

”Forebyggelse af stress blandt præster”

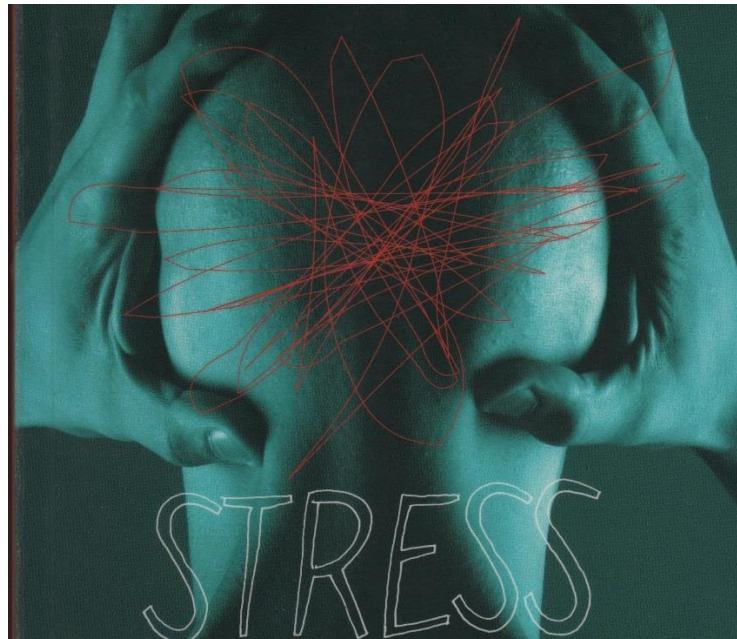
Henrik Vejlgaard Kristensen

April 2016

Aarhus Universitet, Handels- og Ingeniørhøjskolen

Afslutningsprojekt i diplomuddannelsen i ledelse

Vejleder: Jens Holmgren



Denne opgave indeholder 119.471 anslag med mellemrum
svarende til knapt 60 sider

Indhold

Resumé.....	3
1. Indledning.....	3
1.1 Problemformulering.....	5
2. Metode.....	6
2.1 De interviewede og citatmetode.....	9
2.2 Yderligere etiske overvejelser og forholdsregler	12
2.3 Validiteten	13
2.4 Reliabilitet	14
2.5 Paradigmatiske perspektiver.....	14
3. Analyse af præstekulturen – særligt med henblik på stress	15
3.1 Kulturen – set fra præstevinkel.....	15
3.2 Kulturen - set fra ledelsesperspektiv.....	19
3.3 Anvendelse af funktionalistisk kulturanalyse.....	22
3.4 Symbolismeperspektivet.....	24
3.5 Den sekundære empiri og kulturen omkring stress.....	26
3.6 Kulturelle forklaringer på stress.....	31
4. Motivation og stress.....	33
4.1 De klassiske teorier	33
4.2 Motivationsudsagn i den primære empiri.....	35
4.3 Primadonnaledelse.....	37
4.4 Stress og motivation.....	41
4.5 Opsamling.....	42
5 Hvilke konkrete ledelsesmæssige tiltag kan anbefales til forebyggelse af stress?	43
5.1 Afgrænsning	43
5.2 Supervision	44
5.3 Stresscoaching.....	47
5.4 Skamaflastende arbejdsmiljø	49
5.5 Opsamling.....	54
6. Induktiv tilgang	54
6.1 Stresssygemeldingen som et nederlag eller.....	54
6.2 Anciennitet og stress.....	57
6.3 Deltidsansættelse og stress.....	57
7. Konklusion	58
8. Perspektivering.....	61

Resumé.

På baggrund af otte kvalitative interview samt sekundær empiri fra en stor undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken har jeg arbejdet med at finde anbefalelsesværdige tiltag for folkekirkens provster og biskopper i forhold til forebyggelse af stress blandt folkekirkens præster. Dette sker på basis af en kulturanalyse inspireret af Schein og Schultz samt et arbejde med motivation ud fra Maslows og Heins forskellige motivationsteorier med en deduktiv tilgang til empirien. Årsager til stress søges afdækket, ligesom relationen mellem skam og stress udforskes. Dernæst arbejder jeg induktivt for at afsøge, i hvilket omfang empirien har elementer af korrektiver til teorierne i bredere betydning end blot de to hovedteorier, der arbejdes ud fra i opgaven her. Til slut munder arbejdet ud i konkrete anbefalinger af ledelsesmæssige tiltag.

1. Indledning.

Som sognepræst med 27 års erfaringer fra tre forskellige embeder i Den Danske Folkekirke (FK) har jeg ledelsesansvar ved gudstjenester og kirkelige handlinger. Derudover er der et med-ledelsesansvar som født medlem af menighedsrådet (MR), der har arbejdsgiveransvaret for alle de øvrige medarbejdere (ikke for præsterne, der er ansat af Kirkeministeriet).

For mit eget vedkommende har jeg fået del i et ledelsesansvar som medlem af Præsteforeningens Hovedbestyrelse (HB), som jeg blev valg ind i efteråret 2012 med en fireårig funktionsperiode fra 2013-2017. Her er jeg også medlem af forskellige udvalg. Størst relevans for denne afslutningsopgave er medlemsskabet af foreningens arbejdsmiljøudvalg, som til efteråret afholder en større arbejdsmiljøkonference.

Da jeg ikke i øjeblikket har direkte ledelsesansvar for kolleger, er der i denne opgave primært tale om at lede opad i organisationen.

Min egen historie med diplom i ledelse begyndte i efteråret 2010, hvor jeg tog det personlige lederskab på Ledelsesakademiet Lillebælt i Vejle. Det var en god begyndelse, som gav smag på at fortsætte. De to øvrige obligatoriske moduler kunne jeg så tage i Herning, som lå tættere på vores daværende bopæl i Borris. Både ledelse og organisation og ledelse og medarbejdere er

vigtige grundpiller under arbejdet i denne afslutningsopgave. Som det første valgmodul tog jeg ledelse og coaching i Herning. Det var meget inspirerende ikke mindst med sit praksisfelt, hvor vi fik lov til at øve os på vore medkursister. Læringen herfra vil jeg også drage ind i denne afslutningsopgave, da det i en særlig udgave (stresscoaching) kommer ind i feltet her.

I 2013-14 får jeg adgang til at tage en spændende supervisoruddannelse på Folkekirkens Videns- og Uddannelsescenter (FUV). I min afslutningsopgave på supervisoruddannelse valgte jeg at skrive om forholdet mellem supervision og skam. Det åbnede vejen ind til nogle meget perspektivrige aspekter, som gav mulighed for at løfte supervisionen op på et højere niveau med endnu større effekt i praksis.

For os som præster er det ikke fjernt at arbejde med skyld og skam som vigtige fænomener, vi støder på i vort arbejde med sjælesorg og i mødet med mennesker i det hele taget. Også i denne afslutningsopgave i diplom i ledelse har jeg valgt at koncentrere en vis opmærksomheden på fænomenet skam i relation til stress.

I foråret 2015 deltager jeg i det spændende valgmodul ”strategisk ledelse” i Herning. Her skriver jeg opgave med relation til mit arbejde i Præsteforeningens HB med titlen: ”Præstemangel og arbejdsledige teologer”. Endelig afslutter jeg med det tredje og sidste valgmodul på UCSyd i Esbjerg. Det er projektledelse, som også giver vældig god mening i præstearbejdet, hvor vi fra tid til anden kaster os ud i helt nye projekter for eksempel omkring konfirmander.

Af de tre uddannelsesinstitutioner, jeg har taget dele af diplomuddannelsen på, valgte jeg så Via University Collage AU i Herning, da de fleste moduler er gennemført her, og da jeg oplever, at mit kendskab til underviserne er størst her, selv om det – efter vort flyt til Varde – geografisk set ville have været mere oplagt med UCSyd i Esbjerg. Det er et positivt tilvalg!

I øjeblikket er jeg meget optaget af en tendens, som tilsyneladende bliver mere og mere udtalt blandt FKs præster: Stresssygemeldinger! I de fleste tilfælde kommer præster tilbage på arbejde igen efter en kortere eller længere sygemeldingsperiode, men andre må helt opgive at arbejde inden for faget. Det er et kæmpeproblem, som ledelsesmæssigt har stor bevågenhed,

men samtidig opleves en rådvildhed og famlen, når det handler om konkrete, virkningsfulde tiltag for at helbrede og forebygge.

Her i uge 8 deltog jeg i en tjenstlig samling for præsterne i provstiet (16 præster med én provst i vort tilfælde her i Varde). Jeg kom til at sidde ved siden af en ung kollega, som refererede, at han lige var kommet hjem fra en uge med obligatorisk efteruddannelse (strækker sig over de første fire ansættelsesår). De var tyve på holdet, der nu var to år henne i forløbet. Ud af de tyve var der allerede nu tre langtidssygemeldte med stress. Det svarer til 15 %, og de har blot været i gang i to år! Det siger noget om udfordringerne!

1.1 Problemformulering

Alt dette leder mig frem til en problemformulering: **Hvordan kan der i folkekirken ledelsesmæssigt, konkret arbejdes for at forebygge stress blandt præster?**

I interviewene var det tydeligt, at der var en god opmærksomhed på, at skelne mellem dagligsprogets benævnelse af det at være stresset som det at have travlt og så dette at "gå ned med stress".

Det kom klart frem i et udsagn fra B1 (37.10):

Det er svært, fordi vi alle sammen går rundt hele tiden og siger, at vi er stressede. Det er blevet et ord, vi bruger om hvad som helst. Det er et selvlegitimerende ord: "Jeg er lidt stresset!" Der er kæmpeforskel på at ramme muren. Alle, der har været ramt af stress, ved udmærket godt, at det ikke har noget som helst at gøre med at være lidt stresset. Der er et før og et efter, at du har været ramt af stress.

Hvad er definitionen på "at gå ned med stress"? Det er ikke så enkelt lige at svare på, da der ikke er enighed blandt forskere på dette felt. Malene Friis Andersen og Svend Brinkmann søger i deres indledningsartikel i bogen "Nye perspektiver på stress", at pejle sig ind på en definition, men må konstatere, at der ikke er "en officiel definition af stress, som forskere, behandlere eller konsulenter er enige om, og ej heller er stress en selvstændig, anerkendt diagnose i de officielle diagnosesystemer (ICD, DSM)". (Andersen M. F., 2014, s. 7)

Der er en fysiologisk vinkel på stress med konstaterbare forhøjelser af adrenalin, noradrenalin og kortisol gennem længere tid. Disse alarmstoffer

kan være helt nødvendige, når der skal reageres hurtigt på en faresituation, men kroppen kan tage skade af en situation, hvor det forhøjede alarmberedskab bare bliver ved at køre. (jf. Matzau, 2014, s. 209f)

Læger bruger forskellige spørgeskemaer for at indkredse, om der er tale om stressramthed. Der spørges typisk til en række psykiske, fysiske og adfærdsmæssige symptomer (Andersen M. F., 2014, s. 12f.) De åbne spørgsmål er her: hvor længe har disse symptomer stået på, og hvor alvorlige har de været? Hvor mange af dem skal der til, for at en person erklæres stressramt?

En tredje vinkel er vores egen oplevelse af at ”gå ned med stress”. Det kan være noget med voldsom træthed, hvor vi ikke orker det mindste. Det kan være oplevelsen af helt at bryde sammen, hvor man ikke aner hvorfor man er, hvor man er. Det opleves ganske givet frygteligt ubehageligt. Det er tab af kontrol, for kroppen tager pludselig over på en helt uventet måde.

I mine interview vælger jeg at lytte til de stresssygemeldes beretninger og naturligvis tage sygemeldingerne alvorligt – uden at søge bagom og anfægte afgørelsen. De har oplevet stressen forskelligt, men alle har været sygemeldte. I opgaven ønsker jeg at lægge fokus på forebyggelsen af stress, så flere kan undgå at komme derud, hvor de fire præster har været. For mit fokus her er det ikke så afgørende, hvor den kliniske grænse for stress måtte ligge. Blandt de interviewede virker det som om, der er en rimelig konsensus om, hvad stresssygemeldinger er – både fra hos de præster, der har oplevet det og fra provste- og bispeside.

2. Metode

Undervejs i opgaven vil delkonklusioner være markeret med ”fed” skrift.

For at nærme mig problemstillingen omkring stress blandt præster vil jeg lave en analyse af kulturen blandt præster. Her ønsker jeg at anvende teori fra Edgar H. Schein (Schein, 1986), Majken Schultz (Schultz, 2010). Hvordan er kulturen omkring stress og forebyggelse blandt præster og vores ledelse?

I andet hovedafsnit ønsker jeg at se på motivation for at afdække, i hvilket omfang der er en sammenhæng til stress. Her vil jeg trække på klassikere som Maslow, McGregor, Herzberg (Hansen, Heide, Knærkegaard, & Sørensen, 2008, s. 292ff.) og de nye vinkler fra Helle Hedegaard Hein (Hein, 2013).

Endelig ønsker jeg i det tredje og sidste hovedafsnit at arbejde med konkrete ledelsesmæssige tiltag i arbejdet med at forebygge stress hos præster. Her har jeg valgt – blandt de mange muligheder – at fokusere på supervision, stresscoaching og en afsøgning af en mulig forbindelse mellem stress og fænomenet skam. Her vil jeg tage udgangspunkt i læringen på coaching-valgmodulet med Susann Gjerde (Gjerde, 2009), Henrik Wengels beskrivelse af supervision (Wengel, 2009), Majken Matzau om stresscoaching (Matzau, 2009) samt Lars Sørensens bog om skam (Sørensen, 2013).

Jeg ønsker i første omgang at arbejde deduktivt ud fra teorierne, og se hvordan der er genklang eller modsigelse i min primære og sekundære empiri. Til slut vil jeg søge at arbejde induktivt for at se, om der er noget i empirien, der kan korrigere de gængse teorier (Møller, 2015, s. 28) (Kvale, 2015, s. 258ff.).

Når det handler om sekundær empiri, så er der en meget relevant undersøgelse, som jeg vælger at inddrage. I 2012 blev der gennemført en stor kombineret kvantitativ/kvalitativ undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken, offentliggjort juni 2013. Den dækker præster og alle MR-ansatte medarbejdere. (Research, 2013) Her er der nyttige sammenligninger mellem præsterne og de øvrige FK-ansatte.

Som primær empiri har jeg valgt at tilrettelægge otte kvalitative interview dels med præster, der er kommet tilbage på arbejde efter at have oplevet en stresssygemelding, og dels med to provster og to biskopper, der har det ledelsesmæssige ansvar for det psykiske arbejdsmiljø i henholdsvis provstiet og stiftet.

Omkring den primære empiri har der på forhånd været en del etiske overvejelser inspireret af Steiner Kvale og Svend Brinkmanns betragtninger i deres bog om interview (Kvale, 2015, s. 105 ff.). Når det handler om noget så sårbart som stressramthed, skal der tages vare på interviewpersonerne med en nænsomhed, der kan modvirke, at selve interviewet fører dem tilbage til højt stressniveau med fare for, at de atter må sygemeldes. Ved begyndelsen af interviewene med de fire præster gjorde jeg udtrykkelig opmærksom på, at de kunne sige "pas", hvis et spørgsmål kom for tæt på, eller de ikke ønskede at svare på spørgsmålet. Der var så ikke et eneste eksempel på, at der blev sagt "pas".

Meget bevidst er jeg gået uden om mit eget stift (Ribe). Kvale har også nogle vægtige betragtning om dette, når han fremhæver, at "forskerne kan identificere sig så meget med deres deltagere, at de ikke bevarer en professionel afstand, men i stedet rapporterer og fortolker alting ud fra deltagernes perspektiver... (Kvale, 2015, s. 120)

I kvalitative interview er der tradition for, at der sker en forskerstyret udvælgelse af fokuspersoner. Det giver i mange sammenhænge god mening, men i dette tilfælde ønskede jeg ikke selv at udpege de stressramte. Dels havde jeg meget begrænset viden om sygemeldte i andre stifter, og dels kunne det virke noget voldsomt med en sådan forespørgsel fra en fremmed som mig. Derfor valgte jeg i begyndelsen af januar at tale med biskoppen i Haderslev stift om mit projekt. Hun virkede oprigtigt interesseret i projektet, som hun fandt vigtigt. Jeg spurgte hende, om der i stiftet var nogle provstier, hvor det kunne være oplagt at søge præster til et interview. Hun foreslog mig to provstier, hvor hun vidste, at der havde været stresssygemeldinger. Efterfølgende kontaktede jeg de to provster med en beskrivelse af mit projekt og en forespørgsel om, hvorvidt der var tidligere stressramte præster, der var villige til at lade sig interviewe. Den ene provst meldte hurtigt tilbage med to (P1 og P2), der havde givet tilsagn. Tilbagemeldingen fra den anden provst lod vente på sig, men så kom der en mail med et enkelt navn (P3). Nu havde jeg så tre, jeg kunne interviewe.

Det var også min plan at vælge to arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) fra helt andre provstier for at få deres vinkel på dette med stress, som de via APVen er involveret i sammen med deres provst. Med det formål gik jeg ind på Præsteforeningens hjemmeside, hvor der er en oversigt over samtlige AMR i hele landet. Jeg valgte én i Fyns stift og én i Århus stift og sendte mails. Fra Fyn fik jeg hurtig respons. Hun var ganske nyudnævnt AMR, men oplyste samtidig, at hun som den eneste i dette provsti havde været langtidssygemeldt med stress. Hun forhørte sig om, hvorvidt det diskvalificerede hende i denne sammenhæng? Jeg skrev tilbage, at det tvært imod var en kvalitet i denne sammenhæng, og vi aftalte tidspunkt for et interview. Hun blev således P4, og kunne indgå på lige fod med de tre andre, der havde været ramt af stresssygemelding.

Der kom ingen respons fra Århus stift. Skaden var ikke så stor, for nu havde jeg lavet aftaler om otte kvalitative interview, så jeg opgav at spørge en anden AMR. Disse interview blev så afviklet i uge 8, 9 og 10 på den måde, at jeg

havde de fire interview med præsterne først. Det var et bevidst valg, da jeg på forhånd tænkte – og også oplevede i praksis – at der kunne dukke noget op under disse fire første interview, som der var oplagt at tage med videre til ledelseslaget med provster og biskopper. Jeg justerede min spørgeguide til de to sidstnævnte grupper og indføjede blandt andet dette spørgsmål:

Fra mine interview med præster, der er kommet tilbage efter stresssygemelding, lyder det samstemmende: Jeg så det ikke komme/jeg troede ikke, at det var der jeg var/min læge/en ven spurgte, om jeg ikke skulle sygemeldes? Hvordan ser du din rolle som provst/biskop i denne sammenhæng? (Bilag 2 og 3)

2.1 De interviewede og citatmetode

Angående transskription af citater fra de otte interview har jeg valgt at skrive ordene, som jeg hører dem i den talte form uden hensyntagen til den skriftlige grammatik. Hvor eksempelvis pauser er signifikante, vil jeg nævne det i parentes, men ellers ikke komme med bemærkninger om tonefald og bevægethed. (jf. Kvale, 2015, s. 235ff). Når jeg enkelte gange har brug for at referere egne spørgsmål eller kommentarer, gør jeg det med et "I:".

De fire præster har noget forskellig ansættelse og anciennitet:

P1 er efter en del kortere og længerevarende vikariater nu ansat i en fast deltidsstilling i et landsogn på tredje år. 44 år. Omkring sygemeldinger formulerer hun selv (5.00):

Det kommer jo snigende sådan noget. Det gjorde det nok allerede i hvert fald trekvart år, før jeg blev sygemeldt i oktober 14. Så var jeg sygemeldt fuldtids til 1. februar 15. [...] Jeg blev fuldt raskmeldt 1. juni.

Hun beskriver baggrunden for sin sygemelding som et "krydspres" (7.30) med en søn, der ikke rigtig trivedes, en mand, der rejste rigtig meget dengang samt det diffuse arbejde (10.00). Der er således klart noget arbejdsrelateret, men også noget fra privatlivet, der har spillet med.

P2 har også en del vikariater bag sig i tiden fra 2005 – 2009, hvor hun ansættes i en fast deltidsstilling i et sogn, hvor der i forvejen er en kollega på fuld tid. 47 år. På mit spørgsmål om tiden for sygemeldingen lyder svaret (6.10):

Jamen, den fik jeg sidste år ved denne tid. Det var vel tre måneder. Langsomt kom jeg tilbage, men egentlig synes jeg, at jeg var hurtigt tilbage. Vi har stadig efterveer.

Hun beskriver årsagen til sin sygemelding meget klart, som store samarbejdsvanskeligheder med den fuldtidsansatte præstekollega (3.00). Det spidser til, da en sekretærstilling, der skulle være fælles for begge præster, søges af MR-formandens ægtefælle. I denne ansøgning skriver ansøgeren, at det er som sekretær hos den fuldtidsansatte kollega (44.30).

P3 er på tolvte år fastansat, fuldtidspræst i bysogn med en anden præst. 46 år. Her lyder beskrivelsen (1.05):

Jeg blev sygemeldt i september 2014. Symptomerne er startet længe før. [...] Lægen sagde: Det kunne være, du skulle trække stikket ud for en tid! Nej, det ville jeg ikke. Jeg var bange for, at det med at komme tilbage, det ville rejse sig som en mur, jeg slet ikke kunne komme over. Han sagde, at det måtte jeg jo overveje. [...] Samme eftermiddag ringede jeg til min provst og sygemeldte mig. Så var jeg sygemeldt september, oktober, november og december. 1. januar var jeg tilbage på halv tid og 1. februar på fuld tid.

Hun oplever pludseligt, at tre kolleger (i bred forstand) ved kirken forliser deres ægteskaber hen over en sommerferie (5.10). Det giver komplikationer på kryds og tværs i medarbejderstab og MR (7.15). Der opstår et mistænkelighedsklima med partier, hun må ballancere imellem. Hun får tre måneders studieorlov og får en pause fra "galehuset" (8.00). Hun kommer tilbage, men må efter en tid kapitulere og lade sig sygemelde (10.00).

P4 kom for godt 8 år siden som nyuddannet til dette landsogn, hvor hun er alene. 36 år. Hun fortæller om sin sygemelding (2.40):

Jeg blev sygemeldt lige efter min treårsdag (december 2010), [...] Men der havde været et langt forløb optil, inden jeg blev sygemeldt. Så der er nok gået et halvt år, ni måneder, fra jeg egentlig burde have været sygemeldt, til jeg blev det. Fordi man jo ikke selv ved, hvad der foregår med én, og man bare kæmper videre og kæmper videre. [...] Jeg mistede synet på højre øje under en begravelse. [...] Jeg var sygemeldt fra januar til 1. juni. I en periode undervejs var jeg på halv tid, fordi jeg ikke troede, at det var så alvorligt, men det var det!

P4 oplevede som ny præst, at hendes grænser gentagne gange blev overskredet af folk i sognet. De gik bare ind i præstegården. Hvis hoveddøren

var låst, så tog de terrassedøren (7.15). Folk gik frimodigt i hendes have (6.00). En vikarpræst kom på besøg sent lørdag aften, og hun oplevede det som en form for sexchikane (8.30). Hendes "private værn imod verden, blev gjort forkert"(9.30), og det blev hende for meget. Hun undersøges nu for varige men.

For provsternes vedkommende forholder det sig sådan, at jeg har valgt dem dels ud fra geografi og et vist forhåndskendskab:

PV1 har været præst i 29 år, og af disse har han været provst i sit byprægede provsti i 21 år. Der er 19 præster i provstiet. 63 år.

PV2 har været præst i 14 år, og af disse har han været provst i 5 år i et landprovsti med 10 præster. 46 år. Det viste sig, at netop denne provst havde taget fuld diplomuddannelse i ledelse i netop Herning som forberedelse til sit arbejde som provst. Det betød, at det var et fælles sprog, så vi kunne komme dybere i problemstillingerne.

Biskopperne valgte jeg meget bevidst, da jeg via mit engagement i præsteforeningens hovedbestyrelse var klar over, at B1 havde gang i mange spændende tiltag vedrørende det psykiske arbejdsmiljø blandt stiftets præster. Og jeg vidste, at B2 var en meget omtankefuld biskop med stor omsorg for sine præster. På denne måde får jeg et stort og et lille stift repræsenteret:

B1 blev præst for 32 år siden. Blev udnævnt til provst for 17 år siden og er nu på 8. år biskop i sit stift. Der er 280 præster i stiftet. 60 år.

B2 blev præst for næsten 37 år siden. Han blev provst for 19 år siden for så at blive udnævnt til biskop for godt 10 år siden. Der er 60 præster i stiftet. 63 år.

Det er da karriereforløb, der minder noget om hinanden!

Det faldt sådan ud, at alle de adspurgte provster og biskopper (her er tre kvindelige ud af ti i Danmark) er mænd, og alle de fire sognepræster er kvinder. De tre havde meldt deres villighed til at lade sig interviewe hos deres provst. Der har ikke her været udvælgelsesproces fra min side. P4 slog jeg tilfældigt ned på som AMR. Er det symptomatisk, at det fortrinsvis er kvindelige præster, der rammes af stress, eller er der bare større villighed til at tale om det og være ved sin sårbarhed for kvinder? Er der statistisk belæg for at sige noget om dette? Det vil jeg senere vende tilbage til i første hovedafsnit.

2.2 Yderligere etiske overvejelser og forholdsregler

Over for de fire præster var det meget vigtigt at understrege anonymiteten, da det er meget personlige og sårbare emner, vi kommer ind omkring i disse interview. (jf. Kvale, 2015, s. 117f). P1 (3.48) siger:

....og lige det der med, hvordan min (stilling) er strikket sammen....
Hvis du skriver det meget præcist, så vil folk kunne sige: Den ligger dér. Så det skal du ikke skrive. Det vil være tydeligt, hvor den hører til, for der er ikke så mange af min slags.

Her er det meget tydeligt, at anonymiteten er vigtig. I alle de fire interview med præster oplevede jeg en fortrolighed og tillid, hvor de meget åbent fortalte om den proces, de havde været igennem.

Hos biskopperne – især B1 – oplevede jeg, at det ikke var så vigtigt med anonymiteten. Der oplevedes en stolthed over gode tiltag, som han gerne ville lægge navn til. Det svarer helt til Kvales bemærkning:

Vi skal også notere, at interviewpersoner, der har brugt deres tid og forsynet forskeren med værdifuld information, måske gerne vil krediteres med deres fulde navn som i et journalistisk interview (Kvale, 2015, s. 118)

Det var magtpåliggende for mig, at jeg ikke interviewer præst, provst og biskop, der er tjenstligt forbundet med hinanden i lige linje. Hvis jeg havde gjort det, så kunne jeg komme til at blive medspiller i en igangværende proces blandt disse aktører. Det ønsker jeg på ingen måde! Det har givet noget ekstra kørsel at få spredt samtalerne ud over landet, men det har virket godt for fokuspersonernes tryghed og åbenhed – især for præsterne og til dels for provsterne.

Naturligvis er jeg ikke som interviewer ”en flue på væggen”, der ikke har indvirkning på samtaleprocessen og den eventuelle bearbejdelse af de svære oplevelser, de ramte præster har været igennem. Kvale har som et af syv etiske områder denne overvejelse, som rammer lige ind i feltet, når jeg skal udforske netop stress:

Der skal tages hensyn til interviewsamspillet personlige konsekvenser for interviewpersonerne, for eksempel stress under interviewet og ændringer i selvopfattelse. (Kvale, 2015, s. 107)

Det gjorde tydeligvis noget ved dem, at de alligevel skulle ind omkring disse oplevelser. Derfor afsluttede jeg – efter at diktafonen var slukket - også hvert af de fire præste-interview med at spørge dem, hvordan de landede på benene igen efter denne samtale. I alle de fire tilfælde gav de udtryk for, at de landede godt, og en enkelt gav direkte udtryk for, at det havde været godt at tale om det, og at hun faktisk ikke vidste, at hun var så langt i sin bearbejdelse af det skete.

2.3 Validiteten

Skal jeg kaste et kritisk blik ind over denne indsamling af primær empiri, for at afprøve validiteten, så kan det være en kontinuerlig kontrol af hele processen undervejs (jv. Kvale, 2015, s. 320f). Det gælder for eksempel undersøgelsens design, som jeg ovenfor har gjort rede for. Der er fire stressramte præster, og der er fire i ledelseslagene. Det er til gengæld ikke muligt at krydstjekke oplysningerne, da interviewpersonerne netop er valgt, så de ikke har formel relation til hinanden. P1 og P2 er fra samme provsti, så deres oplevelser af kulturen i provstiet kan sammenlignes, men de kan jo i udgangspunktet have ret forskellig oplevelse af denne kultur, uden at det diskvalificerer deres oplevelse/fremstilling. Der er ikke nogen til at modsige lederes positive fremstilling af egne initiativer. Modsat kunne jeg som præst kende kolleger i de pågældende provstier og stifter, som kunne fortælle mig ganske andre historier. Det, der kom frem under interviewene, strider ikke imod de fortællinger, jeg hører ad anden vej.

Har jeg undersøgt det felt, problemformuleringen lægger op til? Hos de ramte præster er der stillet spørgsmål om deres oplevelse af stresssygemelding, og hvad der for dem var hjælpsomt på vej tilbage til arbejde. Der er stillet skarpt på ønsker og forventninger til provst og biskop. Hos provster og biskopper er der i spørgsmålene fokuseret på, hvordan de oplever stresssygemeldinger, og hvad de ledelsesmæssigt gør og kan gøre. Selv er jeg kritisk overfor den proces jeg fik tilrettelagt vedrørende spørgsmålene til provster og biskopper om sammenhængen mellem stress og skam. De blev under interviewet præsenteret for en teori om en mulig sammenhæng. Det gav dem ikke mulighed for en ordentlig refleksion over temaet. Der kunne således ligge meget mere erfaring end den, der kom frem umiddelbart.

Dette sidste til trods finder jeg, at empirien understøtter arbejdet med problemstillingen og bringer brugbar viden ind til analysen.

En noget anden vinkel kan ses hos Michala Schnoor, når hun taler om narrativ validitet. For hende handler det ikke om ”sand viden”, men om samskabt viden. Hun skriver:

I et narrativt perspektiv er dokumentation ikke udtryk for faktuel og objektiv viden, men skal forstås som dele af fortællinger om det levede liv i organisationen, der har sandsynlighedspræg eller narrativ validitet i et arbejdsfællesskab (Schnoor, 2009, s. 210)

Dette narrative perspektiv udvider muligheden for forskellige perspektiver på problemstillingerne ud fra, hvad der ellers kunne fortælles. Den åbenhed kan vise sig nyttig, når det handler om at afsøge mulige ledelsesmæssige tiltag.

2.4 Reliabilitet

Når det handler om reliabilitet (Kvale, 2015, s. 219ff), så kan man ikke garantere, at interviewpersonerne vil sige nøjagtig det samme til en anden interviewer. Ved dette følsomme tema afhænger det meget af tillid og tryghed. For mig virkede det som meget ærlige udsagn, som hos nogen af præsterne var meget reflekterede og havde fundet en form på forhånd. De havde været der før. Hvor andre formuleringer virkede nye – også for dem selv. Der er et tydeligt fællespræg over rapporterne fra de fire præster, men også forskelligheder i person, situation og oplevelse. Hvis jeg på baggrund af disse kvalitative interview udformede en kvantitativ undersøgelse af hele præstestanden i DK med en tilfredsstillende svarprocent, så ville den samlede reliabilitet naturligvis stige.

Konklusionen må være, at der er en rimelig reliabilitet, som dog kan styrkes betydelig i eventuel større kvantitativ undersøgelse, som ligger uden for rammerne af denne opgave.

2.5 Paradigmatiske perspektiver

Omkring det paradigmatiske perspektiv vil jeg sige, at jeg oplagt vil begynde i det rationelle paradigme for at afsøge, hvilke erkendelser der kan udledes her. Dernæst vil jeg typisk gå videre med et systemisk/konstruktionistisk/narrativt perspektiv for at se, hvilke erkendelser og handlemuligheder, det åbner op for.

3. Analyse af præstekulturen – særligt med henblik på stress

3.1 Kulturen – set fra præstevinkel

I Edgar Scheins kulturdefinition handler det om "Et mønster af grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, mens den løste sine problemer med ekstren tilpasning og intern integration, og som fungerer godt nok til at blive betragtet som gyldige og og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer" Her citeret efter Bakka og Fivelsdal (Bakka & Fivelsdal, 2010, s. 210) I den udgave af Scheins bog "organisationskultur og ledelse", som er tilgængelig for mig, har det endnu ikke fundet helt denne formulering (Schein, 1986, s. 14). Det handler grundlæggende om organisationens overlevelse hos Schein (Schein, 1986, s. 58). FK er nok ikke umiddelbart truet på sin eksistens. Det er en veletableret organisation, der selvfølgelig også har sine interne og ekstrene udfordringer.

Når jeg skal se på kulturen i FK, så kan jeg ikke optræde som den ekstrene konsulent, for hvem kulturen er ukendt (Høpner, Jørgensen, Andersen, & Sørensen, 2007, s. 62). Jeg er jo selv en del af denne kultur. Det kan gøre, at jeg kender den bedre, men det kan også gøre mig blind for visse kulturtræk, som jeg tager for givet eller slet ikke har distance nok til at se som kulturtræk. Med det forbehold vil jeg alligevel kaste mig ud i forsøget på at indkredse elementer i en kultur i FK.

Når det handler om den eksterne tilpasning, så må vi sige, at omgivelserne forventning til og brug af FK i disse år er i forandring. De monopolstatus, FK nærmest har haft i mange, mange år, er brudt. Islam er via indvandring/flygtningestrøm kommet til DK. Frimenigheder med samme bekendelsesgrundlag dannes i et vis omfang som alternativ til den måske lidt tunge, folkekirkelige organisation. Folk lader sig ikke længere nøje med at møde embedsmanden, men derimod ønsker mange netop at møde præsten som person og menneske. Man søger ikke længere autoritet, men autensitet. Det er mit klare indtryk, at kulturen i FK langt på vej tilpasser sig denne ændrede forventning, og at folk oplever det meget meningsfuldt ved dåb, vielser og begravelser. Der er fortsat mange steder stor søgning til gudstjenester og andre aktiviteter, hvor præsten er central aktør og initiativtager lokalt.

Når det handler om den interne integration, som Schein gør meget mere ud af, så er der mange elementer i den. Én af disse er historien om organisationens begyndelse og grundlæggeren (Schein, 1986, s. 211ff). Her er vi jo i en helt særlig situation i denne gamle organisation med rødder helt tilbage til år 0, hvor grundlæggeren kommer til verden. Fire evangelier fortæller historien om grundlæggeren, og netop disse fortællinger prædikes der over om søndag, som en central del af præstens opgave. Det er helt sikkert med til at skabe identitet og fælles værdier i FK.

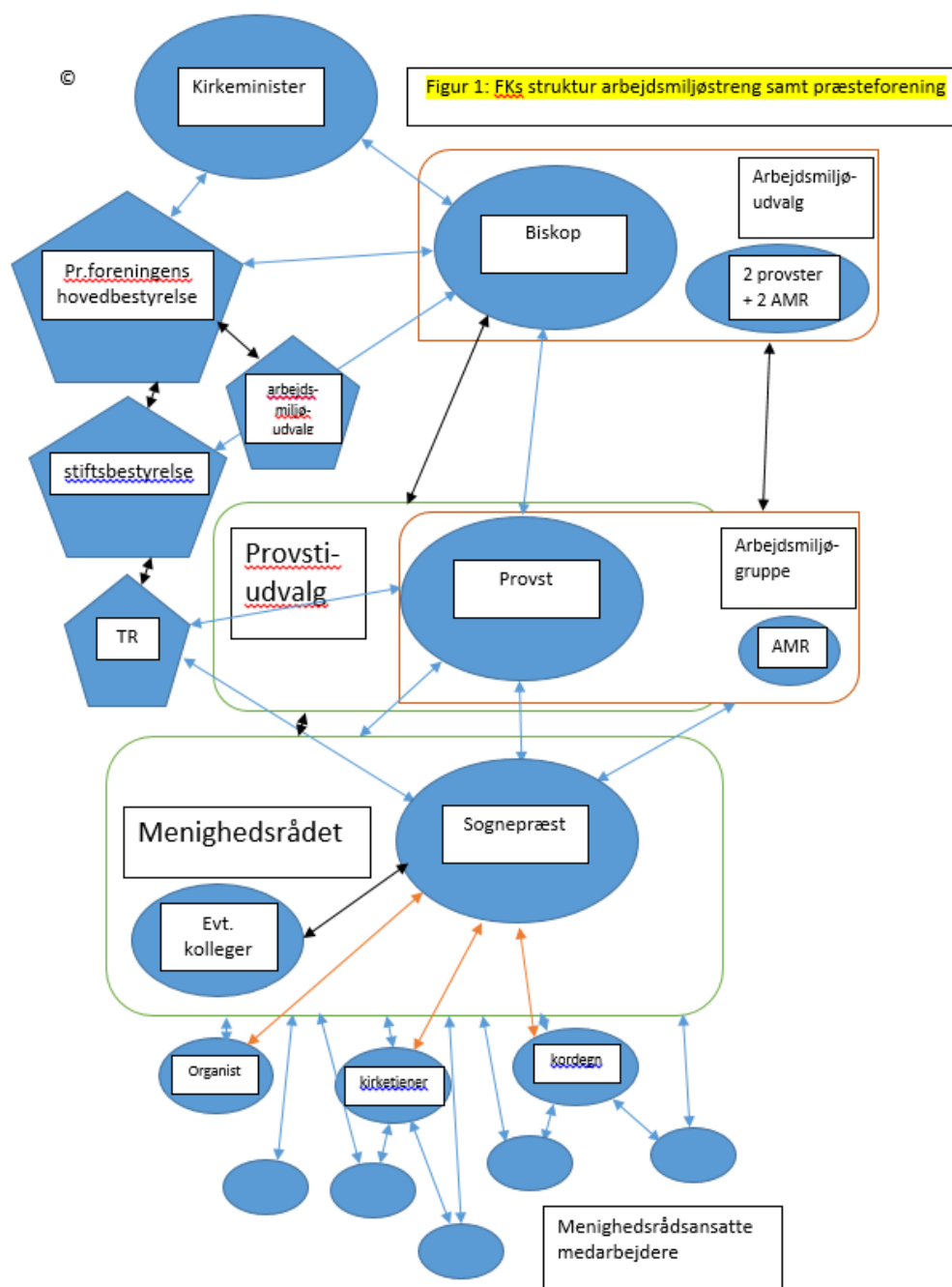
Som en meget vigtig del af embedsforståelsen hos mange præster findes dette med at være kaldet af en menighed gennem MR. Det pågældende MR fremsætter ønske om at få den og den præst via deres indstilling. Biskoppen prøver den teologiske substans hos ansøgeren og ved positivt udfald giver biskoppen det, der hedder kollats. Det er kirkeministeren, der - på biskoppens anbefaling - udnæver og ansætter præsten.

Vi har som præster en lang, videregående uddannelse på universitetets teologiske fakultet. Mange læser mellem 6 og 10 år. Herefter følger et halvt års professionsuddannelse på pastoralseminariet med indbygget praktik. I umiddelbar forlængelse af første ansættelse i et sogn deltager præsten i en fireårig efteruddannelse. Bakka og Fivelsdal gør opmærksom på netop de lægerevarende uddannelsers indbyggede kulturpåvirkning, "som kommer til udtryk i det, man kalder professionsholdninger, hvor der er indlært standardiserede adfærdsformer (Bakka & Fivelsdal, 2010, s. 172). Samtidig er der netop på det præstelige område en stor, personlig frihed til at forme sit præstearbejde, efter hvad den enkelte særligt brænder for.

Der er en klar hierarkisk organisationsstruktur med (kirkeminister), biskop, provst, præst. Se figur 1.

Der er tale om faglige ledere, der næsten alle er teologiske kandidater med præsteerfaring. De fire ledere, der er interviewet i denne sammenhæng, er typiske eksempler på dette. De to biskopper har endda begge været provster i en årrække. Enkelte gange har kirkeministerposten også været beklædt af en præst. Det har nu ikke været til udelt begejstring blandt præster. Kulturen er her, at kirkeministeren skal tage sig af kirkens ydre forhold, mens det indholdsmæssige hører til kirkens område. Den grænse kan være til diskussion og er også blevet overtrådt til stor frustration i præstekredse.

Der er typisk en mentorordning, hvor nye præster vejledes af en erfaren præst fra provstiet. Her vil der naturligt ske en formidling af kulturen i provstiet. Præster er meget forskellige og selvstændige, så der kan være forskel på, hvor meget man tager ind af denne kultur. Den enkelte præst sætter så også sit eget lille aftryk på kulturen.



P4 fortalte om den kultur, hun mødte som ny præst boende helt alene i en stor præstegård (12.20):

Jeg tror også, at der blandt præster er, altså, en virkelig dårlig kultur i forhold til at bakke op om hinanden. Så når jeg oplever, at folk træder ind ad døren her på tidspunkter, hvor jeg ikke bryder mig om det, så kan kolleger finde på at sige: "Jamen, du bor jo i embedsbolig, så det er jo rimeligt, at folk kommer på alle tider af døgnet". Det er det også! Men det er også rimeligt, at de ringer på, og at det er mig der åbner. [.....]

Og når man bliver mødt af det fra ens kolleger, så er det svært at finde ud af, hvornår ens egne grænser er i orden.

Her har hun tydeligvis savnet opbakning. Hun beskriver dette som en af de væsentligste årsager til, at hun måtte sygemeldes med stress. Hun beskriver så også, at der nu har været en del udskiftning i provstiet, så der er indtrådt en kulturændring, hvor man hjælper hinanden meget mere nu (P4 14.40).

Da jeg spørger ind til, hvordan kulturen er i forhold til at tale om problemer ved samlinger i provstiet, lyder svaret med stor energi fra P2, der er deltidsansat med fuldtidskollega ved samme kirke (58.40):

Det kunne jeg ikke drømme om! Nej! Det kunne jeg måske drømme om, hvis jeg var alene. Ja, men når jeg sidder... det hæmmet helt vildt! Ja. Ja, det er, fordi jeg simpelthen ikke er sikker. Jeg er ikke tryk ved min kollega.

P1 arbejder i samme provsti som P3, og hun beskriver åbenheden for at tale om problemer i provstiet med følgende ord (P1 48.20):

Jamen, det gør jeg ikke!

Interviewer (I): Der er ikke åbenhed?

P1: Jo, jo! Men jeg gør ikke. [....] Jeg er stort set altid tavs i sådanne sammenhænge. Jeg er for genert. Der er så mange, der gerne vil sige noget.

P3 har en meget mere positiv oplevelse af kulturen i sit provsti, når hun på et tilsvarende spørgsmål siger (45.16):

Hummm.. Jamen, jeg synes sådan set, at der er åbenhed. Jeg synes bare, der er for lidt tid. Vi skal nå så meget! Så der er ikke Det bliver tit lidt på overfladen. [.....] Men der, hvor man får tid til at dykke ned i det, er i mindre sammenhænge. Jeg har nogen sammenhænge, hvor jeg mødes med kolleger, hvor vi er færre, og hvor vi er mere fortrolige med hinanden. Det giver meget mere.

P1 ville have ønsket sig, at provsten havde gået skarpere ind under opsejlingen af stressbelastningen (35.10) Samtidig får provsten gode ord med på vejen, hvor hun var rummelig omkring tilbagekomsten til arbejdet (42.10). P2 taler i samme provsti om en god forståelse hos provsten (40.20).

P3 refererer, at provsten var meget opsat på at løse problemerne i sognet (15.10). Biskoppen refereres også for en positiv rolle i sagen (36.00). Hos P4 er der derimod tale om manglende opbakning fra provten, som hun oplever rådvild og handlingslammet (20.00 og 43.40). Hun oplever en opfølgende samtale hos biskoppen "mærkelig" (42.30).

Ud fra et Schein-perspektiv ser det rimeligt ud med den eksterne tilpasning, mens det kunne være bedre med den interne integration. Der er som hos P4 sket store fremskridt de senere år, men præster arbejder meget alene og er åbenbart ikke altid så gode til at trække på ressourserne i fælleskabet og til at bakke hinanden op. Omkring oplevelsen af ledelsesmæssig opbakning fra provst og biskop er det ret forskelligt. Overvejende positivt, men med tydelig plads til forbedring i andre tilfælde.

3.2 Kulturen - set fra ledelsesperspektiv

Nu har vi betragtet kulturen ud fra præstevinklen. Jeg vil nu se på, hvordan det kan tage sig ud fra en ledelsesvinkel. Ledelsen spiller tydeligvis en stor rolle omkring kulturen (jf. Bakka & Fivelsdal, 2010, s. 173).

PV2, der virker meget omsorgsfuld i forhold til præsterne, beskriver forholdene i sit provsti således (7.30):

Vi har en ledelsesstruktur i FK, der er lidt vanskelig hvad det an... Der er en indbygget vanskelighed i det, fordi vi ikke ser hinanden så tit. Der er nogen af mine præster, jeg kun ser en gang i kvartalet. Hvis ikke der lige er noget, så ses vi ikke naturligt. [.....] Vi er opdelt i tre teams, hvor vi afløser hinanden. Her er vi tættere på

hinanden, og her har vi nemmere ved at mærke, når nogen bliver lidt kort for hovedet.....

Jeg kan simpelthen, simpelthen ikke have det daglige toach. [.....]
Der er meget selvledelse. Det er godt, og det er en udfordring!

PV2 beskriver en kultur med omsorg for hinanden. Alle har travlt, men når folk går ned med stress, så bakkes der op (34.30) Han ønsker sig en stress-politik på stiftsplan, så alle ved, hvad de skal gøre for at forebygge og især, hvad der skal gøres, når sygdommeldingen er en realitet (22.10)

PV1 står for en mere håndholdt strategi, hvor han naturligvis taler med sine præster om arbejdsmiljøet. Han har lige fået APVskemaerne ind og gennemlæst det omfattende materiale. Han synes, at der er meget på det psykiske område. Han indkredser to hovedproblemfelter:
Samarbejdsproblemer med MR og for store arbejdsmængder (34.00). Der fornemmes en hvis handlingslammelse i forhold til mulige løsninger her (34.30):

Det kan være problematisk nok, men man har de menighedsråd, man har. Hvad der er mere iøjnefaldende er det med arbejdsmængden. Det har jeg ligesom ridset op for dig. Hvad kan vi gøre ved det?

Når det handler om at forebygge stress, er der ét godt råd fra PV1 (27.10):

Der er en trend med coaching og arbejdsvejledning og meget andet. Man vil gerne sidde i – undskyld jeg siger det – i supervisionsgruppe én til to formiddage om måneden. Der tænker jeg igen som den generation, jeg er en del af (pause) Det er selvfølgelig et provokerende udsagn: Jeg tror, der er rigtig mange, der ville komme over nogle hurtler i deres arbejdsituation, hvis det var sådan, at de i stedet for at sætte sig i grupper. Hvordan har du det? Ja, jeg har det også svært! gik ud og besøgte nogle gamle koner, fordi de allerfleste oplever, at de gør en forskel.....

Han medgiver lige efter, at det ikke er hele sandheden, men det er alligevel det, han har tænkt allerede om morgenen, at sige til mig, når jeg nu kom for at interviewe ham. Det siger også noget om en kultur i et provsti, hvor de så lykkeligvis ikke har oplevet egentlige stresssygemeldinger.

Går vi op på bispeniveau, så er der især hos B1 en gennemreflekteret strategi til forebyggelse af stress. Der satses på mentorordning, som endda også tilbydes erfarne præster, som flytter til stiftet; supervision sættes i system sammen med en uddannet supervisor; retræte tilbydes med tjenestefrihed tre dage årligt og endelig med en anbefaling af, at præsten som sjælesørger selv bør have en sjælesørger. Det fremgår af den fine folder, jeg får udleveret under besøget, og samtalen underbygger dette. B1 fortæller desuden med begejstring om "projekt nærmeste kollega", som er nyt for mig. Det var forbeholdt byprovstiet, hvor der typisk er to præster ved hver kirke (13.00):

Det er ikke noget, jeg har været med til at udtænke fra begyndelsen. Det var TR og AMR, der kom til provsten og mig med "projekt nærmeste kollega i eget pastorat" [...] I erkendelse af, at der faktisk er rigtig mange, der gennem tiden har slidt med at have vanskelige kollegiale relationer til den nærmeste kollega. Hvordan kan vi forebygge?

I: Har I oplevet frugt af det?

B1: Ja!

I: hvad er der sket?

B1: Vi fik en konsulent på til et årligt internt eftersyn. Konsulenten havde været menighedsrådsmedlem, inden hun blev selvstændig konsulent og har også lavet andet for os. Der har man fundet en måde at gøre det på, som vi gør fortsat. Det handler om at ofre den kollegiale relation koncentreret opmærksomhed.

Dette er særligt bemærkelsesværdigt set i lyset af undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø i FK, som jeg senere vil vende tilbage til. Her gøres der rede for, at kun en tredjedel af præsterne taler psykisk arbejdsmiljø med kolleger eller kirkefunktionærer i eget sogn. Derimod føres sådanne samtaler på provstiniveau eller med præster fra andre sogne. (Research, 2013, s. 54)

En tilsvarende omsorgskultur oplevede jeg i det lille stift, hvor det fra B2 lød om stress-forebyggelsen (9.50):

Vi har det helt oppe i toppen i forbindelse med vores arbejdsmiljømøder dér. Jeg har også gennem nogle år haft tilbudt præsterne at kunne komme på retræte. Det er der en del, der har brugt. Vi har også haft nogle spændende tilbud om samtaler med

Preben Kok (hvk: kendt sygehuspræst og supervisor) - sådan trosmødesamtaler, hvor man ligesom skal snakke om tro. Det er også en personlighedsudvikling.

Hos B1 oplyser de, at der blandt de 280 præster i 2014 har været 17 langtidssygemeldinger, hvoraf 4 skønnes at have relation til depression/stress og 1 stresssygemelding. Det giver en stress-sygemeldingsprocent på 1,8. I 2015 var der tilsvarende 13 langtidssygemeldinger, hvoraf 1 med depression/stress (fortsat fra 2014) og et nyt tilfælde af stressrelateret sygemelding. Det giver en procent på blot 0,7.

B2 fortæller tilsvarende, at de har oplevet 4 langtidssygemeldinger med relation til stress ud af de 60 præster. Det er hele 6,7 %.

Der er naturligvis tale om skøn, da stress ikke er en officiel diagnose, og da sygemeldte ikke har pligt til at fortælle deres overordnende, hvad de fejler, men det er dog tankevækkende, at der i stiftet med den omfattende stressforebyggelsesstrategi er markant lavere stresssygemeldingsprocent!

Der er tydeligvis stort ledelsesmæssigt fokus på stress, særligt når sygemeldingerne er en realitet. Det er mere sporadisk med den forebyggende indsats. Nogle steder er der tænkt meget strategisk om dette, mens andre er meget mere famlende i forhold til handlemuligheder.

3.3 Anvendelse af funktionalistisk kulturanalyse

I figur 2 har jeg forsøgt at indsætte de kulturtræk, jeg har mødt i de kvalitative interview. Når man ser dette skema, så er der en nærliggende forståelse, der kan vokse frem som en forklaring.

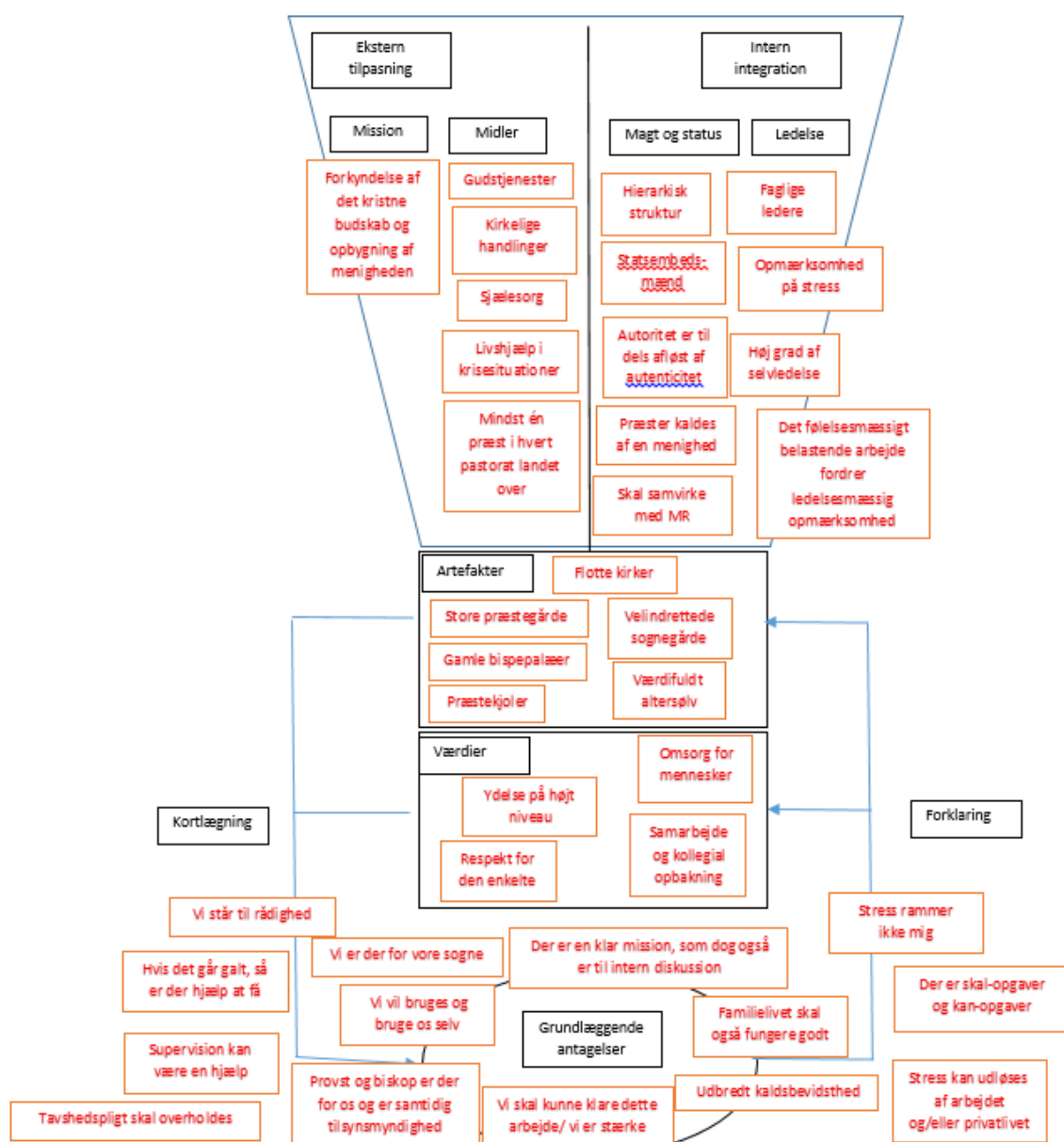
- Der er stor grad af pligtopfyldenhed
- Arbejdet er græseløst i den forstand, at der altid kan gøres mere og ingen definerer nøjagtige grænser for, hvad vi skal lave
- I en del tilfælde vil der være samarbejdsproblemer med MR eller kolleger
- Der er stor grad af følelsesmæssige belastning i mange situationer knyttet til arbejdet
- Der er en tavshedspligt, der betyder, at meget må bæres alene
- Der er for mange præster meget alenearbejde, hvor kontakten til kolleger er sporadisk

- Den stærke bevidsthed om at ville bruges og stå til rådighed døgnet rundt

Så er det måske slet ikke så mærkeligt, at præster nogen gange rammes af stress så de må sygemeldes.

Jeg er ikke i besiddelse af eksakte tal for stress-sygemeldinger for præster på landsplan. Spørgsmålet er, om en sådan statistik overhovedet findes. Svend Brinkmann prøver at danne sig et overblik over det samlede stressniveau på

Figur 2 Tragtmødelen (efter Schultz, 2010, s. 41)



særligt ved de førtidspensioneringer, der begrundes i psykiske lidelser. I 2001 udgjorde disse bevillinger 31,1 % mens det i 2010 var steget til 51,5 %, ”heraf står nervøse og stressrelaterede lidelser samt affektive sindslidelser (som depression, der ofte udløses af langvarig stress) for langt de fleste tilkendelser” (Brinkmann, 2014, s. 79).

Schein beskrives som funktionalist i sit syn på organisationskultur og mulige interventioner (Høpner, Jørgensen, Andersen, & Sørensen, 2007, s. 63) i kulturen som oplagt mål for sin analyse: At se mønstret mindsker usikkerhed og stress. Det giver også ledelsen en mulighed for at udvikle mønstret (efter Bakka & Fivelsdal, 2010, s. 146). Schein har endda også fat i religion, som noget der kan sætte det uforståelige og meningsløse ind i en sammenhæng (Schein, 1986, s. 85).

3.4 Symbolismeperspektivet

Overfor denne funktionalisme kommer Maiken Schultz ind med sin symbolisme, som hun indrømmer ikke er så færdigudviklet som funktionalismen (Schultz, 2010, s. 21) (jf. Høpner, Jørgensen, Andersen, & Sørensen, 2007, s. 65). Hun fremfører, at ”handlinger ikke finder sted ud fra et mekanisk årsag-virkningsforhold, men ud fra sociale forestillinger om, hvilken betydning forskellige handlinger har” (Ibid.) Schultz har også fokus på subkulturer inden for organisationer. Den samme person kan indgå i kulturen og i forskellige subkulturer i samme organisation. (Schultz, 2010, s. 29).

Artefakter kan blive gjort til symboler (Høpner, Jørgensen, Andersen, & Sørensen, 2007, s. 68), og ad den vej få tillagt særlig betydning. Hvis vi ser på nogle af de artefakter, der er nævnt i tragtmødelen, så er præstekjolen (embedsdragten) blevet et kraftigt symbol. Det er måske også derfor, at det er så svært at ændre denne dragt nu. Kirkebygningerne tolkes af mange som symbol på kristendommens tilstedeværelse her i landet i mange århundreder. For andre kan de symbolisere noget helt andet.

Denne mere systemiske betragtningsmåde kan for mig at se også kaste lys over nogle af de tilsyneladende lidt forvirrende paradokser, det empiriske materiale indeholder. Hvorfor kan en frimodig præst, der er vant til at stå på prædikestolen og forkynde for sin meningshed ikke få sig selv til at sige noget ved provstikonventet (P1 1.03.30 samt P2 58.40)? Det er i samme organisation, men konteksten er meget forskellig. Der kan måske ligefrem tales om, at der kan dannes en subkultur i hvert provsti præget af netop dette

provstiets provst, dén præst eller de præster, der er toneangivende. Samtidig åbner dette perspektiv muligheden for at se, at vore egne handlinger spiller ind i kulturen med mulighed for at præge den. Kulturændringer kommer ikke alene initieret af ledelsen, men alle er aktører i processen. Det vil være fattigt bare at opfatte sig selv som et offer for en negativ kultur uden at se sin egen medskabende rolle. P4 oplevede sig i begyndelsen af sin præstetid meget som et offer, men beskriver nu situationen i forhold til de ældre medarbejdere i sognet på denne måde (P4 45.00):

Jeg er blevet bedre til at rumme mig selv. At stå ved, hvem jeg er, og holde fast i det. Jeg vil ikke lade mig vælte omkuld af forskellige holdninger. Så det er meget det, jeg har lært af sygdommeldingen. [...] Det er mig, der leder gudstjenesten. Der har været nogle konfrontationer. Hvor jeg tidligere ville have undveget dem, dér står jeg fast på dem nu. Det er nok primært det, ja! Det betyder også noget for andres opfattelse af én.

P2, som har været meget presset af den vanskelige relation til fuldtidsansat kollega siger om læringen omkring sygdommeldingen (P4 48.50):

Hvad er det for en rolle, vi påtager os? [...] og hvor meget skal den fylde i vort liv? Altså... Så jeg tænker jo lidt: Jeg tror aldrig, at jeg har stillet krav før. Jeg skal udfylde denne plads bedst muligt. Jeg vil være en god præst. Det tror jeg også, at jeg har været. Jeg tror, jeg er blevet bedre nu, for det er ikke alt jeg vil!

Begge disse præster træder i karakter og oplever, at det bærer igennem, og at det gør noget ved samarbejdsklima og kultur. Schultz taler om, at "virkeligheden er subjektiv og flerdimensionel. Den samme virkelighed indeholder mange forskellige muligheder for fortolkninger, som tilsammen skaber den socialt definerede virkelighed (Schultz, 2010, s. 72). Den omtolkning, P1 og P2 har foretaget omkring deres sygdomsmedling og deres vendte tilbage til arbejdet, giver for mig mening ud fra dette symbolistiske perspektiv (jf. Høpner, Jørgensen, Andersen, & Sørensen, 2007, s. 66).

Den symbolske tilgang giver blik for præsternes medskabende rolle i kulturudviklingen og sætter fokus på de subkulturer, der naturligt findes i organisationen, og som åbner op for andre handlemuligheder og omtolkninger.

3.5 Den sekundære empiri og kulturen omkring stress

Ser vi på FKs ansatte som helhed, har vi den store undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken fra 2012 (offentliggjort juni 2013), som jeg vil inddrage som sekundær empiri. Der er tale om en kombineret kvantitativ og kvalitativ undersøgelse. (Research, 2013)

I det indledende overblik over undersøgelsen hedder det blandt andet om FK generelt:

Et stort personligt engagement kan derudover tilføjes et jobindhold med store følelsesmæssige krav. Det generelle billede er, at de følelsesmæssige belastninger modsvares af, at medarbejderne har viden/uddannelse og støtte til håndteringen heraf. Går man imidlertid lidt dybere, kan der være grund til at være særligt opmærksom på at anerkende og ruste ansatte på kirkegårdene til følelsesmæssige belastninger; have øje for at kvindelige præster er mere belastede end mænd og sidst, men ikke mindst, det overraskende fund, at oplevelsen af følelsesmæssig belastning stiger med anciennitet. (Research, 2013, s. 6)

Dette svarer ganske godt til min foreløbige analyse. De kvindelige præsters særlige situation er også bemærket her. De har også fat i den to-strengende ledelsesstruktur i FK med en hierarkisk for præster på tværs af sogne og en lokal for kirkefunktionærer. (Research, 2013, s. 41) Provsten vil ofte ikke være tilstede i sognet. Nogen steder har man en daglig leder, der kan være mere nærværende, men denne daglige leder er ikke leder for præsterne, selv om den daglige leder ikke så sjældent netop er en præst.

Det kompliceres yderligere af, at præsten er født medlem af MR og skal samvirke med rådet for det kirkelige livs ve og vel i sognet. Det er grundlæggende godt med dette samvirke, men det kan også give anledning til konflikter. MR er ikke arbejdsgiver for præsten, og præsten er sammen med det øvrige MR arbejdsgiver for kirkefunktionærerne.

26 % af præsterne tilkendegiver, at der aldrig eller næsten aldrig drøftes psykisk arbejdsmiljø. (Research, 2013, s. 54) Det kan godt undre alt den stund, der er indført pligt til en årlig arbejdsmiljødrøftelse initieret af provsterne i samarbejde med AMR. Det er meget forskellig fra den beskrivelse B1 giver af forholdene i sit stift, som tidligere nævnt.

FK får også en opsang med en flot metafor:

Kirken bør måske netop begynde at se sig selv som udøvende kunstnere - se ensembles behov for en kapelmester og orkesterets behov for en dirigent. Ledelse er et nøglebegreb, som arbejdspladser i folkekirken vil kunne drage nytte af at få en fælles forståelse af både som begreb og som behov. (Research, 2013, s. 55)

Undersøgelsens konklusioner peger i retning af et forum for konflikthåndtering lokalt:

Mest af alt handler det om at få nedbrudt en uhensigtsmæssig kultur, hvor uenighed er farefuld, og hvor løsningen ligger i at skabe alliancer. Rummeligheden og værdifællesskabet bærer langt hen ad vejen, men kører det lidt skævt, er der ingen person eller organiseret forum til at rette det op. Frem for at komme tilbage på sporet kan en uanselig uenighed få det til at køre helt af sporet. (Research, 2013, s. 72)

Når det handler om følelsesmæssig belastning, så er det markant, at det er netop præsterne, der er de mest udsatte. Se figur 3.

Figur 3: Følelsesmæssig belastning i FK

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

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

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

Det er naturligvis også vigtigt at se på, hvordan denne belastning håndteres, og om præster (og andre) får tilstrækkelig støtte til at være i dette vilkår for arbejdet.

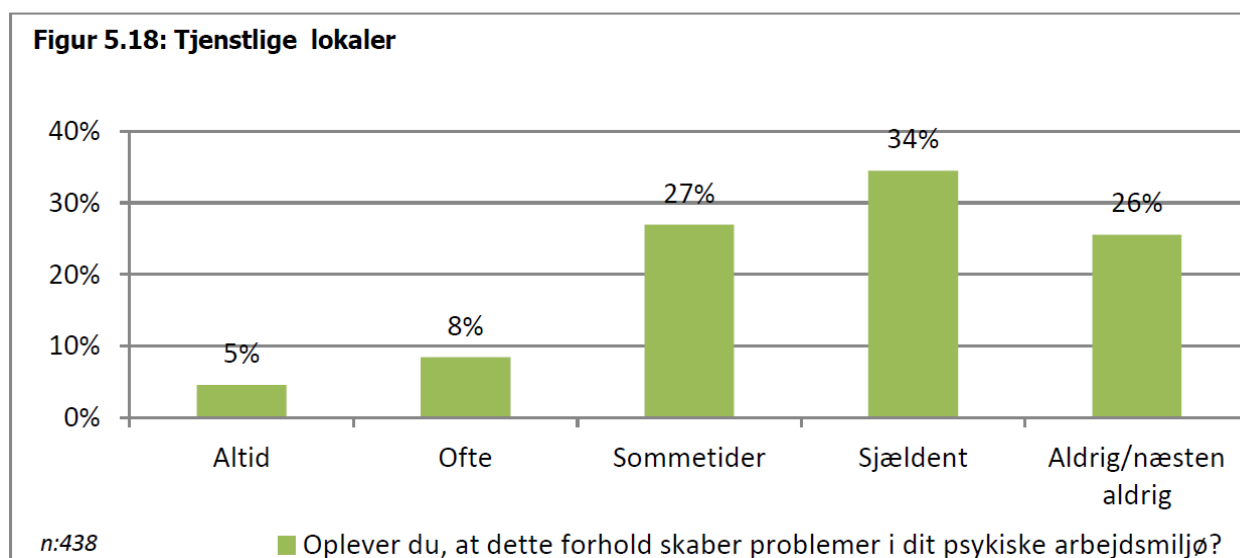
Rapporten sætter også ord på de kvindelige præsters særlige situation:

Ligeledes peger flere kilder på, at kvindens rolle i familien dog stadig lægger nogle stereotype forventninger ned over de kvindelige præster, som de kan have svært ved at håndtere. Én ting er forventningen om at være "super-mor" og karrierekvinde samtidig, men derudover skal deres ægtefælle acceptere, at det er fru i huset, der modtager langt de fleste opkald, og at de i lokalsamfundet har en position, samt ikke mindst, at ægtefællen bor i konens tjenestebolig, hvor han ikke bare kan ændre ruminddelingen. (Research, 2013, s. 76f)

Her rører vi ved én af de større kilder til problemer i FK: Tjenesteboligen. Vi så det hos P4, hvor det var en væsentlig årsag til hendes sygdomsmelding. I figur 4 ser vi en præsentation af, hvordan præster med embedsbolig med tilknyttet konfirmandstue/sognegård oplever det.

Figur 4 Tjenestebolig med sognefaciliteter og psykisk arbejdsmiljø

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



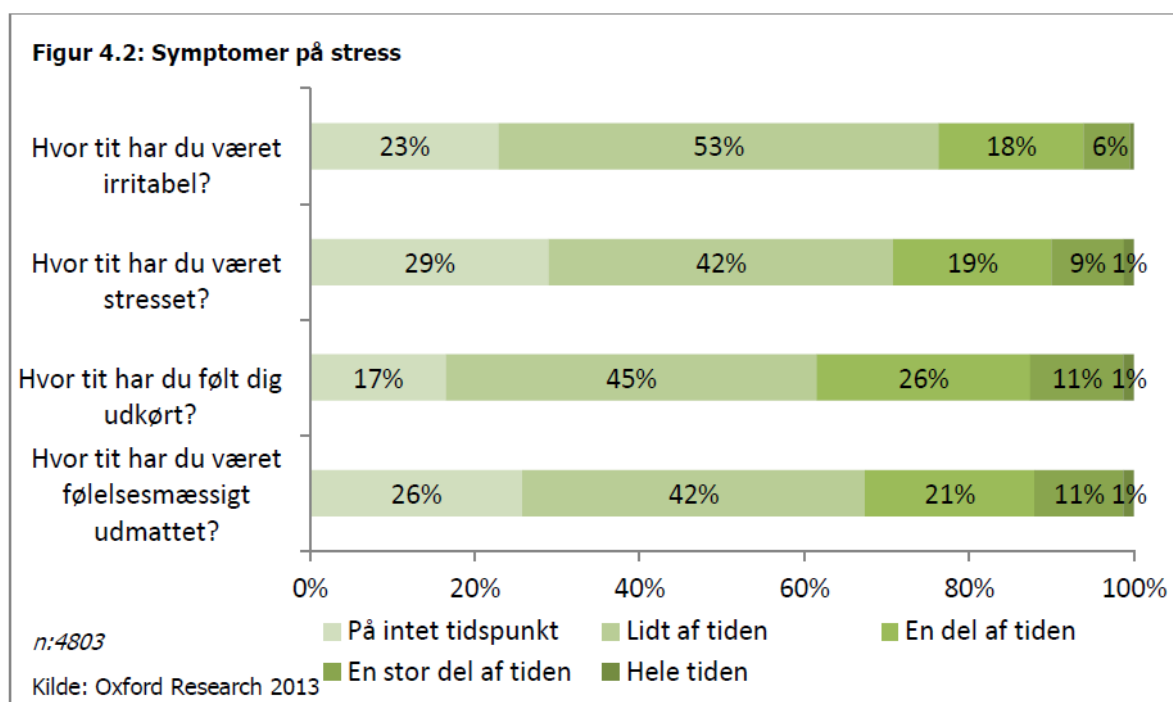
Hele 40 % oplever sommetider eller oftere, at det skaber problemer. Det må kalde på et fokus fra MR og ledelse – og fra præsterne selv.

Nu har vi i undersøgelsen set på faktorer, der kan påvirke det psykiske arbejdsmiljø for præster i negativ retning. Nu vil jeg vende mig til hovedspørgsmålet om stress (Research, 2013, s. 27). Se figur 5.

Figur 5 Stress i FK

4.3 Stress

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



Søjledeagrammet omhandler den selvoplevede stress og andre symptomer blandt alle FKs ansatte. Den ellers ret kortfattede kommentar til talbellen er dog interessant i vores sammenhæng her (Research, 2013, s. 28):

Ses der nærmere på, hvordan de enkelte medarbejdergrupper har svaret nuanceres billedet en smule. Præsterne er som personalegruppe mere stressede end de andre personalegrupper,

der omvendt ligger på niveau med hinanden. Kun 17 % af præsterne svarer, at de på intet tidspunkt har været stressede. Det er altså væsentligt lavere end gennemsnittet for alle ansatte, der ligger på 29 %. I denne sammenhæng skal det nævnes, at præsterne også er den personalegruppe, der oplever den højeste følelsesmæssige belastning. Når de to spørgsmål om hhv. stress og følelsesmæssig belastning sammenlignes, viser der sig en sammenhæng. De præster, der i høj grad er følelsesmæssigt belastede er også oftere stressede, end de præster der i mindre grad er følelsesmæssigt belastede af deres arbejde. Selvom præsterne er mere stressede og oplever en højere følelsesmæssig belastning end de øvrige personalegrupper, ligger de stadig inden for gennemsnittet af danske lønmodtagere.

Der skal tages højde for, at der er tale om præsternes egen oplevelse, og at der er stor forskel på at være stresset og at gå ned med stress. Der er baggrund for at konkludere, at præster – og især kvindelige – er særligt udsat for stress, som ved stor og/eller langvarig påvirkning kan føre frem til langtidssygemelding. Det giver således god mening at arbejde på at forebygge, da vi ved, at langvarig stresspåvirkning kan give varige mén med skader på hjernen.

I den sekundære empiri finder jeg i høj grad en underbygning af iagttagelserne i den primære empiri.

Kulturanalysen peger på felter, der i præsters arbejde og liv kan være kilder til stress: Følelsesmæssigt belastende arbejde; konflikter med MR og/eller kolleger; tjenestebolig med sognefaciliteter betyder, at præsten med sin familie bor lige midt på sin arbejdsplads, at kvindelige præster har nogle særlige udfordringer samt den helt særlige ledelsesstruktur i FK med en del uformel ledelse.

Der er også afdækket en ledelseskultur, hvor ledere er opmærksom på problemstillingen, men der fornemmes også en ret høj grad af rådvildhed i forhold til konkrete tiltag til forebyggelse og handlemuligheder, når sygemeldingen er en realitet. Derfor er der grund til at arbejde med spørgsmålet om, hvad der ledelsesmæssigt kan gøres i FK for at forebygge stress! Jeg oplever et behov for en kulturændring på centrale områder.

3.6 Kulturelle forklaringer på stress

Hvorfor går medarbejdere ned med stress? Her fremhæves to forskellige aspekter fra forskelligt hold. Inden for den kognitive psykologi fokuseres der typisk på personlige karakteristika hos den enkelte, når der søges afdækket årsager til en stresssygemelding. Det kalder så naturligt på individets coping med stressfaktorer (Kirkegaard, 2014, s. 56). Den anden dominerende opfattelse er den arbejdsmiljøbaserede, der fokuserer meget på at identificere specifikke risikofaktorer i arbejdsmiljøet (ibid.) De to hovedtendenser peger altså i hver sin retning, når årsager skal findes: Udefra kommende faktorer eller noget, der ligger hos medarbejderen selv. Hvis der helt ensidigt lægges vægt på arbejdsmiljøfaktorer, så bliver medarbejderne nemt positioneret som offer uden muligheder for at agere, for at løse op for problemerne. "Det må ledelelsen tage sig af", kunne være parolen. Hvis der modsat tænkes ensidigt på medarbejderens coping med stress, så vil der typisk oven i stresssygemeldingen komme (selv)bebrejdelser over ikke at have klaret skærene.

Der har været forsøg på at tænke et både og i denne sammenhæng, hvilket giver god mening fra mit perspektiv. Det gælder for eks. mere copingorienterede arbejdsmiljømodeller (ibid.)

Det er også værd at dvæle lidt ved den gensidige relationen mellem frygt og stress. Når stressen griber, som vi så det hos P3 (2.10) kan den afføde frygt for konsekvenserne. Hvor fører det hen, hvis jeg går ned med stress? Kan jeg nogensinde komme på banen igen? Frygten virker også som en afgørende faktor for, at stresspåvirkningen overhovedet opstår (Andersen M. F., 2014, s. 36). Richard S. Lazarus omtaler en helt vifte af følelser, der kan være stressende, men med særligt fokus på frygten. (Lazarus, 2006, s. 54). Den sunde stress opstår, i det øjeblik vi bliver bange for et eller andet. Lynhurtigt må vi afgøre, om vi vil kæmpe eller flygte. Den gode stress hjælper os her. Problemet er, at frygten i nogle tilfælde kan blive ved med at fodre vores alarmcenter (amygdala) med signaler, så vi får en mere permanent tilstand med alarmberedskab, der går i baglås og måske endda kommer ind i en ond cirkel, hvor stressen øger frygten og frygten øger stressniveauet (Matzau, 2009, s. 40).

Lazarus står i traditionen med cognitiv psykologi og videreudvikler med begreber som appraisal og valg af copingstrategier. (Lazarus, 2006, s. 98ff og 128ff) (jf. Brinkmann, 2014, s. 83) Der er blevet forsket i, hvordan personlighedstræk kan forme vores appraisal og coping, hvilket er

ensbetydende med et meget individualistisk fokus. Dette kritiseres af Tanja Kirkegaard, der mener, at vi må have et bredere felt med, når det handler om at få bedre fat på, hvad der er på færde i stressen. Hun introducerer begreber som kollektiv appraisal og kollektiv coping (Kirkegaard, 2014, s. 57) ud fra en mere systemisk tilgang. Hvilke handlemuligheder, kulturen på arbejdspladsen stiller til rådighed, er afhængig af konteksten. Der kan inden for samme arbejdsplads være subkulturer, hvor andet kan lade sig gøre. P3 (45.20) talte om et mere fortroligt fællesskab med nogle kolleger, som var hjælpsomme for hende på hendes vej tilbage på arbejde efter sin sygemelding.

Malene Friis Andersen prøver at indfange, hvorfor stress flourer i så stor udstrækning i videnssamfundet. Hun taler om en sammenfoldning mellem arbejde og identitet (Andersen M. F., 2014, s. 26). Arbejdet kommer til at strukturere medarbejderens selvforståelse, og identiteten synes at være en afgørende ressource i løsningen af arbejdsopgaver (Andersen M. F., 2014, s. 27). Hvordan ser det ud på præsteområdet? Jo, her oplever vi i høj grad, at arbejde og identitet ligger tæt op ad hinanden. At være præst er en livsstil, og præst er man alle døgnets 24 timer. I tidligere tider kunne præster få noget via en ydre, embedets autoritet/rolle (Matzau, 2014, s. 207), men nu skal autensiteten vindes i de konkrete møder med mennesker i mange forskellige livssituationer, og her må vi som præster bruge hele vores personlighed – i samtaler, ved kirkelige handlinger og på prædikestolen.

Hvis noget går galt på arbejde, så slår det hårdt ind på identiteten (Matzau, 2014, s. 207f). Det kan så blive til en negativ spiral med tvivl om egne evner og frygt for at bryde sammen – og så kan stress-sygemeldingen være næste skridt. (Andersen M. F., 2014, s. 36)

Hun peger på, at stress ikke kan forstås gennem de forholdsvis simple kausalitetsmodeller, der i øjeblikket præger stressforskningen. Heroverfor sætter hun en "systemisk kausalitet", der i højere grad tager højde for kompleksiteten i processerne, der fører til stress (Andersen M. F., 2014, s. 48ff)

Frygt og stress spiller sammen og kan gensidigt forstærke hinanden. Netop ved at betragte stress i det systemiske perspektiv, kommer man ud over en ensidig placering af ansvaret/skylden, men kan i stedet se kulturen som noget dynamisk, som både ledelse og medarbejdere er medskabere af (Kirkegaard, 2014, s. 58). Det er meget mere perspektivrigt i forhold til

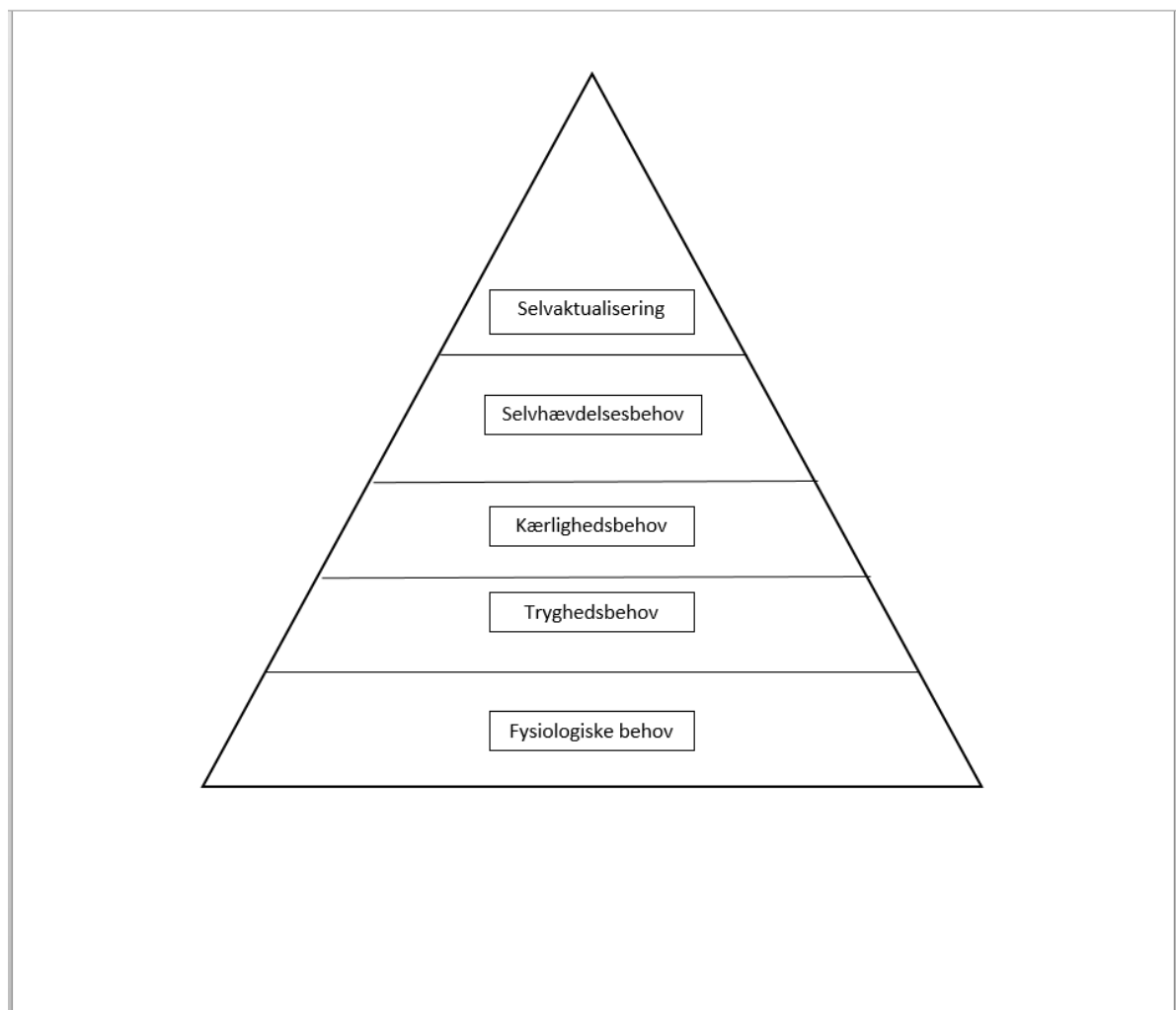
problemformuleringen i denne opgave. Vi har et ledelsesperspektiv her og i dette perspektiv er det esentielle at medtænke de dygtige og engagerede præster, som ledelsen kan spille sammen med i forhold til nødvendige kulturforandringer, såsom øget syn for de gode frugter af supervision, vigtigheden af kollegial støtte og et fokus på de strukturelle forhold.

4. Motivation og stress

4.1 De klassiske teorier

Indenfor forskningen i motivation er Abraham Maslow meget betydningsfuld med sit behovshieraki, som gengives i figur 6 efter Bakka og Fivelsdal (Bakka & Fivelsdal, 2010, s. 198)

Figur 6: Maslows behovspyramide



De fire nederste betegnes ofte som mangelbehov og det øverste som vækstbehov (Hansen, Heide, Knærkegaard, & Sørensen, 2008, s. 293). Maslow opfattede det sådan, at behov på det underliggende niveau skulle være rimeligt tilfredsstillende, før man begynder at stile mod at få tilfredsstillende næste niveau og så fremdeles. Modellen har vundet stor popularitet, måske fordi den grundlæggende lægger op til et meget positivt syn på menneskers mulighed for at aktualisere sig selv (Bakka & Fivelsdal, 2010, s. 198). McGregor har bygget en menneskesynsvinkel på, hvor han opererer med Y-menneskesyn, som tiltror mennesket lysten og drivkraften til at arbejde svarende til de to øverste lag i Maslows pyramide. X-menneskesynet karakteriserer McGregor derimod ved, at lederen betragter sine medarbejder som dovne individer, der skal kontrolleres og ydrestyres.

Herzberg taler om vedligeholdelsesfaktorer svarende til de tre nederste behov og om motivationfaktorer om de to øverste (Hansen, Heide, Knærkegaard, & Sørensen, 2008, s. 295f).

Hvad er det egentlig, der motiverer? Det er hovedspørgsmålet her. Maslow hævder, at et tilfredsstillende behov ikke motiver længere (Bakka & Fivelsdal, 2010, s. 198). Hans teori er jo dannet i 1930'ernes USA, og vi må jo sige, at der er skete en rivende samfundsudvikling siden. På den baggrund har der været en del kritik af Maslows position, og forskellige procesteorier er blevet opstillet som alternativer. Forstærkningsteorien (Hansen, Heide, Knærkegaard, & Sørensen, 2008, s. 303) taler i direkte modsætning til Maslow om, at mennesker netop har en tendens til at gentage handlinger, der giver belønning og undgå dem, der erfaringsmæssigt kan medføre straf. Her tales om en motivation, selv om behovet er blevet dækket før.

Lighedsteorien (Hansen, Heide, Knærkegaard, & Sørensen, 2008) kunne godt være interessant for vort fagområde, da der på lønområdet er en del sammenligning, hvor nogen kan opleve sig for dårligt lønnede - netop i sammenligning med andre præster eller det øvrige akademiske arbejdsmarked - med demotivering til følge.

For at se, hvilket lys motivationsteorierne kaster ind over det empiriske materiale, vil jeg vende mig til de fire interviewede præster konkrete udsagn om, hvad der motiverer dem. Det var nemlig kun præsterne, der fik spørgsmålet om, hvad der motiverede dem. Det kunne naturligvis også have været interessant at have hørt, hvad der motiverede lederne, men i denne

sammenhæng ønsker jeg at fokusere på sammenhængen mellem motivation og stress, og derfor giver det her mest mening at stille spørgsmålet til de præster, der faktisk havde oplevet at gå ned med stress.

4.2 Motivationsudsagn i den primære empiri

P1 kommer selv ind på motivation, da hun fortæller om, hvad der var hjælpsomt på vejen tilbage til arbejdet (25.30):

Så havde jeg min lille... Jeg har sådan en lille bog, jeg har haft med fra første færd. Det siger noget om min enorme motivation! Det her skal blive anderledes! [...] Jeg kan ikke holde til det her. Så bliver jeg kronisk syg!

Her er der vist tale om en frygtsmotivation. Hun kæmper virkelig, for der er noget, hun for alt i verden skal undgå.

Da jeg senere i interviewet direkte spørger til, hvad der motiverer hende, lyder svaret (1.02.10):

Det, tror jeg, mødet gør med sognebørn, ja, og kirkelige handlinger. Det kan jeg godt li'. Og gudstjenester. Jeg elsker "rugbrødsarbejde" Jeg er "rugbrødspræst"! [...] Når der er brug for én, ikk! Når der er nogen, der gerne vil bruge én. Så er vi dér, hvor vi skal være. For det er jo det, det gælder om. Altså, hvis vi var præster uden en menighed – uden nogen, der ville bruge os. Så var vi ikke præster for nogen; så opløses vores funktion. Vi er det altid i en relation.

Hun motiveres tydeligvis af kærlighedsbehov/socialt behov. Der er noget altruistisk over hende her. Hertzberg rubricerer det under vedligeholdelsesfaktorer. Der er måske også noget selvaktualisering i dette at kunne bruges, og så er vi oppe i et felt, der motiverer. Hun taler dog ikke om, hvad menigheden skal få ud af mødet med hende, men det er betydningsfuldt for hende at blive brugt, så vi er måske allerhøjst på det egoistiske behovsplan.

P2 (56.40) svarer:

Åha. Det bedste, det bedste, det er mine enkesamtaler. Det er mine begravelsessamtaler og mine opfølgende samtaler. [...] Jeg følger gerne op et år eller to, hvis det er det, enkerne har brug for,

altså. De må gerne bruge min sofa som terapisofa, hvis det er det, det handler om. Jeg slipper dem ikke, før de kan cykle selv. Det er det, der motiverer mig allermest! Helt ærligt, gudstjenesten. Det med at skrive den der prædiken, det er svært.....

Her har vi både en ret specifik motivstionsfaktor og en udfordring, som hun udfolder endnu mere senere (prædikenskrivning). Der er noget, der minde om P1 omkring det at være til gavn for nogen – her enkerne. Det er meget tydeligt på betoningen, at det her er noget, hun virkelig brænder for! Aktualiserer hun sig selv ved at yde denne hjælp til enkerne, eller er vi mere nede i socialt behov? Jeg hælder til det første. Hun har her et felt, hvor hun har høje arbejdsmæssige ambitioner af terapeutisk tilsnit. De skal kunne ”cykle selv”.

P3 svarer på det tilsvarende spørgsmål (42,10):

Jamen, det er der mange ting, der gør. Men det er jo hele, altså, det med at arbejde med mennesker, altså det er...

Det driver mig, at kunne skrive en god begravelsestale og holde en god begravelse og være noget for de pårørnede og kunne holde et godt bryllup og fange konfirmanderne og kunne holde en prædiken, som siger folk noget – altså hele det der kernepræstearbejde. Når jeg har forberedt en gudstjeneste eller en kirkelig handling eller en undervisningssituation, og den bagefter.... og jeg bagefter tænker, at det gik godt, så er det brandstof. Så kan jeg fortsætte, selv om jeg har travlt.

Dette er tankevækkende, idet hun har hele paletten af det centrale præstearbejde med som motiverende. Hun har høje mål, og hun evaluerer selv bagefter. Når det så lykkes, bliver det ”brandstof” til, at ”maskinen” kan fortsætte i det høje gear - uden at blive stresset. Det er den modne præst med solid erfaring. Hun sætter tilhøreladende baren højt.

P4 (49.50):

At jeg synes, det er sjovt – altså –Jeg kan rigtig godt li` at tale til folk; ikke forkynde, men formidle – eller det er jo lidt det samme. Altså... det lyder helt vildt selvhøjtideligt: Jeg er skide god til det! Jeg kan fange en hel menighed og – altså – få folk til at sidde helt på nåle for at høre alt, hvad der bliver sagt. Det kan jeg også med 250 skolebørn. Det er fedt! Det er virkelig fantastisk!

Det er vildt frustrerende, når det ikke sker. Det sker jo også, at man sidder med en dåbsmenighed, der er sindsygt ligeglad med, hvad man laver. Men den her fornemmelse af, at "det her kan jeg...."
Det burde jo ikke være det, der var motiverende, men det er det altså.

Dette er også ret interessant. Hun har tilsyneladende et stort behov for at blive set og hørt. Der er ikke så meget fokus på budskabet, men selve det at kunne formidle på en fængslende måde. Hun vakler lidt mellem ordene "forkynde" og "formidle" med det sidste som det foretrukne. Det er nærliggende at tænke i retning af socialt behov som motiverende her. Set i en Maslow-vinkel kunne det være noget med, at hun som single er meget alene i sin præstegård, hvor der så kan opstå en psykisk uligevægt (jf. tolkningen hos Hansen, Heide, Knærkegaard, & Sørensen, 2008, s. 293). Det kunne også være det egoistiske behov for at få anerkendelse fra andre. Hun refererer dog ikke noget om deres tilbagemeldinger, men alene sin egen oplevelse af, at de lytter opmærksomt.

Hun er åbenbart heller ikke tilfreds med, at det faktisk er dét, der motiverer hende. Jeg fik ikke i situationen spurgt ind til, hvad hun ville betragte som mere ædle motivationsfaktorer (jf. Kvale, 2015, s. 165).

Sammenfattende vil jeg sige, at alle fire præster taler om, at de motiveres af mødet med mennesker. Det er jo godt, for det er meget centralt i vort arbejde. P3 og P2 skiller sig ud med motivationsfaktorer oppe fra den øverste del af Maslows hierarki. Ellers er vi nede omkring de sociale og egoistiske behov. Nu kan vi ikke slutte alt for meget ud fra så korte svar på et spørgsmål, som de nok slet ikke havde forventet sig i et interview, der primært handler om stress. Der kan i deres arbejde være andre motivationsfaktorer, som ikke kom frem her. Spørgsmålet lå ret langt nede på spørgeguiden (bilag 1), hvor der så i nogle tilfælde ikke var så meget tid tilbage. Set med de kritiske briller, så kunne det have været godt med nogle uddybende spørgsmål fra min side.

4.3 Primadonnaledelse

Et uddybende spørgsmål kunne f. eks. være: Fortæl mig om den bedste arbejdsdag, du har oplevet. Et sådant spørgsmål ligger nemlig lige for, når man læser Helle Heins bog om primadonnaledelse (Hein, 2013). Hvilket lys hendes betragtninger kaster ind over empirien, vil jeg nu vende mig til.

Denne bog blev bragt i fokus af nogle af de interviewede. PV2 kommer ind på det ret sent i vores samtale, efter at jeg har introduceret temaet skam (dette vil jeg vende tilbage til i afsnit 5.4) (PV1.13.20):

Det er skægt, det du siger. Nu kommer jeg til at reflektere lidt over det. Helle Hein har ... Kender du hende?

I: Ja, primadonnaledelse?

PV2: Hun har nogle spændende tanker, som godt kan kobles på det, du siger. Ordet primadonna er jo i hendes terminologi et stort plusord. Vi har jo i præstekredse en stor, stor hyppighed af mennesker, som er meget kaldsorienterede, og som ... hvor identitet, personlighed og eksistens Det er så sammenvævet. Man går jo gerne tre mil ekstra, fordi man har et højere mål med det, man laver. Man har en motivationsprofil, som er meget forbundet med, hvordan man er dybest inde i sin eksistens og så videre – ikke osse?

Har man det sådan, så er man en fantastisk arbejdskraft, men man er også en sårbar arbejdskraft, fordi når det så ikke går så godt med det, som er det allervigtigste – og det er så tæt forbundet med, hvem jeg er – så bliver det meget let sådan, at når det så går galt på vores arbejde, så er det mig, det er galt med. Fordi det er jo ikke kaldet, det er galt med. Det er ikke opgaven. Så er det mig, det er galt med – og så er skammen jo næste skridt.

B1 nævner også primadonnaer omkring skamsproblematikken (52.40). Det er således fra ledelsesvinkel disse betragtninger kommer. Det siger noget om et refleksionsniveau, som for PV2s vedkommende ganske givet er godt hjulpet på vej af diplomuddannelsen i ledelse.

Det skærpede virkelig min interesse for dette med primadonnaledelse, og jeg besluttede at læse bogen, og det gav virkelig meget til dette med motivation. Hein har sine fire hovedkategorier med hver deres motivationsprofil. Hun er nok ofte blevet misforstået i retning af, at primadonnaen sættes op som det store ideal. Af bogen fremgår det meget tydeligt, at hun ikke ønsker at rangordne de tre arketyper, der begynder med "P" (Primadonnaen, præstationstripperen (henholdsvis ekstrovert og introvert) og pragmatikeren). Den fjerde arketype "lønmodtageren" betragter hun delvist som en type, man i frustration kan regrediere til (Hein, 2013, s. 43).

Som PV2 udtrykker det, så er der formodentlig mange præster med en primadonna-motivationsprofil. Hein fokuserer netop på højtspecialiserede medarbejdere med en videregående, akademisk uddannelse eller med lang tids træning. Her nævner hun specifikt præster under "omsorgsfag" (Hein, 2013, s. 18f) Det kan jo også med rette siges, at erfarne præster typiske har både den lange uddannelse og lang tids træning.

Helle Hein gør egentlig op med den klassiske motivationsteori. Hun mener, at den er udviklet til tidligere tiders arbejdsliv. Den virker ikke længere. (Hein, 2013, s. 24). Samtidig oplever jeg, at hun trækker en del på Maslow alligevel. Hun laver en kobling mellem Maslows selvaktualiseringsbehov og primadonnaens motivationsprofil. (Hein, 2013, s. 85f). "Værensbehovets (almindeligvis betegnet som vækstbehov(min tilføjelse)) natur er, at jo mere det dækkes, jo større bliver det" (Hein, 2013, s. 86). Her finder hun altså hos Maslow selv en modsigelse af dette med, at opfyldte behov ikke længere motiverer.

Med reference til eksistenpsykologen Viktor E. Frankel fremhæver hun, at målet ikke er ligevægt, hvor uopfyldte behov giver uligevægt, men derimod er målet spænding/uligevægt. Det motiverer i kampen for at løse meningsfyldte opgaver. (Hein, 2013, s. 93) Dette kaster for mig at se et meget fint lys ind over empirien og de motivationstanker, der kommer frem her. Særligt P2 og P3 søger udfordringer for at gøre en forskel for deres menighed. Alle de fire præster arbejder i en højere sags tjeneste. Som præster er vi kaldet af en menighed. Det er meget nærliggende at betragte arbejdet som et kald - uden at man dermed kan karakterisere os alle som primadonnaer. Der er i det empiriske materiale elementer, der kan hjælpe til at pejle ind på, hvilke arketyper der kunne være tale om i Helle Heins forstand. Min vurdering er, at det er værd at give sig ud i en analyse på det grundlag, vi har:

P1 taler om ballancen mellem arbejde og familieliv (26.15):

Hvem er jeg så for min familie? Altså der er også nogle andre hensyn, der skal tages. Der er nogle børn og en mand, der også skal have noget af mig – og ikke kun et sogn.

Det var netop i krydsfeltet mellem defust (græseløst) arbejde og hensynet til familien, at hendes stress havde sit arnested. Det kunne godt lede tankerne hen i retning af "pragmatikeren", hvor forstyrrelse af ballancen mellem familieliv og arbejdsliv kan være stressskabende (Hein, 2013, s. 222). For

pragmatikeren handler det om identitet gennem tilhørsforhold (Hein, 2013, s. 227). P1 taler også netop om det, at der er brug for hende, som stor motivationsfaktor (1.02.10).

P4 kunne med sit store behov for at blive lyttet til minde om "den ekstroverte præstationstripper". Hun fik tydeligvis et "kick", når mange lyttede opmærksomt til hendes taler (49.50) (Hein, 2013, s. 180). Den ekstroverte præstationstripper stresses af manglende anerkendelse fra omgivelserne. Hendes sygemelding handlede ifølge hendes egne udsagn om, at MR og menighed ikke anerkendte hendes grænser, men overskred dem igen og igen (9.30). Her kunne dette med at få en ekstra tittel være motiverende. Hun var netop blevet AMR i sit provsti. Både sygemeldingen og vejen tilbage giver god mening i dette perspektiv.

Med P2 tænker jeg mere i retning af primadonna. Hun vil gøre en forskel for enkerne! Der er andre dele af arbejdet, hun ikke på samme måde brænder for og ligefrem finder vanskeligt. Hun er så motiveret af dette med enkerne, at hun direkte siger om eventuelle, kommende stillinger (56.40):

Jeg kommer aldrig et sted hen, hvor der er så mange begravelser, at jeg ikke har tid til at følge op på dem!

Hun vil nå absolut højeste standard på dette felt.

Helle Hein (Hein, 2013, s. 107) peger på, at primadonnaen kan frustreres af bureaukratisk bøvl. P2 har vældige problemer med MR og kollega, der ikke agerer efter almindelige spilleregler, men har deres egne. Hun blev sygemeldt oven på en stor konflikt med MR og kollega.

Omkring P 3 kunne det også være nærliggende at tænke i retning af primadonna, for arbejdet virker meget vigtigt for hende. Dog vil jeg mene, at det er mere oplagt med den introverte præstationstripper. Det giver hende "brændstof", når hun selv ser tilbage på en opgave, hun har løst godt i eget perspektiv. Hun talte ikke om tilbagemeldinger fra menigheden, men om sin egen interne vurdering (42.10). Kicket kommer indefra. Frustrationerne kan her komme fra forstyrrelser af spændigngsflow. (Hein, 2013, s. 201ff). Hun blev netop forstyrret af alle de konflikter og intriger, der pludseligt opstod i sognet. Hun fortæller om, at hun nu har skaffet sig noget mere arbejdsro, ved at kunne sætte et skilt på sin kontordør i kirkecentret: "Optaget". Hun bruger det naturligvis, når hun har samtaler, men hun fortæller, at hun også bruger det til at beskytte sin forberedelse nu (P3 28.20).

Selv om det skal tages med forbehold, fordi der ikke er foretaget en egentlig arketypebestemmelse, så træder der et mønster frem her, som for mig giver mening. I dette tilfælde fordelte præsterne sig fint på de tre P-arketyper og endda en på hver af de to præstationstripper-typer. Det virker næsten for pænt! Nu er det jo heller ikke hos Helle Hein mere fast, end at man i perioder i sit arbejdsliv godt kan fremtræde med andre arketypetræk end den type, man - ifølge hende - grundlæggende er.

Denne teori med indkredsning forskellige motivationsprofiler kan være hjælpsom i et ledelsesperspektiv, fordi den kan være en nøgle til at forstå præsters reaktionsmønstre - og endnu mere perspektivrigt kan det bruges til at skærme, anerkende og udfordre i passende omfang for at opnå endnu større motivation hos den enkelte præst. Kick-oplevelserne kan være vigtige for at forebygge stress!

4.4 Stress og motivation

Det er ikke sådan, at velmotiverede præster ikke får stress. Tvært imod kan man få det indtryk, at præster, der virkelig vil meget og sætter baren højt, er særligt udsatte for stress. Måske hænger det sammen med, at nogle af de store ambitioner ikke kan indfries i praksis – måske fordi kompetencerne ikke står mål med ambitionerne.

Myten om, at stress primært rammer de overinvolverende, perfektionistiske arbejdsnarkomane, søges aflivet af Malene Friis Andersen, der ikke ser det som problematiske personlige egenskaber, men snarere som en adfærd fremelsket af det, hun kalder for kognitiv kapitalisme. (Andersen M. F., 2014, s. 39) Noget tilsvarende finder vi hos Majken Matzau, der fastholder, at det ikke skyldes personlighedstype, men stor belastning (Matzau, 2014, s. 207f).

Manglende motivation/usikkerhed omkring, hvorfor man er her som præst, kan tilsvarende give stress. B2 siger (11.20):

Det er det, der kan være stressfremkaldende, hvis man pludselig ikke ved, hvorfor man er her!

Voldsom stress kan suge motivationen ud af en præst. Stressen sætter et nyt fokus på det, der fysisk sker med kroppen, og der er ofte en overvældende træthed, så man intet orker.

Hansen taler om en optimal stress-situation (Hansen, Heide, Knærkegaard, & Sørensen, 2008, s. 320), hvor der er flow. Så kan der virkelig udrettes noget.

Faren er, at det kammer over i "overstress", og så kan sygemeldingen blive nødvendig. Helle Hein taler om "flowfrustration" som noget positivt/kreativt, som særligt primadonnaen og den introverte præstationstripper kan være i. Det kan kamme over i "frustrationsregression", som kan give stresslignende reaktioner. (Hein, 2013, s. 305).

Der kan for nogen typer være en vældig motivation i det udfordrende ved at være uden for sin komfortzone, og her kan de efter at have kæmpet med det måske præstere det sublime. For andre vil det være angstprovokerende at være uden for komfortzonen.

Overstress kan tære voldsomt på motivationen, og overmotivation kan føre til stress. Stressen kan også være en årsag til noget, der virker som overmotivation/overinvolvering. For en periode kan den sunde stress være meget motiverende og løfte op til den sublime præstation. Hvis der stilles spørgsmålstejn ved hele missionen som præst, så forsvinder motivationen, og stress vil være en naturlig følge. Årsagen til stress skal ikke søges i personlighedstype, men i belastning.

4.5 Opsamling

De klassiske motivationsteorier danner i en vis udstrækning basis for de nyere teorier, men i praksis er førstnævnte svære at anvende. Det bliver tydeligvis mere operationelt hos en Helle Hein, hvor motivationsteorierne foldes ud i nutidig kontekst.

Én af vejene til indsigt i præsternes motivationsprofiler kunne være nogle spørgsmål ved MUS. Her kommer spørgsmålet med beskrivelsen af den bedste arbejdsdag til sin ret. Helle Hein har en hel spørgeguide til arketypebestemmelse (Hein, 2013, s. 282). Det vil nok virke ret akavet med lange, dialogbaserede samtaler med alle præster, men det er faktisk heller ikke det, hun anbefaler. Derimod handler det for hende om at kunne bruge modellen i hverdagen som guide i sit lederskab (Hein, 2013, s. 321ff). Der er naturligvis også modhager ved at putte hinanden i kategorier. Provsten kan tage fejl i sin bedømmelse. Præster er forskellige, og ikke alle passer lige godt ind i modellen. Nogle præster vil givetvis have store avertioner mod en sådan arketypebestemmelse. En mulighed kunne være, at man i fællesskab gjorde Helle Heins bog til genstand for drøftelse i en gruppe, man kunne melde sig til i provstiregi. Det kunne jo også give redskaber til øget selvindsigt hos præsterne.

Perspektiverne fra arketypteorien peger tydeligt i retning af, at forskellige mennesker stresses af meget forskellige faktorer (Hein, 2013, s. 305). Dette kan gøres operationelt for ledelsen på en måde, der virkelig kan få konsekvenser for forebyggelse af stress-sygemeldinger. Når ledelsen får en fornemmelse af, hvad der motiverer/stresser de enkelte præster, så kan der foretages ledelsesmæssig intervention, så der skærmes, gives frihed, opsættes rammer og faste aftaler, sættes mål og gives feedback - alt efter den enkelte præsts motivationsprofil. Her er et felt, hvor jeg helt klart vil anbefale provster, at have fokus på, da der er meget konkret at hente i en refleksion over, hvilke typer de forskellige præster er, for så at tilrette deres ledelse af den enkelte ud fra disse perspektiver.

5 Hvilke konkrete ledelsesmæssige tiltag kan anbefales til forebyggelse af stress?

På baggrund af kulturanalysen, som blandt andet viste forholdsvis stor tilbageholdenhed for at tale åbent om problemer ved samlinger i provstiet og viste noget forskellig tilgang til brugen af supervision. Der blev afdækket en tendens til manglende kollegial opbakning. Opbakningen fra provsterne var i de fleste tilfælde tilfredsstillende, mens det i andre tilfælde var et stort savn. Der blev afdækket en ledelseskultur, som tager stresssygemeldinger meget alvorligt og agerer, når præster er gået ned med stress. Der synes at være en noget mere famlende attitude, når det handler om forebyggelse af stress. Derfor giver det god mening nu at se nærmere netop på sådanne tiltag.

I motivationsanalysen var der især inspiration at hente hos Helle Hein (Hein, 2013) og i hendes tanker om arketyperne og deres forskellige motivationsprofiler – det er nærliggende også at kunne tale om stress-profiler. Hun bruger ikke selv udtrykket, men hun har en fin indkredsning af, hvad der ofte stresser de forskellige arketyper. Hun kommer med gode anvisninger til ledelsestiltag i denne sammenhæng. De forskellige arketyper har brug for forskellig ledelse for at kunne blomstre og undgå skadelig stress.

5.1 Afgrænsning

Der kunne lægges et perspektiv med udgangspunkt i mit engagement i arbejdsmiljøudvalget under præsteforeningens HB eller i mit arbejde i HB. Der kunne også vælges en mere personlig vinkel i forhold til mit eget samarbejde med kolleger og vort lokale MR. En fokusering på ledelse opad i organisationen til min egen provst og biskop kunne også være spændende.

Men jeg har valgt her at koncentrere opmærksomheden på, hvad jeg kan anbefale ledelsen – provster og biskopper – i forhold til stressforebyggelse.

Der er en vifte af mulige tiltag for at forebygge stress hos præster. Der kan være noget, som naturligt ligger hos præsten, mens andet ligger i ledelsens mandat. Ofte vil der være tale om delt ansvar ledelse og medarbejdere imellem.

- Arbejdstilrettelæggelse – det må være et delt ansvar – Det er oplagt med et ledelsesinitiativ til kurser i provstierne, og det er den enkeltes ansvar at etablere en fornuftig kalenderhåndtering.
- Mentorordning er oplagt initieret af ledelsen og grebet af præsterne
- Motion – det må udelukkende ligge hos den enkelte præst – det skal ledelsen ikke blande sig i.
- Mindfulness – tilbydes af nogle kommuner ved stressrelaterede sygemeldinger – det har rødder i buddhismen - det er ikke en opgave for den kirkelige ledelse.
- Psykologsamtaler – tilbydes, når sygemeldingen er en realitet, men vist ikke forebyggende.
- Sjælesorg kan ledelsen opfordre til, men det er den enkelte præst, der kan søge sjælesorg, hvis vedkommende ønsker det.
- Fjernelse af "snublesten" (deltidsstillinger, delte stillinger mellem flere funktioner, konflikter, der får lov at køre i årevis og MR, som ikke kender grænserne for deres kompetencer m.m.) må primært være en ledelsesopgave.
- Konflikthåndtering, som primært er et ledelsesansvar, men hvor kurser også kan klæde præsterne på til at gå mere rustet ind i dette felt med konflikthåndteringsredskaber.

Det kunne være spændende at dykke ned i ovennævnte områder, hvor ledelsen spiller en afgørende rolle, men jeg har valgt i denne sammenhæng at fokusere på tre områder: Supervision, stresscoaching, samt et skamaflastende arbejdsmiljø.

5.2 Supervision

Supervision er vejledning, hvor supervisor har supplerende kompetence og viden i forhold til supervisanderne (jf. Gjerde, 2009, s. 59f). Afgrænsningen i forhold til terapi er også vigtig her (efter Wengel, 2009, s. 46):

- Supervision beskæftiger sig med det arbejdende menneske – terapien med hele mennesket
- Supervision beskæftiger sig med nutiden og fremtiden – terapien også med fortiden
- Supervision er handlingsorienteret og ret kortvarig – terapi kan desuden være mere indsigtsorienteret, dvælende og langvarig
- Supervision beskæftiger sig med det, som supervisanden fremlægger – terapi beskæftiger sig også med måden, der fremlægges på

Inden for andre fag med megen relations-/konfrontationsarbejde som kliniske psykologer og lignende er det obligatorisk at være i supervision for at kunne praktisere. Hos os præster er det et tilbud, som typisk udbydes af biskoppen én gang om året til grupper og i krisesituationer som enkeltmandssupervision i løbet af året. Det er en integreret del af grunduddannelsen i sjælesorg på FUV, og her kommer mange til at sætte pris på det. Sygehuspræster og andre institutionspræster var nogen af de første til at gribe det, men der skal en kulturændring til, hvis det også skal udbredes til os almindelige sognepræster i større stil.

En holdning som PV1 udviste er ikke befordrende, mens der var helt anderledes positivt fokus på det hos biskopperne – især B1 talte varmt om et større projekt med en uddannet supervisor i sit stift. Der er økonomi i dette, for supervisor skal aflønnes, og der skal betales kørsel for de deltagende præster. Derfor handler det for mig at se om allokering af midler til området, samt en klar ledelsesmæssig prioritering af supervision med tydelige opfordringer til præsterne om at deltage ikke alene, når der er krise, og stresssygemeldingen ligger lige for, men som en naturlig del af en helt almindelig præstehverdag.

Supervisionen kan skære toppen af frustrationerne, som uvægerligt kommer i et så alsidigt arbejde som vort. Arbejdsmæssige problemstillinger kan tages frem i en tryk, kollegial ramme med klare regler for anonymisering og kollektiv tavshedspligt. Ved bevidning hører supervisanden sine egne udsagn gengivet af empatiske kolleger. Det kan give en refleksionsafstand til det, man måske ikke før kunne se sig igennem. Fra det reflekterende team kan man få kollegers overvejelser og tilsvarende oplevelser. ”Jeg er åbenbart ikke alene om at bakse med disse problemer”. Supervisor styrer processen, og er der som fagligt kompetent person, der også kan gribe ind, hvis den faglige standard ikke holdes.

Deltagelse i supervision opøver i en refleksion over egen faglig praksis på en måde, der kan smitte af på hverdagen. Når man støder på et vanskeligt arbejdsmæssigt dilemma, kan den indre dialog være præget af læringen fra supervisionsgruppen. Det kan give en større tryghed i beslutningerne, hvor frygten ellers kunne komme ind og forårsage øget stress.

Brugen af supervision kan gøre noget ved kulturen, da det naturligt skærper opmærksomheden på kollegialiteten og de fælles udfordringer og øgede handlemuligheder (Wengel, 2009, s. 56f).

Ud fra det, vi tidligere så, med en særlig belastning for kvindelige præster, så giver det god mening, at der søges mod supervision, som man får smag for og for nogles vedkommende senere uddanner sig i. Der er også i det at være supervisor et tydeligt omsorgsaspekt, som måske ligger ekstra godt til de kvindelige præster.

Der er en tendens til, at yngre præster oftere søger supervision. Den gamle præstekultur, hvor præsten er "konge" i eget sogn, er stærkt på retur, men forefindes stadig hos ældre og enkelte midaldrende kolleger. P4 er inde på dette med den tydelige generationsforskel (21.15). Supervision er ikke blot godt for de unge præster, men hele vejen gennem et godt præsteliv!

Hvordan kan supervision være hjælpsomt i forhold til forskellige motivationsprofiler (Hein, 2013, s. 305f)?

Når primadonnaen søger supervision vil det være en stor fordel, at supervisor kan betragtes som ligemand eller i bedste fald mere kompetent. Det, der kan stresse primadonnaen, kan være ros for middelmådig præstation, så det skal man som supervisor være sig for. En anden stressfaktor kunne være det bureaukratiske bøv, der forstyrrer flow. Her kan supervision være meget vigtigt for at give refleksionsafstand til denne problematik og forhåbentlig finde gode veje frem.

For den ekstroverte præstationstripper kan der hentes megen anerkendelse fra kolleger i supervisionsgruppen, hvilket er god forebyggelse af stress. Uklare mål eller mål, der flytter sig hele tiden kan stresse her (Matzau, 2014, s. 216). En god supervision kan tilskynde til, at der arbejdes med dette felt, selv om det er en ledelsesopgave at sætte mål. For præster vil det dog ofte være sådan, at vi selv må sætte vore mål inden for den overordnede mission. I den afklaringsproces kan supervisionen være en god hjælp, der modvirker stress. For den introverte pendant kan det – i lighed med primadonnaen – være

noget med at undgå unødige forstyrrelser af den gode arbejdsproces, der ellers kunne stresse her.

For pragmatikeren vil supervisionen være en oplagt anledning til at komme dybt omkring balancen mellem arbejde og familieliv. Hvordan undgår jeg, at det grænseløse præstearbejde, går ud over mit familieliv?

For lønmodtageren kan det være fint med kørselsgodtgørelsen og et frikvarter fra forpligtelserne på arbejdet. I bedste fald kunne en af de tre "P-er", som måtte være regredieret til lønmodtager, via supervisionen få fat på det, der egentlig motiverer og på den måde komme tilbage i sit rette element. Det ville være en gevinst af rang!

Supervision har, selv om den ofte foregår i grupper, fokus på den enkelte præst og vedkommendes arbejdsmæssige kontekst. Hvor kommer ledelsesaspektet ind her? Ledelsens udmeldinger om supervision og praksis med bevillinger af supervision betyder meget her. Derfor må det have ledelsesfokus!

Konkluderende vil jeg sige, at supervision kan have en stor forebyggende effekt. Her kan ledelsen have en afgørende rolle i forhold til at allokere midler til området og på generelt plan opfordre til, at det bliver en naturlig del af arbejdslivet for FKs præster.

5.3 Stresscoaching

Stresscoaching har bredt sig på det danske arbejdsmarked med stor hast i takt med, at stressepidemien har bredt sig. Der er et stort marked her. Majken Matzau definerer stresscoaching som følger:

Coaching af mennesker, der har problemer med stress, og formålet er at hjælpe disse til at reducere stress og genskabe balancen i livet. (Matzau, 2009, s. 29)

Hun skelner mellem kortuddannede coaches, der typisk arbejder med den ydreorienterede målcoaching. Den enkelte hjælpes til at identificere stressfaktorer, hvorefter der opstilles handleplaner for reduktion af disse. Heroverfor står coaches med psykolog eller terapeutbaggrund, som typisk vil arbejde indsigtsorienteret, for at styrke den stressedes selvindsigt og robusthed, samtidig med at der også arbejdes med mål og handleplaner for stressreduktion. (ibid.)

Tankesættet bag coaching er typisk, at svarene ligger inde i den coachede selv; der er fokus på løsninger og muligheder og på, at livet påvirkes af selvopfyldende profetier (Gjerde, 2009, s. 96ff). Her støder vi på et virkeligt dilemma, for det menneske, der er midt i et stresskollaps, der kan indebære dekobling af kognitive funktioner, er slet ikke i stand til at profitere af coaching i den situation – tvært imod kan det være med til at skubbe yderligere ud over kanten. (Matzau, 2014, s. 220) Når stresssygemeldingen kommer, så har den sygemeldte brug for ro og ikke personlig udvikling! (Matzau, 2014, s. 211). Ledelsen skal således ikke henvise til stresscoaching på dét tidspunkt.

I min primære empiri er der faktisk heller ingen af præsterne, der nævner, at de har været henvist til stresscoaching. Det er heller ikke i fokus fra ledelsesside.

Det andet dilemma, jeg her vil fremhæve er dette: Stresscoaching mere en antyder, at problemet ligger hos medarbejderen, som så skal coaches for bedre at kunne håndtere det svære. Majken Matzau, som selv er stresscoach, gør op med denne individualisering og internalisering af problemerne (Matzau, 2014, s. 220f). Hun gør også op med myten om perfektionisme som et personlighedstræk, der fører til stress. Hun vender det rundt og fokuserer på interne, følelsesmæssige og især eksterne, arbejdsmæssige belastninger (Matzau, 2014, s. 210). Hun refererer, at der opleves en vældig lettelse, når hun i sit møde med den stressramte siger: "Der er ikke noget galt med dig! Du er bare overbelastet" (Matzau, 2014, s. 211).

Hun ernærer sig blandt andet ved stresscoaching og finder da også et anvendelsesområde, hvor det giver mening, når stressfaktorer skal identificeres og ny sygemelding forebygges. (Matzau, 2014, s. 220) Hun søger så at inddrage hele den arbejdsmæssige kontekst ved at have stresskurser for grupper af medarbejdere og for ledelsen. Når der alligevel tilbydes individuel stresscoaching, anbefaler hun, at der etableres en kontrakt, der giver mulighed for at melde tilbage til ledelsen om de arbejdsrelaterede stressorer (Matzau, 2014, s. 221).

Der kan være andre former for stresscoaching, som ensidigt fokuserer på individet med deraf følgende skyld oven i sygemeldingen. Et sådant tiltag kan på ingen måde anbefales, men i en form, hvor kompleksiteten omkring hele arbejdspladsen tænkes med, så kunne det være hjælpsomt for nogen præster og føre frem til en større afklaring af forhold, der ellers skaber usikkerhed i

organisationen. PV2 efterlyser en stress/sygefraværspolitik på stiftsplan (4.40) Stresscoaching kunne være en del af en sådan politik.

Henvisning til stresscoaching kan altså anbefales som et ledelsestiltag med det klare forbehold, at det ikke skal foregå i en sygemeldingsperiode. Det er endnu bedre med kurser for grupper af medarbejdere og for ledelse, så der kan opbygges en viden om stress og stressfaktorer, hvilket kan have en vældig forebyggende effekt i organisationen som helhed.

5.4 Skamaflastende arbejdsmiljø

Som det tredje og sidste område vil jeg se på det med stress og skam. Det er en sammenhæng, som antydes en del steder i ledelseslitteraturen – ofte med eksplicit angivelse af ordet skam (Andersen M. F., 2014, s. 41), (Lazarus, 2006, s. 253, 282 og 289ff), (Haslebo, 2008, s. 250), men også tilfælde, hvor fænomenet omtales med andre termer (Hansen, Heide, Knærkegaard, & Sørensen, 2008, s. 293f), (Hein, 2013, s. 59), (Matzau, 2009, s. 46)- uden at det får en dybtgående, selvstændig behandling.

Når det handler om at definere, hvad skam er, så vil jeg gerne benytte formuleringer fra Lars J. Sørensen (Sørensen, 2013). Han taler om skam som emotion:

Skam er andet og mere end en følelse ved i sin oprindelse at være en kropslig tilstand, en affekt/emotion. Skam mærkes som kropslig reaktion, før personen med sin forstand har forstået, at det, der sker, er skamfuldt. I lighed med andre medfødte emotioner, som eksempelvis vrede og glæde, er evnen til at føle skam et grundlæggende, medfødt følelsesberedskab. (Sørensen, 2013, s. 45)

Han beskriver også skammen som en angstreaktion:

Den typiske sammenhæng mellem skam og angst er, at man – ofte ufrivilligt – har bevæget sig ud over kanten af sin selvforståelse og møder frygten for at miste sig selv. Denne frygt for at miste sin selvforståelse, udløser skamfuld angst, fordi man har vovet at række længere, end man sædvanligvis tiltror sig selv eller føler sig berettiget til. I en sådan situation føler man sig eksponeret, udstillet med fare for at blive forkastet – uanset om nogen overværer det eller ej. (Sørensen, 2013, s. 49)

Blufærdigheden er en mild form for skam, der beskytter os og det, der er betydningsfuldt for os (Sørensen, 2013, s. 43). Skamløsheden vælter derimod ind over andre og deres grænser, og kommer på den måde til at kreere skam hos dem, det går ud over (Sørensen, 2013, s. 115).

I interviewet med P1 kom hun ind på det med skammen (38.20):

Det er også skamfuldt, at man ikke kan magte sit arbejde!

Der var en artikel i – tror jeg – Kristeligt Dagblad. Én, der underøgte sammenhængen mellem stress og skam.

I: Pernille Pedersen?

Ja!

[....] Jeg tror, der er noget dér.

Via den samme artikel fra den 4. juni 2015 var jeg selv blevet opmærksom på denne Pernille Pedersen, som på det tidspunkt var i gang med en Ph. d. om netop relationen mellem stress og skam. Overskriften i Kristeligt Dagblad lød dengang: "Skam gør os modtagelige for stress". Hun har siden afleveret sin afhandling, som fik titlen: Udkast til et nyt copingbegreb - En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer. Det vil sige, at perspektivet i den endelige udgave er bredere. Afhandlingen blev forsvaret den 11. april 2016. (Pedersen, 2006)

Hun er - mig bekendt - den første, der på dansk grund så tydeligt kobler fænomenet skam med stress. Der er – som P1 nævner det – den tydelige sammenhæng, at en stresssygemelding ofte vil være forbundet med en efterfølgende skamfølelse. Pernille Pedersen fokuserer på skammens rolle i forløbet op til sygemeldingen:

Det er mit ærinde at vise, at en leder, der vil forebygge sygefravær, deltager i en kamp om anerkendelse med skamfølelsen som en central følelse. (Pedersen, 2006, s. 5)

Hun tager også udgangspunkt i Lazarus' tanker om appraisal og coping, som hun så vil udvide. I afhandlingen skelner hun mellem præstationsskam og relationsskam (Pedersen, 2006, s. 189ff). Det er for mig en noget vanskelig skelnen, da skam i min forståelse altid har med relation at gøre. Det handler om de andres blik ind på en selv. Den dom, der ligger i dette blik, initialiseres og gøres til egen dom over sig selv. Vores gøre og laden i præstationerne

eller mangel på samme vil jeg mere placere som en skyldsproblematik, men der kan også være en sammenhæng, som kunne formuleres: Jeg skammer mig over at være sådan én, der ikke kan præstere, som de andre (og jeg selv) forventer.

Hun arbejder meget med anerkendelse, hvor hun hævder, at skammen kan gøre det svært for medarbejderen at modtage lederens anerkendelse. (Pedersen, 2006, s. 22ff). Hun taler om et anerkendelsesparadoks, hvor den anerkendelse, lederen ønsker at give medarbejderen preller af (Pedersen, 2006, s. 191). Min tolkning af dette er, at selvbefejdelsen i skammen er så stor, at den ikke kan tage imod anerkendelsen. Når der laves fejl, vil den skambelastede være tilbøjelig til at vende det indad i en dom over sig selv: "Jeg duer da heller ikke til noget". Hvor den, der har et mere naturligt forhold til skammen, vil blive i skyldforholdet: "Ja, jeg begik en fejl; det må jeg lære af og så se at komme videre".

Selv om jeg ikke kan følge afhandlingens argumentation, hvor Freuds psykoanalyse fylder meget, så tænker jeg, at hovedpointen med relationen mellem skam og stress kan kaste et godt lys ind over det, jeg gerne vil undersøge her.

I de fire interview med provster og biskopper valgte jeg at præsentere denne tanke med mulig sammenhæng mellem skam og stress for at høre deres umiddelbare reaktion. Det kom der følgende kommentarer ud af:

Hos PV1 affødte det en lang tænkepause, hvorefter det lød (58.40):

Det ved jeg ikke. Det ved jeg sörme ikke. Det er spændende [....]
Det er vel netop noget med at gøre med at behandle folk
forskelligt for at behandle dem ens [....] Jeg har selv meget fidus til
anerkendende ledelse.

PV2 var umiddelbart med på tankerne, og her talte jeg ind i en meget større for forståelse. Jeg nævnte artiklen i Kristeligt Dagblad (1.07.35):

Det lyder spændende! Du må godt lige sende mig link til den
artikel. Jeg tænker: Vi har jo en enorm blufærdighed overfor
hinanden i præsteflokken.

Der er tydeligvis genklang for blufærdighedens/skammens betydning, men der var ikke løsningsforslag i første omgang.

B1 griber straks bolden (50.30):

Teologisk er det jo interessant, at skyld har fyldt rigtig meget i dansk teologi i generationer, men skam har vi gjort meget mindre ud af. [...] Skam er jo relateret til et fællesskab. Det er et fællesskab, der skaber de normer og pålægger individet disse normer, men det fremstår for den enkelte som noget meget privat. Hvad du har af skyld, bliver afregnet ved domstolene – offentligt til skue i et vist omfang. Men skammen holder vi for os selv. Det, at vi har haft en så individuel arbejdspraksis, har gjort, at skammen kunne vokse. Vi har ikke haft et sprog, så vi kunne udtrykke og bearbejde det. [...] Derfor kan jeg sagtens se, at det er et vigtigt element at have fokus på.

Herefter begynder B1 at tale om at skabe grobund for nære kollegiale relationer for at løse op for skammen. Det er for mig en bekræftelse på, at vi her er inde på et godt spor.

B2 reagerede også umiddelbart positivt (38.10):

Det lyder bestemt meget spændende. Det synes jeg. Det får mig til at tænke på, at det med at være sårbar eller blufærdig.... Der er mange forskellige tærskler og krænkellesniveauer. Hvis man er forbrændt, så vil selv en kærlig berøring gøre ondt.

Derefter talte han om anerkendelse, som han understregede var forskellig fra ros – hvilket jeg kunne følge ham i.

Når jeg i denne opgave har fulgt en bevægelse fra at se stress som et individualistisk perspektiv over imod et mere systemisk, konstruktionistisk perspektiv med inddragelse af de mange aspekter i arbejdsmiljø og kultur, så kan det virke mærkeligt, at jeg nu vil fokusere på skam, som med B1s ord er "noget meget privat". Nu tolker jeg hans udsagn sådan, at han egentlig beklager, at skammen således har lukket sig omkring sig selv. Han anviser også en vej ud af denne lukkethed: De nære kollegiale relationer. Det er netop en bevægelse, hvor vi bliver bevidste om skammens hæmmende rolle, og hvor vi i fællesskab – ledelse og præster – ser hver vort bidrag til at løse op for dette. Netop fordi skammen har så meget med fællesskabet at gøre, så findes nøglerne til at aflaste skammen også netop i fællesskabet. Vi skal ses af nogen andre, for at vores skam kan mindskes.

Lars J. Sørensen har et tilsvarende syn på, hvad der kan løse op for skamfølelsen. Vi skal ikke gå og tale om skammen, men vi skal kende til mekanismerne og så møde mennesker. Vi skal se og høre dem på en ikke-dømmende måde:

Skam fortæller om et uforløst, dybtfølt ønske om nærhed og autenticitet, og hvis det lykkes at gøre længslerne virkelige gennem en troværdig, afstemt kontakt med et andet menneske, er der gode muligheder for, at skammen forsvinder som dug for solen uden behov for at blive italesat. (Sørensen, 2013, s. 140)

Det giver gode perspektiver på et område, hvor mange ellers har oplevet det vanskeligt at finde handlemuligheder. Det er egentlig ikke så kompliceret. Axel Honneth fremfører i sin anerkendelsesteori den tese, at anerkendelse er nødvendig for udvikling af et positivt og intakt selvforhold, og at der eksisterer en intersubjektiv afhængighed i udviklingen af dette forhold (Her citeret efter Andersen M. F., 2014, s. 43)

Hvad aflaster skam i disse arbejdsmæssige sammenhænge?

- En kultur, hvor der kan tales åbent om egne fejl i en tryk atmosfære.
- En anerkendende lederstil.
- At give sig tid til at se og høre præsterne – ikke alene ved den årlige MUS, men også ved andre lejligheder.
- Ved at skelne mellem person og handlinger, så præsten anerkendes, selv om der kan være handlinger, som skal påtales.
- At skelne mellem person og sag, så det er legitimt at være sagligt uenige og samtidig bevare den gode relation.
- At vise præsterne tillid i stedet for at møde dem med kontrol.
- At skabe basis for gode kollegiale relationer.

I bakspejlet kunne det have været godt med en opfølgning enten i form af fornyet samtale ved besøg, via telefon eller mailkorrespondance. Dette var desværre ikke muligt for mig inden for rammerne af denne opgave.

Dette fører mig frem til en delkonklusion om, at det vil være betydningsfuldt, hvis den kirkelige ledelse, som qua deres faglighed kender til skamproblematikken, kunne være bevidst om at arbejde for et

skamaflastende arbejdsmiljø i provsier og stifter. Samtidig har vi også hver især som præster et ansvar for vore indspil i denne sammenhæng.

5.5 Opsamling

Når jeg skal sætte alt dette med frygt, skam og stressforebyggelse op i en model, så må det blive figur 7 her, som jeg vil kalde en stress-brønd, hvor det handler om at være på så stor afstand af "brønden" som muligt. Der er tiltag, som hjælper op af "brønden" og der er frygt og skambelastning, som trækker ned mod "brønden".

Der, hvor figuren ser ud til at komme til kort i forhold til min fremstilling, er dette med sygemeldingen, som en nødvendighed og lettelse. Se afsnit 6.1. Stresssygemeldingen bliver det helle, hvor præster får mulighed for at komme sig ved, at den ydre belastning tages væk.

Og så er der måske alligevel mening i metaforen, for godt nok kan man falde i en brønd og omkomme (dette ikke at komme tilbage til sit præstearbejde), men brøndens vand kan også slukke en tørst og give kræfter til at komme på banen igen. Her bliver forebyggelsen så relevant for at undgå fornyet stresssygemelding.

6. Induktiv tilgang

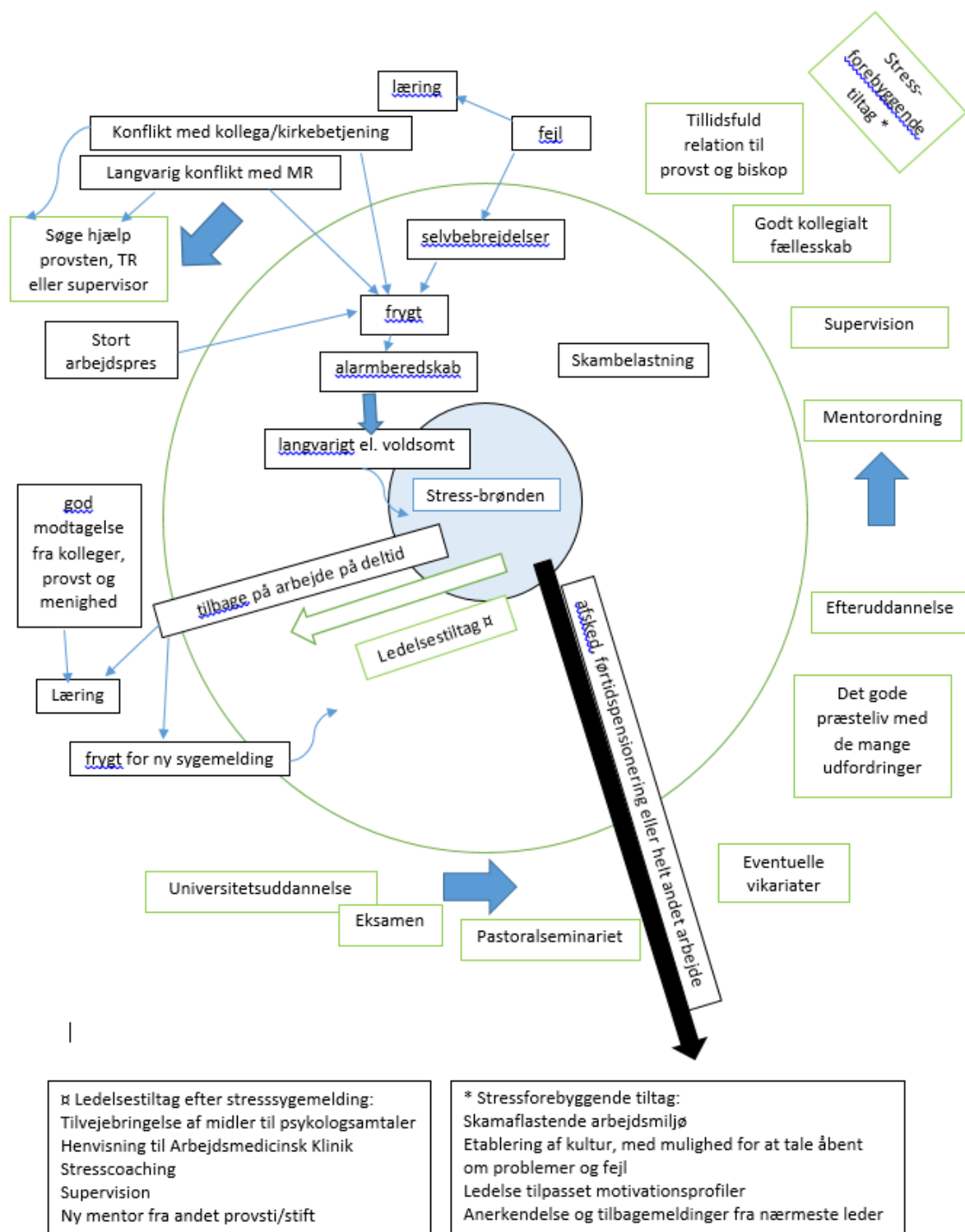
Indtil videre er der i denne opgave arbejdet deduktivt med udgangspunkt i teorien. Nu vil jeg vende det rundt og se på, om der er noget i empirien, der udfordrer/supplerer teorierne.

6.1 Stresssygemeldingen som et nederlag eller....

Der er i teorierne en grundantagelse om, at stresssygemeldinger skal undgås, og der skal kæmpes for at holde medarbejdere væk fra den afgrund. Det giver god mening, for det kan være meget ubehageligt at opleve de kropslige reaktioner, når man går ned med stress. Der er også for virksomhederne store økonomiske interesser knyttet til at undgå disse kostbare sygemeldinger. Det koster ifølge Majken Matzau op mod 1.000.000 kr. med en lagtidssygemeldt medarbejder og 4.000.000 kr. for en langtidssygemeldt leder (Matzau, 2014, s. 219).

Hvordan ser det ud fra de tidligere sygemeldtes perspektiv i empirien her?

Figur 7 Det grønne vægstområde og stress-brønden



P1 ser tilbage på et tidlige forløb, hvor hun var stresset og fik gode råd af sin provst og fortsætter (23.30):

Hvis der havde været en skarpere politik, og jeg allerede på daværende tidspunkt var blevet henvist til en psykolog... Om jeg så ville have været hjulpet bedre og ikke være kommet ud i en sygemelding nu. Det ved jeg ikke! I det her spænd af år er der sket noget i mit hoved [...] Der er sket en modning af mig. Hvordan jeg er, og hvordan jeg er som præst. Min tro har også udviklet sig i den tid. Ville jeg kunne have taget imod det på det tidspunkt? [...] Ville jeg kunne have fået samme udbytte?

Nu var jeg der, hvor jeg sagde: "jeg skal have hjælp!" Her laver jeg en åbning. Her er jeg sårbar. Men der er et skridt fra at mærke, at man er sårbar og til at turde bede om hjælp: "Jeg kan ikke det her!" Det er godt at komme dertil.

P2 fortæller om en positiv konsekvens af sygemeldingen (48.30):

Jeg rummer mig selv bedre i dag. Det er nok en vigtig ting af det. Det handler om præsteidentitet. Hvad er det for en rolle, vi påtager os? Hvor meget skal den fylde i vort liv? Jeg tror aldrig, at jeg har stillet krav før. [...] Jeg skal udfylde denne plads bedst muligt. Jeg vil nemlig gerne være en god præst. Det tror jeg også, at jeg har været, men jeg tror, jeg er bedre nu!

P3 udtrykke dyb taknemmelighed for lægen, der sygemeldte hende (12.20):

Jeg nåede jo ikke at gå fuldstændig ned med flaget. Jeg nåede ikke dertil, hvor jeg ikke kunne sove om natten eller ikke gå på arbejde om morgenen. Jeg tænker, at det var derfor, jeg kunne komme tilbage så forholdsvis kort tid efter. [...] Men jeg kunne mærke, da først beslutningen om sygemeldingen var taget, så var det en enorm lettelse.

Lidt senere i interviewet, hvor jeg spørger ind til, om der var noget, der kunne have medvirket til, at sygemeldingen kunne være undgået, siger hun (P3 26.00):

Det er heller ikke altid så skidt med en sygemelding. [...] Der var nogen, der fik øjnene op for, hvor galt det var gået, og hvor meget tingene var løbet af sporet. Jeg fik i løbet af den tid, jeg var sygemeldt, redskaber til at sige fra og bakke ud.

P4 fortæller om sin sygemelding (2.40):

Det havde været et langt forløb op til, inden jeg blev sygemeldt. Der er nok gået et halvt år, ni måneder, fra jeg egentlig burde være sygemeldt, til jeg blev det.

I alle de fire tilfælde står sygemeldingen for de berørte i tilbageblikket som en begivenhed, der lettende op for alt det svære, de var kommet til at stå i. Alle fire er kommet styrkede ud. P1 har stadig en skrøbelighed og skal ikke have for tæt program (P1 59.40). Det havde givetvis været anderledes for den, der ikke kom tilbage til arbejdet. For dem kan det stå som det store knæk og nederlag. Jeg har bevidst valgt fokuspersoner, som netop var kommet tilbage efter stresssygemeldingen.

Her har vi således et lille korrektiv til teorierne, der jo har ledelsesvinklen, hvor sygemeldinger helst skal undgås. I det store perspektiv kan det måske netop være sundt med denne naturlige reaktion på for store belastninger. Det kan også være et pejlemærke for ledelsen om, hvor belastende det kan opleves fra medarbejdervinkel. Der er tydeligvis megen læring, der vindes i disse stresssygemeldinger.

6.2 Anciennitet og stress

I den sekundære empiri er der indikation af, at de ældre præster er mere sårbare over for stress (Research, 2013, s. 6). Det må være en overraskelse i forhold til den teori, der ellers er på området. De nyansatte er sårbare. Efter et par års ansættelse rammes en del af stresssygemeldinger, men, at det også gælder for en del med lang erfaring, er overraskende. En mulig forklaring kunne findes i et samfunds- og arbejdsliv, som er i stadig forandring.

Under alle omstændigheder kalder det på et ledelsesmæssigt fokus, hvor supervision og styrket kollegialt fællesskab kunne være nogle af nøglerne.

6.3 Deltidsansættelse og stress

To af de fire interviewede præster (P1 og P2) er ansat i deltidstillinger. Der er stærke udsagn om, at det giver problemer og skaber stress på forskellig vis (P1 17.50 og P2 51.00). Hvor meget kan jeg tilbyde inden for min ansættelseskvote? Hvordan er det med anerkendelsen og ligeværdet i forhold til fuldtidsansat kollega? Der er en tydelig melding fra disse præster om, at der ønskes strukturer med fuldtidsstillinger. Her kunne jeg for øvrigt med fordel have spurgt ind til dette hos provster og biskopper, hvor de sidstnævnte har kompetencen på dette felt.

I teorierne har jeg ikke fundet tydelige meldinger om dette med deltidsstillinger. Empirien er et korrektiv her. Et fokuseret arbejde på at etablere bæredygtige, attraktive fuldtidsstillinger er noget af det, jeg vil lægge vægt på i mine anbefalinger til ledelsen.

7. Konklusion

Samlet set kan jeg konkludere, at både den primære og sekundære empiri understøtter arbejdet med problemstillingen og bringer brugbar viden ind til analysen. Der er således ud fra en rationel forståelse en god validitet.

Omkring reliabilitet må konklusionen være, at den er rimelig, men den ville dog kunne styrkes betydeligt i eventuel, kvantitativ undersøgelse, som ligger uden for rammerne af denne opgave.

Kulturanalysen ud fra Shien førte frem til, at den eksterne tilpasning fungerer langt på vej, mens den interne integration kunne være bedre. Der er sket store fremskridt de senere år, men præster arbejder meget alene og er åbenbart ikke altid så gode til at trække på ressourcerne i fælleskabet og til at bakke hinanden op.

Den symbolske tilgang hos Majken Schultz giver blik for præsternes medskabende rolle i kulturudviklingen og sætter fokus på de subkulturer, der naturligt findes i organisationen, og som åbner op for andre handlemuligheder og omtolkninger.

Kulturanalysen peger på felter, der i præsters arbejde og liv kan være kilder til stress: Følelsesmæssigt belastende arbejde; konflikter med MR og/eller kolleger; tjenestebolig med sognefaciliteter betyder, at præsten med sin familie bor lige midt på sin arbejdsplads, at kvindelige præster har nogle særlige udfordringer samt den helt særlige ledelsesstruktur i FK med en del uformel ledelse.

Der er også afdækket en ledelseskultur, hvor ledere er opmærksom på stressproblematikken, men der fornemmes også en ret høj grad af rådvildhed i forhold til konkrete tiltag til forebyggelse. Jeg oplever et behov for en kulturændring på centrale områder.

Jeg fandt, at frygt og stress spiller sammen og gensidigt kan forstærke hinanden. Ved at betragte stress i et systemisk perspektiv, kommer man ud over en ensidig placering af ansvaret/skylden, men kan i stedet se kulturen som noget dynamisk, som både ledelse og medarbejdere er medskabere af. I

opgaven her har jeg et ledelsesperspektiv med nødvendige kulturforandringer, såsom øget syn for de gode frugter af supervision, vigtigheden af kollegial støtte og et fokus på de strukturelle forhold.

Overstress kan tære på motivationen, og overmotivation kan føre til stress. Stressen kan også være en årsag til noget, der fremtræder som overmotivation/overinvolvering.

For en periode kan den sunde stress være meget motiverende og løfte op til den sublime præstation, men hvis der modsat stilles spørgsmålstejn ved hele missionen som præst, så forsvinder motivationen, og stress vil være en naturlig følge. Årsagen til stress skal ikke søges i personlighedstype, men i belastning. Det er et godt ledelsesmæssigt pejlemærke i en verden, som ellers ofte vil koble personlige egenskaber og stress.

Perspektiverne fra arketypteorien peger tydeligt i retning af, at forskellige mennesker stresses af meget forskellige faktorer. Dette kan gøres operationelt for ledelsen på en måde, der virkelig kan få konsekvenser for forebyggelse af stress-sygemeldinger. Når ledelsen får en fornemmelse af, hvad der motiverer/stresser de enkelte præster, så kan der foretages ledelsesmæssig intervention, så der skærmes, gives frihed, opsættes rammer og faste aftaler, sættes mål og gives feedback - alt efter den enkelte præsts motivationsprofil. Dette vil jeg anbefale provster at have fokus på, da der er meget konkret at hente i en refleksion over, hvilke typer de forskellige præster er, for så at tilrette deres ledelse af den enkelte ud fra disse perspektiver.

Når det handler om besvarende af problemformuleringen med konkrete ledelsesmæssige tiltag, så kan henvisningen til supervision have en stor forebyggende effekt. Her kan ledelsen have en afgørende rolle i forhold til at allokere midler til området og på generelt plan opfordre til, at det bliver en naturlig del af arbejdslivet for FKs præster, og således kan ledelsen initiere en kulturforandring.

Henvisning til stresscoaching kan altså anbefales som et konkret ledelsestiltag med det forbehold, at det ikke skal foregå i en sygemeldingsperiode. Det er endnu bedre med stresskurser for grupper af medarbejdere og for ledelse, så der kan opbygges en fælles viden om stress og stressfaktorer.

Det vil være betydningsfuldt, hvis den kirkelige ledelse, som qua deres faglighed kender til skamproblematikken, kunne være bevidst om at arbejde for et skamaflastende arbejdsmiljø i provsier og stifter. Der ligger et stort potentiale i en fortsat udforskning af denne sammenhæng. Samtidig har vi også hver især som præster et ansvar for vore indspil i kulturen her.

Den induktive tilgang førte frem til et lille korrektiv til teorierne.

Ledelseslitteraturen har naturligvis ledelsesvinklen, hvor sygdommeldinger helst skal undgås. Der var megen lettelse omkring de stresssygemeldinger, præsterne havde været igennem. Det er måske netop sundt med denne naturlige sygemeldingsreaktion på for store belastninger. Der er tydeligvis på præstesiden megen læring, der vindes under disse stresssygemeldinger.

I forhold til de mere modne kolleger er det også vigtigt at være opmærksom på stressfaktorer, da den sekundære empiri viser, at der overraskende nok er en forhøjet frekvens af stresssymptomer i denne gruppe. Det kalder på et ledelsesmæssigt fokus, hvor supervision og styrket kollegialt fællesskab kunne være nogle af nøglerne.

I teorierne har jeg ikke fundet tydelige meldinger om dette med deltidsstillinger. Empirien er et korrektiv her. Et fokuseret arbejde på at etablere bæredygtige, attraktive fuldtidsstillinger er noget af det, jeg vil lægge vægt på i mine anbefalinger til ledelsen.

Helt overordnet har arbejdet med denne opgave ført mig fra en delvis individfokuseret opfattelse af stress og stressforebyggelse over mod en mere kollektiv stressopfattelse, hvor de indre og ydre belastninger er af afgørende betydning. Når skylden og årsagen til stresssygemeldingen ikke ensidigt skal findes i den enkelte, så bliver der mere fokus på, hvad der ledelsesmæssigt og i fællesskab ledelse og præster imellem kan gøres helt konkret for at forebygge stress.

Fra mit perspektiv er de vigtigste tiltag således ledelsesmæssigt fokus på, hvad der motiverer/stresser den enkelte præst og en hermed sammenhængende ledelsestilpasning efter forskellige motivationsprofiler, ledelsesanbefaling af supervision, etablering stresskurser for præster og ledelse, opmærksomhed på at etablere et skamaflastende arbejdsmiljø samt fokus på at etablere gode fuldtidsstillinger.

8. Perspektivering

Denne opgave har helt klart nogle konsekvenser for min selvledelse, da der er mekanismer, der er blevet meget klarere for mig. Mødet med de fire præster, der havde været stresssygemeldte, gjorde stort indtryk på mig. Det efterfølgende arbejde med deres udsagn har ført mig rundt på feltet og givet stof til eftertanke omkring mit eget arbejdsliv som præst.

Arketypeteorien er det også vanskeligt at beskæftige sig med uden at fundere lidt over, hvor jeg nu selv måtte ligge i det felt. Her tænker jeg selv i retning af den introverte præstationstripper, men min kone mener, at det må være den ekstroverte af slagsen. Det lader jeg stå åbent.

Det kunne være spændende at designe en kvantitativ undersøgelse på baggrund af de erkendelser, der er dukket op ud fra de kvalitative interview. Så ville det kunne afsøges, om konklusionerne også holder i en større gruppe præster. Modhagen ville være, at mange præster efterhånden er godt trætte af at skulle svare på spørgeskemaundersøgelser om snart det ene og så det andet. Tiden er kostbar på præstekontorerne, for det er andre og vigtigere opgaver, der motiverer mange præster.

Perspektiverne fra denne opgave kunne jeg godt tænke mig at kunne udfolde ved et foredrag ved den arbejdsmiljøkonference, præsteforeningen har planlagt til efteråret. En anden kanal for formidling kunne oplagt være en artikel i præsteforeningens blad, som når ud til alle medlemmer af foreningen.

I forbindelse med den bevilligede studieorlov er der et krav om, en skriftlig afrapportering til FUV med henblik på indsamling til en vidensbank, der kan trækkes på af andre. Det har været et pragtfuldt privilegie at kunne få tre måneder til læsning, fordybelse og arbejde med denne opgave!

Bibliografi

- Andersen, M. F. (2014). Nye perspektiver på stress i arbejdslivet. I M. F. Andersen, & S. Brinkmann, *Nye perspektiver på stress. 1. udgave, 2. oplag* (s. 7-21). Aarhus: Forlaget Klim.
- Andersen, M. F. (2014). Når omfavelse bliver til kvælertag. I M. F. Andersen, *Nye perspektiver på stress* (s. 23-54). Aarhus: Forlaget Klim.
- Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2010). *Organisationsteori - struktur, kultur, processer. 5. udgave, 1. oplag*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Brinkmann, S. (2014). Stress i arbejdslivet: Konstituering af en epidemi i. I M. F. Andersen, & S. Brinkmann, *Nye perspektiver på stress 1. udgave, 2. oplag* (s. 75-92). Aarhus: Forlaget Klim.

- Gjerde, S. (2009). *Coaching – hvad, hvorfor, hvordan*. 1. udgave, 5. oplag. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Hansen, K., Heide, A., Knærkegaard, P. L., & Sørensen, H. B. (2008). *Organisation - videregående uddannelser*. 2. udgave, 2. oplag. Århus: Academica.
- Haslebo, G. (2008). *Relationer i organisationer - en verden til forskel*. 1. udgave, 7. oplag. Gylling: Dansk Psykologisk Forlag.
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse - når arbejdet bliver et kald*. 1. udgave, 3. oplag. København: Gyldendal.
- Høpner, J., Jørgensen, T. B., Andersen, T., & Sørensen, H. B. (2007). *Modstillinger i organisations- og ledelsesteori*. 1. udgave, 2. oplag. Århus: Academica.
- Kirkegaard, T. (2014). Stress som en kollektiv proces: En feltfortælling. I M. F. Andersen, *Nye perspektiver på stress* (s. 55-74). Aarhus: Forlaget Klim.
- Kvale, S. o. (2015). *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. 3. udgave, 1. oplag. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress og følelser - en ny syntese*. København: Akademisk Forlag.
- Matzau, M. (2009). *Stress coaching - coaching i grænselandet*. 1. udgave, 1. oplag. København: Børsens Forlag.
- Matzau, M. (2014). Det stressede individ og det bæredygtige stressregnskab. I M. F. Andersen, *Nye perspektiver på stress* (s. 205-226). Aarhus: Forlaget Klim.
- Møller, J. K. (2015). *Den undersøgende leder - metoder til dataindsamling og dataanvendelse*. 1. udgave, 3. oplag. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Pedersen, P. S. (2006). *Udkast til et nyt copingbegreb - En kvalifikation af ledelsesmuligheder for at forebygge sygefravær ved psykiske problemer findes på <http://openarchive.cbs.dk/handle/10398/9277>*. København: Ph.D på Copenhagen Business School.
- Research, O. (2013). *Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i Folkekirken 2012*. København: Ministeriet for Ligestilling og Kirke.
- Schein, E. H. (1986). *Organisationskultur og ledelse. Et dynamisk perspektiv*. København: Forlaget Valmuen.
- Schnoor, M. (2009). *Narrativ organisationsudvikling - at forme fælles mening og handling*. Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Schultz, M. (2010). *Kultur i organisationer - funktion og symbol*. 1. udgave, 12. oplag. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Sørensen, L. J. (2013). *Skam - medfødt og tillært. Når skam fører til sjælemord*. 1. udgave, 1. oplag. København: Hans Reitzels Forlag.
- Wengel, H. (2009). *Supervision i grupper - rejsen til og fra problemet*. 1. udgave, 2. oplag. Frederiksberg: Dansk Psykologisk Forlag.

Bilagsoversigt:

Bilag 1 Spørgeguide til de fire præster

Bilag 2 Spørgeguide til de to provster

Bilag 3 Spørgeguide til de to biskopper

Bilag 1

Spørgeguide til interview om stress:

Til præsterne:

- Hvor længe har du arbejdet som præst?
- Hvornår i ansættelsen oplevede du stresssygemeldingen?
- Hvor lang var din sygemelding?
- Hvad tænker du selv om de væsentligste årsager til den stresssygemelding, du oplevede?
- Hvad var hjælpsomt for dig på din vej tilbage på arbejde?
- Hvilke konkrete handlinger/ændringer kan - set i dit perspektiv - sænke stressniveauet i vores organisation?
- Hvad kan du i bakspejlet se som mulige initiativer, der kunne have virket forebyggende, så du eventuelt havde undgået sygemelding?
- Hvilken læring har du nu har fået med dig i forhold til at forebygge stress?
- Er der noget i vores organisationskultur, som hæmmer stress? Er der andet i vores kultur som fremmer stress?
- Hvordan oplever du fra kolleger og fra provst/biskop åbenheden for at tale om stresssygemelding?
- Hvilke "forklaringer" bliver du typisk mødt med i vores organisation i forhold til din sygemelding?
- Hvordan oplevede du opbakningen fra menighedsråd/provst/TR/Arbejdsmiljørepræsentant/kolleger/biskop?
- Hvordan oplevede du dig set og rummet, som den du er, før, under og efter din sygemelding?
- Vi laver alle sammen fejl som præster – store og små fejl. Hvordan fornemmer du kulturen i provstiet omkring det at lave en bommert? Hvordan har du det med dine egne fejl?
- Hvad motiverer dig i arbejdet, og hvornår eller under hvilke omstændigheder føler du dig meget motiveret?
- Er der nogle strukturelle forhold, der påvirker din trivsel positivt/negativt? o.l.

- Hvordan oplever du mulighederne for at tale åbent om aktuelle problemer ved provstikonventerne?
- Hvis du nu bliver kontaktet af en stresstruet kollega for hjælp/et godt råd. Hvad vil du så give vedkommende?

Bilag 2

Spørgeguide til interview om stress:

Til provsterne:

- Hvordan griber I arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø an i provstiet?
- Provster: Hvor mange stresssygemeldinger har der været i provstiet de sidste to år?
- Hvor lange har disse sygemeldinger været?
- Hvor mange er kommet tilbage på arbejde i deres stilling?
- Hvordan er de formelle muligheder for at samtale med den stresssygemeldte?
- Hvordan griber du det typisk an?
- Hvordan er samarbejdet med arbejdsmiljørepræsentanten på dette felt?
- Hvilke faktorer oplever du som anledning til stresssygemeldinger her i provstiet?
- Hvilke handlemuligheder har du, når du ser eller hører, at en præst er truet af stresstendenser?
- Fra mine interview med præster, der er kommet tilbage efter stresssygemelding lyder det samstemmende: Vi så det ikke komme/jeg troede ikke, at det var der jeg var/min læge/en ven spurgte om jeg ikke skulle sygemeldes. Hvordan ser du din rolle som provst i denne sammenhæng?
- Hvilke muligheder oplever du for samarbejde om stresshåndtering med biskoppen og stiftets arbejdsmiljøudvalg?
- I den bedste af alle verdner: Hvordan ser den ledelsesmæssige forebyggelse af stress ud?
- Hvordan ser den gode, ledelsesmæssige forebyggelse af stress ud i den aktuelle verden i provstiet?
- Hvordan håndterer du selv arbejdspresset, så du modvirker stress?
- Hvem har ansvar for at håndtere stressniveau?

- Der er lige kommet en Ph. D, der kobler arbejdsrelateret stress og skam. Det kunne nok få nogen til at tænke: Ja, det er noget inde i folk selv, der er skyld i stresssygemeldinger. Pernille Pedersen lægger dog stor vægt på de arbejdsmæssige belastninger. Hendes pointe er blandt andet, at skambelastningen kan være afgørende for, hvor meget vi tager selvbeprejelser ind over os, når vi begår fejl. Skam/blufærdighed er jo grundlæggende noget godt, som vi har brug for i værnet omkring det, der er sårbart og værdifuldt for os. Skamløsheden vælter ind over andre uden fornemmelse for deres grænser. Men når det bliver til en lammende skam, så kan det give mange problemer. Vi skal ikke være hinandens terapeuter. Er der alligevel noget, der kan gøres i ledelsesmæssig sammenhæng? Hvordan ser du umiddelbart mulighederne for ledelsesmæssigt at tænke i skamaflastende kommunikationsformer i provstiet?
- Et helt særligt spørgsmål til dig: Hvad oplever du som gevinster fra din diplom i ledelse ind i dit provstearbejde?

Bilag 3

Spørgeguide til interview om stress:

Til biskopperne:

- Hvordan griber I arbejdet med det psykiske arbejdsmiljø an i stiftet?
- Hvor mange stresssygemeldinger har der været i stiftet de sidste to år?
- Hvor lange har disse sygemeldinger været?
- Hvor mange er kommet tilbage på arbejde i deres stilling?
- Hvordan er de formelle muligheder for at samtale med den stresssygemeldte?
- Har I nogle særlige initiativer i stiftet omkring psykisk arbejdsmiljø?
- Hvordan fungerer samarbejdet med stiftets Arbejdsmiljøudvalg på dette felt?
- Hvilke faktorer oplever du som anledning til stresssygemeldinger her i stiftet?
- Hvilke handlemuligheder har du, når du ser eller hører, at en præst er truet af stresstendenser?
- Fra mine interview med præster, der er kommet tilbage efter stresssygemelding lyder det samstemmende: Vi så det ikke komme/jeg troede ikke, at det var der jeg var/min læge/en ven spurgte om jeg ikke skulle sygemeldes. Hvordan ser du din rolle som biskop i denne sammenhæng?
- Hvilke muligheder oplever du for samarbejde om stresshåndtering med provsterne og arbejdsmiljørepræsentanterne?
- I den bedste af alle verdner: Hvordan ser den ledelsesmæssige forebyggelse af stress ud?
- Hvordan ser den gode, ledelsesmæssige forebyggelse af stress ud i den aktuelle verden i stiftet?
- Hvordan håndterer du selv arbejdspresset, så du modvirker stress?
- Hvem har ansvar for at håndtere stressniveau?

- Der er lige kommet en Ph. D, der kobler arbejdsrelateret stress og skam. Det kunne nok få nogen til at tænke: Ja, det er noget inde i folk selv, der er skyld i stresssygemeldinger. Pernille Pedersen lægger dog stor vægt på de arbejdsmæssige belastninger. Hendes pointe er blandt andet, at skambelastningen kan være afgørende for, hvor meget vi tager selvbeprejelser ind over os, når vi begår fejl. Skam/blufærdighed er jo grundlæggende noget godt, som vi har brug for i værnet omkring det, der er sårbart og værdifuldt for os. Skamløsheden vælter ind over andre uden fornemmelse for deres grænser. Men når det bliver til en lammende skam, så kan det give mange problemer. Vi skal ikke være hinandens terapeuter. Er der alligevel noget, der kan gøres i ledelsesmæssig sammenhæng? Hvordan ser du umiddelbart mulighederne for ledelsesmæssigt at tænke i skamaflastende kommunikationsformer i provstiet?