

Personalepolitik

- til inspiration for de folkekirkelige arbejdspladser

Udarbejdet af Landsforeningen af Menighedsråd og gennemgået i Folkekirkens Samarbejdsudvalg

Januar 2017

Indholdsfortegnelse

Hvorfor skal man have en personalepolitik?	5
Hvordan kommer I i gang?.....	5
Hvordan er denne personalepolitik opbygget?	5
Vigtige pointer	6
1. Del 1 - Personalepolitikken	8
1.1. Kommunikation og de gode samarbejdsrelationer	8
1.2. Information og mødestruktur.....	8
1.3. Medarbejderudvikling	9
1.3.1. Medarbejderudviklingssamtaler (MUS).....	9
1.3.2. Uddannelse	9
1.4. Arbejdsmiljøpolitik.....	10
1.4.1. Arbejdspladsvurdering (APV).....	10
1.4.2. Den årlige arbejdsmiljødrøftelse	10
1.4.3. Vold, trusler, chikane mv.	10
1.4.4. Mobbepolitik.....	10
1.4.5. Stresspolitik.....	11
1.4.6. Politik for håndtering af konflikter	11
1.5. Arbejde og familieliv	11
1.5.1. Seniorer	11
1.5.2. Orlov.....	12
1.6. Feriepolitik	12
1.7. Sygdomspolitik.....	12
1.8. Politik om alkohol og rusmidler	13
1.9. Rygepolitik	13
2. Del 2 – Værktøjer.....	15
2.1. Kommunikation og de gode samarbejdsrelationer	15
2.1.1. Hvad er en kerneopgave?	15
2.1.2. Fokus på kerneopgaven	16
2.1.3. Hvad giver det at tale om kerneopgaven?.....	16
2.1.4. Forventningsafstemning i forhold til mål og midler	17
2.1.5. Gensidig respekt	17
2.1.6. Tillid.....	18

2.1.7.	Aftaler om konflikthåndtering	18
2.1.8.	Konfliktoptrappende og -nedtrappende sprog.....	19
2.2.	Information og mødestruktur.....	20
2.2.1.	Kommunikationspyramiden.....	20
2.2.2.	Fire vigtige parametre i kommunikationen når man er leder på afstand	21
2.2.3.	Aftaler om kommunikationsform – Hvad skal bevares, udvikles og afvikles?.....	22
2.3.	Medarbejderudvikling	23
2.4.	Arbejds miljø.....	25
2.4.1.	Udarbejdelse af en arbejdsmiljøpolitik.....	25
2.4.2.	Trivselsrunder	26
2.4.3.	Den årlige arbejdsmiljødrøftelse	26
2.4.4.	Arbejdspladsvurdering (APV).....	28
2.4.5.	Forebyggelse og håndtering af vold, trusler og chikane.....	28
2.4.6.	Mobning.....	29
2.4.6.1.	Italesættelse af mobning	30
2.4.6.2.	Overvejelser inden I forebygger	30
2.4.6.3.	Forebyggelse	31
2.4.6.4.	Når I opdager mobning.....	32
2.4.6.5.	Gode råd når du er vidne til mobning	32
2.4.7.	Forebyggelse og håndtering af stress	32
2.4.7.1.	Lokal stresspolitik	33
2.4.8.	Alkohol og rusmidler	33
2.4.9.	Rygning.....	34
2.5.	Ferie	35
3.	Del 3 – Personalehåndbog	37
3.1.	Alarmsystem	37
3.2.	Skærmbiller	37
3.3.	Fravær og sygdom	37
3.3.1.	Sygemelding.....	37
3.3.2.	Lægebesøg/tandlægebesøg.....	37
3.3.3.	Længerevarende sygdomme	37
3.4.	Ferie	38
3.4.1.	Sygdom under ferie.....	38

3.5. Gaver.....	39
3.5.1. Medarbejderes modtagelse af gaver fra kirkens brugere og samarbejdspartnere.....	39
3.5.2. Julegaver fra menighedsrådet	39
3.6. IT og mobiltelefoner	39
3.7. Ytringsfrihed/tavshedspligt	39

Forord

Hvorfor skal man have en personalepolitik?

Menighedsrådet kan med en personalepolitik skabe gode rammer for arbejdet med kirkens og kirkegårdens kerneopgaver. En fælles nedskrevet personalepolitik er et betydningsfuldt redskab til at sikre tydelighed omkring de værdier og politikker, som I ønsker skal være gældende på jeres arbejdsplads.

En god personalepolitik kan være med til at sikre, at I får opfyldt målene og visionerne for det kirkelige liv i sognet, og at arbejdet tilrettelægges med udgangspunkt i de værdier, der ligger til grund for det kirkelige arbejde i jeres sogn.

Udarbejdelse af en personalepolitik i fællesskab for arbejdspladsen giver mulighed for at afstemme og tydeliggøre de forventninger, I som menighedsråd og medarbejdere har til hinanden på en række forskellige områder.

Personalepolitikken er ikke at forveksle med en personalehåndbog. Personalepolitikken beskriver arbejdspladsens værdier, holdninger, politikker og kultur manifesteret i forskellige områder f.eks. i forbindelse med samarbejde, medarbejderudvikling, kommunikation, mm. En personalehåndbog består af mere konkrete oplysninger om f.eks. administrative og praktiske forhold, ferieregler, gaveordninger m.m.

Hvordan kommer I i gang?

Det er menighedsrådet, der har det overordnede ansvar for det personalepolitiske arbejde. Uden jeres engagement og opbakning vil personalepolitikken ikke få den nødvendige forankring og gennemslagskraft. Det er dog samtidig en rigtig god idé, at I inddrager medarbejderne i udarbejdelsen af de forskellige personalepolitiske områder, så medarbejderne får et medansvar for, at politikkerne får liv i praksis.

Menighedsrådet og medarbejderne kan med fordel drøfte, hvilke personalepolitiske initiativer der er behov for at iværksætte, så både arbejdspladsens og medarbejdernes behov tilgodeses.

Hvordan er denne personalepolitik opbygget?

Denne personalepolitik indeholder 3 dele:

- **Del 1: Personalepolitikker.** Overordnede personalepolitikker, der kan anvendes direkte på de folkekirkelige arbejdspladser, men det anbefales, at politikkerne drøftes på arbejdspladsen med udgangspunkt i værktøjerne fra del 2.
- **Del 2: Værktøjer til udvikling af personalepolitikker.** Brug værktøjerne til at udvikle jeres sogns lokale personalepolitikker.
- **Del 3: Personalehåndbog.** Praktiske og konkrete informationer – alt det, der ikke er politikker!

Vigtige pointer

- Det er i processen med at formulere politikken vigtigt, at det afklares, hvad der er væsentligt i netop jeres sogn og på jeres arbejdsplads.
- Det er, når politikken anvendes i praksis, at den gør en forskel.
- Hvis personalepolitikken ikke evalueres, risikerer man, at den forældes og bliver et dokument, som ikke anvendes.

Det er herefter op til jer som menighedsråd og medarbejdere at virkeliggøre de gode intentioner i personalepolitikken, så politikken bliver et nærværende og konstruktivt arbejdsredskab, der medvirker til skabelsen af en god arbejdsplads med et inspirerende arbejdsmiljø.

Rigtig god fornøjelse!

Del 1 - Personalepolitikken

- til udarbejdelse af jeres lokale
personalepolitik

1. Del 1 - Personalepolitikken

I denne personalepolitik kan I finde inspiration til politikker inden for følgende overordnede emner:

- Kommunikation og de gode samarbejdsrelationer
- Information og mødestruktur
- Medarbejderudvikling
- Arbejdsmiljø
- Arbejde og familieliv
- Ferie
- Sygdom
- Alkohol og rusmidler
- Rygning

1.1. Kommunikation og de gode samarbejdsrelationer

Vi værdsætter de gode samarbejdsrelationer og en ordentlig omgangstone på arbejdspladsen. Dette være sig mellem kolleger, mellem menighedsråd og medarbejdere og over for kirkens brugere. Alle har et medansvar for, at der skabes, udvikles og bevares et godt arbejdsklima.

Det forventes af alle, at man:

- *udviser respekt for kollegerne og deres arbejde*
- *er hjælpsom og imødekommende over for kolleger og brugere*
- *Udviser gensidig respekt for trufne beslutninger*

Find værktøjer til at arbejde med kommunikation og de gode samarbejdsrelationer i del 2

1.2. Information og mødestruktur

Menighedsrådet ønsker, at vigtige informationer og drøftelser sker på en måde, så alle berørte hurtigt får kendskab til det. Information, hvad enten den går fra menighedsrådet til medarbejderne eller omvendt, kan gives skriftligt, mundtligt eller på møder.

Det skal være tydeligt for alle, at:

- *vigtig information skal først gives til dem, den berører*
- *information om arbejdspladsen skal gives til alle*
- *arbejdspladsens mødestruktur er en del af kommunikationen på arbejdspladsen*

Find værktøjer til at arbejde med information og mødestruktur i del 2

1.3. Medarbejderudvikling

Menighedsrådet ønsker at fremme medarbejdernes faglige udvikling og læring på forskellige måder set i forhold til arbejdspladsens kerneopgave.

Menighedsrådet og medarbejderen har et fælles ansvar for at sikre en styrket kompetenceudvikling og efteruddannelse af medarbejderen, som igen kan være med til at styrke kirkens visioner og strategier.

Menighedsrådet vil med det udgangspunkt sikre, at alle medarbejdere har gode muligheder for at få efterkommet relevante ønsker om efteruddannelse.

1.3.1. Medarbejderudviklingssamtaler (MUS)

Der afholdes medarbejderudviklingssamtaler en gang om året. MUS er en samtale mellem medarbejder og nærmeste leder, hvor fokus er på personlig trivsel, arbejdsopgaver (nuværende og kommende) og personlig udvikling (fagligt og personligt)

Formålet med samtalen er at:

- *føre en samtale om arbejdspladsens og medarbejderens fælles udvikling*
- *afstemme forventninger til job og udviklingsmuligheder*
- *udvikle medarbejderens faglige og personlige kompetencer i relation til jobbet*

1.3.2. Uddannelse

Menighedsrådet og medarbejderen har sammen et ansvar for at sikre en styrket kompetenceudvikling og efteruddannelse af medarbejderen

Kurser, sidemandsoplæring m.m. drøftes under MUS og er en del af den skriftlige udviklingsplan.

Uddannelsen er relevant, når den understøtter det daglige arbejde, den udvikling der er enighed om at fremme i arbejdet og/eller den faglige eller personlige udvikling.

Find værktøjer til at arbejde med medarbejderudvikling i del 2

1.4. Arbejdsmiljøpolitik

Menighedsrådet har det overordnede ansvar for arbejdsmiljøet. Menighedsrådet og medarbejderne skal samarbejde om, at der på arbejdspladsen er et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Med et "sundt og sikkert arbejdsmiljø" menes der, at arbejdspladsen og arbejdsforholdene er indrettet således, at medarbejderne ikke kommer ud for arbejdsulykker, og at medarbejderne ikke bliver syge af at gå på arbejde.

Alle skal overholde sikkerhedsbestemmelserne på arbejdspladsen, bære påkrævede, udleverede værnemidler og anvende redskaber og værktøj på en måde, så der ikke sker skader eller overbelastning.

Vi ønsker ligeledes at understøtte de bedste muligheder for et godt psykisk arbejdsmiljø. Alle har pligt til at medvirke aktivt til, at der er et godt psykisk arbejdsmiljø ved kirken, uanset om man selv er direkte involveret eller ej.

1.4.1. Arbejdspladsvurdering (APV)

Mindst hvert tredje år skal menighedsrådet udarbejde en APV i samarbejde med de ansatte. Det er vigtigt, at alle ved, hvor APV'en fysisk er placeret.

1.4.2. Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

Menighedsrådet understøtter det gode arbejdsmiljø blandt andet gennem afholdelse af den årlige arbejdsmiljødrøftelse med medarbejderne. Indholdet af arbejdsmiljødrøftelsen kan variere fra år til år alt efter, hvilke behov der viser sig. Menighedsrådet tager notat (som dokumentation) om, hvornår drøftelsen fandt sted, og hvem som deltog.

1.4.3. Vold, trusler, chikane mv.

Medarbejderne må ikke udsættes for fysiske eller psykiske overgreb, f.eks. vold, trusler, misbrug, chikane eller mobning. Et godt psykisk arbejdsmiljø er alles ansvar.

Alle former for overgreb er uacceptable. Det gælder også vold uden for arbejdstiden, når den relaterer sig til ens arbejde.

Den daglige omgang med hinanden skal være præget af respekt og tolerance både verbalt, fysisk, psykisk og kulturelt.

1.4.4. Mobbepolitik

Menighedsrådet tolererer under ingen omstændigheder mobning på arbejdspladsen.

Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid eller gentagne gange på grov vis udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, og når disse handlinger opfattes som sårende eller nedværdigende, og den krænkede ikke er i stand til at forsvare sig imod dem.

Mobning er et arbejdsmiljøproblem, som menighedsråd og medarbejdere skal forholde sig til og løse. Alle, der bliver bekendt med, at der foregår mobning, bør handle. Ledelsen har via deres overordnede ansvar for trivslen på arbejdspladsen en særlig pligt til at handle, hvis den bliver bekendt med, at der foregår mobning.

1.4.5. Stresspolitik

Menighedsrådet vil arbejde for at begrænse den langvarige arbejdsrelaterede stress ved at: *kortlægge, forebygge og håndtere stress på arbejdspladsen.*

- *Kortlægningen af stress kan finde sted i forbindelse med arbejdspladsvurderingen eller en trivselsundersøgelse.*
- *Forebyggelse og håndtering af stress tager udgangspunkt i en lokal stresspolitik, som er med til at fjerne de tabuer, der kan være omkring stress.*

Alle på arbejdspladsen - menighedsråd såvel som medarbejderne - har hver især et ansvar for at drage omsorg, hvis en medarbejders arbejdsindsats eller samarbejdsevne er præget af stress.

1.4.6. Politik for håndtering af konflikter

Menighedsrådet vil arbejde for, at konflikter håndteres, og dermed mindske risikoen for, at konflikterne vokser sig store. Det er menighedsrådets ansvar, at der etableres et trygt og kontinuerligt forum/møde, hvor der åbent og ærligt kan tales om arbejdspladsens udfordringer. Vi har alle et fælles ansvar for, at problemerne ikke vokser sig store, og det er både medarbejdernes og menighedsrådets forpligtigelse at gøre opmærksom på problemer, som kan danne grobund for konflikter.

Find værktøjer til at arbejde med arbejdsmiljø i del 2

1.5. Arbejde og familieliv

Menighedsrådet finder det vigtigt, at der er en god balance mellem arbejdsliv og familieliv. Dette gælder, uanset om familielivet er et liv med småbørn, med sygdom i den nærmeste familie, med borgerlige ombud eller andet.

Ændringer af arbejdet kunne være ønsker om ændret arbejdstid, nedsat arbejdstid (også midlertidigt) og fleksibel arbejdstid. Menighedsrådet er indstillet på at imødekomme sådanne ønsker i det omfang, det er foreneligt med arbejdspladsen.

1.5.1. Seniorer

Menighedsrådet er indstillet på at bruge statens rammeaftale om senior- og fratrædelsesordninger for at fastholde seniorerne på arbejdsmarkedet, i det omfang det kan passe ind i de samlede opgaver. Ordningen giver fx mulighed for at gå ned i tid, gå ned i en lavere placering eller at opnå betalte fridage.

I forbindelse med MUS tilbydes vores medarbejdere over xx år en seniorsamtale, som har fokus på fastholdelse på arbejdspladsen og medarbejderens ønsker og forventninger til sit arbejdsliv på kortere eller længere sigt.

1.5.2. Orlov

Ved ønske om frihed med eller uden løn kan medarbejderen søge menighedsrådet om tjenestefrihed. En sådan ansøgning vil så vidt muligt blive imødekommet, hvis det efter en konkret vurdering er foreneligt med arbejdspladsen.

1.6. Feriepolitik

Menighedsrådet ønsker så vidt muligt under hensyntagen til kirkens aktiviteter at planlægge ferien, så medarbejderne får ferie, som de ønsker, herunder at der tages hensyn til tidspunktet for sommerferien for medarbejdere med skolesøgende børn.

Ved ferieplanlægningen skal der tages hensyn til alle medarbejdere. Man kan således ikke forvente at få accept af sin ferie, uden at andre medarbejdere også har haft lejlighed til at komme med deres ferieønsker.

Læs om reglerne for ferieplanlægning på Den Digitale Arbejdsplads her:

<https://intranet.kirkenettet.dk/sites/haandboeger/km/LMvejledning/arbejdsgiver/forhold/ferie/Sider/default.aspx>

Find værktøjer til udarbejdelse af retningslinjer for ferieplanlægning i del 2. Find forslag til retningslinjer i del 3

1.7. Sygdomspolitik

Menighedsrådet ønsker et lavt sygefravær, og det er en målsætning, at arbejdsmiljørelateret sygefravær reduceres mest muligt.

Det er menighedsrådets opfattelse, at en tidlig indsats og en løbende kontakt i forhold til syge medarbejdere kan være med til at mindske sygefraværet og sikre en hurtigere tilbagemunden til arbejdspladsen.

Find forslag til håndtering af sygdom i del 3

1.8. Politik om alkohol og rusmidler

Alkohol og andre rusmidler er ikke forenelige med arbejde og er derfor ikke tilladt at nyde i arbejdstiden.

Ved receptioner og andre arrangementer kan menighedsrådet dog tillade, at der serveres visse former for alkohol.

Hvis en medarbejder har misbrugsproblemer, er det menighedsrådets ønske, at medarbejderen hjælpes så tidligt i forløbet som muligt.

Alle medarbejdere har et ansvar for, at der tages initiativ til hjælp og støtte til en kollega med et begyndende misbrugsproblem.

Find værktøj til udarbejdelse af politik for alkohol og rusmidler i del 2

1.9. Rygepolitik

Vi ønsker en arbejdsplads, der sikrer, at ingen medarbejdere udsættes for passiv rygning på arbejdspladsen.

Der må ikke ryges indendørs på arbejdspladsen. Rygning må kun ske på udvalgte områder.

Overtrædelse kan medføre, at menighedsrådet kan beslutte, at retten til at ryge på arbejdspladsen helt inddrages.

Ved gentagne overtrædelser kan det efter omstændighederne få ansættelsesretlige konsekvenser.

Find værktøj til udarbejdelse af rygepolitik i del 2

Del 2 - Værktøjer

- til udarbejdelse af jeres lokale personalepolitik

2. Del 2 – Værktøjer

Denne del af personalepolitikken indeholder konkrete værktøjer til udarbejdelse af jeres lokale personalepolitik inden for en række af de emner, som del 1 indeholder. Udviklingen af personalepolitikken kan med fordel ske i et tæt samarbejde mellem menighedsråd og medarbejdere. De emner, der arbejdes med i del 2, er:

- Kommunikation og de gode samarbejdsrelationer
- Information og mødestruktur
- Medarbejderudvikling
- Arbejdsmiljø
- Ferie
- Alkohol og rusmidler
- Rygning

2.1. Kommunikation og de gode samarbejdsrelationer

Et nærliggende redskab til at vedligeholde eller opbygge gode samarbejdsrelationer på arbejdspladsen er blandt andet dialogen mellem medarbejder og menighedsråd. Det er vigtigt, at der er tid, rum og plads til dialogen. De folkekirkelige arbejdspladser er ofte små, hvilket kan gøre, at det er sjældent, alle ansatte er samlet. Derfor kræver det et aktivt valg at styrke dialogen. Dialogen og samtalen kan foregå på temadage, medarbejdermøder, kalendermøder eller lign. møder og kan omhandle nedenstående emner:

- Kerneopgaven
- Forventningsafstemning i forhold til mål og midler
- Gensidig respekt
- Tillid
- Aftaler om konflikthåndtering
- Konfliktoptrappende og -nedtrappende sprog

2.1.1. Hvad er en kerneopgave?

Der findes adskillige definitioner af, hvad kerneopgaven er. Nedenfor finder I to eksempler:

- Det samlede formål for en hel organisations virke, dens mission eller eksistensberettigelse. Den forskel, organisationen skal gøre for kunder, brugere eller borgere. Fælles for dem er, at perspektivet er det samlede resultat frem for de bidrag, som enkelte faggrupper eller funktioner leverer.
- Ved begrebet kerneopgaven forstås arbejdspladsens overordnede opgave i form af at skabe værdi for brugerne eller at skabe forandringer.

2.1.2. Fokus på kerneopgaven

Folkekirkeens kerneopgave er forkyndelsen af det kristne budskab. Kerneopgaven er dermed knyttet op på tro og værdier og kan som sådan være svær at konkretisere i forhold til betydningen for opgaverne i den enkelte kirke. Kerneopgaven kan bl.a. være til diskussion i form af forskellige tilgange til, hvad der forkyndes, og hvordan der skal forkyndes. Hvad kerneopgaven er lokalt i det enkelte sogn, er altså ikke entydigt, da der kan være mange forskellige måder at være kirke på. Samtidig er der på arbejdspladsen mange forskellige fagligheder, som også kan have hver sin forståelse af, hvad kerneopgaven er.

Derfor er det vigtigt, at man i sognet drøfter og får en fælles forståelse af kerneopgaven og de værdier, som knytter sig hertil.

2.1.3. Hvad giver det at tale om kerneopgaven?

- En fælles forståelse af, hvordan de enkelte faggrupper og enkelte medarbejdere hver især bidrager til løsning af kerneopgaven
- En fælles forståelse af, hvordan de samlede kompetencer anvendes i den bedst mulige løsning af kerneopgaven
- En fælles retning giver mindre risiko for konflikter og udfordringer i samarbejdet
- Når vi prioriterer i det daglige, hvad er så mest vigtigt at lykkes med for at løse kerneopgaven?

I kan på et møde stille medarbejderne nedenstående spørgsmål:

- Arbejdspladsen ”er sat i verden” for at løse en kerneopgave – hvad vil I sige, vores kerneopgave er?
- Hvordan bidrager hver enkelt faggruppe til løsning af den samlede kerneopgave?

2.1.4. Forventningsafstemning i forhold til mål og midler

Gode samarbejdsrelationer mellem menighedsrådet og medarbejderne kan opbygges og vedligeholdes gennem forventningsafstemning og klare aftaler i forhold til de mål, som menighedsrådet ønsker, skal opfyldes, og de ressourcer, som rådet har tildelt de forskellige arbejdsområder. Denne forventningsafstemning kan minimere uklarheder og misforståelser og dermed fremme de gode samarbejdsrelationer.

Som arbejdsgiver kan det være en god idé, at I stiller jer selv nedenstående spørgsmål:

- Er der efter vores opfattelse en fælles forståelse af, hvad kerneopgaven på arbejdspladsen er?
- Hvordan får medarbejderne viden om vores prioriteringer og den kvalitet, vi ønsker leveret?
- Er det vores vurdering, at medarbejderne ved, hvad vi forventer af dem?
- Hvordan forventningsafstemmer vi med medarbejderne?
- Ved vores medarbejdere, i hvilke situationer de skal kontakte deres leder – og i hvilke situationer de selv kan tage beslutninger?
- Kan medarbejderne svare på, hvornår de er en succes?

Svarene på spørgsmålene kan hjælpe jer med at tydeliggøre, hvorvidt I er enige i rådet, og hvilke indsatsområder I kan arbejde videre med.

2.1.5. Gensidig respekt

At der er gensidig respekt på arbejdspladsen, er et af de parametre, der kan være afgørende for de gode samarbejdsrelationer. Derfor kan det være en god idé at tale med medarbejderne om betydningen af dette begreb.

Nedenstående spørgsmål kan anvendes:

- Hvad betyder det at have gensidig respekt hos os? (Sæt flere ord på begrebet og forsøg at uddybe det)
- Hvad giver det at udvise gensidig respekt?
- Hvordan viser man gensidig respekt på vores arbejdsplads?
- Hvordan udviser vi som kolleger respekt for hinandens kompetencer og fagområder?

2.1.6. Tillid

Tillid opbygges i relationerne og gennem kommunikationen. Tillid betyder, at vi kan regne med hinanden og tror på, hvad hinanden siger, og at alle yder deres bedste for at gøre et godt stykke arbejde, der gavner fællesskabet, relationerne og kerneopgaven. Tillid er dermed ikke noget, man kan pålægge andre at have. For at opbygge tillid er der en række ting, I kan have fokus på:

- Jeres adfærd skal være gennemskuelig og forklarlig
- Jeres handlinger skal følge det, I siger og mener
- Ledelsen skal kunne delegere ansvar
- I skal sikre, at alle har de nødvendige kompetencer til at udføre deres arbejde
- I skal lytte til andres meninger og tage dem seriøst.

I kan også stille jeres medarbejdere følgende spørgsmål:

- Hvilke parametre er vigtige for jer i forhold til at have tillid til os som ledelse? Hvad skal vi være opmærksomme på?
- Hvad kan gøre, at I ikke har tillid?
- Giv eksempler fra hverdagen, hvor I har oplevet, at vi udviste tillid til jer?

2.1.7. Aftaler om konflikthåndtering

Der vil altid opstå konflikter på en arbejdsplads. Derfor er det vigtigt, at der er en kultur på arbejdspladsen, hvor man kan rumme uenigheder og "forhandle" sig til rette på en respektfuld måde.

En konflikt kan forstås som *"uoverensstemmelser mellem to eller flere parter, der fremkalder spændinger i den enkelte"*.

Nogle forhold på arbejdspladsen kan øge risikoen for konflikter, f.eks. utydelige spilleregler, mangelfuld eller uklar kommunikation, uklare grænser mellem medarbejdernes ansvarsområder og forskelsbehandling.

Der er ingen grund til at frygte uenighed og konflikter, men der er god grund til at lære at håndtere dem, da håndterede konflikter giver mulighed for udvikling, ny læring og større samhørighed og kan være nødvendige for, at arbejdspladsen og samarbejdet mellem de ansatte kan udvikle sig. Det kan i nogle tilfælde være vigtigt at finde frem til konfliktens årsag, men husk: det at finde årsagen er ikke det samme som at løse konflikten.

Uløste konflikter tærer derimod på kræfterne, påvirker det psykiske arbejdsmiljø negativt og koster ressourcer. Det centrale er derfor, at der på arbejdspladsen er en kultur, hvor uenigheder diskuteres, og hvor medarbejderne "tør" fortælle om de udfordringer, de oplever.

Stil jer selv nedenstående spørgsmål:

- Hvor og hvornår diskuterer medarbejderne udfordringer eller uenigheder i vores sogn?
- Er der hos os en kultur, hvor man kan give udtryk for frustrationer?

Og husk at konflikterne er der – uanset om I tager fat i dem eller fornægter dem.

2.1.8. Konfliktoptrappende og -nedtrappende sprog

Sproget har stor betydning for konflikters udvikling. I en konfliktoptrappende kommunikation, hvor der anvendes et negativt ordforråd, et bestemt tonefald, tavshed m.m. kan kommunikationen meget nemt komme til at virke anklagende, bebrejdende, sårende eller hånende.

Omvendt kan sproget også virke konstruktivt og konfliktnedtrappende, hvis der anvendes anerkendelse, imødekommenhed og respekt. Forskellen kan illustreres med du-sprog (hvor konflikten typisk optrappes) og jeg-sprog (hvor der er mulighed for at nedtrappe konflikten):

Optrappende kommunikation (du-sprog)

- Tale i du-sprog (Fx "Det er også fordi, at du...")
- Fokuserer på personen (Fx "Du er aldrig...")
- Gå efter at få ret
- Afbryde, bebrejde, angribe eller nedgøre
- Fokuserer på fortiden
- Fokuserer på andres fejl og mangler
- Generalisere (Fx "Du er **altid** så ..." og "Du gør aldrig ...")

Nedtrappende kommunikation (Jeg-sprog)

- Tale i jeg-sprog og udtrykke sine følelser (Fx "Jeg får en følelse af, at...")
- Fokuserer på sagen og ikke på personen (Fx "Hvis vi skal løse opgaven sammen, kunne vi så...?")
- Tale roligt og lytte til ende
- Være undersøgende, nysgerrig, lyttende og stille spørgsmål
- Fokuserer på nutiden og fremtiden (Fx "Hvad er det, vi gerne vil opnå?")

Mange konflikter opstår og optrappes ved, at vi prøver at gætte os til, hvad der foregår i den andens indre - og vi gætter ofte forkert. Vi forestiller os ofte noget, som er mere negativt, end det i virkeligheden er. Ud over at gætte forkert kan man overskride den andens grænser ved hele tiden med du-sproget at være fokuseret på den anden og glemme sin egen rolle i konflikten.

Med baggrund i ovenstående er det centralt, at menighedsråd og medarbejdere får talt om, hvorledes konflikter på arbejdspladsen håndteres, og hvad der sættes i værk, når de opstår. Det kan være medvirkende til at skabe tryghed blandt kirkens medarbejdere, at der tages hånd om de konflikter, der altid vil opstå.

2.2. Information og mødestruktur

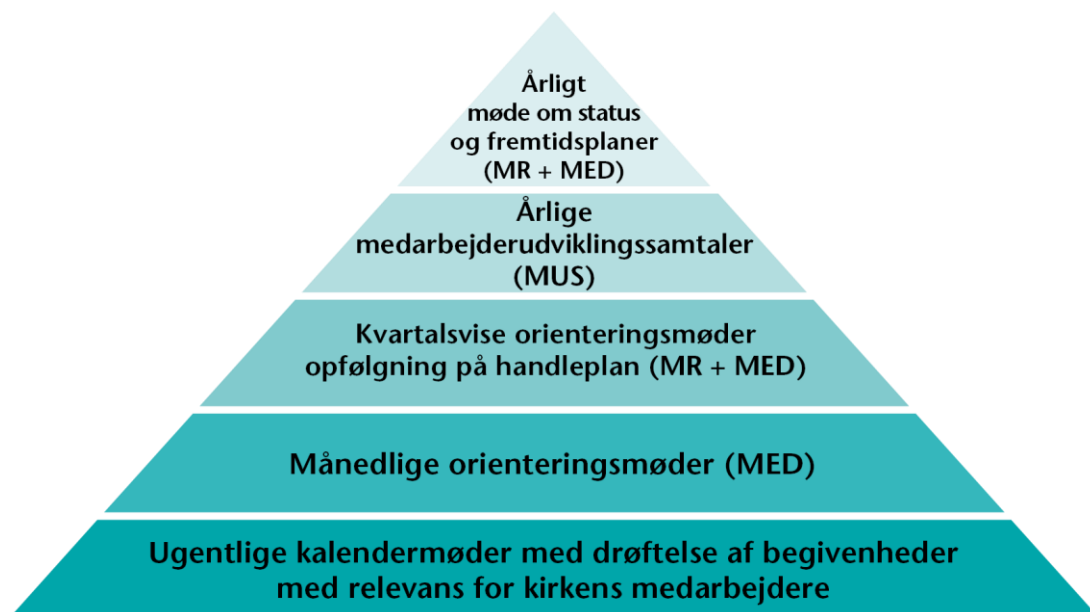
Klare informationsveje og faste mødestrukturer sikrer en god rutine og faste rammer for den løbende information. Dette afsnit indeholder tre forskellige værktøjer til at sætte emnet på dagsordenen:

- Kommunikationspyramiden
- Fire vigtige parametre i kommunikationen når man er leder på afstand
- Aftaler om kommunikationsform - Hvad skal bevares, udvikles og afvikles?

2.2.1. Kommunikationspyramiden

Når I skal udarbejde politikker inden for mødestrukturen i sognet, kan I med fordel anvende kommunikationspyramiden. Denne model kan være en hjælp til at danne rammen eller strukturen om mødeaktiviteten.

En af forudsætningerne for en god kommunikation og et godt samarbejde på arbejdspladsen er, at kommunikationsstrømmene er klare. Hvis kommunikationen i sognet er uklar, og der er usikkerhed om, hvordan der kommunikeres og om hvad, kan det skabe usikkerhed og grobund for konflikter. På mange arbejdspladser giver det god mening at tegne en kommunikationspyramide. I figuren nedenfor er gengivet et eksempel.



Det årlige medarbejdermøde kunne omhandle en handleplan for året. Denne handleplan kunne man kvartalsvis følge op på i fællesmøder mellem hele menighedsrådet og medarbejdergruppen eller på møder, hvor kontaktpersonen deltager i et medarbejdermøde.

Det væsentlige her er ikke præcist, hvordan man konkret vil indrette sig på arbejdspladsen, men at man gør det klart som en del af forventningsafstemningen mellem medarbejdere og menighedsråd, hvordan man sikrer en fornuftig, gensidig orientering og dialog om sognets udvikling.

Faste møder er væsentlige både i forhold til at koordinere (kalendermøder) og i forhold til at samarbejde. Det fælles har svært ved at leve, hvis man ikke mødes.

2.2.2. Fire vigtige parametre i kommunikationen når man er leder på afstand

Et vilkår i folkekirken er, at menighedsrådet, og dermed ledelsen, ikke dagligt er til stede på arbejdspladsen (medmindre man har valgt at ansætte en daglig leder). Blandt andet derfor er man som ledelse nødt til at være ekstra omhyggelig med sin kommunikation – i forhold til både hvad man siger, hvordan man siger det, og ad hvilke kanaler man siger det. Hvis menighedsrådet kommunikerer forkert eller for lidt, er det naturligt, at medarbejderne former deres eget billede af "virkeligheden". Dette kan danne grobund for misforståelser, mistillid og dårligt samarbejde.

Vær derfor ekstra opmærksom på følgende fire parametre:

1. Hvornår har vi uformel dialog?

- Skab og udnyt muligheder for at dyrke den uformelle og positive kommunikation
- Tag på uformelle, men gerne varslede, besøg
- Udfør ikke ledelse i kirkedøren

2. At være tilgængelig for sparring

- Sørg for at medarbejderne kan kontakte dig (kontaktpersonen) og få en hurtig tilbagemelding, når de har brug for afklaring af spørgsmål eller behov for sparring
- Lad medarbejderne vide, hvornår de kan møde dig næste gang

3. At udnytte de formelle møder

- Overvej nøje jeres aftalte, fysiske møders formål, indhold og form
- Brug møderne på det, der kræver levende dialog. Find eventuelt andre kanaler til ren orientering

4. At beherske den digitale kommunikation

- I hvilke tilfælde er det bedst at ringe? Hvad er e-mails gode til? Kan man give kritisk feedback i en sms? Og hvornår er de digitale kanaler utilstrækkelige, så der er brug for et fysisk møde?
- Kend de forskellige kommunikationsformers styrker og svagheder og vælg det medie, der passer til situationen.
- Aftal med medarbejderne, hvad I forventer af hinanden, når det gælder kommunikation via e-mail, sms og telefon.

I kan vælge at diskutere ovenstående spørgsmål med alle medarbejderne, så I opnår en fælles forståelse af jeres kommunikation.

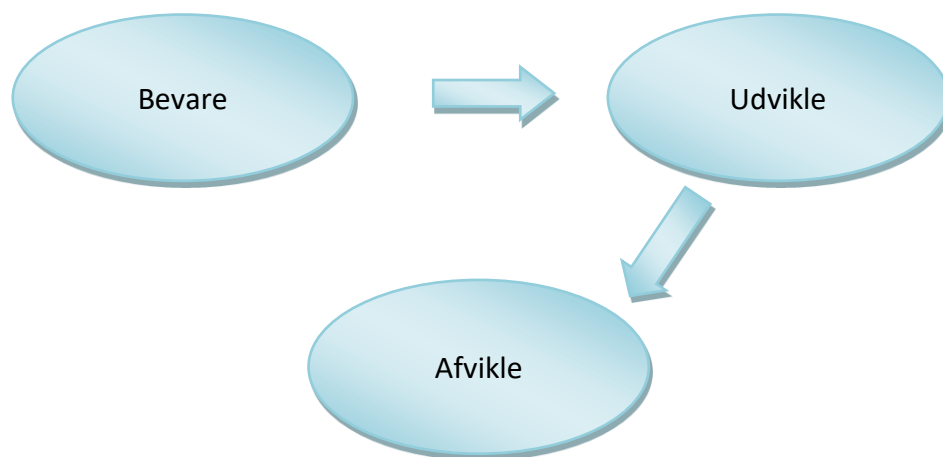
Kilde: Væksthus for ledelse: "Nærværende ledelse på afstand – når der er langt til nærmeste leder".

2.2.3. Aftaler om kommunikationsform – Hvad skal bevares, udvikles og afvikles?

Ønsker I i fællesskab at sætte fokus på arbejdspladsens generelle kommunikationsform, kan nedenstående model benyttes. Modellen er et enkelt og effektivt værktøj til at igangsætte en proces, hvor medarbejdere og menighedsråd i fællesskab får talt om den ønskede kommunikationsform.

Start med at tale om, hvad I ønsker at bevare i jeres nuværende kommunikationsform. Derefter taler I om, hvad I ønsker at udvikle, og til sidst sætter I lys på det, I måske helt skal lade være med (afvikle).

Modellen giver på den måde mulighed for og rum til at få talt om det, I allerede gør, og som fungerer godt - altså det, der skal bevares. Dernæst taler I om det, I skal blive endnu bedre til - det, der skal udvikles. Modellen giver også mulighed for, at I får talt om det, der kan være svært at tale om, nemlig de vaner eller mønstre, der muligvis forurener kommunikationen og i sidste ende påvirker arbejdsmiljøet i en negativ retning - altså det, I skal arbejde med at få afviklet.



2.3. Medarbejderudvikling

Et kendt redskab til medarbejderudvikling er de årlige medarbejderudviklingssamtaler (MUS). Formålet med medarbejderudviklingssamtalen er at føre en samtale om arbejdspladens og medarbejderens fælles udvikling. Samtalen handler om medarbejderens arbejdsopgaver, arbejdsindsats og arbejdsvilkår. Derudover handler den om samarbejdet og den fremtidige udvikling af arbejdsopgaver og kvalifikationer set i forhold til menighedsrådets planer for udviklingen på stedet og til medarbejderens udviklingsønsker og -muligheder. Det er målet, at samtalen skal bidrage til større arbejdstilfredshed og skabe sammenhæng mellem medarbejdernes ressourcer og menighedsrådets planer, målsætninger og opgaver.

Samtalen tager udgangspunkt i medarbejderens nuværende opgaver, men skal handle om de opgaver, der skal løses i fremtiden for at understøtte menighedsrådets prioriteringer. Det er vigtigt at inddrage medarbejdernes kvalifikationer og de ønsker, medarbejderen har til nye opgaver, og de behov, medarbejderen har for at udvikle sine kvalifikationer og kompetencer, så nye opgaver kan løses tilfredsstillende.

Samtalen føres mellem medarbejder og kontaktperson. Er der medarbejdere på arbejdspladsen, som har et ledelsesansvar for andre, føres samtalen mellem medarbejderen og dennes nærmeste leder.

Før MUS bliver en gevinst, er der to ting, du som kontaktperson skal overveje inden samtalen:

- Hvilket resultat ønsker du at opnå?
- Hvilke elementer skal dine samtaler indeholde for at opnå dette?

Den årlige MUS-samtale er en god anledning til gensidig forventningsafstemning og dialog om opgaver og udvikling. En god dialog betyder, at man er forberedt, lytter, stiller uddybende spørgsmål og er respektfuld i sin omgangsform. Medarbejderen har også mulighed for at give den nærmeste leder tilbagemelding på lederstil og adfærd.

Samtalen skal ikke anvendes til at løse evt. konflikter på arbejdspladsen, ligesom samtalen heller ikke skal bruges til at kritisere kollegaer eller menighedsrådsmedlemmer. Er der behov for at drøfte sådanne emner, skal det håndteres uden for MUS. Der er vigtigt at begge parter afsætter god tid til forberedelse og god tid til MUS-samtalen (normalt 1-2 timer), så der er et godt grundlag og tid nok til at få drøftet alle emner grundigt.

Det er vigtigt, at der er en fælles forståelse for, hvad der er blevet aftalt i samtalen. Ved slutningen af samtalen skal der udformes skriftlige udviklingsmål. Det anbefales, at udviklingsmålene skrives i en aftale, som indeholder en plan for, hvordan målene nås.

Nedenfor ses et eksempel på et skema, der kan anvendes:

Skema: Udviklingsmål og udviklingsaktiviteter

Udviklingsplan for: _____

	Udviklingsmål Hvilke kompetencer skal udvikles? - Faglige - Personlige/socialt	Hvilke aktiviteter skal sættes i værk?	Hvem er ansvarlig for at igangsætte?	Hvornår skal det ske?	Hvordan følges op?	Hvornår følges op?
1						
2						
3						
4						

Dato: _____ Leder: _____ Dato: _____ Medarbejder: _____

<http://www.kompetenceudvikling.dk/det-fleksible-mus-koncept>

På www.folkekirkenspersonale.dk finder du yderligere materiale om MUS, herunder forberedelsesskema, samtaleskemaer og konklusionsskemaer.

Link til MUS-skemaer:

<http://www.folkekirkenspersonale.dk/arbejdsmiljoe/medarbejderudviklingssamtale/skemaer/>

2.4. Arbejdsmiljø

Måltrettet arbejde med at skabe et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen betaler sig, fordi trivsel skaber arbejdsglæde og højner kvaliteten af arbejdet. Det kan klart anbefales, at I løbende har fokus på arbejdsmiljøet og trivslen, og at det ikke alene er begrænset til APV'en, trivselsundersøgelsen og arbejdsmiljødrøftelserne.

Læs mere om, hvordan I kan sætte fokus på trivslen bl.a. i vejledningen "Trivselsværktøjer" som findes på www.bar-kontor.dk.

Øvrige relevante hjemmesider vedr. arbejdsmiljø:

www.kirketrivsel.dk

www.arbejdstilsynet.dk

www.arbejdsmiljoforskning.dk

2.4.1. Udarbejdelse af en arbejdsmiljøpolitik

Et rigtig godt sted at starte med at sætte fokus på trivsel og arbejdsmiljø er ved udarbejdelsen af en lokal arbejdsmiljøpolitik for jeres kirke. Udarbejdelsen af en lokal arbejdsmiljøpolitik for arbejdspladsen giver mulighed for løbende og systematisk at arbejde med trivslen. I arbejdsmiljøpolitikken vil I kunne beskrive jeres fælles forståelse af, hvad god trivsel er, og hvordan I vil arbejde med at udvikle den, så I får nogle klare retningslinjer for arbejdet. Det er en god idé at starte med en overordnet drøftelse af en trivselspolitik, som tager udgangspunkt i arbejdspladsens værdier, holdninger og historie.

Huskeliste for, hvad der bør drøftes og fastlægges i den lokale arbejdsmiljøpolitik:

- En beskrivelse af den overordnede hensigt med arbejdsmiljøpolitikken
- En beskrivelse af jeres holdning til trivsel: hvad er trivsel i jeres sogn?
- En beskrivelse af handlinger, rutiner og adfærd, som fremmer trivslen, samt hvilke handlinger der forventes
- En beskrivelse af procedurer, hvis der er problemer med trivslen
- En beskrivelse af indsatsområder til fremme af trivsel og sundhed på arbejdspladsen
- En beskrivelse af roller og ansvar i forbindelse med arbejdsmiljøet
- En beskrivelse af, hvordan I justerer og evaluerer arbejdsmiljøpolitikken

2.4.2. Trivselsrunder

Trivselsrunder kan være en anden god måde at sikre fastholdelsen af fokus på trivslen på. Trivselsrunder kan afholdes som faste møder, hvor medarbejderne både fortæller og lytter til hinanden. Trivselsrunden behøver ikke at tage mere end en halv time, og formålet er at lytte til hinanden og udtrykke sig i et trygt forum. Det anbefales, at der udpeges en mødeleder fra gang til gang, og at der ikke tages referat af møderne.

Spilleregler for trivselsrunden:

- Man snakker efter tur i runden
- Man afbryder ikke den, der taler
- Man taler kun om det, man selv oplever
- Man tale ikke om folk, der ikke er til stede
- Man har ret til at "melde pas"

2.4.3. Den årlige arbejdsmiljødrøftelse

På den årlige arbejdsmiljødrøftelse skal menighedsrådet/eller arbejdsmiljøorganisationen sammen med de ansatte vurdere det seneste års indsats på arbejdsmiljøområdet og tilrettelægge det kommende års samarbejde.

På den årlige arbejdsmiljødrøftelse skal I:

- tilrettelægge indholdet af samarbejdet om sikkerhed og sundhed for det kommende år
- fastlægge, hvordan samarbejdet skal foregå
- vurdere, om det foregående års mål er nået
- fastlægge mål for det kommende års samarbejde

Spørgsmålene herunder er tænkt som en hjælp til jer, når I sidder i drøftelsen.

Arbejds miljøet det seneste år

- Har vi haft særlige arbejdsmiljøproblemer det seneste år – fx sygefravær, samarbejdsproblemer eller ulykker?
- Har vi arbejdsområder eller -funktioner, der udgør en risiko for arbejdsmiljøet?
- Har vi eksempler på aktiviteter eller tiltag, der har virket positivt på arbejdsmiljøet hos os?
- Har der været situationer, hvor vi har manglet viden om arbejdsmiljø?

Hvilke mål satte vi på sidste års drøftelse?

- Har vi nået vores mål? Hvis ikke: hvad forhindrede os i at nå dem?
- Skal vores mål videreføres til næste år? Hvad skal vi gøre for at sikre, at vi når dem?

Det seneste års samarbejde om arbejdsmiljø

- Hvordan har strukturen været for samarbejdet det seneste år?
- Har vi organiseret vores samarbejde på en hensigtsmæssig måde?
- Kan vi organisere arbejdet på en anden måde, så den passer bedre til vores arbejdsplads?
- Har der været tid og ressourcer til at håndtere arbejdsmiljøet?
- Hvilken form har samarbejdet haft?
- Har der været møder med et fast interval?
- Har vi fulgt op på møderne?
- Hvad sker der, når der opstår arbejdsmiljøproblemer?
- Hvordan håndterer vi det på arbejdspladsen?

Arbejds miljøet det kommende år

(Der skal sættes mål og drøftes indhold for arbejdsmiljøarbejdet i det kommende år.)

- Står sognet - og for præsters vedkommende provstiet/stiftet - over for nye opgaver eller ændringer, som påvirker arbejdsmiljøet?
- Hvilke mål ønsker vi at sætte for de områder, vi har valgt at arbejde med i det kommende år?
- Hvordan sikrer vi de bedste betingelser for at nå vores mål?

Samarbejdet for fremtiden

- Skal vi mødes med faste intervaller i det kommende år?
- Hvordan skal vi mødes?
- Skal vi inddrage andre medarbejdere i aktiviteter, hvor arbejdsmiljøet er på dagsordenen?
- Hvem er ansvarlig for løbende at følge op på, om vi er på rette vej?

Viden om arbejdsmiljø

(Spørgsmålet er rettet til sogne med under 10 ansatte – uden arbejdsmiljøorganisation)

- Har vi arbejdsopgaver, der kræver særlig arbejdsmiljøviden, og har vi den nødvendige viden?
- Står vi over for udfordringer i det kommende år, hvor vores viden om de arbejdsmiljømæssige konsekvenser er utilstrækkelig?
- Hvad skal vi gøre for at indhente den viden, som mangler?

2.4.4. Arbejdspladsvurdering (APV)

Der findes utallige skemaer og vejledninger til gennemførelse af APV. Der er ingen metodekrav til APV'en. I afgør derfor selv, om der skal bruges spørgeskemaer, tjeklister, dialogmøder eller andet, ligesom spørgsmålene kan varieres.

APV'en indeholder en kortlægning, vurdering, prioritering, inddragelse af sygefravær samt en skriftlig handlingsplan for opfølgning.

Nedenstående spørgsmål kan anvendes:

- Identifikation og kortlægning: Hvad er godt ved arbejdsmiljøet, og er der arbejdsmiljøproblemer?
- Beskrivelse og vurdering: Hvad er årsagerne til problemerne, og hvordan kan problemerne løses?
- Inddragelse af sygefravær: Kan sygefraværet, eller dele heraf, henføres til virksomhedens arbejdsmiljø?
- Prioritering af løsninger og udarbejdelse af handlingsplan: Hvilke problemer skal løses først og hvordan, hvornår og af hvem?
- Retningslinjer for opfølgning på handlingsplanen: Har løsningen afhjulpet problemet?

Læs mere om og få inspiration til afholdelse af APV bl.a. i vejledningen "Tid til APV" som findes på www.bar-kontor.dk.

Link til APV skemaer:

<http://www.kirketrivsel.dk/indhold/arbejdspladsvurdering-kirkefunktion%C3%A6rer>

2.4.5. Forebyggelse og håndtering af vold, trusler og chikane

En lokal politik for forebyggelse og håndtering af episoder med vold, trusler og chikane kan være afgørende for, at episoderne for det første ikke opstår, og at de ikke udvikler sig, hvis de alligevel opstår. Ligeledes kan drøftelse og fastlæggelse af en sådan politik være med til at skabe sikkerhed for medarbejderne for, hvordan eventuelle situationer med vold, trusler og chikane håndteres.

Det er vigtigt at være opmærksom på at:

- vold, trusler og chikane er hele arbejdspladsens anliggende og ikke kun den enkelte medarbejders problem. Det vil sige, at hele arbejdspladsen skal forholde sig til, hvordan man kan undgå, begrænse og forebygge problemet. Vold kan karakteriseres som et fysisk eller psykisk overgreb eller en trussel om dette. Det forekommer blandt andet, hvis en medarbejder udsættes for fysisk overlast som slag, spark, spyt m.v. eller psykisk overlast som trusler om vold mod sig selv eller familien, grove verbale krænkelser, systematisk fornærelse m.v.

- Sexchikane er et arbejdsmiljøproblem, som arbejdspladsen skal løse. Det er ikke den chikaneredes eget personlige ansvar at løse problemet.

Sexchikane handler ikke om seksuel tiltrækning, men om manifestation af magt. Sexchikane er en form for mobning, der i lighed med andre former for mobning er meget belastende for den, det går ud over. Grænsen for sexchikane er flydende, fordi opfattelsen af, hvad der er sexchikane, er forskellig. Sexchikane defineres som en seksuel handling, som er uønsket og derfor ubehagelig. Det er vigtigt at gøre udøveren opmærksom på, at handlingen er uønsket og ubehagelig. Hvis udøveren ikke respekterer dette, vil der være tale om sexchikane.

Det er først og fremmest menighedsrådets ansvar at sikre et godt og sikkert arbejdsmiljø, hvilket indebærer en handlepligt, hvis ledelsen bliver bekendt med, at der foregår seksuel chikane.

En lokal politik for forebyggelse og håndtering af vold, trusler og chikane bør indeholde:

- Retningslinjer for, hvordan episoder med vold, trusler og chikane forebygges.
- Retningslinjer for, hvordan episoder med vold, trusler og chikane håndteres.
- En målsætning for politikken for forebyggelse af vold, trusler og chikane.

Et eksempel på en målsætning kan være:

”Der skal være et trygt og sikkert arbejdsmiljø på vores arbejdsplads, hvor vi tager vare på hinanden. Vi accepterer ikke vold, trusler eller chikane fra dem, der færdes på vores arbejdsplads, og vi tager derfor vores forholdsregler for at forebygge og stoppe denne type adfærd”.

Udarbejd en handlingsplan, hvoraf det fremgår, hvad I gør og vil gøre fremadrettet, for at efterleve målsætningen.

Et eksempel på, hvad handlingsplanen kan indeholde, findes under ”Værktøjer” på: www.kirketrivsel.dk.

2.4.6. Mobning

Som omtalt i personalepolitikens del 1, er mobning på folkekirkelige arbejdspladser et nultoleranceområde. En central pointe er, at selvom I ikke oplever mobning på jeres arbejdsplads, så er det vigtigt at forebygge med det formål at gøre arbejdspladsen mere modstandsdygtig over for mobning i fremtiden. Forebyggelse er derfor et centralt fokusområde i en anti-mobbepolitik. Mobning og chikane er et fælles anliggende, og vedrører derfor ikke kun de implicerede personer.

Arbejdsgiveren har ifølge arbejdsmiljøloven pligt til at sikre, at arbejdet ikke medfører fysisk eller psykisk helbredsforringelse som følge af mobning. Dermed har menighedsrådet som ledelse et særligt ansvar for at undgå, at mobning finder sted.

Der kan være mange årsager til mobning, og de optræder ofte i et samspil mellem organisatoriske, ledelsesmæssige og individuelle forhold. Mobning kan dog også være et enkeltstående

ende problem, der ikke behøver være udtryk for, at der generelt er noget galt med trivslen på arbejdspladsen.

Det er nemmere at forebygge end at helbrede og langt billigere for arbejdspladsen og med langt færre menneskelige konsekvenser, end hvis problemet med mobning allerede er eskaleret. Der er derfor alt at vinde ved at forebygge mobning.

Afsnittet om mobning indeholder følgende emner:

- Italesættelse af mobning
- Overvejelser inden I forebygger
- Forebyggelse
- Når I opdager mobning
- Gode råd, når du er vidne til mobning

2.4.6.1. Italesættelse af mobning

Det gode budskab er som ovenfor nævnt, at mobning kan forebygges. Det kræver dog, at menighedsrådet sætter fokus på emnet, og at der på møder bliver talt om mobning.

Det første og meget enkle spørgsmål, I (når der i den efterfølgende står "I" menes der menighedsrådet) kan arbejde med, er:

Hvad er mobning?

Dette enkle spørgsmål vil sætte gang i en diskussion af, hvad der på arbejdspladsen opfattes som mobning. Der kan være stor forskel på, hvad man opfatter som mobning, og netop derfor er det centralt at få gang i diskussionen og forsøge at få en fælles opfattelse eller definition af begrebet.

Arbejdstilsynet definerer mobning som: *"Der er tale om mobning, når en eller flere personer regelmæssigt og over længere tid – eller gentagne gange på grov vis – udsætter en eller flere andre personer for krænkende handlinger, som vedkommende opfatter som sårende eller nedværdigende. Der er først tale om mobning, når den eller de personer, det går ud over, ikke er i stand til at forsvare sig effektivt imod dem".*

2.4.6.2. Overvejelser inden I forebygger

Inden I går i gang med tiltag til at forebygge mobning, er der en række forhold, som I bør overveje.

I kan med fordel stille jer selv nedenstående spørgsmål for at forberede jer bedst muligt og sandsynligvis opnå størst mulig succes med indsatsen:

- Har vi allerede et problem, og hvor stort er det? Hvor vigtig er den forebyggende indsats for os?
- Hvor meget tid og hvor mange ressourcer har vi til at gennemføre indsatsen?
- Hvor parate er vi til at gennemføre en forebyggende indsats?
- Hvad er vores mål for indsatsen?
- Hvordan vil vi evaluere på indsatsen?
- Hvem skal stå for indsatsen og sørge for, at den holdes i gang?

2.4.6.3. Forebyggelse

I forhold til forebyggelse kan I udvide diskussionen til at få talt om, hvad I mener, er acceptabel og uacceptabel adfærd på arbejdspladsen, og hvilken omgangstone I ønsker.

Nedenstående spørgsmål kan anvendes både internt i menighedsrådet eller på et møde, hvor både menighedsråd og medarbejdere er til stede:

- Hvilken adfærd skal kendetegne vores arbejdsplads?
- Hvad er god omgangstone for os?
- Hvilken adfærd er uacceptabel for os?
- Hvad gør vi, hvis vi opdager mobning?

I kan også anvende BAR Kontors mobbe-værktøj. BAR Kontor har udviklet et gratis værktøj "Forebyg mobning", www.barkontor.dk, som blandt andet indeholder filmsekvenser og refleksionsspørgsmål om mobning.

Med værktøjet kan ledelsen, medarbejderne og/eller arbejdsmiljøorganisationen sætte mobning på dagsordenen og få drøftet, hvordan man som kollega, mobber, mobberamt og leder skal forholde sig, når mobning foregår.

2.4.6.4. Når I opdager mobning

Når der forekommer mobning på jeres arbejdsplads, er det vigtigt at handle med det samme, uanset hvilken rolle man har på arbejdspladsen. Alle har et ansvar for at gøre noget. Hvis menighedsrådet ikke foretager sig noget, accepterer det stiltiende det, der foregår og er dermed medvirkende til, at mobningen kan få lov til at fortsætte. At gøre noget er også at gå videre til en leder eller en kollega, som kan sætte en stopper for mobningen.

2.4.6.5. Gode råd når du er vidne til mobning

En gruppe, det er vigtigt at rette fokus på, er de såkaldte "vidner". Det er dem, som ser andre blive udsat for gentagne bagtalelser og negative kommentarer, og som ser, at nogen altid lades i stikken eller modarbejdes.

Er du vidne til mobning, bør du:

- Sige højtlydt fra
- Lade være med at ignorere det, der foregår
- Tage dine egne observationer seriøst
- Være bevidst om din egen rolle og handling; du kan gøre en forskel
- Synliggøre u hensigtsmæssig adfærd og tale om, hvordan I kan forbedre situationen
- Involvere relevante personer på arbejdspladsen, f.eks. en leder, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant
- Hjælpe den, der er udsat for mobning
- Søge assistance internt som eksternt
- Huske på, at mobberen ikke nødvendigvis er bevidst om, at han/hun mobber.

Kilde: Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen – en håndbog af Eva Gemzøe Mikkelsen og Annie Høgh, NFA 2010.

2.4.7. Forebyggelse og håndtering af stress

På mange kirkelige arbejdspladser er der en fælles holdning til stress, der som regel ikke er skrevet ned i en egentlig stresspolitik. Det er imidlertid en god idé at gøre, fordi det skaber større tryk for den enkelte og medarbejdergruppen som helhed, at politikken er nedfældet og kendt.

En god stresspolitik, som er udviklet i samarbejde mellem de ansatte og menighedsrådet, er med til at sikre, at rammen for arbejdet med stress er kendt og accepteret. Stresspolitikken bygger på arbejdspladsens grundlæggende holdninger og værdier, hvorfor man altid bør drøfte holdninger og værdier, når stresspolitikken skal fastlægges.

På kirkelige arbejdspladser forekommer stress særligt i forhold til de følelsesmæssige krav, der er i arbejdet med mennesker, hvorfor dette bør have særs kilt opmærksomhed ved udarbejdelsen af en lokal stresspolitik.

2.4.7.1. Lokal stresspolitik

Nedenstående spørgsmål kan anvendes i udarbejdelsen af en lokal stresspolitik:

- Ved stress forstår vi...
- Vi har en stresspolitik, fordi...
- Vi forholder os til hinanden og reagerer på stresssymptomer ved...
- Der er tidspunkter, hvor vi skal være særligt opmærksomme på at forebygge stress... (f.eks. ved arbejde der påvirker følelsesmæssigt, når arbejdet hober sig op, nye opgaver, sammenlægninger, når vi mangler en kollega, ved kritik af arbejdet osv.)
- Vi er særligt opmærksomme på de følelsesmæssige krav i arbejdet og sætter fokus på det gennem prioritering af... (f.eks. faste møder og procedurer efter svære kirkelige handlinger, uddannelse, god social støtte, positive arbejdsmiljøfaktorer osv.)
- For at forebygge og håndtere stress, så holder vi...(f.eks. personale dag med fokus på trivsel, anerkendende kommunikation, afklaring af holdninger og værdier, konflikthåndtering osv.)
- Når en medarbejder bliver syg af stress, så...
- Hvem har ansvar for hvad?
- Vi har alle ansvar for...
- Vi evaluerer vores stresspolitik ved at ...

Læs mere om stress og udarbejdelsen af en lokal stresspolitik på:

www.forebygstress.dk.

www.frastrusstiltrivsel.dk.

2.4.8. Alkohol og rusmidler

En lokal politik om alkohol og rusmidler kan skabe klarhed over, i hvilket omfang dette accepteres på arbejdspladsen. Accepten af alkohol kan være meget forskellig afhængig af kulturen på arbejdspladsen.

Når I skal udarbejde en politik for alkohol og rusmidler, kan I benytte nedenstående spørgsmål:

- I hvilke situationer accepterer vi alkohol på arbejdspladsen?
- Må vi nyde alkohol i arbejdstiden?
- Hvis ja, I hvilke situationer?
- Må vi nyde alkohol til arrangementer, hvor kirkegængere deltager?
- Hvilke former for alkohol er acceptable?
- Hvilken mængde alkohol er acceptabel?

2.4.9. Rygning

Til udarbejdelse af en lokal rygepolitik skal I tage stilling til, om der må ryges på arbejdspladsen og eventuelt hvor, samt hvilke konsekvenser det kan få, hvis jeres rygepolitik ikke overholdes.

Når I skal udarbejde en rygepolitik, kan I benytte nedenstående spørgsmål:

- Må der ryges på arbejdspladsen, eller er det helt røgfrit område?
- Hvis ja, hvor må der ryges? (særlige rygerum eller rygekabiner)
- Hvornår må der ryges?
- Må der ryges e-cigaretter - og i givet fald hvor?
- Hvilke konsekvenser skal menighedsrådet sætte i værk, hvis rygepolitikken ikke overholdes?

2.5. Ferie

Til udarbejdelse af retningslinjer til planlægning af ferie kan I anvende nedenstående spørgsmål:

- Hvem sikrer, at ferien løbende bliver planlagt og afviklet?
- Må medarbejderne selv planlægge hele eller dele af ferien, eller skal ferien aftales med eller godkendes af en daglig leder/kontaktperson?
- Skal dele af ferien afholdes på bestemte tidspunkter?
- Hvilke perioder skal ferien eventuelt (helst) afvikles indenfor? Det kunne f.eks. være sommerferien, der skal afholdes i juli, hvis kirken holder ferielukket.
- Hvornår på året planlægger vi ferie?
- Er det ok at ringe efter en vikar, når der afholdes ferie, eller skal medarbejderne så vidt muligt kunne dække ind for hinanden?

Del 3 - Personalehåndbog

- til inspiration for de
folkekirkelige arbejdspladser

3. Del 3 – Personalehåndbog

I denne del beskrives eksempler på procedurer og praksis, det kan være en god idé at skrive ned, så alle kender retningslinjerne på arbejdspladsen. Nedenfor findes eksempler på procedurer, men vær opmærksom på, at det kan være helt andre forhold, der er vigtige at beskrive hos jer.

3.1. Alarmsystem

Beskriv her proceduren for et eventuelt alarmsystem. Hvordan tilkobles og frakobles alarmerne, hvor opbevarer vi koder til systemet, og hvem skal man kontakte, hvis alarmerne går i gang?

3.2. Skærmbryllere

I henhold til reglerne for arbejdsmiljø kan man få betalt sine skærmbryllere, såfremt man får problemer med øjnene under arbejde ved en skærm.

Ved behov for skærmbryllere kontaktes kontaktpersonen. Der skal udfyldes en rekvisitionsblanket, og behovet skal vurderes af en optiker eller læge.

Besøget hos optikeren og synstesten kan foretages i arbejdstiden under hensyntagen til arbejdets tilrettelæggelse. Udgifterne til synstest, brilleglas og et standardstel afholdes af kirkekassen.

3.3. Fravær og sygdom

3.3.1. Sygemelding

Syge- og fraværsmeding sker til kontaktpersonen enten telefonisk eller pr. mail senest kl. (xx:xx). Der oplyses om fraværets forventede varighed.

Kontaktpersonen søger for at finde en vikar, hvis det er nødvendigt, og for at sygefraværet bliver registreret i FLØS.

3.3.2. Lægebesøg/tandlægebesøg

Læge- og tandlægebesøg kan ved akut behov placeres i arbejdstiden, men placeres ellers så vidt muligt uden for arbejdstiden. Samme ordning gælder desuden ved medarbejderens deltagelse i deres barns læge-/tandlægebesøg.

Andre læge-/tandlægebesøg aftales med kontaktpersonen, og der tages samtidig stilling til, hvordan arbejdsopgaverne håndteres i mellemtiden.

3.3.3. Længerevarende sygdomme

Hvis en medarbejder bliver længerevarende syg, vil menighedsrådet arbejde for at fastholde medarbejderen, i det omfang sygdommens karakter giver mulighed for det set i forhold til arbejdsopgaverne.

Menighedsrådet vil derfor:

- ved 5 dages løbende sygefravær kontakte den sygemeldte for en status og en drøftelse af mulighederne for at hjælpe den sygemeldte tilbage
- løbende være i kontakt med den sygemeldte med henblik på at bevare den sygemeldtes tilknytning til arbejdspladsen og støtte den sygemeldte i at vende tilbage
- indkalde til en sygefraværssamtale, hvis en medarbejder har mere end 10 sygedage inden for 12 måneder eller et atypisk sygefravær
- i videst muligt omfang imødekomme og støtte medarbejderens mulighed for at følge fastlagte behandlingsforløb, lægebesøg m.v.
- bestræbe sig på at tage øvrige nødvendige hensyn til medarbejderens situation, såsom delvis omlægning af medarbejderens ansvarsområde, nedsættelse af arbejdstiden eller anskaffelse af særlige hjælpemidler.

3.4. Ferie

Menighedsrådet sikrer løbende, at medarbejderne får afviklet deres ferie, og at der føres ferieregnskab i FLØS.

Hovedferien på 3 ugers sommerferie skal så vidt muligt afvikles i skolernes sommerferie, hvor kirken holder lukket i juli måned. Øvrig ferie skal løbende aftales med kontaktpersonen.

Medarbejderne planlægger så vidt muligt selv ferien i fællesskab, dog under hensyntagen til kirkens aktiviteter og således, at der så vidt muligt sker gensidig vikardækning.

Hver måned på personalemøderne drøftes løbende ferieønsker. Sommerferieønsker drøftes på mødet i februar og fastlægges senest i marts måned. I februar aftales samtidig eventuel afvikling af restferie for det aktuelle ferieår (1. maj-30. april).

Kontaktpersonen har det overordnede ansvar for at sikre, at ferie bliver afviklet og sker efter en gennemsigtig fordeling, samt at der føres ferieregnskab.

3.4.1. Sygdom under ferie

Er medarbejderen sygemeldt, når ferien påbegyndes, har denne krav på suspension af ferien. Opstår sygdommen under ferien, har de medarbejdere, der har optjent fuld ferie, ret til erstatningsferie fra den 6. sygedag inden for et givent ferieår.

Følgende betingelser, skal dog være opfyldt, for at ferien kan suspenderes:

- Medarbejderen har først ret til erstatningsferie efter i alt 5 sygedage.
- Der skal ske sygemelding efter de sædvanlige regler herfor.
- Medarbejderen skal fremvise lægelig dokumentation for sygdommen og selv afholde udgiften hertil.

3.5. Gaver

3.5.1. Medarbejderes modtagelse af gaver fra kirkens brugere og samarbejdspartnere

Der skal ikke kunne rejses tvivl om de ansattes habilitet, saglighed og upartiskhed.

Ansatte må derfor ikke modtage gaver eller andre fordele, der har karakter af bestikkelse, og medarbejderne bør under alle omstændigheder være yderst tilbageholdende med at modtage gaver eller andre fordele fra borgere og virksomheder.

3.5.2. Julegaver fra menighedsrådet

Under hensyntagen til forsvarlig forvaltning af offentlige midler gives der ikke julegaver fra menighedsrådet til kirkens medarbejdere. Dette er i overensstemmelse med praksis for offentlige myndigheder.

3.6. IT og mobiltelefoner

Kirkens medarbejdere har forskellige jobfunktioner og derfor forskellige behov for it-udstyr. Har en medarbejder brug for it-udstyr eller mobiltelefon, kontaktes kontaktpersonen, der i samarbejde med menighedsrådet vurderer behovet.

En arbejdsmobiltelefon er ikke skattepligtig, hvis der er tale om en telefon til arbejdsmæssig brug. Medarbejderen må godt foretage enkeltstående private opkald m.v. i tilknytning til arbejdet, uden at det udløser skat. Der skal dog for den enkelte medarbejder underskrives en tro og love-erklæring med menighedsrådet, om at telefonen er en arbejdstelefon. Samtidig skal menighedsrådet føre en vis kontrol med, at aftalen overholdes.

3.7. Ytringsfrihed/tavshedspligt

Menighedsrådet finder, at åbenhed fra medarbejdernes side over for omgivelserne vil kunne bidrage til offentlighedens kendskab til folkekirken. Medarbejderne må gerne i almindelighed fortælle andre om deres arbejde og om forholdene på arbejdspladsen.

Alle, der virker i den offentlige forvaltning, har imidlertid tavshedspligt i henhold til straffeloven, når en oplysning f.eks. ved lov er betegnet som fortrolig. I personalesager er der f.eks. hensyn at tage til enkeltpersoners personlige, herunder økonomiske og helbreds-mæssige, forhold. I andre sager er det f.eks. oplysninger om brugeres private forhold.