkester ikk' oss' - men det er jo solister -
- J: Vel vidende at de jo ikke har noget ud af det hvis ikke de spiller sammen - med resten af solisterne - vel?
- V: Og vide hvornår det er de skal komme ind
- J: Ja, ja
- H: Men det er et spørgsmål om det er et vilkår, som man kan komme over, eller udover, nu siger jeg det med den gode organist her, men han - ham kommer man ikke - det kan man ikke gøre noget ved
- B: Altså medmindre man ved det her, fordi - hvis man nu er helt fuldstændig bevidst om det her - så er det jo en af de ting hvor man så siger - okay - jeg ved han vil glemme det her så, jeg giver den lige til de her to korsangere - fordi så ved jeg at så vil de prikke ham på skulderen, og sige husk nu vi skal have den her - der er altså måder at redde hinanden på hvis ikke man - hvis man vil det gode samarbejde og, og holder det overordnede øje for mål for øje, altså den pårørende skal have en følelse af at det her er en god og værdig afsked - så, så ville jeg måske have tænkt - altså det vil jeg i hvert fald næste gang - jeg har været ude for lignende sager, men jeg tænker lidt anderledes nu - der er forretnings-

gange og hver gang der er noget der galt så tænker jeg en forretningsgang igen - hvad kunne man have lavet anderledes for at undgå det her, og denne her det er sådan en hvor jeg tænker, jamen - det kunne godt være det gik for 10 år siden men det går ikke mere - jeg bliver nødt til at have en hånd - under ham på en eller anden måde - ikke for hans skyld, men for - bisættelsens skyld - opgavens skyld - så min mulighed er at at koristerne er informerede - det træls og jeg producere uansvarlighed siger Hans, men det er måden at gøre det på - jeg har aldrig glemt dig for det

K²⁹: Det er i hvert fald værre når organisten slet ikke kommer

B: Det har jeg også prøvet

K: Det bare pinligt

?...?

B: Men vi har også prøvet det i G hvor I to lige har været ude - hvor det var en vikarorganist - og øh - det var den hyggeligste og sjoveste og bedste gudstjeneste jeg længe har været med til - fordi præsten tog det stille og roligt, fordi kirkesangeren tog det stille og roligt og så var vi heldige at der var et par kirkesangere som også var i kirke - og vi skulle synge der sad en. samtlige vers ?...? (latter) men vi tog den og det var en rigtig dejlig gudstjeneste, fordi vi løftede i flok - dem der var på arbejdet og menigheden - det ikke sjovt, men det gør vi det her

K: Det er det bestemt ikke nej

V: Så årene de blev rigtig brudt der

(latter)

B: Så det kan også være en god ting, hvis man igen har målet for øje og siger det er det her vi vil - bare det ikke er hver søndag

K: Ej det må det ikke

L: Ja - så har jeg et sidste spørgsmål i den her række, det var øhm - det netop noget med, i har været lidt inde på det til at starte med men - så blev jeg ja sådan lidt mere struktureret i det, men det sidste spørgsmål handler faktisk om 'sis'-gruppen her, jeres arbejdsgruppe her - læres det gode psykiske arbejdsmiljø når der kommer nogen udefra og stiller det på dagsordenen - eller er I som 'sis' - lavet sådan et 'sis' projekt som i nu har lavet her - enten eller, eller samtidig eller begge dele - læres det der? (...) Lærer man noget ved det?

J: Altså jeg vil have lov til at sige, at det forløb med 'sis' - som jeg i sin tid sagde ja til, det er ved at være lang tid siden, det synes jeg det er uvurderlig - det har været utrolig godt synes jeg - også fordi vi har snakket med hinanden åbent, altså der er ingen der sidder og putter sig hvis der er noget, altså man får virkelig fået tingene op og fået det vendt - og øhm - ja jeg synes det har været, det har været godt - det har også været bedre end jeg har drømt om vil jeg sige - at det så også har fået lov til at være i 'for'

²⁹ Mand 51:05

det har så givet en ekstra dimension - vi er jo kommet rigtig tæt på hinanden os fire der er her - og det øhm jeg synes vi får noget med hjem hver gang vi - hver gang vi er sammen

K: Jamen man lærer jo altid noget når man er sammen med andre mennesker, som også har samme interesser og - og hører meningsuddannelser på hvordan klarer I tingene og man lærer altid noget - det er ikke alene i - 'sis' sammenhæng - synes jeg - sådan er det jo ikke - men, men vi?...? og vi er sammen en flok mennesker der er sammen og kender arbejdsgangen rundt omkring - og der opstår jo vidt forskellige opgaver og problemer - som vi så har, i 'sis' fået belyst og hørt om - det lærer man da af, det er uundgåeligt - man tager det jo med sig

V: Nu spørger du om det er folk udefra eller, eller

L: Ja, for eksempel konsulenter

V: Og det går jeg også ud fra er det du mener, fordi at øh - jeg synes der hvor vi har haft det mest frugtbare - det er - når Hans har sat sig ned på baggrund af de erfaringer han har gjort sig det sidste halve år, fordi vi mødes jo hver halve år i bestyrelsen - de erfaringer han har taget med sig både bagfra erfaringsmæssigt, men også fremadrettet, hvor er det vi så skal hen - når du Hans har reflekteret over det - og har sat nogle spørgsmål, som *vi* så har drøftet med hinanden, det synes jeg faktisk har givet mere end hvis vi - nu er det heller ikke meget vi har brugt en konsulent udefra men, men det har vi dog gjort - og jeg synes faktisk at det er det første der har givet mest - og, og det tror jeg så også at det skyldes jo også at - Hans kender problematikkerne ikk' osse' - at øh, du kender det fordi at, at du har mere eller mindre, det er ikke alle - provstier der har været lige aktive, men du har mere eller mindre kendskab til alle 8 provstier der deltager i 'sis' - og dermed ved, hvor er det skålen trykker, hvor er det så vi gerne vil hen ud fra det - og *så* har stillet spørgsmålene til os det - det synes jeg har givet mest

B: Jeg tænker også lidt over det du sagde før med ordet solister, det er jo egentlig ikke kun de ansatte i kirkerne, det er jo faktisk også sognene - de kan også være lidt solister - *vi* gør sådan her hos os - og det er altid en god ting at få kigget lidt ud for det kan være at man sidder med samme problematikker, men at man har løst dem vidt forskelligt - og jo bredere vi kommer ud jo, jo flere idéer og erfaringer kan vi gøre - og det synes jeg har været rigtig spændende i 'sis' at vi har været på tværs af provstierne - det synes jeg har været meget meget spændende - men når det så er sagt så vil jeg sige at det enkelte sogn kan altså godt nyde godt af at få en konsulent udefra - igen fordi at nye øjne kan simpelthen se tingene, og ørerne kan høre på en anden måde og få sagt tingene på en anden måde men, men jeg vil stadig sige som inspiration for, for det er sognene selv der skal løse - men 'sis' samarbejdet har været frugtbart fordi det har været så bredt

L: Også i sognene?

B: Ja

L: Ja

B: Men jo et eller andet sted - det kan jeg jo kun sige hvad jeg ved men jo mest med dem der har siddet i 'sis' bestyrelsen som har kunnet komme tilbage til eget sogn med noget nyt og så selvfølgelig der hvor Hans har været - en del af det - men det har ikke kun været frugtbart hvor Hans har været en del af

det - der har også været steder hvor det slet ikke - var godt, det har vi også snakket lidt om - så det er rigtig vigtigt, når man har brug for hjælp at man så finder det rigtige hjælp man skal bruge - og hvert fald får afsluttet arbejdet

- V: Det bedste spørgsmål jeg har hørt - øh i - i det næsten 3-årige forløb jeg nu har været i - hørte jeg i fredags - af din provst Jytte - fordi provsterne vi var samlet i fredags og så siger Susan så - hvad alverden gør vi når 'sis' er nedlagt? Jeg synes at det var - det var jo, jamen det var *herligt*. Hvad alverden gør vi når 'sis' er lukket ned? Og jeg tænkte på - der har vi vel nok en opgave nu - ja det har vi snakket om hele tiden ikk' osse', hvad gør vi ikk' osse', men jeg synes i hvert fald at det er blevet bekræftet - af Susan nu her - at øh - ja - at vi på en eller anden måde er nødt til at gøre et eller andet fordi ellers så er det sådan ligesom bare, døren er lukket og det er den selvfølgelig ikke, fordi der er jo redskaber ikk' osse'
- B: Altså hun har fået en inspiration i samarbejdet til sit eget arbejde
- J: Det udvikling. Det udvikler jo - jeg tror da også det er det - Susan kan se
- H: Så det I siger det er at, at 'sis' og bestyrelsen og også det at have en som mig til at rende rundt det har - det har et eller andet, i hvert fald på *et* niveau har det skabt en eller anden form for udvikling
- J: Absolut da
- H: Hvert fald i 'sis' regi ikk' oss', der er der nogen der har siddet og snakket sig varme og snakket sig ind i nogle problemfelter, det gør at de er blevet klogere på nogle ting - nu er kunsten så at komme ned i sognene bagefter - det er lige der hvor, hvor det så bliver vanskeligt ikk' oss', men, men det lyder som om at det der samarbejdsudvalg som det i virkeligheden har været - det har faktisk givet rigtig god mening - det er også min personlige egen oplevelse at jeg synes at nogen af de der - man kunne jo blive helt høj af, efter når man kommer hjem efter 'sis', fordi at øh, man havde hørt en kontaktperson der har haft en eller anden debat med en provst ikk' oss' hvor de begge to pludselig havde set noget fra en ny vinkel og så er der en fra de faglige repræsentanter der lige kom ind med et eller andet som også har et eller andet - en skarphed som gør at nu ser man pludselig noget andet på en ny måde ikk' oss' - så jeg kan blieve, jeg vil også, jeg kan komme til at - jeg synes det er en skam hvis - hvis det samarbejdsudvalg som 'sis' jo reelt egentligt har været det bare forsvinder - men det kan jo også sagtens bestå altså - uden at øh nødvendigvis behøver være en provst der. det kunne være en konsulent der er ansat til at rende rundt
- J: Ja jeg synes da det er utrolig vigtigt at det fortsætter - på en eller anden plan, ellers er det slår vi bare en streg og så er det det - det ville da være ærgerligt
- B: Og jeg ved godt at de faglige organisationer mødes, menighedsrådene kan mødes, provsterne mødes, men det har netop været forskelligheden der har skabt dynamikken - i den bestyrelse
- H: Mødes de faglige organisationer, det bliver jeg lidt usikker på, det gør de da ikke, gør de?
- B: Øh - nej, det har du ret i nej vi -

- K³⁰: Og jo slet ikke på tværs som vi jo har gjort det
- B: Vi har jo 'erfa' grupper men det er jo inden for eget - altså -kordegnene og så videre
- J: Men det er da også fordi vi har alle grupperne med i 'sis' det giver så meget
- K: Ja det er da netop meget vigtigt synes jeg - for at være en belysning fra alle sider - men altså jeg tænker på at når vi nu holder - og ligesom lufter tankerne, om det kan fortsætte uden en konsulent ligesom Hans jo - det har jeg lidt svært ved at se fordi - for der skal jo være en eller anden form for tovholder i det vedtagende
- V: Men vi bliver alligevel nødt til at strikke en eller anden model sammen *på* den måde fordi - lige nu har vi jo lagt, alle sammen lagt næste års budget ikk' oss' - og der er ingen - ting til 'sis' - næste år vel - såhh - og det hænger jo lidt sammen med, selvom hvor vigtigt det end er så har menighedsrådene rundt omkring i rigtig mange steder jo - ønsket og få en konsulent - det er sådan ligesom det der står i højsædet lige nu - ikke fordi at man derved vil, vil øh - hvad hedder det, ned vurdere det psykiske arbejdsmiljø område, men - men det andet det står ligesom højere lige nu - måske for nogens vedkommende tænker man armen nu har vi lært noget om det psykiske arbejdsmiljø - og ja vi er lige begyndt, ikk' osse' - det er jo der vi er så jeg tro det er vigtigt vi på en eller anden måde - har et redskab - og det ku' jo så i hvert fald være et øh - et forum man stadigvæk øh - eller man bibeholder på en eller anden vis - det er en udfordring til os
- J: Nu står vi jo også snart foran et valg
- V: Det er det
- J: Og der kan der blive en stor udskiftning - i menighedsrådene
- V: Det er der ingen tvivl om at der gør
- J: Det tror jeg da du har ret i - og så er det da utrolig vigtig at der sidder nogle der kan samle det psykiske på - og også for den sags skyld det praktiske - fordi ellers begynder vi jo ved nul igen - det kan man risikere - og det kan jeg da godt frygte lidt
- B: Ja vi er nødt til at tænke det her igennem, og tænke det færdigt
- L: Jeg er nødt til at stoppe jer her fordi vi skal videre - Hans ja, du kvalte lige noget der kunne jeg se, men vi er nok nødt til lige og, ellers. vi det ikke - nej, se det var så de her spørgsmål vi sådan skulle snakke om alle sammen på en gang - så er der den her lille øvelse - hvor jeg har et udsagn som jeg lægger ud til to af jer og, og resten skal så sidde og lytte om den snak som de to har om det her - og gøre sig nogen tanker nogen refleksioner, om hvad de mener om hvad de siger eller om de har nogen erfaringer de også gerne vil byde ind med, men de må ikke byde ind før jeg siger, lad os nu lige høre, hvad har i tænkt på mens de her to de har snakket - og det, det tager ca., man får sådan ca. 10 minutter til lige at snakke om emnet og så hører jeg lige hvad de andre har at sige, og så - snakker vi om de i - altså når

³⁰ Mand 59:57

de andre så har givet deres mening til kende så får de her to lov til at give deres besyv til kende om hvad de andre har snakket om - hvis I forstår hvad jeg mener - så I er 20 minutter per udsagn, jeg har kun to udsagn - jeg ved ikke lige hvordan vi skal dele os, men jeg har sådan siddet og tænkt at vi kunne gøre det på den måde at Hans og Tove for eksempel - Jytte undskyld - snakker sammen om det første udsagn og så jer tre I sidder og lytter på - hvad de to nu snakker om - er det okay?

H: Jeg er rigtig god til at snakke sammen med Jytte

L: Ja det er I jo vel - ja -såeh - det første udsagn det hedder - vi møder på arbejdet med en positiv indstilling - vi møder på arbejdet med en positiv indstilling

H: Det handler stadigvæk om læring - og den der, det der med at møde på arbejde når man sådan har bestemt sig - forud for at på arbejdet har man en positiv tilgang - er det en forudsætning for at man kan lære eller - vi ved der er også nogen der er meget pessimistiske af natur ikke' os', som altid er lidt æselagtige ikke' os' - det kunne altid have været meget bedre end det er og

J: Det er der da utrolig mange der har det på den måde - og hvordan får man så dem vendt om til at de skal tænke positivt - og være positive

H: Det er nok ikke nemt for det er sikkert noget mere eller mindre genetisk det der ikk oss'

J: Altså vi skal huske det, dem der går på arbejde de har jo ikke valgt hinanden - vi har jo valgt dem - så på sin vis øhm - hvis vi siger de skal være positive og den kan vi jo ikke gå ud og sige til dem hvis ikke de er det af natur vel - nå har man glemt og slukke sin telefon hva'?

H: Det er ikke godt

J: Det er ikke godt, hvad med lidt positive vibrationer her

H: Uha, det skal vi have redigeret i det der

(Latter)

J: Ja det var godt det var dig Hans

H: Ja jeg ved for eksempel der er et øh - der er et luftselskab, jeg kan ikke huske hvad det hedder men de - de tester folk for om de har en positiv indstilling - de går simpelthen ind og ser om man er positiv af natur, og så ansætter de kun folk der er positive af natur - fordi deres erfaring er - at øh - det gør bare så meget til det psykiske arbejdsmiljø

J: Men vil jeg da påstå at man kan snyde med, hvis jeg sad til en jobsamtale så er jeg sikker på at du ville synes jeg er positiv - det er jeg da sikker på at man kan spille

H: Det ved jeg ikke - det ved jeg ikke om man kan - men jeg ved der, der i hvert fald er en tanke om, vi ved der er nogen mennesker de er sådan, de er mere i den ene ende og nogen er mere i den anden ende ikk' osse', og de der såkaldte jubelidioter de er næsten altid heller ikke til at være i nærheden af ville fordi at de har simpelthen armene op i vejret hele tiden ikk' os' - men der er et eller andet noget med den indstilling man har

- J: Men man kan også godt flytte folk fordi øhm - jeg er rent faktisk - det redigere i også væk, jeg er rent faktisk også gift med en mand der var negativ - det er han *sørme* ikke mere jeg har endda fået ham til at stemme på mit parti også (latter) - så faktisk flytter man jo, men kan man gøre det i arbejdsregi også altså - kan man - kan man der få folk til at være positive - for det er klart alting går jo bedst så - uden og være lalleglad ikk' oss'
- H: Altså den der, der er sådan en grundstemning - altså hvis grundstemningen er der så er det ligesom at så kan alt lade sig gøre - hvis folk rent faktisk er glade når de går på arbejde så er det ligesom - man kan også nemmere komme til at sige noget til hinanden, altså hvis der er et eller andet der skal ændres på
- J: Selvfølgelig selvfølgelig
- H: Spille højere eller lavere
- J: Men vi har jo lov til at tro på at de ikke er ansatte i folkekirken hvis ikke de har den interesse - og så er man vel også glad for at gå på arbejde og så er man vel også positiv - det har vi da lov til at sætte på - men det var da dejligt hvis vi kunne få alle mennesker til at være positive
- H: Det ville jo være rart
- J: Det er ikke enstydigt med at man ikke kan stille spørgsmål til som tingene foregår - det er jo ikke noget med det, nødvendigvis noget med det at gøre
- H: Men der, jeg tror på det der med at hvis der er sådan en positiv grundstemning et sted ikk' oss' så er det ligesom om - så kan ting vokse så kan ting udvikle sig men, men hvis der er sådan et eller andet grundstemning og mistillid og, og der er noget med og tro og at du ikke er god nok og den slags ting - så har udviklingen altså svære kår for så er der noget andet på spil - så er der - så den der misstemning den sætter - sætter dagsordenen som gør at det er utrolig vanskeligt at gå ind og flytte noget fordi at energien den er låst på at øh, at ting er ikke godt og det kunne have været meget bedre
- J: Men ved at mødes kan man jo også få den positive - vende det til noget positivt - fordi at jo flere gange man mødes så tror jeg også på at det positive det kommer - nu hører jeg forleden at de vil jo gerne mødes noget oftere
- H: Ja da, hold da op, 4 gange om året
- J: og - jamen jeg er fuldstændig høj over det - fordi sådan var det faktisk ikke før - så, så det ser jeg som noget positivt - altså det skal vi nok få det bedste ud af
- H: Altså du mener at man kan godt vende stemningen?
- J: Ja det tror jeg man kan, altså ved at mødes jævnligt
- H: Det - det tricky spørgsmål her et er jo hvad betyder stemningen på her,
- J: Det betyder da meget, det betyder da meget at du har et åbent sind omkring hvad det er der bliver formidlet til dig - mener du ikke det?

- H: Jo, jo - men man kan også have en meget følsom natur, der gør at man sådan hele tiden er - er nervøs for om de andre nu synes jeg er god nok - eller man er nervøs for om de andre nu kan lide mig og - og det har vi jo alle sammen en snært af ikk' oss', men nogen de kan have det så meget at hver eneste samtale er nærmest en eksamen for dem, og hver eneste situation er en eksamen for dem så der er simpelthen så meget på spil at der skal ikke særligt meget til før at det bliver til noget øh
- J: Det er da noget med - at vi skal derhen hvor vi skal lære og acceptere hinanden som vi er, altså jeg ser sådan her ud og det må du altså acceptere fordi det bliver jeg ved med Hans og du ser sådan ud og jeg synes du ser dejlig ud så det - det sletter I også bare (latter) Altså de må lære at acceptere at sådan er han, hun - og det øhh - fordi så kommer man også et skridt ad vejen - vi kan ikke øhh
- H: Hvordan lærer man det - der vi jo inde - der er jo noget meget grundlæggende ikk' oss' vi er helt sådan nede i et eller andet øh - vi er næsten helt nede i generne ikk' oss' - arh det er vi måske ikke
- J: Arh det er vi ikke men
- H: Vi er i hvert fald helt nede i noget med noget valg så i hvert fald, at sku' vælge
- J: Jamen vi er jo nede i det der som Karl også sagde, vi skal ikke være egoister - man skal, man skal lære og acceptere folk som folk nu en gang er - i stedet for at nu kommer jeg og nu er det altså *mig* i hører på og det *min* mening der gælder - det kommer vi ingen vegne med - selvom vi - sådan set gerne vil ha' det sådan det hørte du ikke ?...?
- H: Budskabet ikk' oss' - i kirken, den er jo, den handler meget om accept og modtagelse og åbenhed og syndere og toldere og alt det der - der er jo ingen grænser for hvad Jesus han lukker ind vel - mens vi selv har vældig svært ved det åbenbart ikk' oss' - så man kunne jo også sige om ikke - ja det kan så næsten være give en slagside ikke også, der er en kultur i kirken om at man skal være positiv, være glad i Herren - men der er jo også nogen dage hvor man ikke er glade - og hvor det faktisk kan være svært at være i kirken for du skal jo være glad
- J: Jamen det da rigtig - vi har det jo heller ikke lige godt hver dag - men vi skal på arbejde - og selvfølgelig vil det da i nogen situationer indvirke, men så når du skal hjælpe, hvis vi har nogen kollegaer der måske kender os så godt at de kan se, i dag der har hun det da vist ikke så godt så vi må hellere *lige* tage lidt hånd om hende - det har man da lov til at håbe på at sådan bliver det, det gode psykiske arbejdsmiljø - at man kan læse hinanden af til en hvis grad ikk' oss'
- H: Det tror jeg - det der det tror jeg er ekstremt vigtigt - at der er det der blik for hinanden, det der så kan være lidt problemet og igen tilbage til den folkekirke kontekst - det er at vi netop er solister, for eksempel din organist ikk' osse' - hvor mange møder hun lige - hvor mange minutter har de andre til at observere hun har en dårlig dag og kan vise hende omsorg det er jo ikke mange minutter i løbet af en uge
- J: Nej det er det ikke, det er fuldstændig rigtigt
- H: De to gravere de kan jo læse hinanden ude på kirkegården ikk' osse'
- J: Ja det er rigtigt

- H: Så det kan jo også være svært det der med
- J: Jamen det er da svært - men, men det da en øvelse vi er nødt til at øve os på
- H: ?...? den der øvelse synes jeg nemlig er genial ikk' oss' - når dine folk de siger - 4 gange om året vil vi være sammen - før der havde vi det lovpligtige ikk' oss' men nu er vi jo faktisk i gang ?...? så er det faktisk en øvebane - når man mødes så kan man øve - sig på det der - med at se hinanden og høre hinanden og -og være opmærksom og
- J: Og sådan - sådan hører jeg det også de sige at det her det vil vi gerne fordi vi vil gerne det tætte samarbejde - sådan opfatter jeg det også - og det tror jeg også roligt jeg kan
- L: Ja skal vi prøve at høre hvad de andre - hvad de andre har tænkt over mens I nu har snakket her ?...?
- K: Det med at starte med det positive og negative -
- L: ?...? der er noget jeg glemte at sige - det er at du skal ikke lige snakke til de to for de har snakket, du må snakke til os der sidder her og så sige hvad du har tænkt nu mens de har snakket til os
- B: Om emnet eller om deres måde
- L: Om deres snak, ja og deres emne og hvad der er faldet jer ind undervejs - sådan at nu de sagde så tænkte jeg eller - ja
- K: Jamen altså omkring det - det positive da, der tror jeg - altså det kan selvfølgelig tillades, men der er da lidt genetisk i det, det tror jeg
- B: Noget - genetisk
- K: For der er nogle mennesker de starter altid med at opgive og være negativ hvis de hører en ny tanke - og, og Jytte var lidt inde på det med hensyn til øh, graverne - og nu var der blevet sådan en positiv ånd og selvfølgelig kan det tillæres og det har noget at gøre med - der er mange mennesker hvis de hører noget nyt så stopper de op, arhh det, det kan vi ikke overskue og det, det synes jeg ikke, det synes jeg ikke om - det har jo noget at gøre med og tage ejerskab - og det var er faktisk ingen af jer der var inde på synes jeg - det undrede mig lidt fordi hvis folk de tager ejerskab for en ting -så går de også mere positivt ind i det - og som - det også bliver nævnt - vi er alle sammen i folkekirken mere eller mindre solister - jamen hvis de der solister de går ind i det, det job de nu en gang har, med den tilgang at det her - det vil vi gøre - bedst muligt - så er - så tror jeg det lykkes at få den positive tankegang, men jeg tror at der er mange - det var der faktisk, det tror jeg det var dig Jane der sagde -at der var flest der var negative, det ved jeg nu ikke om der er, men der er mange der har en negativ indstilling til - tilgang til nye tiltag - det slog mig faktisk lidt
- V: Jeg tænkte på at - da Jytte hun sagde at vi skal acceptere hinanden og så videre for vi kan nu heller ingen gang, vi kan *ikke* og skal heller ikke lave om på hinanden og sådan noget, det synes jeg egentligt jeg var meget glad for at høre fordi at - gad vide om hun manipulerer med sin mand, men det tror jeg ikke du gør?...? (latter) Men for nu at køre videre i den bane -

J: Hans han har mødt ham (latter)

V: jeg kender ham slet ikke - nå skidt da nu lige være med det - jeg mener egentlig sådan om mig selv at jeg er et positivt menneske og at jeg også prøver sådan og - ser tingene fra en positiv vinkel - men jeg kommer så til at tænke på at for nogle år siden da havde vi en dag i stiftet, hvor vi skulle drøfte arbejds miljø præsterne imellem og sammen med biskoppen - og så kommer det så frem med at øh- det der vil være godt eller i hvert fald der er nogen præster der siger hvis vi kunne få en femdags arbejds uge ligesom andre mennesker - jeg tænker, det kan ikke lade sig gøre, det er simpelthen umuligt, fordi så - så braser folkekirken sammen, det kan ikke lade sig gøre - indtil jeg kommer hjem, så tænker jeg - hvorfor kan det ikke det? - jeg fik den vendt 180 grader - og tænker sådan på, hvorfor kan det ikke det - og det, og så satte jeg mig simpelthen ned og tænkte nogle ting igennem og blev *rigtig* optaget af det - og var jo egentlig med i den forsøgsordning med at - at vi skulle lave femdags arbejdsuge, som vi nu stadig er tre provstier i stiftet der kører - så man kan også godt - kan man sige - bevæge sig ikk' osse' - af nogle - af nogle argumenter og det lyder spændende i hvert fald og prøve at udvikle det her om - om det er en umulighed - og - og det tror jeg sådan generelt at øh - at det er også rigtig befordrende - at hvis det er sådan at vi kommer med den indstilling ikk' oss' - det kan godt være vi ikke lige er begejstret når vi hører tingene, men at vi så prøver og vender det, *hvorfor* kan det ikke - hvad skal der til for at det eventuelt kunne, hvad ville det medføre af positive ting, af negative ting og så videre - er et *værd* at gå videre med og få prøvet det af

B: Så er det mig - du sad og kiggede på mig (latter) jamen jeg sad og tænkte på - en folkeskole hvor der var en masse elever - som jo også skal arbejde sammen, men deres primære formål det er at lære noget når de sidder i folkeskolen - eller hvilken som helst anden sammenhæng - og der er bare *ingen* børn der kan lære noget, heller ikke voksne, hvis ikke de er trygge - hvis ikke der er nogen fuldstændige fundamentale ting der er på plads, så kan man ikke lære noget for man kan ikke koncentrere sig om det der bliver sagt - hvis man er usikker på et eller andet derhjemme eller man ved at ham Børge han tæver en i frikvarteret - så hvis man er utryg eller hvis at man ved at man bliver hånet hvis man siger noget så nedgører læreren en, fordi det er det læren gør - så man utryg og så hører man ikke efter, så lærer man ikke en dyt - det gør man heller ikke på en arbejdsplads - hvis ikke man er tryk i den sammenhæng - man er i - så er der ikke, så kan man ikke lave noget om, man kan ikke lære noget nyt og man kan ikke tillære, tilregne sig noget nyt for man vil være 100 procent usikker på - hvis jeg nu siger noget - så gør de andre nar ad mig eller jeg er den eneste der tænker sådan eller han vil bare - snakke bag om ryggen på mig eller hvad det nu kan være - så tryghed må simpelthen være en forudsætning for forandring og indlæring - også i det her tænker jeg - du startede lidt med at tale om en læring - det her er jo med baggrund i læring, hvordan er det vi lærer - og uanset egentligt tænker jeg jo vi er nede på sogneplan og eget niveau hvor vi selv er - eller om vi er oppe i provstiet hvor et helt, et helt provsti af præster skal ændre en arbejdsuge eller noget - så vil usikkerheden hvis man er utryk - den vil være til stede, så vil man ikke lære noget nyt - hvis man derimod får at vide - prøv og hør, jeg har som provst tænkt det her igennem - og jeg er ret sikker på, at hvis I nu prøver det her, hvis I så oplever nogen - nogen usikkerhedsmomenter eller nogen ting hvor i siger hvordan er det vi skal løse det her, så lad os trygt snakke om det her - så, så kom med det - det kan være andre sidder med samme problematikker så lad os prøve at vende det - det kan være der er nogen der har nogen erfaringer som du kan høste af eller sådan noget - så skaber man et trygt fora - så sidder den enkelte ikke og tænker, jeg ikke gennemføre en femdags arbejdsuge, det kan jeg slet ikke overskue og hvordan er det jeg gør det -

så jeg tror virkelig at trygheden i at man er i et forå hvor man kan sige hvad man tænker og hvor man får - respons på en, en ordentlig måde altså - jeg kan godt høre hvad du siger men *jeg* tænker sådan - det tror jeg er super super vigtigt - for alle de der ord som vi jo bruger også i 'sis' og vi bruger dem også i dag - man skal respektere hinanden, man skal acceptere hinanden - det er BARE noget andet ude i det virkelige liv altså - det er *super* nemt at sige og sige, men det er *bare* noget andet når man sidder - sidder derude - om man er en tromle eller man er en lille forsigtigper eller

V: Så er man kloge.

B: Ja - lige præcis - det bare ikke det samme

L: Tak - Så skal vi lige, så har i lige en 4-5 minutter til lige at snakke om - det I har hørt her - har det føjet noget andet til jeres snak

(...)

H: Altså den her grundstemning den, det er spændende det der med at - der skal være sådan en eller anden form for grundstemning for at man kan - for at man kan lære. at nogen af de gange man har været ude et sted og forsøgt på og, og - og være med til at flytte nogle ting og sådan noget i den retning der - og man kan blive fortvivlet for man synes egentligt at det man siger og gør - det har da fungeret andre steder, hvorfor griber de det ikke og sådan, det kan måske nemt være den grundstemning der gør at - jamen øh - der er simpelthen så meget på spil så vi kan slet ikke gå ind i den der

J: Ja det er da det - du rører ved noget centralt, det er der ingen tvivl om - det helt stensikkert - at man skal være - man skal virkelig - du skal virkelig være der hvor du skal være for at kunne modtage noget læring - men kunsten må jo også være for - for os der har personale under sig og gå ud og forsøge og - og åbne op for at det kan lade sig gøre at man forstår noget nyt og modtager noget nyt

H: Ja som ledelse der kan du være med til at sætte en grundstemning - du er med til at skabe en platform for din agering

J: Altså man har jo en fantastisk - magt kan man godt - forstå det rigtigt - når man kommer til sit personale ikk' osse', altså hvis man, nu kommer den sure rømpel der igen altså nu er man nødt til lige at stoppe op og - altså man sender jo nogle signaler - som - vi måske ikke altid selv er klar over

B: 110 procent - fuldstændig rigtigt - det gør man nemlig -

L: Tak - så bytter vi rollerne om så, så har jeg et andet udsagn som I tre så lige, det det sidste vi skal - I tre skal drøfte det her og så må I to lytte efter - og så kommer I med jeres, det sidste det hedder - øhh - vi har arrangementer uden for det rent kirkelige - altså tilgodesee det sociale - vi har nok været lidt inde om det men - det kunne være der var andre ting altså, vi har arrangementer uden for det rent kirkelige

H: Det en påstand fra nogle, der siger det der vi lære

- B: Undskyld nu jeg med - sorry ?...? (latter) - for at lære så har vi arrangementer uden for det rent kirkelige - Ha! nu faldt den (latter) der kan I bare se det så vigtigt vi kan hygge os sammen for at lære noget her
- (...)
- B: Du sagde det vigtige tror jeg - du startede med at sige det kunne være en - en støtte for noget andet - at det kunne være, sådan var det vist, jeg tror det var påstand to der at - at det der vi lærer det ved julefrokosten - ved sociale arrangementer - og så blev vi egentlig enige om at det var mere eller mindre hvad' - de næste opgaver det vil sige det var opgaverne men de kunne godt skabe en bund for - hvordan vi talte sammen og hvordan vi talte samme, hvordan vi opfattede hinanden i det mindste hvordan vi var positive over for hinanden hvis vi havde set hinanden i en - i en *anden* sammenhæng
- (...)
- K: Jamen altså vi har - det, det har jeg lagt mærke til jeg synes - når vi har vores årlige udflugt - der vi har personalet med - personalet kender jo - ikke alle menighedsrådet i detaljer, det gør de jo ikke - nogen er mere synlige end andre - og vi er 14 menighedsrådsmedlemmer, så det er ikke forlanger at alle kender alle der, men vi er samlet til den årlige udflugt - det er i hvert fald en af de højdepunkter og det holder vi fast ved - der synes jeg der flyttes noget - der er det som om at når - at man starter på sådan et øh, på udflugten at der kan folk godt sådan stå lidt fremmede overfor hinanden, og det kan man *tydeligt* mærke at der - personale og så menighedsråd, der er de sådan lidt, nogen af dem er sådan lidt på afstand af hinanden - og det flytter nogle grænser når vi tager hjem, det kan man tydeligt mærke - jeg, jeg tror - helt ærligt virker bedre - end, end julefrokost - for der er en tendens til ved julefrokoster at hvis folk de får lidt indenbords så bliver de også lidt mere løsslupne - og så kan der godt være nogle bemærkninger der kan være uheldige - som kan gnave dagen efter - det er der ikke på en udflugt - der er folk de tager det stille og åbent sind - og, og så tror jeg de har den indstilling - i sig - nu skal vi have det hyggeligt og rart med hinanden
- B: Er det personalet og menighedsrådet, eller er det også menigheden der
- K: Det er personalet og menighedsrådet
- B: Lukket fest havde jeg sagt
- K: Ja det er det, vi har ikke øh - sognebørn - der hører vi ingen udflugt - det har vi diskuteret mange gange
- B: Jaja
- K: Det gør vi så ikke
- V: Men - det du mener med spørgsmålet Lone er det - det som Karl skildre, at det gruppen af de kirkelige ansatte om de er - det ikke individuelt - om man går ud et andet sted og så hiver noget med sig som kan være frugtbart ind i sammenhængen
- L: Nej, nej

- V: Det er kollektivt
- L: Det er sådan nogle typer - arrangementer der, så vidt jeg har forstået ud fra de sogne vi har været i - eller i hvert fald fra de første par sogne - første tre sogne at der var - det var, det var der de synes det, det rykkede noget - det var også ?...? blandt andet - at have sådan nogle arrangementer sammen uden for - den daglige arbejdsgang -
- V: Men det tror jeg du har meget ret i
- B: Jeg tror også det rykker - men, men et eller andet sted så rykker det jo kun hvis alle er med - og hos os oplever vi jo at det er nogen der aldrig er med - ganske få - og det gør at det bliver en klike - det gør det simpelthen og jeg kan godt se at det selvvalgt men det er bare uheldigt - det, det bliver sådan at der er nogen der er mere sammen end andre og der bliver kliket på den måde der. duer ikke
- V: Men kan heller ikke undgå andet end man tænker - *hvorfor* er de ikke med, altså nu ved man det efter hånden, men alligevel - der er sådan et eller andet øh - selvfølgelig det klart alle kan have en legitim grund til ikke at være med lige den og den gang - hvis man i øvrigt ellers kommer, men hvis det er et bevidst *fravalg* - såeh - så er det noget kedeligt noget - i aftes havde vi - medarbejdermøde i - mit - personale i sognet i V sogn - *alle* var der - på nær en gravermedhjælper det havde migræne og det er jo lovligt undskyldt hun er ellers altid med - og hele menighedsrådet var der - og selvfølgelig kommer vi igennem de der - havde jeg nær sagt den almindelige dagsorden og så videre, men det var *bestemt* også et socialt møde og samvær - vi fik ikke holdt før klokken var 11 - og vi kunne jo *sagtens* være holdt noget før, men det var simpelthen fordi der var, der var den der gode stemning - som - vi kunne have fået på tilsvarende måde ved at tage en udflugt som du siger I gør ikk' oss' - men der blev det så inden for det møde ikk' osse' - som dermed blev udvidet fordi alle havde det godt og, og der er jo - vi har unge mennesker der er ansatte der skal op på arbejder, har børn i skole institutioner og så videre - som jo ellers nok kan være interesseret i at komme hjem og så videre men - det var bare så godt - få vendt alt muligt
- B: I Struer har jeg faktisk været i 14 år men jeg vil sige det faktisk først er inden for de sidste 4 år man er begyndt at lave deciderede sociale, der har været lidt men det har været så sporadisk så det har ikke været noget der har givet noget - men da vi fik ny præst øh, i 2007 - så var det aller allerførste hun valgte, det var at invitere os alle sammen hjem - til sig selv, en aften - og så stillede hun os det spørgsmål - og det var jo for egen skyld, jeg kommer fra Århus ja jeg kender jo ikke nogen af jer, fortæl mig hvem I er - hvad I laver i jeres fritid og hvorfor I har valgt det job I har - Der sad da folk jeg havde arbejdet sammen med i 10 år som jeg ikke anede hvorfor de havde valgt det job de havde - det var da *enormt* interessant - det blev en fantastisk aften - det var, det var virkelig virkelig godt - og det var jo et nyt menneske som kom ind og skabte en ny tradition faktisk - vi har ikke gjort det hos hende mere, men vi har skabt nogle andre traditioner, og en af de ting vi blandt andet gjorde var at henvende os til menighedsrådet og sige vi kunne godt tænke os to temadage om året - en der var faglig og en der var social - og det har vi fået bevilliget - og det tror jeg er godt - det i hvert fald et skridt i den rigtige retning - men det stadigvæk ikke - DET - der er grunden kan man sige, der hvor man lærer det psykiske arbejdsmiljø, men det en god indgangsvinkel til - og støtter det der er øhm - udvikling på det psykiske arbejdsmiljø som jeg ser det - men det gør det ikke alene, det gør det bare ikke

- V: Men man får - det er det er jeg helt enig i - men man får på den måde nogle andre vinkler med ind - fra de enkelte medarbejdere ikk' osse' - også som virker ind på det psykiske arbejdsmiljø og som kan virke ind på én selv og hvor man i nogen situationer kan tænke - *nå* det var måske derfor hun handlede sådan og sådan - øh fordi hun har det ikke altid lige let ikk' osse' - man får nogle flere informationer - som dermed kan - kan egentligt - kan også give lidt *overbærenhed* ikk' osse', i nogen, i andre situationer - i nogle arbejdsituationer
- B: Jeg kan huske jeg havde en kollega som havde en vikar som aldrig kunne bytte de weekender hun gerne ville, og så var de sammen i en eller anden som, og det var hun irriteret over, og så var de sammen i en eller anden social sammenhæng og hun fandt ud af hun havde en rigtig rigtig syg mor - i den anden ende af landet - som hun besøgte - i de weekender der - det var derfor, det var ikke fordi hun ?...? det var fordi hun havde en syg mor - men det havde hun ikke synes hun ville fortælle - så i en social sammenhæng fandt hun ud af det - og det blev jo så til støtte for at hun ikke så negativt på hende når hun ikke ville bytte weekend
- V: Men det fortæller jo så også os *uden* at vi behøver og krænge vores privatliv ud - der er nogen gange hvor at det vil befordrende at vi lige siger hvorfor - at, at vi ikke så godt kan - fordi så er der forståelse på den anden side. er det - og der er det nok lidt for blufærdigt nogen gange ikk' osse' uden - og vi behøver jo ikke at gå i detaljer og så sige - jeg har altså et problem der - kort fortalt drejer det sig lige om det og det - men jeg håber selvfølgelig min mor hun bliver rask igen og så har jeg - en anden indfaldsvinkel til og, og kan bytte og så videre ikk' oss' - så *ved* man også hvorfor at øh - at det er som det er
- B: Jeg er sikker på at de sociale arrangementer er vigtige, men de skal være i en naturlig sammenhæng og de skal være en naturlig beskaffenhed - altså en udflugt som skaber nogle naturlige rum - øh den der med at sætte sig rundt om bordet, 1 2 3 hyg - det holder bare ikke vel (latter) det duer simpelthen ikke - vi bliver nødt til at skabe de her naturlige rum - det kunne være en udflugt - det kunne, det *kan* være en julefrokost, jeg har ikke oplevet i kirkelige sammenhænge at de bliver så høne ?...? (latter) det har jeg godt nok ikke - men til gengæld kan det godt blive, altså et enkelt glas rødvin kan måske godt live den der meget stive blufærdige formand op så man liiige får snakket om nogle andre ting, dette kan nu også være godt nok
- K: Men øh, i sådanne sociale sammenhænge - som vi nu er inde på - der bliver skabt meget fortrolighed - og netop som du siger - vi - der er et eller andet man siger *hvorfor* jeg ikke kan det og det - det er medvirkende til at det giver sådan en form for fortrolighed - hvorimod at hvis - man siger, jamen jeg kan ikke det der så - nå nå -
- V: Du vil måske ikke
?...? (latter)
- K: Og der tror jeg fortrolighed det betyder utrolig meget - for for øhh, psykisk arbejdsmiljø
- B: Det er jeg også helt sikker på
(...)

- L: Ja tak, skal vi prøve og - så må I to gerne snakke om hvad I har, hvad I har hørt nu her
- J: Altså alt det du har noteret så må du hellere begynde
- H: Ja, men har du nogle flere servietter her?
- (latter)
- L: Jamen jeg har jo sådan en hel blok her
- H: Jamen jeg får sådan et billede af at det sociale er sådan et slags fundament - hvor man ovenpå kan bygge det faglige - altså - der er en øh - hvis vi har fortroligheden, hvis vi har nærheden og hvis vi har - en god stemning som der blev sagt - hvis vi, hvis vi sådan ligesom har etableret det der - så er vi lige- som klar til næste skridt der handler om - at, at kigge på opgaven - og at blive bedre til at løse opga- ven - så der er måske sådan et lag - lagdelt
- J: Det sociale skal jo komme naturligt for vi kan jo ikke - vi kan jo ikke gøre det - jeg tror det var dig der sagde det - så nu skal vi være sociale - så gør vi lige det - det skal jo komme på en naturlig måde det sociale
- H: Men det kan jo alligevel gøre strategisk ikk' oss' - vi laver en udflugt - vi har to dage om året - den ene er faglig den anden er social - man, man kan jo godt lave en træningsbane - en øvebane
- J: Ja absolut, absolut - det synes jeg var en rigtig fin indfald - men, men når nu i tager på udflugt så tager I, så har I også jeres pårørende med
- H: Dem der de er så ikke med
- ?...? (latter)
- H: En anden ting jeg tænkte på - noget af det som øh, det som er, er en øh, et af en del af den folkekirkeli- ge kontekst - det er at man er meget tæt på hinanden tit og ofte - at øhh - at man meget ofte så er det faktisk ægtepar på den samme arbejdsplads - det kan godt være at de ikke er ansat begge to men så er der en der sidder i menighedsrådet - eller - at der er nogen der er rigtig gode venner, eller man er na- boer, eller man har børn i den samme fodboldklub - altså - nogen gange så er nærheden faktisk det der skaber nogle problemer - fordi at den der professionelle uenighed om øhh - hvor hurtigt der skal spil- les i gudstjenesten - den er, den kan man godt ha' - som præst og organist, men det er svært for to venner og være uenige
- J: Man kan jo også komme ud i en situation Hans, i et menighedsråd - hvor to der er tvunget til fordi - set ud fra den situation der sker hvor man er tvunget til at gå ind og tage nogle ubehagelige beslut- ninger - jeg kan jo ikke lade være med at tænke ved det vi har været igennem omkring fyringer og så videre - det kan jo godt slide på et venskab
- H: Det kan det
- J: Rigtig - hvis ikke man er 100 procent ærlig overfor hinanden - så, så det øhh - det er også noget af det - som så måske kan løses op ved at man så har nogen sociale - arrangementer -

- H: Jeg kan jo tænke sådan at der er - når jeg hører det her og jeg tænkte på det der, den snak som vi har haft, vi havde ude i det der sogn - som var sådan meget - på det sociale, vi har simpelthen brug det sociale, og så tænker jeg det var den med solister, de er spredt ud over et stort område - og mødes, så mødes de pludseligt - og pludselig så får de øje på hinanden - og de får et kendskab til hinanden og så noget, som gør at når at de så efterfølgende skal ud og plukke sogneblomster - så tager de da af sted sammen ikk' osse', så kommer den der faglige opbygning - og det, det helt klart en enorm opdagelse i de der tre små sogne der og det er virkelig - øh, virkelig stærkt, men samtidig så er der også en utrolig sårbarhed i det - fordi de er så tæt på hinanden i de der sogne der samtidig - at hvis de så bliver uenige - så siger det altså også bare *bang*, ikk' oss' -
- J: Ja men man skal også turde ta' det skridt med at åbne op omkring ude - i de små sogn som er ude omkring i - i provstierne der skal man også turde ta' samarbejdet - og DEN halter nok lidt - og, og der ved jeg ikke om, om de her sociale arrangementer kan være med til - at man kommer tættere på hinanden og så tæt man måske godt
- (...)
- L: Ja tak - Så har I tre hørt hvad de to så har sagt om de I sagde - er der noget af det - der - lige kræver et par kommentarer her til sidst?
- B: Jeg synes det var interessant - at Hans hørte det som - et fundament for noget andet - sådan havde jeg ikke tænkt det, jeg havde tænkt det som en støtte for noget - øh - men jeg synes faktisk at, at det her med at skabe et trygt fora er - som et fundament er en fin tanke - en fin indlære, altså et fint - DET GODT SAGT
- (latter)
- J: Det var til 10
- B: Yes
- (...)
- V: Det var som basis - som der også var nævnt ikk' osse' - som basis for at øh - at resten ikke bare kan fungere, men også er - optimalt - og befordrende - men øh ja, jeg tænkte lige nøjagtig på det samme - Birgitte - jeg havde heller ikke tænkt det - egentlig som fundamentet kan man sige - altså arh det arbejds-mæssige det må være fundamentet (ironi)
- B: Ja lige præcis
- V: Og så kan det sociale jo blive hægtet på ikk' osse' - og det er rigtig fint det kommer til at spille med i, men ja - nej
- B: Det der med man skal spille sammen som fundament før man ka' - arbejde sammen
- V: Og så er vi næsten ovre i et ord *du* har anvendt Birgitte - tryghed - ikk' oss - med skolen og eller i vores regi

- B: Forudsætning
- V: En forudsætning for - at det her det kommer til at gå godt det er at man føler sig tryk - på sin - arbejde
- B: Jeg havde en, en samtale som løbe helt af sporet hvor - øh hvor det var altså hvor det virkelig blev sådan *du* er sådan og *du* er sådan og - i stedet for at tale om arbejde som ikk var rart - og så sagde jeg bagefter til min kontaktperson - jeg kan simpelthen ikke øh, det duer ikke at jeg er i sådan et rum, jeg bliver nødt til at passe på mig selv - jeg kan ikke sidde der - og blive - så møder jeg min kontakt ?...? eller tillidsrepræsentant eller hvad man nu har med - jeg kan ikke sidde der og bare boomm - få sådan en bold i hovedet - øh - jamen vi skal jo mødes og skal jo have fundet ud af en løsning, så siger hun, kan du så garantere mig, at det ikke bliver på den måde, med de der angreb, at vi ligesom kan holde os til sagen - NEJ det kan jeg ikke for jeg kan ikke sætte lås for den andens mund - så tænker jeg, at det må jo være arbejdsgiverens opgave og skabe den trykthed - ja - jeg vil godt garantere dig at vi lægger nogle regler for hvordan sådan en samtale skal fungere og at jeg sørger for at holde os på det - det vil jeg godt garantere - men hvis, hvis garantien udebliver - så er tryktheden der ikke og så er der *iiingen* trykthed for at gå ind - i en samtale, dialog, læring et eller andet - man har ikke en chance - så så må man jo sidde der
- K: Jo men det har jo noget at gøre med at vi har jo forpligtelsen til at skabe de der trykke og gode rammer for at det hele det kan lykkedes - det er jo menighedsrådets - opgave - én opgave i hvert fald
- B: Lige præcis Karl
- K: Fordi de før har sagt - at, at en arbejdsleders - en af hans vigtigste opgaver - det er faktisk at gå rundt og kigge på de mennesker han har ansat - har de det godt? - Det er meget vigtigt
- B: Det er gartnere der skal nå og vande
- K: Altså jeg har været vidne til at nogen de har gået blinde rundt med skygger og det hele og folk de øh, nogen har det elendigt - og der er bare ingen der har gjort opmærksom på det - og det synes jeg - så er man ikke - så mener jeg ikke man er opgaven voksen
- J: Men det er jo ikke alle der opfanger de der ting at
- K: Så er de heller ikke opgaven voksen
- J: Nej, det rigtigt
- B: Men så kan de jo godt have nogen - nogen øh - hvis jeg siger det er gartneren der går og vander ikk' oss' så får at blomsterne skal skyde så kan de jo godt ha' nogle små stikninger rundt omkring der fortæller dem - du, hun har det skidt - så man lige bliver, fordi hvis nu man selv er lidt sådan, hov der er jeg måske ikke så hurtig til lige at se, eller den yderkrog kommer jeg ikke til - så er der simpelthen nogen der siger ved du hvad, jeg tror at han har det skidt - jeg tror hun har det skidt - så man bliver opmærksom på det - at vi føler det ansvar for hinanden også - at vi siger - du virker som om du er ked
- J: Er det noget vi skal snakke om?
- B: Ja - eller er der en anden du vil tale med, altså der er nogen der - er opmærksomme på det

- V: Men de - hvis øhh - kan vi sige hvis vi skal finde samtale - en faglig samtale afsted imellem flere ansatte - og øh kontaktpersonen er der og så videre - så er det jo egentligt også vigtigt kan vi sige at øh - at det holdes på - mus-niveau - altså jeg tænker ikke på, at det er jo selvfølgelig ingen mus - for øh var det det så var vi jo grus ikke, men så er vi ovre i noget helt andet - men på mus-niveau og dermed mener jeg at øh, at man taler ordentligt til hinanden - at øh - at man respekterer hinanden - og det har det faglige positive niveau - som mus skal ha' ikk' osse' - *så* kan det godt være at der er - nogen andre ting der skal siges, men det er så ikke ved *det* møde vel - det kan godt være at man er nødt til at lukke op for, for en pose også for at det - at ballonen ikke eksploderer og så videre ikke' osse' - men det er ikke der, det er ikke i det for a møde
- J: Men jeg synes du rørte ved noget centralt, det er det der med at være opmærksom på - på folk, *har* de det godt og *kig* på dem - og - hvordan agerer de og så videre og så videre ikk' oss' - altså - de to nye jeg har på kirkegården der er det faktisk - blevet sådan altså med, med det vi var igennem før hvor vi fyrede vores personale - der var jeg på kirkegården næsten dagligt så, så dengang jeg så fik nyt personale tænkte jeg åhh nu skal jeg være hjemme ved Børge - fordi han er blevet forsømt lidt - og øhm - så er det så endt med nu at hvis ikke, hvert fald ikke, hvis jeg ikke er deroppe en gang i ugen så ringer de faktisk og spurgte om de har fornærmet mig
- V: *Okay*
- J: Så siger jeg nej nej - hvornår passer det jer - ja - den og den tid klokken det og det - og det tager jeg som et signal på at jeg kommer i hvert fald ikke for tit
- B: Det kan du også godt tage positivt
- J: Fordi ellers gør de det ikke
- B: Men hvis du nu havde fortsat med at komme i lige så hyppig grad så kunne risikoen for at de følte sig kontrollerede også være til stede - så det handler rigtig meget om balance
- J: Ja det er noget med at nu skal du trække dig tilbage igen
- B: Og da handler det vel også om hvad det er for nogle mennesker, altså at så må man jo lukke munden op og spørge - hvis du, jeg har faktisk lyst til at komme her et par gange om ugen - vil du opfatte det som - altså vil du have det skidt med det eller ville det være okay for dig? Det kunne man jo godt - slå kæften op og spørg - fordi de kan jo ikke - der er ingen lysaviser vel - vi kan jo ikke se hvad hinanden tænker - og vi har hver vores verdenskort - så må man jo lukke - munden op
- J: Ja det er rigtigt
- B: Spørg
- L: Men nu siger jeg pænt tak for jeres
- J: Regningen kommer senere
- L: Ja det gør den vel så (latter) det må vi jo finde ud af (latter) - det var, det har været rigtig fint og, og hører jer og høre alle de erfa, jeg kan høre vi kan godt blive ved jo altså - alle de erfaringer I har - så

det har været, været rigtig fint for mig og høre - men jeg vil måske gerne lige høre - hvordan har I oplevet de her par timer (...) har der været læring for jer? for nu at snakke læring

K: Jamen det er det altid - man lærer altid af hinandens meninger, det synes jeg da - også den måde folk de ligesom agerer på - altså det - nu kender vi hinanden så godt her at - at måden vi agerer på den tror jeg ikke vi har lært meget af - for vi er - rimelig kendt med hinanden, men det ville vi hvis øh nu for eksempel vi var vidt forskellige og vi ikke kendte hinanden - så ville vi også lære noget af det - ja man lærer altid noget det synes jeg

J: Sådan noget med udtrykket hinanden udtrykker

B: Ja - fuldstændig rigtigt

J: Altså du har gennem de år hvor vi nu har kendt hinanden der har du - sagt mange ting som jeg bagefter virkelig går og tænker over

B: Det er jeg glad for Jytte

J: Og det er ikke noget jeg bare siger, det er altså rigtigt

B: Det er faktisk rigtigt - også noget jeg bliver glad for at høre fordi - det da du sagde det her med at agere så tænker jeg - jeg har *tit* det her problem med at for det første snakker jeg *københavnsk* wah wah - har boet i København og så - når jeg bliver engageret - så kan jeg godt virke sådan frembrusende og - dundrende og og dominerende og sådan noget - og det, så bliver jeg jo super glad når der så er nogen der siger - jeg *hører* faktisk jeg går også og tænker over det - hold da op - det var da dejligt

J: Jamen det er faktisk rigtigt

B: Men jeg har det så klart at det er - det er simpelthen så dejligt at møde nogen mennesker som er engagerede og positive og - og hele tiden har en, en positiv indgangsvinkel til det her - og *det* er i hvert fald noget vi oplever i 'sis' og specielt også i den her sammenhæng i dag - det super altså, og det handler også om jeres personlighed hver især - man er et positivt og ordentligt menneske der altid siger jeg kan altid få noget ordentligt med hjem

K: Øm, jeg har sommetider gået med den tanke når jeg, når jeg har været på kursus - det var i post-regi - så havde vi noget der hed, der kaldes feedback - hvor - jeg ved ikke hvor mange af jer der har prøvet det - jeg har prøvet det flere gange - nogen kan li' det - og andre de hader det som pesten - jeg vil våge den påstand - at de fleste mennesker de kunne drage nytte af det - hvis de ser positivt på det

B: Det er sådan noget personligt feedback

K: JA - DET er det jo - for for det første så skal det være, det er ikke noget man - altså den første gang man bliver udsat for det der kan man godt sådan stoppe op og tænke arhh -

V: Du må hellere sige dit job op hvad

K: Ja - men altså - hvis man tænker positivt - hvad der kommer ud af det, så tror jeg mange vil kunne drage nytte af det. *fordi* - når alle har været det igennem - *én* gang - så vil de, så vil det gå op for dem -

at det er her - man siger - sin mening - og det er her - man må acceptere - det der bliver sagt - så får man jo - de gode sider at vide - og man får de dårlige sider at vide - og dem kan man jo så gå hjem og arbejde med - og netop der - tror jeg man kan drage nytte af det

B: Det er også et farligt rum tænker jeg

K: Det kan jo ikke nytte noget - hvis du, hvis du - nu har du jo selv sagt det - jeg har da lagt mærke til hvordan du agerer - du jo københavnere og du er ikke bange for at sige din mening og er god til at formulere dig og alt det der - men hvis - der nu var