

Sett trivsel på dagsorden!



Foto og design: Hilde Kristin Klungrehaug  
Foto Skiptvet kirke: Jiri Havran

## FORORD

Hensikten med denne brosjyren er å bidra til økt fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet i kirkelige virksomheter.

Oppmerksomheten omkring psykososialt arbeidsmiljø er for lav. Her får du hjelp til å komme i gang og nyttige tips til arbeidet.

Motiverte og engasjerte medarbeidere med god helse er en viktig ressurs for kirken. Sett fra dette perspektivet er en aktiv holdning til arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet en måte å styrke kirkens arbeid på. Ved å arbeide aktivt for å skape og opprettholde et godt psykososialt arbeidsmiljø, vil arbeidsgiver forebygge både de menneskelige og de økonomiske omkostningene et dårlig miljø kan føre til. Et positivt arbeidsmiljø bidrar til høyere trivsel, lavere sykefravær, bedre samarbeid og kommunikasjon, samt større produktivitet.

Informasjonen er først og fremst rettet mot kirkeverger og proster som ansvarlige for å igangsette og organisere HMS-arbeidet, men vil være nyttig for alle på arbeidsplassen.

På [www.ka.no](http://www.ka.no) finnes det mer praktisk stoff, samt lenker til relevante eksterne nettsteder.

Juni 2009



## Hva menes med psykososialt arbeidsmiljø?

Psykososialt arbeidsmiljø vil si det mellommenneskelige samspillet og sosiale miljøet på arbeidsplassen slik det oppleves for den enkelte og for de ansatte samlet sett. Arbeidsmiljøloven (aml) har som mål å sikre et arbeidsmiljø som gir en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, og slår fast at arbeidstakere har krav på et arbeidsmiljø som er «fullt forsvarlig» både fysisk og psykisk. § 4-3 stiller krav til det psykososiale arbeidsmiljøet:

- det skal ivareta arbeidstakernes integritet og verdighet,
- det skal utformes slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten,
- arbeidstakere skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden,
- arbeidstakere skal så langt mulig beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

Det er mange faktorer som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, blant annet bedriftskultur, kommunikasjon, ledelsens evne til å håndtere konflikter, personalomsorg, den enkeltes arbeid, arbeidsmengde, krav og forventninger, opplevelse av meningsfylte oppgaver, samarbeid med andre, medvirkning, mulighet til innflytelse, og organisatoriske forhold.

Noen kjennetegn på et godt psykososialt arbeidsmiljø innad i virksomheten:

- arbeidstakerne og verneombudene/tillitsvalgte blir involvert i HMS-arbeidet,
- den enkelte arbeidstaker føler seg sett, hørt og ivaretatt på arbeidsplassen,
- arbeidstakerne fungerer godt sammen,
- ledelse og ansvar er klart fordelt,
- arbeidstakerne er trygge på at de kan ta opp problemer, og vet hvordan de skal gå frem,
- god produktivitet.



## Hvem er ansvarlig for det psykososiale arbeidsmiljøet?

Det er normalt alltid to arbeidsgivere lokalt i Den norske kirke. Kirkevergen og prosten er begge ansvarlige for å igangsette, organisere og lede arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet for sine arbeidstakere. De har det daglige arbeidsgiveransvaret for henholdsvis de fellesrådsansatte og de statsansatte (prestene). Med bakgrunn i denne ordningen må rutinene utarbeides hver for seg, men fordi arbeidstakerne arbeider på samme arbeidsplass må kirkeverge og prost samordne rutinene.

Utgangspunktet for dette er aml § 2-2. Regelen gjør hver av arbeidsgiverne ansvarlig for at ikke bare egne arbeidstakere, men også arbeidstakere som tilhører den andre arbeidsgiveren, har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø.

Arbeidsgiverne er pålagt å samarbeide for å oppnå dette. Av aml § 2-2 (2) følger det et samordningsprinsipp ved at «hovedbedriften» er ansvarlig for samordningen av virksomhetens HMS-arbeid. I kirkelig sammenheng vil dette være kirkelig fellesråd representert ved kirkevergen. Kirkevergen har således rett og plikt til å initiere et samarbeid om HMS-arbeidet.

Arbeidet skal igangsettes, ledes og organiseres av kirkeverge/prost, men utformingen skal skje i samarbeid med staben og de tillitsvalgte, jf. aml § 3-1 (1). I staber med over 10 ansatte skal det velges ett eller flere verneombud av og blant arbeidstakerne, jf. aml § 6-1. Verneombudet har til oppgave å ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet jf. aml §§ 6-1 og 6-2. Verneombud, og eventuelt arbeidsmiljøutvalg/ arbeidsmiljøgrupper i virksomheter hvor det finnes, skal delta i utformingen av rutinene, jf. aml 7-2, Hovedavtalen for KA-området § 11 og Hovedavtalen for staten med tilpasningsavtale del I.

Arbeidet med å utvikle rutiner lokalt kan starte med informasjons- og bevisstgjøringsarbeid i virksomheter der hvor man ikke tidligere har arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet. Ved utarbeidelse av lokale rutiner, må arbeidstakerne delta aktivt både direkte og gjennom sine representanter.

Arbeidstakernes medvirkningsplikt er lovfestet jf. aml § 2-3. De er derfor forpliktet til å følge opp tiltak knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet. Plikten omfatter også å melde fra hvis de får kjennskap til at det forekommer mobbing/trakassering mv. på arbeidsplassen. Arbeidsgiver skal utarbeide rutiner for varsling eller sette i gang andre tiltak som legger forholdene til rette for intern varsling om kritikkverdige forhold, jf. aml §§ 3-6 og 2-4.



## Hvordan arbeider man med psykososialt arbeidsmiljø?

Å skape og leve opp til gode holdninger til hvordan vi er og skal være mot hverandre på arbeidsplassen, gir et godt psykososialt arbeidsmiljø. Gode holdninger er ikke noe som kan vedtas en gang for alle, men må praktiseres i vår daglige utøvelse av posisjon, rolle, utførelse av arbeidsoppgaver og i vår samhandling med omgivelsene. Å arbeide med det psykososiale arbeidsmiljøet betyr først og fremst å ha en kontinuerlig bevissthet om våre holdninger og vår atferd. Arbeidsgiver må legge til rette for at det skapes dialog på arbeidsplassen om hvilke holdninger og atferd som skaper et godt psykososialt arbeidsmiljø.

For å sikre at arbeidsgiver følger med det psykososiale arbeidsmiljøet slik at det til enhver tid er fullt forsvarlig, er arbeidsgiver pålagt å utarbeide rutiner som skriftliggjøres, registreres og følge opp avvik, jf. aml § 3-1, samt følge opp internkontrollforskriften. Helse- miljø- og sikkerhetsarbeidet (HMS-arbeidet) skal være systematisk og dokumentert for å forebygge skader og belastninger av både psykisk og fysisk art.

Arbeidsgiver må også ha rutine for hvordan og hvor ofte det psykososiale arbeidsmiljøet skal kartlegges.

### Kartlegging – analyse – tiltak

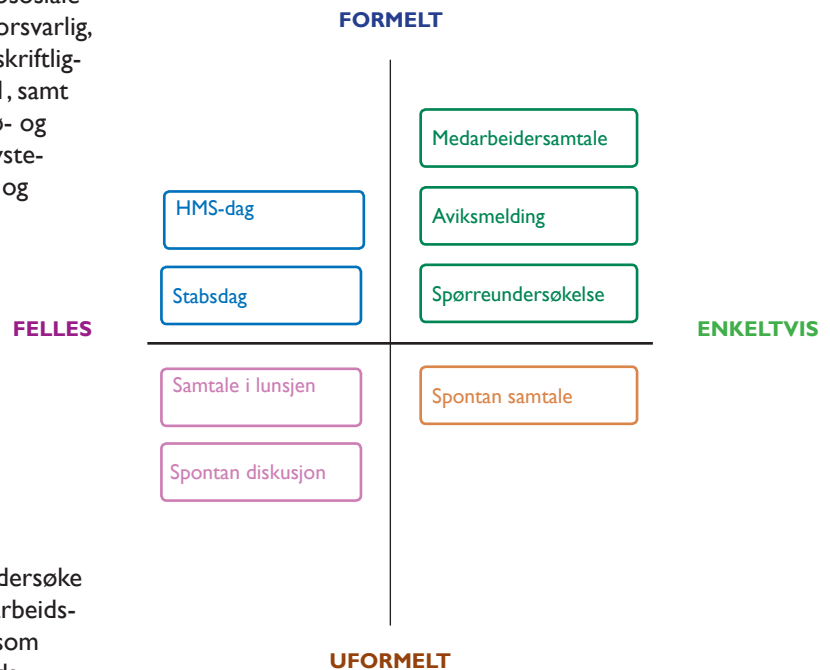
Fasene i arbeidet kan kort beskrives slik:

Man må kartlegge arbeidsmiljøet gjennom å undersøke hvordan de ansatte opplever sitt psykososiale arbeidsmiljø. Funnene må analyseres og vurderes. Dersom man kommer frem til at det psykososiale arbeidsmiljøet er uforsvarlig, må det utarbeides en hand-

lingsplan. Planen må romme virkemidler som settes inn på de mellommenneskelige, organisatoriske og/eller kulturelle forholdene, avhengig av hva slags problem det dreier seg om. Tiltakene må så gjennomføres og følges opp.

Kunnskap om hvordan de ansatte opplever arbeidsmiljøet kan fremkomme på ulike arenaer for meningsutveksling.

Følgende skisse viser noen aktuelle møtepunkter:



De ulike kommunikasjonsformene har forskjellige positive sider: På tomannshånd kan arbeidstakerne ta opp spørsmål eller problemer de kvier seg for å ta opp i plenum, mens fellessamtaler kan bidra til å oppnå en gjensidig forståelse av arbeidsmiljøet og eventuelt finne felles løsninger på problemer.

Formelle arenaer og faste rutiner sikrer at arbeidet er kontinuerlig, forutberegnelig og dokumenterbart. De uformelle samtaler gjør at arbeidstakere kan ta opp saker mer spontant mens spørsmålene er mest aktuelle, uten å måtte vente til senere planlagte møter.

For at kartlegging skal fungere etter sin hensikt, må alle arbeidstakerne ha kjennskap til systematisk HMS-arbeid, og til begrepet psykososialt arbeidsmiljø.

Arbeidsgiver og ansatte bør i fellesskap finne frem til arenaer for å diskutere spørsmål knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet og dermed forebygge at problemer vokser seg store før de blir tatt tak i. Det må etableres rutiner tilpasset egen arbeidsplass for å kunne melde fra om bekymringer.

Med bekymringsmelding menes skriftlig eller muntlig beskjed fra en arbeidstaker til arbeidsgiver om at det forekommer trakassering, konflikter, mobbing eller andre problemer i arbeidsmiljøet. Virksomheten må ha rutiner for hvordan arbeidstakere kan underrette om problemer utenom de faste kartleggingsrundene, og rutiner for hvordan dette skal håndteres videre. Arbeidstakerne må vite hvem de kan henvende seg til, og det må være rutiner for å registrere og håndtere meldingen videre. Det kan med fordel utvikles et eget skjema til bruk for dette. Av skjemaet bør det fremgå hva saken dreier seg om, plass til å beskrive hendelser nærmere, dato og involverte. Skjemaet bør være lett tilgjengelig på arbeidsplassen, både i papirversjon og

### Felles arbeidsplass

*I et fellesråd ble det etablert en ny felles arbeidsplass/oppmøtested, med samlokalisering av kirkevergeadministrasjonen, prostene, prestene, organister, kateket, diakon og kirketjenere som før var spredt på mange arbeidssteder. Hovedmålet var å oppnå en rasjonell og oversiktlig drift av kontorene. Bonusen som kom i overraskende omfang var en umiddelbar bedring av arbeidsmiljøet: De ansatte traff og hilste på hverandre hver dag, det ble gjort avtaler og avklaringer fortløpende, misforståelser unngått, og det bygde seg sakte og sikkert opp en «vi»-kultur, til forskjell fra en tidligere «vi og de andre»-kultur.*

elektronisk. Skjemaet bør ikke erstatte muligheten til å melde fra muntlig, men kan i slike tilfeller eventuelt fylles ut av melder og mottaker i fellesskap.

Arbeidet med psykososialt arbeidsmiljø må, i likhet med det øvrige HMS-arbeidet, dokumenteres skriftlig. Det må settes opp en plan som inneholder minimum informasjon om:

- Hvem som er ansvarlig for gjennomføringen (navn, stilling)
- Hvordan det skal gjennomføres (møte, samtale, skriftlig undersøkelse)
- Hvor ofte/når (dato/ frekvens)
- Hvem er ansvarlig for å følge opp og analysere funn, og eventuelt utarbeide og sette i gang tiltak (navn, stilling- samarbeid mellom arbeidsgiver, verneombud/tillitsvalgte og bedrifthelsetjeneste)
- Bekymringsmeldinger: Oversikt over hvem det meldes fra/til, hvem som er ansvarlig for å vurdere meldingen, og hvem som eventuelt skal utarbeide og iverksette tiltak.

Gjennomføring av rutinene må også dokumenteres på samme måte som de øvrige internkontrollrutinene.

## Noen organisatoriske trekk og bevissthet rundt dem

Den norske kirke har som arbeidsplass enkelte organisatoriske trekk som er spesielle, men ikke nødvendigvis unike. Ekstra oppmerksomhet fra arbeidsgivers side rundt disse organisatoriske sidene av arbeidsforholdene kan bidra til å bedre samarbeid blant de ansatte og forebygge problemer knyttet til arbeidsmiljøet.

### 1. To arbeidsgivere

I kirken lokalt er det to arbeidsgivere: fellestrådet og staten, representert i samme arbeidsmiljø. Strukturen kan medføre noen ekstra utfordringer for arbeidsgivers representanter, kirkevergen og prost.

Arbeidsgiverlinjene må gjøres tydelig kjent for arbeidstakerne, og arbeidsgivers representanter må selv være inneforstått med dem. Arbeidsgiverlinjene bør gjøres kjent ved tiltredelse og for øvrig synliggjøres i HMS-rutinene. Arbeidsgiver har ansvaret for at både egne og andres arbeidstakere har et godt psykososialt arbeidsmiljø, også mellom arbeidstakere med ulike arbeidsgiver. Samordning mellom arbeidsgiverlinjene av rutinene for det psykososiale arbeidsmiljøet er en forutsetning for å løse problemer mellom ansatte som tilhører hver sin arbeidsgiverlinje, fordi ingen av arbeidsgiverne kan instruere eller igangsette tiltak overfor en arbeidstaker som tilhører den andre arbeidsgiverlinjen.

### 2. Roller

Til alle roller knyttes det forventninger. Hvis den som skal fylle en rolle og vedkommendes kolleger har ulike forventninger til rollen, kan det oppstå konflikter.

Ulike forventninger kan knytte seg til hvilke oppgaver stillingen medfører. Mens en arbeidstaker gjerne ser seg selv som fagperson med et klart avgrenset arbeidsområde, kan andre forvente at vedkommende også tar seg av andre oppgaver.

Ulike forventninger til en rolle kan også dreie seg om kolliderende ansvars- eller maktfordeling, for eksempel der to eller flere arbeidstakere har overlappende ansvarsområder.

Stillingsbeskrivelsen, eventuelt sammenholdt med stillingsannonse og organisasjonsplan, gir svar på hvilke oppgaver man har avtalt at den ansatte i en stilling skal utføre. Knytter uenigheten seg til oppgaver som ikke faller inn under noen stillingsbeskrivelse, må dette avklares ved at arbeidsgiver(ne) fordeler oppgaver. Ved utforming av nye stillingsannonser eller stillingsbeskrivelser bør en beskrivelse av arbeidsoppgaver, inkludert løpende fellesoppgaver, inngå.

### 3. Ledelse

Ledelse kan ha avgjørende innvirkning på det sosiale miljøet i en virksomhet. Her vil vi peke på noen momenter som virker forebyggende i forhold til konflikter.

Ledelsen må være tydelig. Med dette menes ledere som tar ansvar og beslutninger innenfor sine ansvarsområder, og som tar tak i problemer og følger dem opp til de er løst. Tydelig ledelse gir forutsigbarhet og trygghet i arbeidssituasjonen for de ansatte. Utydelig ledelse kan føre til problemer i det sosiale arbeidsmiljøet, som for eksempel kamp om posisjon og innflytelse mellom ansatte.

#### Kvalitet

*Det er godt for arbeidsmiljøet at medarbeiderne vet hva som kreves for at en arbeidsoppgave er løst med god kvalitet. Det gir mulighet for både utvikling og mestingsopplevelse. Still krav, og arbeid for at arbeidsfelleskapet kan drøfte kvalitets spørsmål og gi veiledning uten at det oppleves truende. KA har verktøy for å måle hvordan brukerne vurderer kvaliteten på kirkelige tjenester.*



Ansvarsforhold må tydeliggjøres, både for lederne selv og for arbeidstakerne. I kirkelige arbeidsfellesskap kan det være uklart for de ansatte hvem som er ansvarlig for de forskjellige arbeidsoppgavene, og hvem som har et overordnet ansvar som innebærer at vedkommende kan instruere medarbeidere. Uklarheten kan skyldes blant annet at medarbeideres ansvar og instruksjonsmyndighet varierer ettersom hvilke oppgaver som løses. Den enkelte bør derfor ha klart for seg når man utøver hvilken rolle, og hvem som har det overordnede ansvaret.

Mange steder er lederen (kirkevergen/prosten) fysisk lokalisert et annet sted enn de ansatte, og ikke har nær kontakt med den daglige driften. Dette er en organisatorisk utfordring som må løses i tråd med behov og muligheter i det enkelte tjenesteområde. Dersom det ikke er noen på den fysiske arbeidsplassen som opptre i arbeidsgivers sted, må det sørges for gode rutiner for tilstrekkelig kontakt mellom leder og de ansatte.

Arbeidsmiljøloven § 3-5 påbyr arbeidsgiver å gjennomgå opplæring i HMS-arbeid.

#### 4. Kommunikasjon

Hvordan man kommuniserer påvirker samarbeidet og hvordan arbeidsmiljøet oppleves.

Å bli sett og hørt er grunnleggende menneskelig behov som må ivaretas også på arbeidsplassen. Arbeidstakerne bør derfor få uttrykke hvordan de har det, og hvordan de opplever arbeidsmiljøet.

Forutsetningen for at man skal skape og bevare en god kommunikasjonsform, er at alle følger grunnleggende spilleregler. Ærlig og direkte kommunikasjon skaper tillit, og er en forutsetning for et godt arbeidsmiljø. Det innebærer blant annet at man ikke skal gå bak ryggen på hverandre eller på annet vis opptre urederlig i samspill med medarbeidere. Den enkelte arbeidstaker må selv ta ansvar for å sette ord på og formidle sine opplevelser og ønsker. Enhver må kunne være trygg på at det tas på alvor, og ikke møtes med latterliggjøring, avvisning eller lignende.

#### **Det sosiale fellesskapet**

*Invester i tiltak som kan fremme det sosiale fellesskapet. Arranger turer, både i nærområdet og til mer «eksotiske» steder. Kulturelle arrangementer, spill/sport, friluftsliv, tverrfaglig påfyll og felles aktiviteter skaper samhold og binder mennesker sammen.*

*Trenger fellesskapet innspill fra andre, inviter foredragsholdere som kan utfordre og inspirere i et stabsutviklingsprosjekt.*

Vanlig folkeskikk må være obligatorisk på arbeidsplassen. Det kan synes selvfølgelig, men konflikter og mobbing tar gjerne form av utestenging fra de sosiale arenaene kolleger i mellom. En god omgangstone handler om å hilse på hverandre om morgenen, gjøre plass ved lunsjbordet, og inkludere hverandre i samtaler osv.

Humor er viktig og trivselsfremmende, og en humoristisk tone på arbeidsplassen skaper et godt sosialt psykososialt arbeidsmiljø. Arbeidstakerne må allikevel være bevisste på at det er subjektivt hvordan humor oppfattes, og ta hensyn til det. Målet må være å finne en god balanse, hvor man kan spøke og tøyse, men unngår sårende humor.

#### 5. Kultur/ profesjon

I et arbeidsfellesskap i en menighet møtes ulike kulturer i mer enn én forstand. Kulturforskjellene kan være med på å gjøre kirkelige arbeidsplasser dynamiske og spennende, men kan i enkelte tilfeller være opphav til konflikt. Det må derfor tas tilstrekkelig hensyn til disse faktorene, f.eks

- ulike livssyn og/eller teologisk ståsted (f.eks ved utforming av stabens «andaktsliv»),
- ulik kulturell bakgrunn,
- kjønnsroller,
- spenning mellom «kall» og ordinære arbeidstidsordninger,
- holdning til ledere og lederstil,
- profesjonsidentitet og rolleforståelse, (f.eks. faglige krav innen fagfelt som musikk og pedagogikk).

## 6. Små enheter

I Den norske kirke finnes det mange små arbeidsmiljøer. I små virksomheter merkes et dårlig psykososialt arbeidsmiljø ekstra tydelig, fordi partene ikke kan unngå hverandre eller fordele oppgaver på en slik måte at de reduserer kontakten med hverandre. Et systematisk og godt arbeid med det psykososiale arbeidsmiljøet, sammen med tydelig ledelse og rollefordeling, er derfor like viktig i små enheter som i store. Små virksomheter er svært sårbare hvis det oppstår langvarig fravær eller

nedsatt produksjon/aktivitet som følge av dårlig arbeidsmiljø.

Et sosialt arbeidsmiljø er viktig for de fleste arbeidstakere. I små enheter bør arbeidsgiver være oppmerksom på at medarbeidere som ikke har fast arbeidsplass i et kontorfellesskap e.l. og som arbeider mye alene kan ha arbeidsdager med lite kontakt med kolleger, og lite tilbakemelding på hvordan de utfører arbeidsoppgavene sine. Det bør vurderes om arbeidet kan organiseres slik at også disse arbeidstakerne får mulighet til å ta del i et sosialt fellesskap på arbeidsplassen, for eksempel gjennom felles lunsj, felles oppmøtested om morgenen osv. I mindre virksomheter er ofte arbeidstakere alene om å tilhøre sin profesjon eller yrkesgruppe. De kan komme til å savne et fagmiljø, selv om det sosiale arbeidsmiljøet er godt. Det kan da være heldig å organisere forholdene slik at vedkommende har mulighet til å samarbeide med kolleger i andre menigheter, slik at de har mulighet til å diskutere faglige tema. Hensynene er at den enkelte gis mulighet til faglig og personlig utvikling slik arbeidsmiljøloven stiller krav om.



## OPPSUMMERING FOR ARBEIDET MED DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET:

- Kirkevergen/prosten må skaffe kunnskap om feltet. På [www.ka.no](http://www.ka.no) finnes det pekere til nettsteder med nyttig bakgrunnsinformasjon og praktiske tips, og til HMS-kurs tilpasset kirkelig sektor. På nettsiden finnes det også lenker til de aktuelle lovene og forskriftene, som også er gratis tilgjengelig på [www.lovdatab.no](http://www.lovdatab.no).
- Det psykososiale arbeidsmiljøet bør ha en selvstendig plass i det systematiske HMS-arbeidet.
- Kirkevergen/prosten er ansvarlig for at det blir utarbeidet HMS-rutiner. Kirkevergen må opprette kontakt med prosten, slik at rutinene kan samordnes og tilpasses hverandre. Kirkevergen har rett og plikt til å samordne rutinene mellom de to arbeidsgiverlinjene. Dette gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte/verneombud.
- Kirkevergen/prosten må opprette kontakt med arbeidstakerne, gjennom verneombud, tillitsvalgte og eventuelt arbeidsmiljøutvalg/arbeidsmiljøgruppe hvor det finnes.
- Arbeidsmiljøet må kartlegges.
- Det må utarbeides en skriftlig plan for hvordan problemer skal håndteres.
- Kirkevergen/prosten må være bevisst ulike utfordringer knyttet til organisatoriske særtrekk innfor Den norske kirke.





KA Kirkelig arbeidsgiver- og interesseorganisasjon



KULTUR- OG KIRKEDEPARTEMENTET