



Voxmeter 



# Undersøgelse af præsters trivsel

Januar 2026

# Indhold

|           |                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------|
| <b>3</b>  | <b>Baggrund og formål</b>                         |
| <b>5</b>  | <b>Læsevejledning</b>                             |
| <b>7</b>  | <b>Metode</b>                                     |
| <b>11</b> | <b>Hovedpointer og oversigt over anbefalinger</b> |
| <b>14</b> | <b>Resultater</b>                                 |
| <b>35</b> | <b>Anbefalinger</b>                               |

# Baggrund og formål

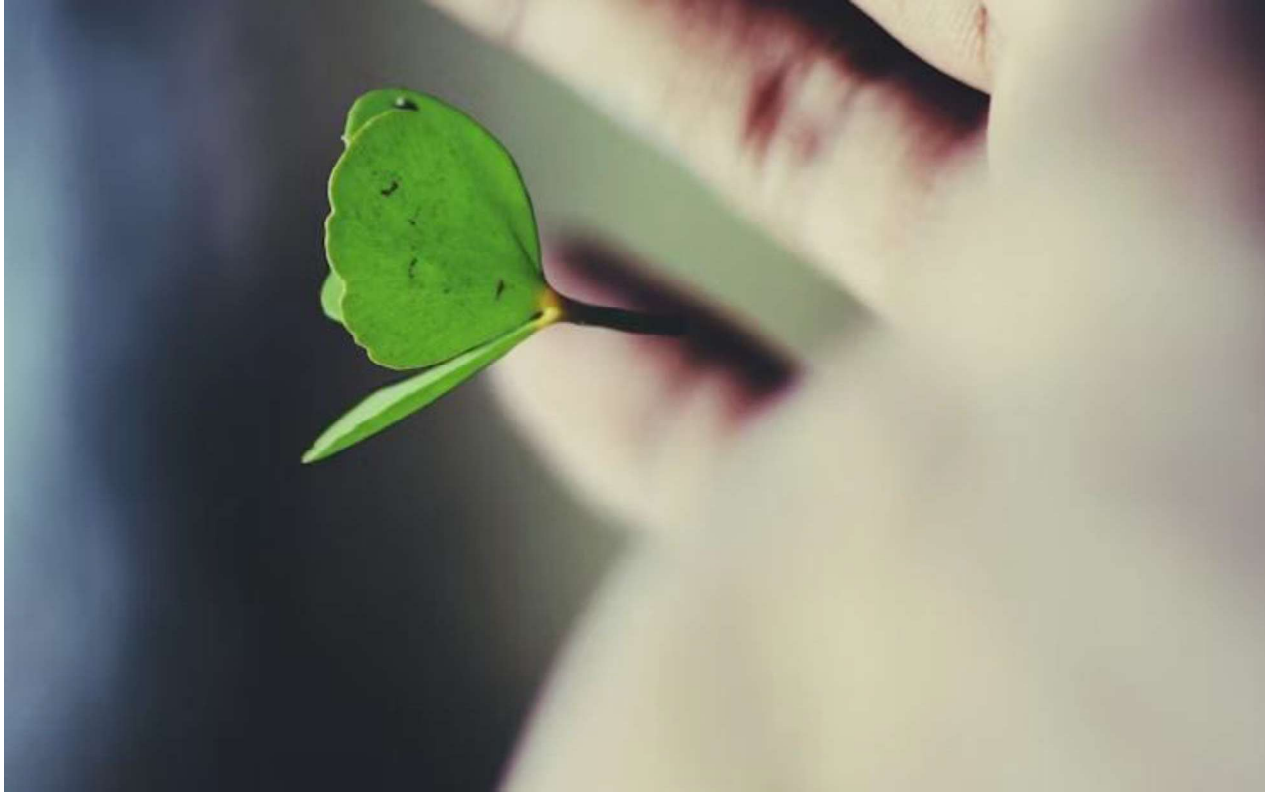
---

Der har i mange år været stor opmærksomhed på det psykosociale arbejdsmiljø blandt ansatte i folkekirken, og tidligere undersøgelser har gentagne gange peget på udfordringer. Senest gennemførte Voxmeter og Mindwork i 2023 – på vegne af By-, Land- og Kirkeministeriet – en omfattende kortlægning af arbejdsmiljøet blandt ansatte i folkekirken.

Undersøgelsen i 2023 viste, at størstedelen af de ansatte i folkekirken trives i deres arbejde, men den pegede samtidig på en række udfordringer blandt andet i relation til præsternes arbejdsmiljø. På den baggrund blev det anbefalet at gennemføre en opfølgende undersøgelse med særligt fokus på præsternes arbejdsmiljø.

Foreliggende undersøgelse udgør denne opfølgning. Der er ikke tale om en gentagelse af undersøgelsen fra 2023, men om en målrettet uddybning af udvalgte resultater. Undersøgelsen bygger således direkte videre på det eksisterende vidensgrundlag og har til hensigt at udfolde og kvalificere en række specifikke temaer, der af Arbejdsgruppen vedr. Præsters Psykiske Arbejdsmiljø (APPA) vurderes centrale for præsternes trivsel. Det er således ikke en dybdegående eller udtømmende kortlægning af alle aspekter af præsternes arbejdsmiljø, men en fokuseret opfølgning på de områder, hvor der i 2023 blev identificeret særlige udfordringer.

Undersøgelsen har et klart handlingsorienteret fokus og retter særlig opmærksomhed mod præsternes oplevede betingelser for god trivsel. Det betyder, at der – med afsæt i både spørgeskemadata og fokusgrupper – er lagt vægt på at identificere de forhold i arbejdet og organisationen, som understøtter trivsel i praksis. Det skal understreges at formålet ikke er at ignorere forhold, der ikke fungerer, men at skabe et vidensgrundlag, der peger fremad og på forskellige organisatoriske niveauer kan omsættes til konkrete og realistiske indsatser der kan styrke præsternes arbejdsrelaterede trivsel.



# Indhold

|           |                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------|
| <b>3</b>  | <b>Baggrund og formål</b>                         |
| <b>5</b>  | <b>Læsevejledning</b>                             |
| <b>7</b>  | <b>Metode</b>                                     |
| <b>11</b> | <b>Hovedpointer og oversigt over anbefalinger</b> |
| <b>14</b> | <b>Resultater</b>                                 |
| <b>35</b> | <b>Anbefalinger</b>                               |

# Læsevejledning

---

Denne læsevejledning giver et overblik over rapportens opbygning og viser, hvordan de enkelte afsnit hænger sammen. Formålet er at støtte læseren i at orientere sig i rapporten og vælge en læseretning, der passer til behov og formål.

## Baggrund og metode

Indledningsvis præsenteres undersøgelsens formål, afgrænsning, metode og datagrundlag. Her beskrives, hvordan spørgeskemaundersøgelsen og fokusgrupperne tilsammen danner grundlag for undersøgelsens resultater.

## Samlet overblik over hovedpointer og anbefalinger

Herefter gives et samlet overblik over undersøgelsens vigtigste fund på tværs af datakilder.

## Resultater

Dette afsnit præsenterer udvalgte resultater fra spørgeskemaundersøgelsen med henblik på at belyse centrale mønstre i præsters trivsel. Resultaterne præsenteres tematisk og giver et samlet overblik over forhold, der har sammenhæng med højere eller lavere jobtilfredshed.

## Anbefalinger

Afslutningsvis findes anbefalingerne. Disse er formuleret som overordnede indsatsområder der supplerer hinanden ved tilsammen at give et helhedsorienteret billede af, hvordan rammer, relationer og organisering kan understøtte præsters trivsel i praksis.



## Funktionspræster

Der har i undersøgelsen været fokus på, hvorvidt funktionspræster oplever andre eller flere trivselsudfordringer end øvrige præster.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen viser **ingen klare eller systematiske forskelle** mellem funktionspræster og øvrige præster på tværs af de undersøgte temaer. Der ses enkelte mindre forskelle på udvalgte punkter, men disse danner ikke et entydigt mønster. På den baggrund sondres der i foreliggende rapport ikke mellem funktionspræster og øvrige præster, når data præsenteres.

## Svar på åbne spørgsmål

I spørgeskemaundersøgelsen er stillet en række spørgsmål med åben svarmulighed i direkte forlængelse af specifikke spørgsmål.

I rapporten præsenteres de åbne svar tematisk og ikke i deres oprindelige spørge- eller svarrækkefølge. Besvarelsene indgår i rapporten som kvalitative supplementer til de kvantitative analyser og anvendes til at belyse, hvordan præsterne selv formulerer oplevelser og erfaringer knyttet til de undersøgte temaer. De åbne svar kan ikke anvendes til statistisk generalisering, men bidrager med eksempler og perspektiver.

# Indhold

**3** Baggrund og formål

**5** Læsevejledning

**7** Metode

**11** Hovedpointer og oversigt over anbefalinger

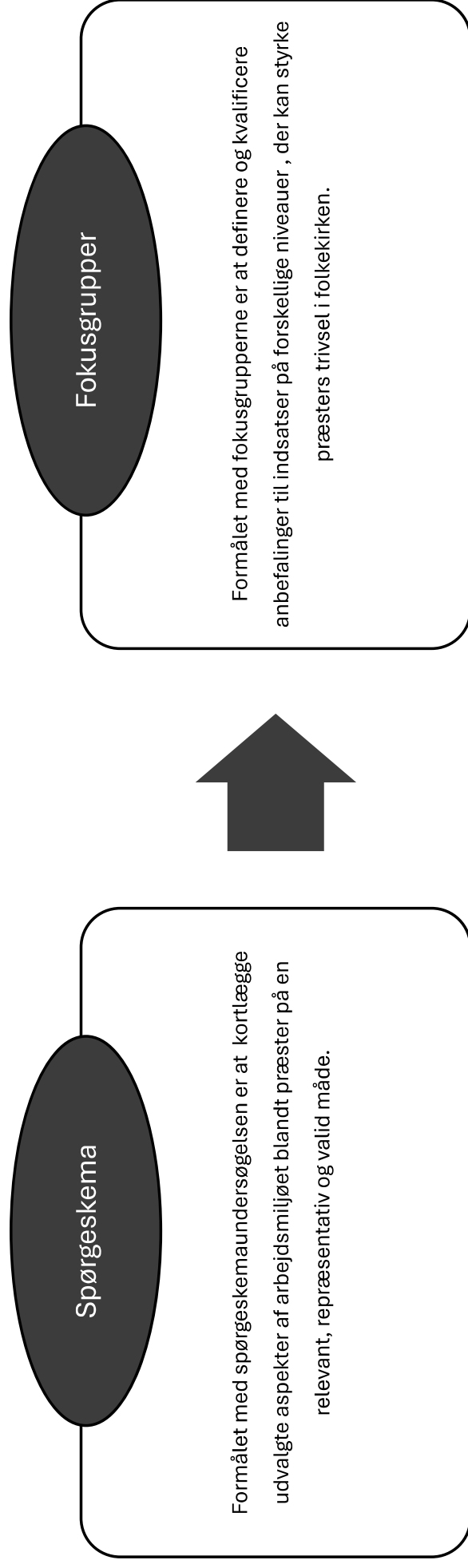
**14** Resultater

**35** Anbefalinger

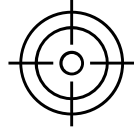
# Undersøgelsesdesign

---

Dataindsamlingen er gennemført via en mixed-methods tilgang bestående af en landsdækkende spørgeskemaundersøgelse blandt samtlige præster ansat i Folkekirken samt to virtuelle fokusgrupper med præster, der har oplevet en positiv forandring i deres arbejdsmiljø.



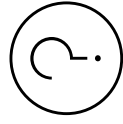
# Spørgeskemaundersøgelse



Formålet er at kortlægge udvalgte aspekter af arbejdsmiljøet blandt præster på en relevant, repræsentativ og valid måde.



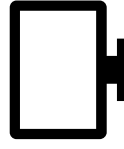
Målgruppen er præster ansat i folkekirken. Målgruppen er defineret af By-, Land- og Kirkeministeriet, som har leveret sample til udsendelse.



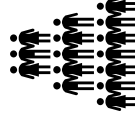
Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført med udgangspunkt i et spørgeskema udarbejdet i dialog mellem By-, Land- og Kirkeministeriet, Arbejdsgruppen vedr. Præsters Psykiske Arbejdsmiljø og Voxmeter. Der har været fokus på at konstruere et kort og overskueligt spørgeskema dækkende udvalgte aspekter af præsters arbejdsvilkår.



Dataindsamlingen er gennemført i perioden fra den 30. oktober til 25. november 2025. Der er i perioden udsendt en invitation og tre påmindelser.



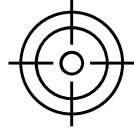
Dataindsamlingen er gennemført webbaseret via e-mail. E-mailadresser er udtrukket fra By-, Land- og Kirkeministeriets lønsystem.



Der er sendt invitation til 2263 respondenter. Der er indhentet besvarelser fra 1451. Det giver en svarprocent på 64 %

# Fokusgrupper

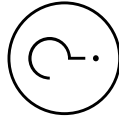
---



Formålet med fokusgrupperne er at identificere og definere anbefalinger til indsatsområder målrettet præsters arbejdsmæssige trivsel.



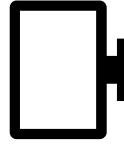
Målgruppen er præster, der har oplevet en positiv forandring i deres arbejdsmiljø og som oplever en høj grad af tilfredshed i deres arbejdsliv.



Fokusgrupperne er gennemført med udgangspunkt i en på forhånd fastlagt interviewguide med fokus på at identificering væsentlige betingelser for præsters trivsel.



Fokusgrupperne er gennemført 24. og 25. november 2025.



Dataindsamlingen er gennemført som to online fokusgrupper med hhv. 8 og 9 deltagere i hver. Begge fokusgrupper blev faciliteret af en erhvervspsykolog fra Mindwork.

# Indhold

|           |                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------|
| <b>3</b>  | <b>Baggrund og formål</b>                         |
| <b>5</b>  | <b>Læsevejledning</b>                             |
| <b>7</b>  | <b>Metode</b>                                     |
| <b>11</b> | <b>Hovedpointer og oversigt over anbefalinger</b> |
| <b>14</b> | <b>Resultater</b>                                 |
| <b>35</b> | <b>Anbefalinger</b>                               |

# Hovedpointer

---

## **Præster trives, når relationerne i arbejdshverdagen er gode og præget af gensidig respekt**

Undersøgelsen viser, at trivsel hænger sammen med oplevelsen af gode relationer til menighedsråd, provst og kolleger. Når samarbejdet er præget af dialog, tillid og gensidig forståelse, oplever præsterne større arbejdsglæde og mindre belastning.

## **Præster trives, når provsten opleves som tilgængelig, støttende og tydelig**

Undersøgelsen viser, at præster med høj trivsel oplever provsten som en aktiv støtte i hverdagen. Der lægges vægt på løbende dialog, sparring og klar opfølgning – særligt i komplekse eller belastende situationer. Når provsten tager ansvar i konflikter og støtter i vanskelige situationer, er trivslen blandt præsterne høj.

## **Præster trives, når der er fælles klarhed om roller, forventninger og beslutningsrum**

Undersøgelsen viser, at trivslen er høj blandt præster, der oplever en klar og fælles forståelse af roller, forventninger og beslutningsrum blandt de involverede aktører. Det gælder både forståelsen af præstens rolle og af de øvrige fagligheder. Klarhed mindsker usikkerhed og bidrager til en mere tryk og overskuelig hverdag.

**Præster trives, når deres faglige ledelsesrum er tydeligt og anerkendt**  
Undersøgelsen viser, at højere trivsel hænger sammen med oplevelsen af et klart og legitimt fagligt ledelsesrum. Præster, der oplever opbakning til deres faglige ledelsesrum, rapporterer større faglig ro og sikkerhed i arbejdet.

**Præster trives, når de har let adgang til sociale og faglige fællesskaber**  
Jobtilfredsheden er højere blandt præster, der oplever at have let adgang til kollegial sparring, faglige netværk og faste samarbejdsfora. Fællesskaberne opleves som vigtige rum for støtte, erfaringsudveksling og håndtering af belastende opgaver.

## **Præster trives, når de har let adgang til relevante støtteformer og indsatser**

Undersøgelsen viser, at højere trivsel hænger sammen med oplevelsen af let adgang til støtte og indsatser. Præster, der oplever adgang til flere former for støtte og fællesskab, rapporterer gennemgående højere trivsel end præster med begrænset adgang.

# Oversigt over anbefalinger

---

## 1. Klarhed om præstens faglige ledelsesrum og mandat

Anbefalingen handler om fælles forståelse og respekt for præstens faglige ledelsesrum, så roller, ansvar og mandat er tydelige i samarbejdet.

## 2. Stærke sociale og kollegiale fællesskaber omkring præstearbejdet

Anbefalingen fokuserer på betydningen af kollegiale fællesskaber som grundlag for støtte, sparring og håndtering af fagligt og føtelsesmæssigt krævende opgaver.

## 3. Systematisk forventningsafstemning i samarbejdet mellem præst, menighedsråd og provst

Anbefalingen fremhæver behovet for løbende og struktureret forventningsafstemning for at forebygge misforståelser og styrke samarbejdet.

## 4. Tidlig og konstruktiv håndtering af samarbejdsudfordringer

Anbefalingen peger på, at tidlig dialog og tydelige procedurer for håndtering af uenigheder kan forebygge konflikter og belastning.

## 5. Realistisk prioritering af præsters arbejdsopgaver

Anbefalingen handler om klarhed over opgaver og prioriteringer, så arbejdsomængden opleves som realistisk og understøtter kvalitet og balance i arbejdet.

## 6. En tryk og sammenhængende opstart for nye præster

Anbefalingen fokuserer på betydningen af en tydelig og koordineret opstart, der giver nye præster overblik, tryghed og god forankring i embedet.

## 7. Løbende faglig sparring og refleksion i præstearbejdet

Anbefalingen peger på behovet for vedvarende faglig sparring og refleksion som støtte i komplekse opgaver og som grundlag for faglig kvalitet.

## 8. Velfungerende samarbejdsfora, fælles rytmer og mødestrukturer i hverdagen

Anbefalingen handler om klare mødefora og faste samarbejdsrytmer, som understøtter koordinering, dialog og fælles overblik i hverdagen.

## 9. Understøttelse af et arbejdsliv med plads til restitution

Anbefalingen fokuserer på rammer, der giver mulighed for pauser, restitution og klare grænser mellem arbejde og fritid.

## 10. Tydelig og professionel arbejds giverrolle i menighedsrådet

Anbefalingen peger på betydningen af en klar og professionel varetagelse af arbejds giverrollen for at sikre forudsigelighed og godt samarbejde.

## 11. Aflastning af præster gennem klare administrative rammer og støtte

Anbefalingen handler om at reducere belastning fra administrative opgaver gennem tydelige rammer og adgang til relevant støtte.

# Indhold

|           |                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------|
| <b>3</b>  | <b>Baggrund og formål</b>                         |
| <b>5</b>  | <b>Læsevejledning</b>                             |
| <b>7</b>  | <b>Metode</b>                                     |
| <b>11</b> | <b>Hovedpointer og oversigt over anbefalinger</b> |
| <b>14</b> | <b>Resultater</b>                                 |
| <b>35</b> | <b>Anbefalinger</b>                               |

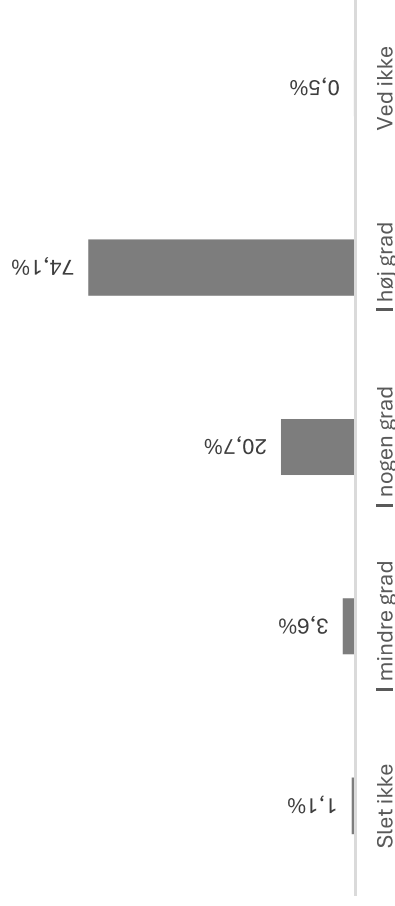
# Der er sammenhæng mellem relationen til menighedsrådet og jobtilfredshed

Hovedparten af præsterne oplever, at de har en god og respektfuld relation til de valgte medlemmer af menighedsrådet. Over syv ud af ti svarer, at de i høj grad har en god og respektfuld relation (74,1 %), mens hver femte angiver, at de i nogen grad oplever dette (20,7 %). Kun en lille andel oplever det kun i mindre grad eller slet ikke.

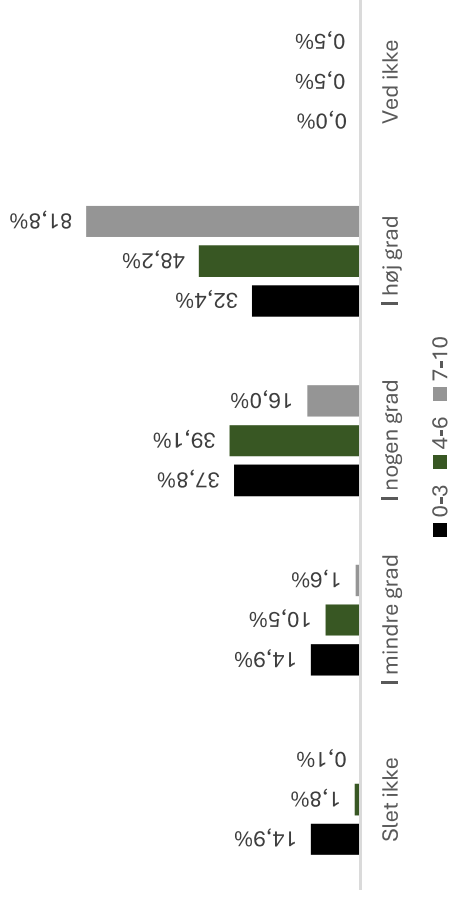
Blandt præster med høj jobtilfredshed svarer 8 ud af 10, at de i nogen eller i høj grad oplever at have en god og respektfuld relation til de valgte medlemmer af menighedsrådet (97,8 %). Blandt præster med lav jobtilfredshed gælder det syv ud af ti (70,2 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed svarer tre ud af ti, at de i mindre grad eller slet ikke oplever at have en god og respektfuld relation til de valgte medlemmer af menighedsrådet (29,8 %). Det tilsvarende tal for præster med høj jobtilfredshed er to ud af hundrede (2,2 %).

? I hvilken grad oplever du at have en god og respektfuld relation til de valgte medlemmer af menighedsrådet?



? I hvilken grad oplever du at have en god og respektfuld relation til de valgte medlemmer af menighedsrådet? X Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?



**Base:** 1.426 præster, der har besvaret både spørgsmålet om relationen til de valgte medlemmer af menighedsrådet og jobtilfredshed. Totalen er opgjort uden præster, der har angivet, at de ikke er ansat i et pastorat.

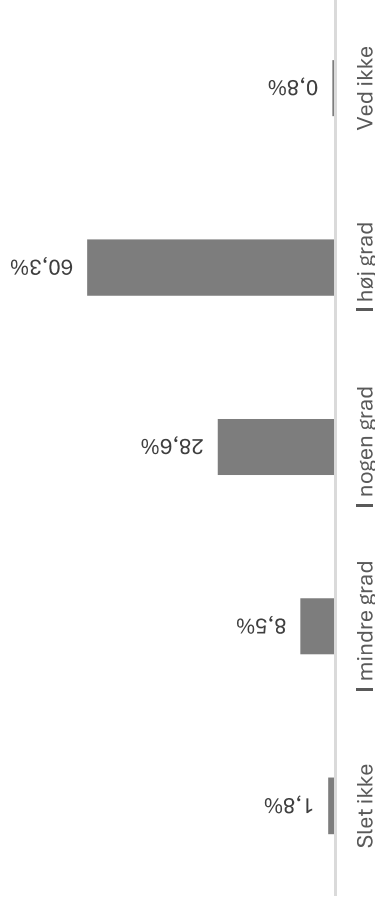
# Der er sammenhæng mellem støtte fra menighedsrådet og jobtilfredshed

Hovedparten af præsterne oplever, at menighedsrådet i høj grad understøtter dem i deres arbejde. Seks ud af ti svarer, at de i høj grad føler sig understøttet (60,3 %), og knap tre ud af ti at de oplever det i nogen grad (28,6 %). En ud af 10 oplever det kun i nogen grad eller slet ikke (10,3 %).

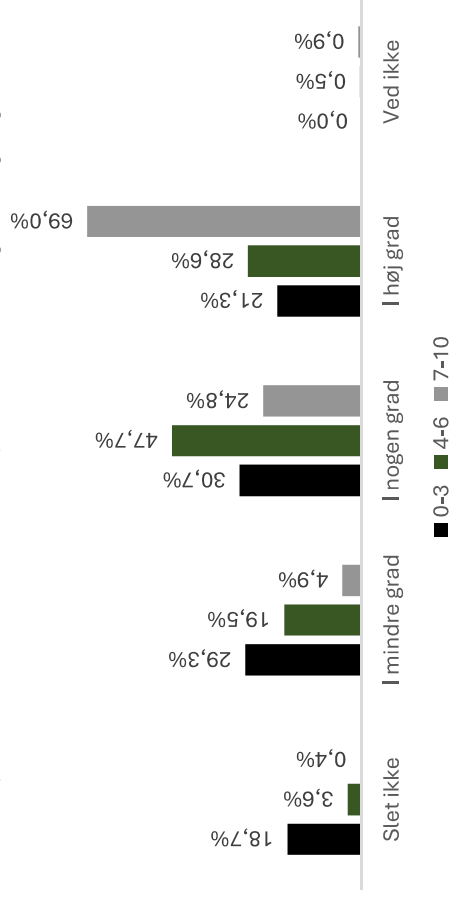
Blandt præster med høj jobtilfredshed svarer ni ud af ti, at de i nogen eller høj grad oplever, at de valgte medlemmer af menighedsrådet understøtter deres arbejde som præst (93,8 %). Blandt præster med lav jobtilfredshed gælder det godt halvdelen (52,0 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed svarer knap halvdelen, at de i mindre grad eller slet ikke oplever understøttelse fra de valgte medlemmer af menighedsrådet (48,0 %). Det tilsvarende tal for præster med høj jobtilfredshed er fem ud af hundrede (5,3 %).

? I hvilken grad oplever du, at de valgte medlemmer af menighedsrådet understøtter dig i dit arbejde som præst?



? I hvilken grad oplever du, at de valgte medlemmer af menighedsrådet understøtter dig i dit arbejde som præst? X Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?



**Base:** 1.429 præster, der har besvaret både spørgsmålet om, i hvilken grad de valgte medlemmer af menighedsrådet understøtter deres arbejde som præst og spørgsmålet om jobtilfredshed. Totalen er opgjort uden præster, der har angivet, at de ikke er ansat i et pastorat.

# Relationen til menighedsrådet (1:2)

Nedenfor følger en tematisk præsentation af svarene på de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen.

## Relationen i sig selv

Relationen til menighedsrådet er en stærk faktor for præsters trivsel. Når alle lærer hinanden bedre at kende og når rådet forstår deres rolle, respekterer præstens faglighed og bakker op om beslutninger, oplever præsterne både ro, retning og tryghed i arbejdet. Omvendt kan relationen også være kilde til mistrivsel ved misforståelser, når rådet er usikkert eller mangler forståelse af præstens rolle.

## Faglige vurderinger

Flere præster beskriver, at deres trivsel stiger markant, når menighedsrådet viser tillid til deres faglige vurderinger og respekterer de beslutninger, der hører under deres ansvar. Når rådet lytter, anerkender præstens kompetencer og giver plads til, at præsten kan udføre arbejdet selvstændigt, opleves samarbejdet som mere givende og professionelt.

“Efterhånden som vi lærer hinanden bedre at kende, sker der en ændring i relationen [...]”

“Der kommer ved nyvalg medlemmer ind i rådet, som aldrig har arbejdet med menighedsrådsarbejde før, og det stiller store krav til os præster.”

”Der er respekt om mine synspunkter. Der bliver lyttet til mine overvejelser, forslag og spørgsmål.”

Har du - i din nuværende eller i en tidligere ansættelse som præst - oplevet en positiv forandring i relationen mellem dig som præst og de valgte medlemmer af menighedsrådet? Beskriv med egne ord, hvordan du oplevede forandringen og hvad der ledte op til den.

## Relationen til menighedsrådet (2:2)

### Rollefordeling og regler

Flere præster peger på, at relationen forbedres, når menighedsrådet har et klart kendskab til regler og rollefordeling, fordi det forebygger misforståelser. Når ansvarsfordeling i praksis bliver uklar, betyder det, at præsten fra tid til anden selv må løse opgaver eller håndtere situationer, som egentlig burde løses af andre. Denne ubalance skaber frustration og en oplevelse af at skulle 'tage styringen' uden et tydeligt mandat.

### Personbårne relationer og udskiftning

Endelig peger en større andel af præsterne på, at relationens kvalitet ofte afhænger af få nøglepersoners adfærd, temperament og kompetencer. Derfor skifter relationen til de valgte medlemmer af menighedsrådet ofte, når der sker udskiftning blandt medlemmerne af menighedsrådet.

"Som hovedtendens oplever jeg, at hvis der skal ske nogle positive forandringer, hviler det på mig som præst at arbejde for det og takle det rigtigt."

"Der har engang været en diskussion [...]. Misforståelsen blev rettet med stiftøvrighedens hjælp."

"Jeg har oplevet hvor stor en glæde det er, når menighedsråds-medlemmer skiftes ud med nye, ved valg."

"[...] modsat skaber det usikkerhed og konflikter, når medlemmer af menighedsrådet ikke er i stand til at løse den opgave, deres rolle kræver."

? Har du - i din nuværende eller i en tidligere ansættelse som præst - oplevet en positiv forandring i relationen mellem dig som præst og de valgte medlemmer af menighedsrådet? Beskriv med egne ord, hvordan du oplevede forandringen og hvad der ledte op til den.

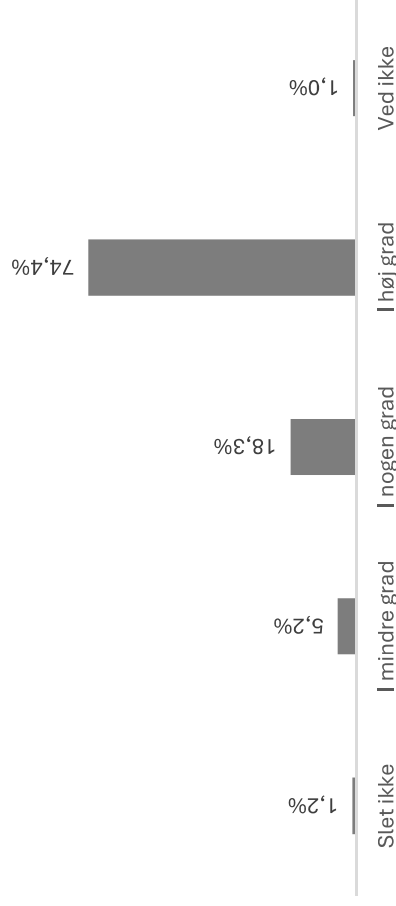
# Der er sammenhæng mellem relationen til provsten og jobtilfredshed

Hovedparten af præster oplever at have en god og respektfuld relation til provsten. Tre ud af fire angiver, at de i høj grad oplever dette (74,4 %), mens knap en ud af fem (18,3 %) oplever det i nogen grad. En lille andel har ikke en positiv oplevelse af relationen til provsten (6,5 %).

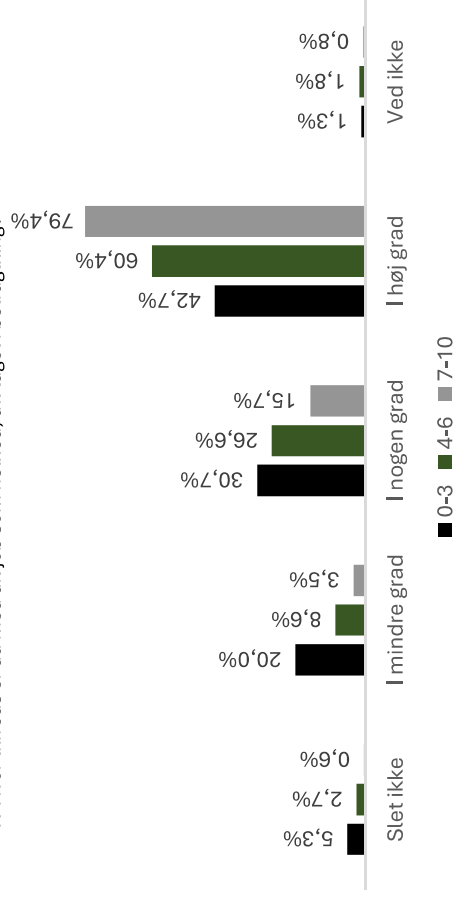
Blandt præster med høj jobtilfredshed svarer næsten alle, at de i nogen eller høj grad oplever at have en god og respektfuld relation til provsten (95,1 %). Blandt præster med lav jobtilfredshed gælder det knap tre ud af fire (73,4 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed svarer en fjerdedel, at de i mindre grad eller slet ikke oplever at have en god og respektfuld relation til provsten (25,3 %). Det tilsvarende tal blandt præster med høj jobtilfredshed er omkring fire ud af hundrede (4,1 %).

? I hvilken grad oplever du at have en god og respektfuld relation til provsten?



? I hvilken grad oplever du at have en god og respektfuld relation til provsten?  
X Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?



**Base:** 1.386 præster, der har besvaret både spørgsmålet om at have en god og respektfuld relation til provsten og spørgsmålet om jobtilfredshed. Totalen er opgjort uden præster, der angiver, at spørgsmålet er irrelevant, fordi de selv er provst.

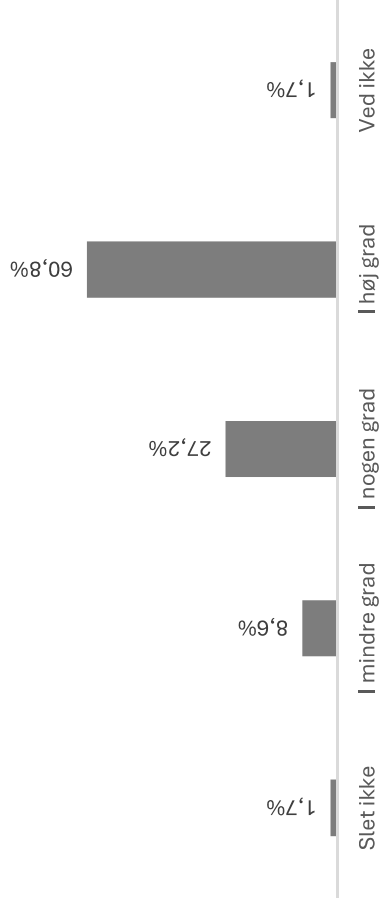
# Der er sammenhæng mellem støtte fra provsten og jobtilfredshed

Hovedparten af præsterne oplever, at provsten i høj grad understøtter deres arbejde. Omkring seks ud af ti angiver, at de i høj grad føler sig understøttet (60,8 %), og en fjerdedel oplever det i nogen grad (27,2 %). Knap én ud af ti svarer, at de i mindre grad eller slet ikke oplever støtte (10,3 %).

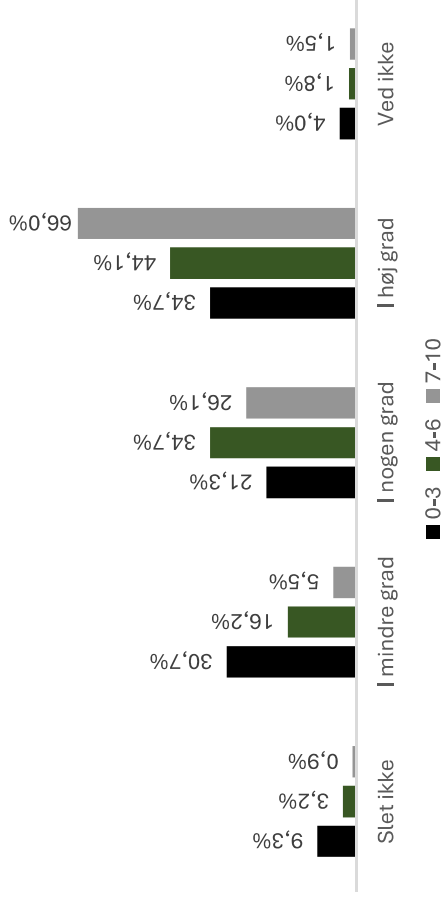
Blandt præster med høj jobtilfredshed svarer hovedparten, at de i nogen eller høj grad oplever, at provsten understøtter deres arbejde som præst (92,1 %). Blandt præster med lav jobtilfredshed gælder det knap seks ud af ti (56,0 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed svarer omkring fire ud af ti, at de i mindre grad eller slet ikke oplever, at provsten understøtter deres arbejde (40,0 %). Det tilsvarende tal for præster med høj jobtilfredshed er knap seks ud af hundrede (6,4 %).

? I hvilken grad oplever du, at provsten understøtter dig i dit arbejde som præst?



? I hvilken grad oplever du, at provsten understøtter dig i dit arbejde som præst?  
X Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?



**Base:** 1.386 præster, der har besvaret både spørgsmålet om, i hvilken grad de oplever, at provsten understøtter deres arbejde som præst og spørgsmålet om jobtilfredshed. Totalen er opgjort uden præster, der angiver, at spørgsmålet er irrelevant, fordi de selv er provst.

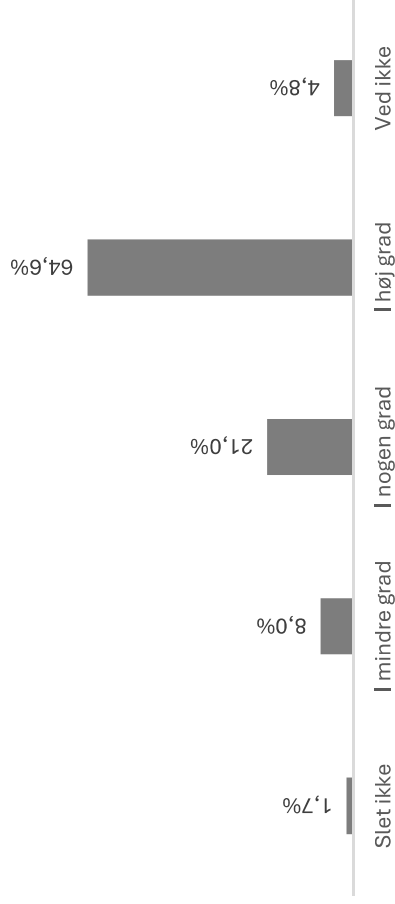
# Der er sammenhæng mellem provstens tilgængelighed og jobtilfredshed

Hovedparten af præsterne oplever i høj grad, at provsten er tilgængelig, når de har brug for sparring om deres arbejde. Omkring to ud af tre oplever i høj grad provsten som tilgængelig (64,6 %), og hver femte oplever det i nogen grad (21,0 %). En ud af ti oplever, det kun i mindre grad eller slet ikke (9,7 %).

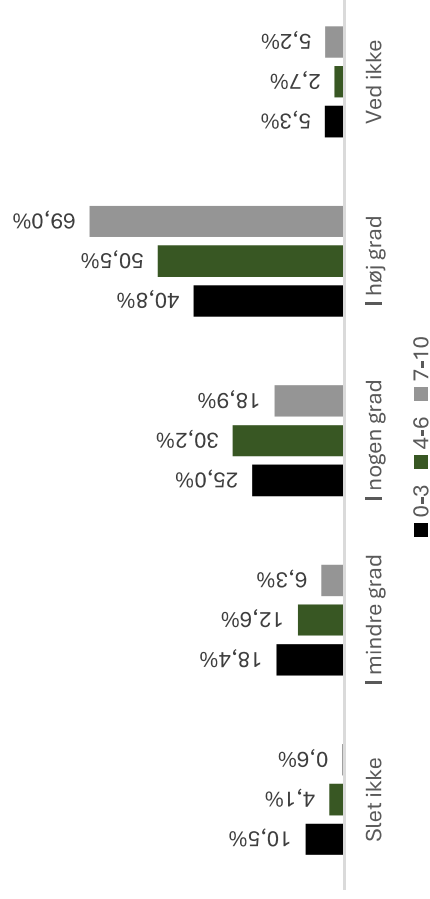
Blandt præster med høj jobtilfredshed svarer hovedparten, at de i nogen eller høj grad oplever, at provsten er tilgængelig, hvis de har brug for sparring om deres arbejde (87,9 %). Blandt præster med lav jobtilfredshed gælder det to ud af tre (65,8 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed svarer knap tre ud af ti, at de i mindre grad eller slet ikke oplever, at provsten er tilgængelig for sparring (28,9 %). Det tilsvarende tal for præster med høj jobtilfredshed er syv ud af hundrede (6,9 %).

? I hvilken grad oplever du, at provsten er tilgængelig, hvis du har brug for sparring om dit arbejde?



? I hvilken grad oplever du, at provsten er tilgængelig, hvis du har brug for sparring om dit arbejde?  
X Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?



**Base:** 1.417 præster, der har besvaret både spørgsmålet om provstens tilgængelighed for sparring om arbejdet og spørgsmålet om jobtilfredshed. Totalen er opgjort uden præster, der angiver, at spørgsmålet er irrelevant, fordi de selv er provst.

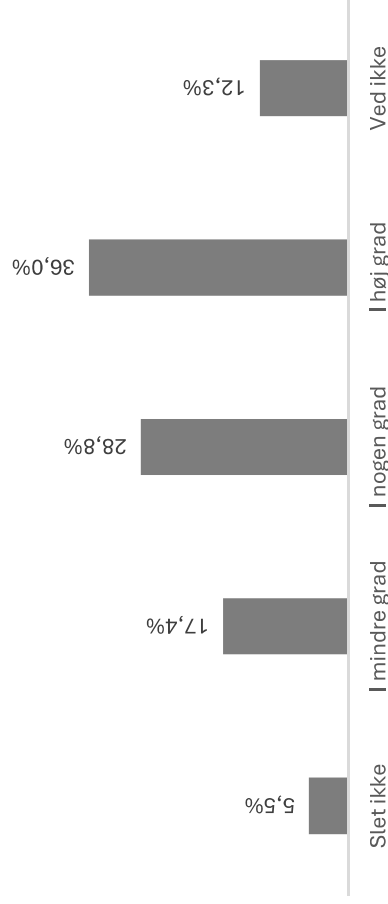
# Der er sammenhæng mellem provstens bidrag til konfliktforebyggelse og jobtilfredshed

En stor del af præsterne oplever, at provsten i nogen eller høj grad bidrager til at forebygge og/eller løse konflikter i pastoratet. Godt en tredjedel angiver, at provsten i høj grad bidrager (36,0 %), og en lidt mindre andel oplever det i nogen grad (28,8 %). Omkring hver fjerde præst vurderer, at provstens bidrag er begrænset, og svarer, at det kun sker i mindre grad eller slet ikke (22,9%).

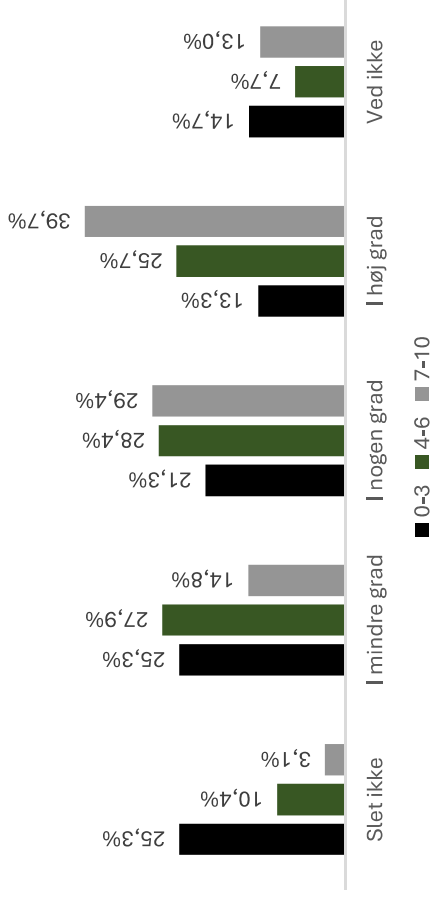
Blandt præster med høj jobtilfredshed svarer omkring syv ud af ti, at de i nogen eller i høj grad oplever, at provsten bidrager til at forebygge og/eller løse konflikter i pastoratet (69,1 %). Blandt præster med lav jobtilfredshed gælder det en tredjedel (34,6 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed svarer omkring halvdelen, at de i mindre grad eller slet ikke oplever at provsten bidrager med sådant bidrag (50,6 %). Det tilsvarende tal for præster med høj jobtilfredshed er knap to ud af ti (17,9 %).

? I hvilken grad oplever du, at provsten bidrager til at forebygge og/eller løse konflikter i pastoratet?



? I hvilken grad oplever du, at provsten bidrager til at forebygge og/eller løse konflikter i pastoratet?  
X Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?



**Base:** 1.387 præster, der har besvaret både spørgsmålet om, i hvilken grad provsten bidrager til at forebygge og løse konflikter i pastoratet og spørgsmålet om jobtilfredshed. Totalen er opgjort uden præster, der angiver, at spørgsmålet er irrelevant, fordi de selv er provst.

## Relationen til provsten (1:2)

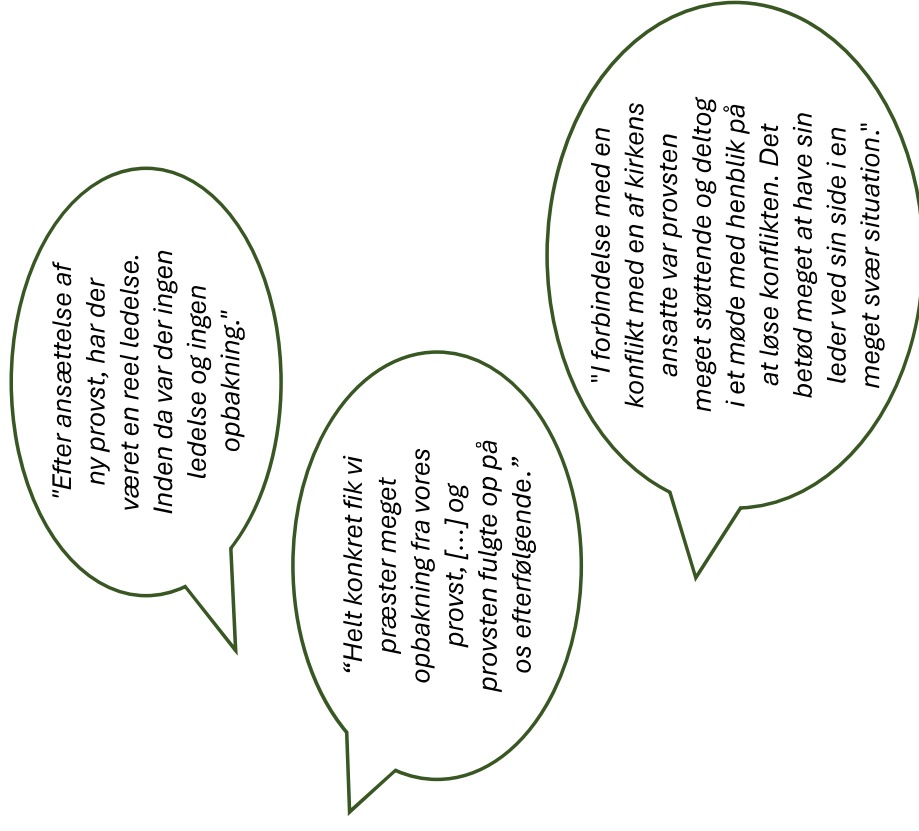
Nedenfor følger en tematisk præsentation af svarene på de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen.

### Provsten som tydelig leder

Præsterne beskriver, at relationen til provsten er god, når provsten tydeligt tager ansvar som leder. Det skaber en oplevelse af retning og rammesætning, som gør samarbejdet mere stabilt og forudsigeligt i hverdagen. Når provsten påtager sig lederrollen, bliver det lettere for præsten at navigere i vanskelige situationer, fordi ansvaret ikke opleves som noget, præsten skal løfte alene. Det giver en fornemmelse af, at der er et tydeligt ledelsesmæssigt ståsted, som præsten kan læne sig op ad.

### Professionel konflikthåndtering

Præsterne fremhæver det som positivt, når provsten håndterer konflikter professionelt, skaber ro i personalesager og støtter præsten i komplekse eller belastende situationer. Flere peger på, at det gør en afgørende forskel, når provsten kan agere som en stabil og neutral autoritet: én der kan holde hovedet koldt, fastholde en saglig proces og bidrage til at dæmpe eskalering. Det styrker relationen, når præsten oplever både opbakning og en tydelig ledelsesmæssig tilstedeværelse, når der er pres på.



? Har du - i din nuværende eller i en tidligere ansættelse som præst - oplevet en positiv forandring i relationen mellem dig som præst og provsten? Beskriv med egne ord, hvordan du oplevede forandringen og hvad der ledte op til den.

## Relationen til provsten (2:2)

### Respekt for præstens faglighed

Relationen til provsten opleves positiv, når provsten udviser respekt for præstens faglighed. Når provsten lytter opmærksomt, anerkender præstens vurderinger og giver plads til faglige overvejelser, opleves samarbejdet som mere tillidsfuldt. Det handler ikke kun om at "give ret", men om at præstens faglige perspektiv bliver taget alvorligt og indgår som et legitimt grundlag for beslutninger og prioriteringer. Den form for anerkendelse skaber tryghed og en følelse af fælles retning.

### Tilgængelighed

Mange præster beskriver, at den daglige tryghed vokser, når provsten er let at få fat i og giver hurtige afklaringer. Når der hurtigt kommer svar, reduceres usikkerhed, og præsten undgår oplevelsen af at stå alene med spørgsmål, tvivl eller beslutninger, der kræver ledelsesmæssig afklaring.

"Ja, der skete noget positivt når der var rum for, at jeg kunne have en anden mening og give udtryk for den, en reel samtale, og ikke blot envejs."

"Jeg oplever en god provst, der virkelig lytter og bakker mig op i mine faglige vurderinger."

"Seneste provsteskitte medførte en betydelig forbedret relation, da vi fik en provst som kunne uddelegere arbejdet og som ikke var styret af behov for kontrol."

? Har du - i din nuværende eller i en tidligere ansættelse som præst - oplevet en positiv forandring i relationen mellem dig som præst og provsten? Beskriv med egne ord, hvordan du oplevede forandringen og hvad der ledte op til den.

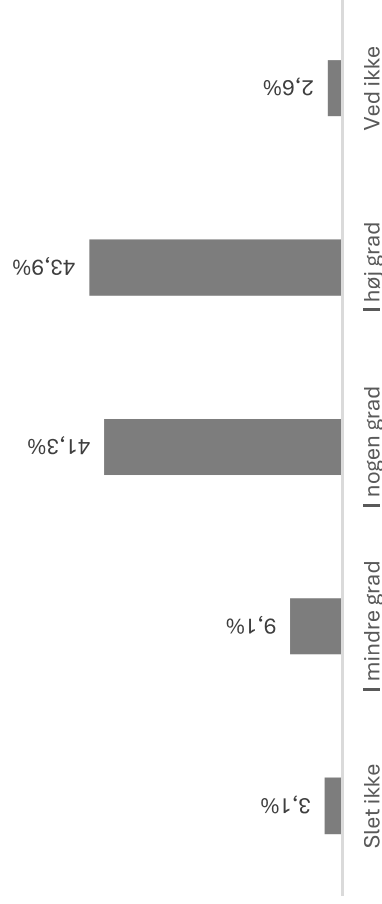
# Der er sammenhæng mellem klarhed om menighedsrådets forventninger og jobtilfredshed

Hovedparten af præsterne oplever at det er klart for dem, hvad de valgte medlemmer af menighedsrådet forventer af dem i deres virke som præst. Godt fire ud af ti angiver, at forventningerne er meget klare for dem (43,9 %), og omtrent lige så mange oplever det i nogen grad (41,3 %). En mindre gruppe oplever begrænset klarhed og svarer, at de kun i mindre grad eller slet ikke oplever klarhed over forventningerne (12,2 %).

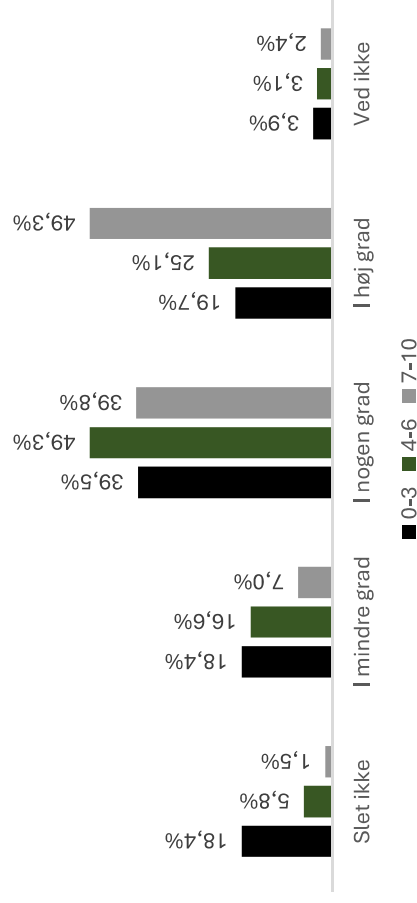
Blandt præster med høj jobtilfredshed svarer ni ud af ti at de i nogen eller i høj grad oplever, at det er klart for dem, hvad de valgte medlemmer af menighedsrådet forventer af dem i deres virke som præst (89,1 %). Blandt præster med lav jobtilfredshed gælder det seks ud af ti (59,2 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed svarer knap fire ud af ti, at det kun i mindre grad eller slet ikke er klart for dem, hvad menighedsrådet forventer (36,8 %). Det tilsvarende tal for præster med høj jobtilfredshed er knap ni ud af hundrede (8,5 %).

? I hvilken grad er det klart for dig, hvad de valgte medlemmer af menighedsrådet forventer af dig i dit virke som præst?



? I hvilken grad er det klart for dig, hvad de valgte medlemmer af menighedsrådet forventer af dig i dit virke som præst? X Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?



**Base:** 1.421 præster, der har besvaret både spørgsmålet om, i hvilken grad det er klart for dem, hvad de valgte medlemmer af menighedsrådet forventer af dem i deres virke som præst og spørgsmålet om jobtilfredshed. Totalen er opgjort uden præster, der har angivet, at de ikke er ansat i et pastorat.

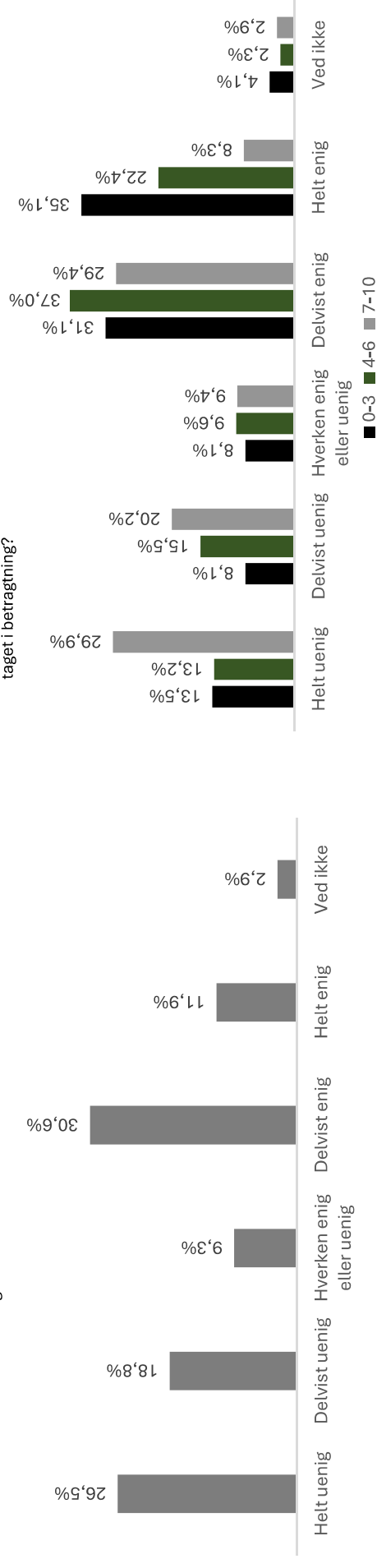
# Der er sammenhæng mellem uklarhed om beslutningsansvar og jobtilfredshed

En stor del af præsterne er enige i, at der kan opstå uklarhed om, hvilke beslutninger de skal involveres i som medlemmer af menighedsrådet. Godt fire ud af ti angiver denne oplevelse (43,9 %), og omtrent lige så mange oplever det delvist (41,3 %). En mindre gruppe svarer, at de kun oplever begrænset eller ingen uklarhed (12,2 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed svarer to ud af tre, at de delvist eller helt er enige i, at der kan opstå uklarhed om, hvilke beslutninger de skal involveres i som medlemmer af menighedsrådet (66,2 %). Blandt præster med høj jobtilfredshed gælder det knap fire ud af ti (37,7 %).

Blandt præster med høj jobtilfredshed svarer omkring halvdelen, at de delvist eller helt er uenige i, at der kan opstå uklarhed (50,1 %). Det tilsvarende tal for præster med lav jobtilfredshed er godt hver femte (21,6 %).

? Hvor enig eller uenig er du i følgende: "Der kan opstå uklarhed om, hvilke beslutninger jeg skal involveres i som medlem af menighedsrådet"? X Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?



**Base:** 1.424 præster, der har besvaret både spørgsmålet om, i hvilken grad de er enige eller uenige i, at der kan opstå uklarhed om, hvilke beslutninger de skal involveres i som medlemmer af menighedsrådet og spørgsmålet om jobtilfredshed. Totalen er opgjort uden præster, der har angivet, at de ikke er ansat i et pastorat.

# Forventninger og rammer (1:2)

Nedenfor følger en tematisk præsentation af svarene på de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen.

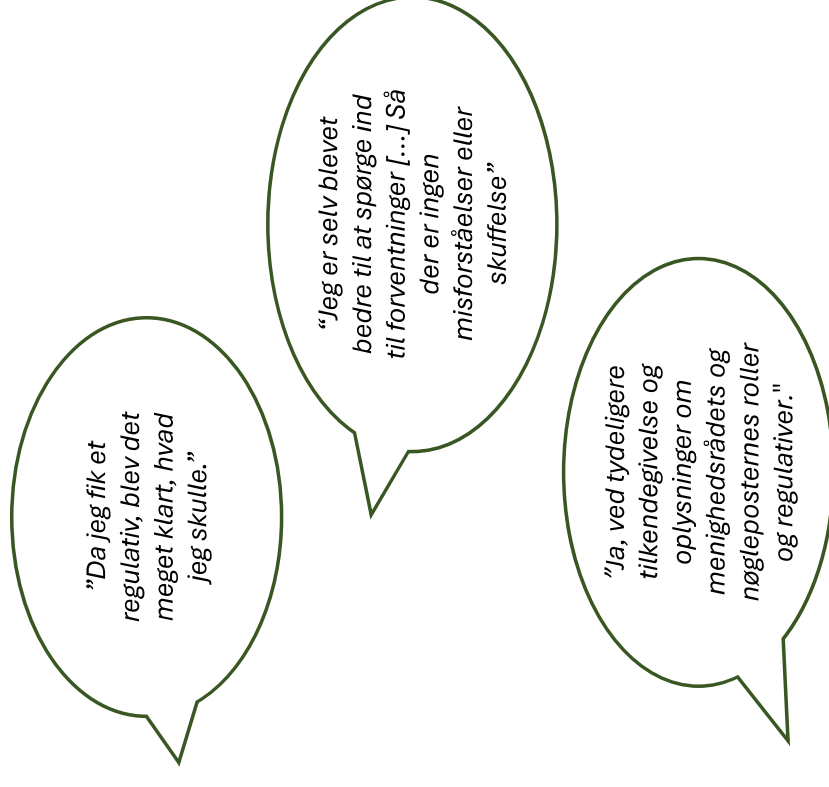
## Tydelige rammer gennem regulativer og aftaler

Præsterne oplever, at arbejdet bliver markant lettere, når der er tydelige rammer for opgaver, ansvar og samarbejde. Mange fremhæver, at regulativer og formaliserede aftaler skaber klarhed og ro i hverdagen, fordi alle ved, hvad der forventes, og hvem der gør hvad. Samtidig peger flere på, at det især hjælper, når forventninger bliver udtrykt direkte og konkret i dialogen omkring rammerne - så både præst og menighedsråd får samme billede af opgaver, ansvar og grænser, og misforståelser forebygges, før de vokser sig store.

## Rolle – og ansvarsafklaring forebygger problemer

En anden pointe er, at uklare roller - især i samarbejdet med menighedsråd - kan skabe misforståelser og konflikter. Præster peger på, at det hjælper, når ansvar og mandat bliver afklaret (nogle gange med hjælp fra provst/biskop/stift), så samarbejdet ikke bygger på antagelser, men på tydelig rolle- og ansvarsfordeling. Det er særligt vigtigt, når der opstår forskellige fortolkninger af beslutningskompetence. Når mandatet er tydeligt, bliver uenighed lettere at håndtere sagligt, og risikoen for konflikter mindskes.

☐ Har du - i din nuværende eller i en tidligere ansættelse som præst - oplevet en positiv forandring i forhold til at sikre klare forventninger til og rammer for dit arbejde som præst? Beskriv med egne ord, hvordan du oplevede forandringen og hvad der ledte op til den



## Forventninger og rammer (2:2)

### Nyvalgte medlemmer og rolleforståelse

Flere præster oplever, at der - når der vælges nyt menighedsråd - opstår en periode med rolleusikkerhed, især hvis de nye medlemmer mangler indsigt i strukturen. Flere beskriver, at der i starten kan være behov for at "lande" i opgaven og få et fælles billede af, hvad der hører til præstens rolle. Det kræver ofte både løbende dialog og sparring - og i nogle tilfælde en mere systematisk introduktion - for at forventninger, beslutningsveje og samarbejdsformer bliver tydelige, så misforståelser forebygges, og hverdagen kan fungere mere gnidningsfrit.

### Klarhed vokser med erfaring

Flere præster oplever, at klarheden om forventninger og rammer vokser med erfaring: Jo bedre præsten bliver til at sætte grænser, italesætte arbejdsområder og sige til/fra, jo færre misforståelser opstår der. Her bliver rammer ikke kun noget "organisationen giver", men også noget præsten aktivt er med til at skabe gennem tydelig kommunikation og forventningsafstemning.

"Det er vanskeligt for nyvalgte medlemmer... at få kendskab til og forståelse for de forskellige roller."

"Jeg er selv blevet bedre til at sætte grænser og til at sige nej - belært af erfaring.."

"Mange års erfaring gør tingene lettere. Jeg er i høj grad selv klar over min rolle."

? Har du - i din nuværende eller i en tidligere ansættelse som præst - oplevet en positiv forandring i forhold til at sikre klare forventninger til og rammer for dit arbejde som præst? Beskriv med egne ord, hvordan du oplevede forandringen og hvad der ledte op til den

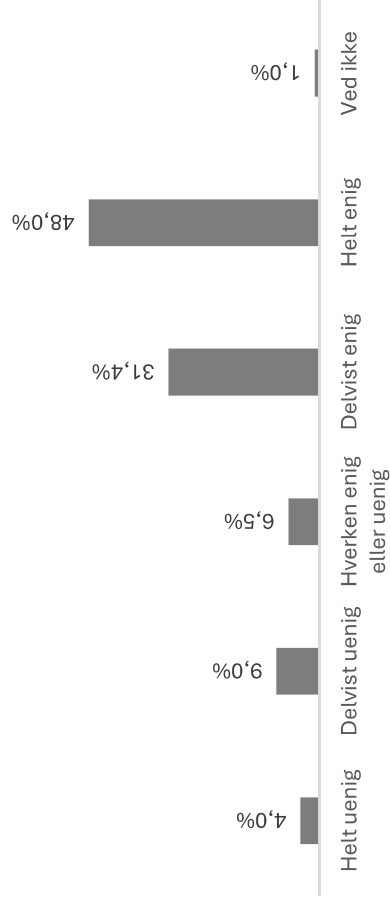
# Der er sammenhæng mellem klarhed om ledelsesrummet og jobtilfredshed

Hovedparten af præsterne oplever, at deres ledelsesrum som præst er klart for dem. Næsten halvdelen angiver, at de er helt enige i at deres ledesesrum er klart (48,0 %), og godt en tredjedel er delvist enige (31,4 %). En lille andel er helt eller delvist uenige (13 %).

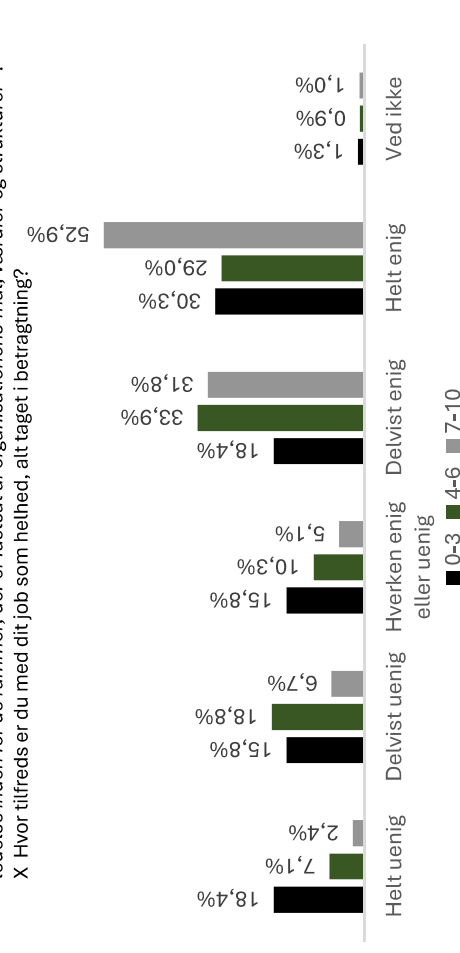
Blandt præster med høj jobtilfredshed angiver hovedparten, at deres ledelsesrum i høj eller nogen grad er klart (84,7 %). Blandt præster med lav jobtilfredshed gælder det knap halvdelen (48,7 %).

Omvendt oplever en markant større andel af præster med lav jobtilfredshed, at deres ledelsesrum er uklart i høj eller nogen grad (34,2 %). Det tilsvarende gælder omkring én ud af ti blandt præster med høj jobtilfredshed (9,1 %).


 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: "Mit ledelsesrum som præst er klart for mig. Med ledelsesrum menes den frihed og det ansvar, du som præst har til at træffe beslutninger og udøve ledelse inden for de rammer, der er fastsat af organisationens mål, værdier og strukturer"?




 Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: "Mit ledelsesrum som præst er klart for mig. Med ledelsesrum menes den frihed og det ansvar, du som præst har til at træffe beslutninger og udøve ledelse inden for de rammer, der er fastsat af organisationens mål, værdier og strukturer"?



**Base:** 1.451 præster, der har besvaret både spørgsmålet om, i hvilken grad de er enige eller uenige i, at deres ledelsesrum som præst er klart for dem og spørgsmålet om jobtilfredshed.

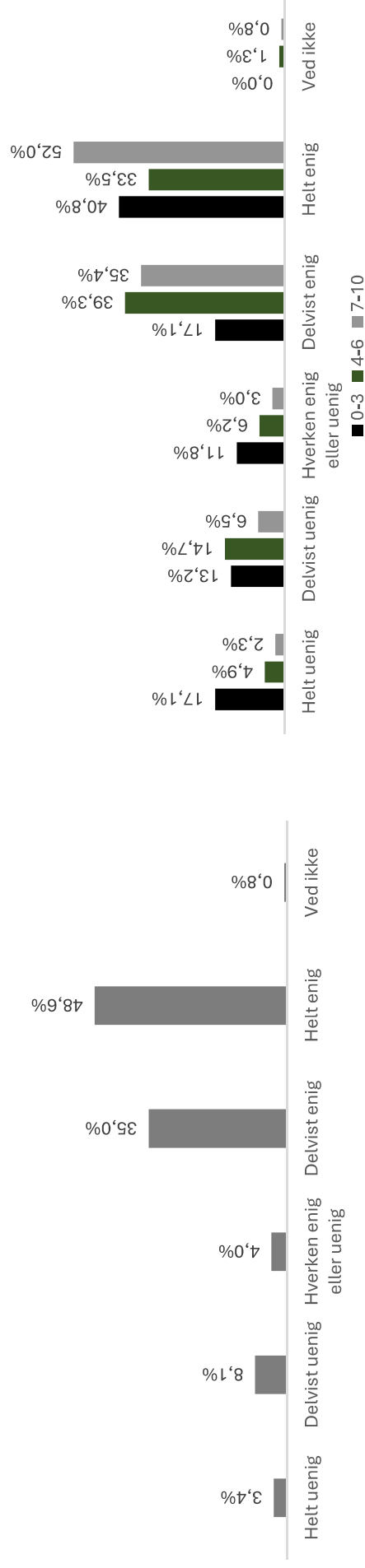
# Der er sammenhæng mellem klarhed om ledelsesrollen og jobtilfredshed

Hovedparten af præsterne oplever, at det er klart for dem, i hvilke situationer de har en ledelsesrolle. Næsten halvdelen er helt enige i heri (48,6 %), og omkring en tredjedel er delvist enige (35,0 %). En mindre andel er helt eller delvist uenige i at deres ledelsesrolle er klar for dem (11,5 %).

Blandt præster med høj jobtilfredshed svarer knap ni ud af ti, at de er delvist eller helt enige i, at det er klart for dem, i hvilke situationer de har en ledelsesrolle (87,4 %). Blandt præster med lav jobtilfredshed gælder det knap seks ud af ti (57,9 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed svarer omkring tre ud af ti, at de er helt eller delvist uenige i, at deres ledelsesrolle er klar (30,3 %). Det tilsvarende tal for præster med høj jobtilfredshed er knap ti ud af hundrede (8,8 %).

? Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: "Det er klart for mig, i hvilke situationer jeg har en ledelsesrolle"?
 ? Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn: "Det er klart for mig, i hvilke situationer jeg har en ledelsesrolle"? X



**Base:** 1.451 præster, der har besvaret både spørgsmålet om, i hvilken grad det er klart for dem, i hvilke situationer de har en ledelsesrolle og spørgsmålet om jobtilfredshed.

# Præstens ledelsesrum (1:2)

Nedenfor følger en tematisk præsentation af svarene på de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen.

## Klarhed gennem dialog og tydelig rammesætning

Flere præster beskriver, at klarheden opstår gennem dialog, hvor misforståelser om roller eller opgaver afklares, når provst eller biskop tydeligt rammesætter, støtter præstens mandat eller skaber fælles forståelse i personalegruppen. Det betyder, at forventninger og ansvar i højere grad bliver gjort fælles, så samarbejdet ikke bygger på individuelle fortolkninger, men på et tydeligt fælles udgangspunkt. Samtidig opleves det som en styrkelse af ledelsesrummet, når præstens kerneopgaver og mandat bliver "talt op", fordi det giver bedre rygdækning i hverdagen og dermed mere ro i samarbejdet.

## Ledelsesrummets klarhed er personafhængigt

Flere præster peger på, at oplevelsen af ledelsesrummets klarhed i høj grad knytter sig til konkrete personer. Når centrale nøglepersoner i menighedsrådet eller personalegruppen udskiftes, opleves der ofte større klarhed om roller, ansvar og beslutningsrum. Denne tydelighed beskrives som vigtig for, at præsterne står mere sikkert i deres ledelsesrolle, og i flere tilfælde nævnes udskiftningen af én enkelt nøgleperson – fx en formand eller daglig leder – som afgørende for, at uklarhed og konflikter mindskes.

Ⓜ Har du i din nuværende ansættelse eller i en tidligere oplevet en positiv forandring i forhold til at skabe klarhed over dit ledelsesrum som præst? Det kan være i forhold til de valgte medlemmer af menighedsrådet, provsten eller kirkefunktionærer. Beskriv med egne ord, hvordan du oplevede forandringen og hvad der ledte op til den.

"Tydelighed fører klarhed med sig. Hvis ikke man er på forkant, så kommer man på bagkant."

"Det har altid været godt, når der blev sat fokus på ledelsesrollen – f.eks. ved kurser, ved biskoppens udtalelser i konkrete tilfælde, ved debat i forbindelse med aktuelle sager, som opstår."

"En samtale med provsten gjorde det tydeligt, at præsten leder gudstjenesten."

"I takt med det nyeste menighedsråd oplever jeg en øget respekt for mit ledelsesrum."

## Præstens ledelsesrum (2:2)

### Erfaring skaber sikkerhed og autoritet

Mange præster beskriver, at erfaring - både i præsterollen og i menighedsrådets arbejde - gør deres ledelsesrum tydeligere. Med årene vokser sikkerheden i at stå fast, sætte grænser og kommunikere forventninger klart over for både rådsmedlemmer og medarbejdere. Flere peger også på en personlig modning, hvor de bliver bedre til at tage ledelsesopgaven på sig og undgå at blive "lus mellem to negle", når der opstår spændinger mellem ansatte og menighedsråd. Samtidig bliver de mere bevidste om, hvornår præsten skal træde ind og tage ansvar – særligt i gudstjenesten og i koordineringen med øvrige medarbejdere og råd.

"I takt med at jeg har været ansat i en længere periode er det mere indlysende, hvilke mandater jeg har og i hvilke situationer, jeg har en lederfunktion."

"Jeg er med tiden og med erfaringen blevet klar over, hvor jeg har ledelsesrum og hvor jeg skal lade det ligge."

Ⓜ Har du i din nuværende ansættelse eller i en tidligere oplevet en positiv forandring i forhold til at skabe klarhed over dit ledelsesrum som præst? Det kan være i forhold til de valgte medlemmer af menighedsrådet, provsten eller kirkefunktionærer. Beskriv med egne ord, hvordan du oplevede forandringen og hvad der ledte op til den.

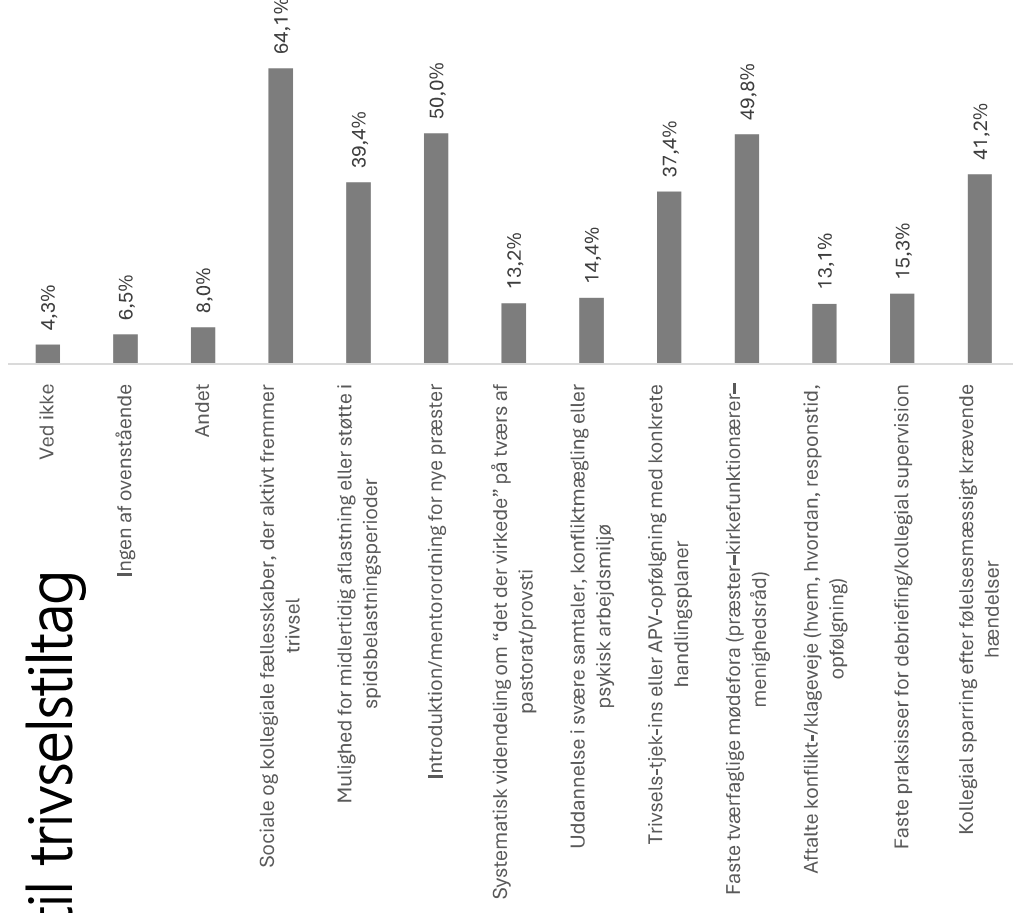
# Hovedparten af præsterne har adgang til trivselstiltag

En stor del af præsterne angiver, at der findes forskellige trivselstiltag på deres arbejdsplads. Særligt sociale og kollegiale fællesskaber er udbredte, idet omtrent to ud af tre præster peger på, at der findes sociale og kollegiale fællesskaber, som aktivt fremmer trivsel (64,1 %). Derudover oplever en betydelig andel af præsterne, at der findes mere konkrete støtte- og opfølgningstiltag i hverdagen. Bl.a. nævner omkring fire ud af ti, at der er mulighed for kollegial sparring efter følelsesmæssigt krævende hændelser (41,2 %), og omtrent lige så mange peger på trivsels-tjek-ins eller APV-opfølgning med konkrete handlingsplaner.

Mere formaliserede indsatser er dog mindre udbredte. Omkring hver sjette præst angiver, at der findes faste praksisser for debriefing eller kollegial supervision (15,3 %), uddannelse i svære samtaler, konfliktmægling eller psykisk arbejdsmiljø (14,4 %) eller aftalte konflikt- og klageveje med klare retningslinjer (13,1 %).

Et mindretal af præsterne angiver, at deres arbejdsplads ikke tilbyder nogen af de nævnte trivselstiltag (6,5 %), mens en mindre gruppe svarer, at de ikke ved, hvilke indsatser der findes (4,3 %).

? Hvilke af følgende tiltag findes der for dig på din arbejdsplads?



**Base:** 1.451 præster, der har besvaret spørgsmålet om, hvilke tiltag der findes på deres arbejdsplads

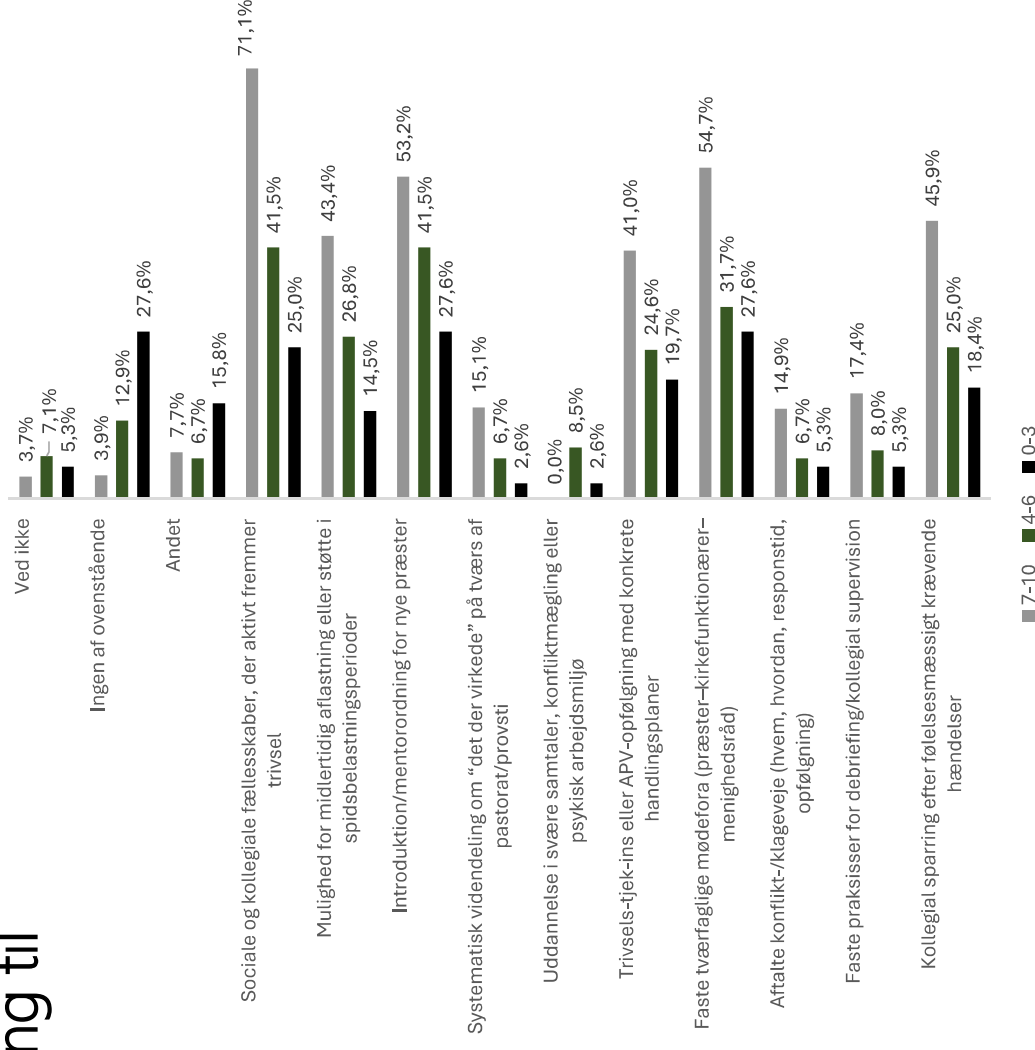
# Der er sammenhæng mellem adgang til trivselstiltag og jobtilfredshed

Blandt præster med høj jobtilfredshed peger hovedparten på, at deres arbejdsplads tilbyder forskellige former for trivselstiltag. Omkring syv ud af ti nævner sociale og kollegiale fællesskaber (71,1 %), mens omkring halvdelen fremhæver introduktions- eller mentorordninger (53,2 %) og faste tværfaglige mødefora (54,7 %).

Blandt præster med lav jobtilfredshed er billedet markant anderledes. Her angiver næsten tre ud af ti, at deres arbejdsplads ikke tilbyder nogen af de nævnte trivselstiltag (27,6 %), og andelen, der har adgang til både fællesskaber, sparring og struktureret støtte/mentorordninger, er gennemgående væsentligt lavere.

 Hvilket af følgende tiltag findes der for dig på din arbejdsplads? X Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?

**Base:** 1.451 præster, der har besvaret spørgsmålet om, hvilke tiltag der findes på deres arbejdsplads.



# Indhold

|           |                                                   |
|-----------|---------------------------------------------------|
| <b>3</b>  | <b>Baggrund og formål</b>                         |
| <b>5</b>  | <b>Læsevejledning</b>                             |
| <b>7</b>  | <b>Metode</b>                                     |
| <b>11</b> | <b>Hovedpointer og oversigt over anbefalinger</b> |
| <b>14</b> | <b>Resultater</b>                                 |
| <b>35</b> | <b>Anbefalinger</b>                               |

# Anbefalingernes grundlag og karakter

De følgende anbefalinger bygger på tre kilder:

- Kvantitative data fra spørgeskemaundersøgelsen om præsters trivsel
- Kvalitative data fra fokusgrupperne og spørgsmål med åbne besvarelser
- Mindworks' omfattende erfaring med psykosocialt arbejdsmiljø og implementering i komplekse organisationer

Anbefalingerne er således datadrevne og udviklet med udgangspunkt i præsternes egne erfaringer suppleret med veldokumenteret viden om, hvad der styrker trivsel og sunde organisatoriske rammer.

Anbefalingerne er formuleret som overordnede strategiske indsatsområder med et formål og et forventet udbytte. De beskriver, hvad der kan styrkes for at forbedre præsters trivsel og arbejdsmiljø – ikke hvordan det konkret skal gøres i praksis. Der er for alle anbefalinger angivet en række eksempler (forankret i data) på indsatser der kan implementeres på forskellige niveauer i organisationen. Disse skal ikke opfattes som faste løsninger eller krav, men blot som *mulige* måder at arbejde med indsatserne på.

Denne tilgang er valgt af især tre grunde:

**1. Stor lokal variation:** Præsters arbejdsvilkår, samarbejdspraksis, menighedsrådenes organisering og lokale traditioner varierer på tværs af sogne og provstier. Det betyder, at konkrete løsninger ikke kan anvendes ens overalt, men at samme mål kan kræve forskellige lokale praksisser at indfri.

**2. Mål realiseres forskelligt på tværs af niveauer:** De forskellige dele af organisationen har egne roller, ansvarsområder og handlemuligheder. Fx har den enkelte præst indflydelse på egen praksis, medarbejdergruppen på samarbejdskulturen, menighedsrådet på rammer og ledelse for kirkefunktionærer, og provsten samt biskoppen på rammer og ledelse af præsten. Det betyder, at forskellige niveauer og aktører kan bidrage forskelligt til at opnå samme mål – og ofte opnå målet bedst, når der sættes ind på flere niveauer samtidig

**3. Effekten skabes i lokal og praksisnær udmøntning:** Arbejdsmiljøforbedringer sker ikke af anbefalingerne alene, men af den konkrete implementering i den lokale kontekst. Med andre ord skal indsatser tilpasses de eksisterende strukturer, samarbejdsformer og arbejdsange, så de giver mening i den praksis, de skal virke i. Det er i hverdagen, at forandringen skabes, og derfor skal den konkrete implementering være tilpasset de lokale forhold.

# Indsatsniveauer og roller i folkekirken

---

Anbefalingerne i rapporten er struktureret efter en tilpasset IGLO-model med udgangspunkt i præstens arbejdsliv. Det betyder, at niveauerne afspejler, hvordan ansvar, samarbejde og ledelse opleves og udøves i praksis set fra præstens position.

## Organisation (overordnede rammer)

Handlinger, der ligger hos By-, Land- og Kirkeministeriet og øvrige centrale og stiftslige aktører. Niveaueet omfatter fastlæggelse af overordnede fælles rammer, politikker, støttefunktioner og kompetenceudvikling, som gør det muligt for ledelse og lokale samarbejder at fungere inden for fælles og overordnede rammer.

## Ledelse (provst og biskop)

Handlinger, der ligger på det ledelsesniveau, som har et direkte ledelses- og tilsynsansvar i relation til præsten. Provst og biskop har ansvar for rammesætning, understøttelse af godt samarbejde, håndtering af samarbejdsvanskeligheder og korrekt og rettidig håndtering ved problemer. Dette niveau udgør således den primære ledelse set fra præstens perspektiv.

## Gruppe (samarbejdet i og omkring kirken)

Handlinger, der ligger i samarbejdet mellem præsten og de fællesskaber, præsten indgår i hverdagen, herunder præsteteam, personalegrupper, menighedsråd og andre lokale samarbejdsfora. På gruppeniveau mødes præster og valgte medlemmer i samarbejdsrelationer om opgaveløsning og koordinering, ikke i et ledelsesforhold. Menighedsrådet indgår derfor som en central samarbejdspart omkring præstens arbejde – ikke som ledelse af præsten.

## Individ (præsten selv)

Handlinger, der ligger hos præsten i egen praksis. Det kan fx være deltagelse i dialog og samarbejde, faglig refleksion, prioritering af fællesskaber og håndtering af egen rolle i arbejdet. Individniveauet handler således om præstens måde at indgå i arbejdet og samarbejdet på.

\*\*\*

I de enkelte eksempler angivet under hver anbefaling angives en konkret aktør (fx provst, biskop eller menighedsråd) kun når ansvaret er entydigt, eller hvor der er behov for særlig rolle- og mandatpræcisering. I øvrige tilfælde er opgaverne bevidst formuleret uden angivelse af aktør, da ansvar og praksis kan variere lokalt. På gruppeniveau angives de fællesskaber, hvor samarbejdet udspiller sig, frem for én ansvarlig aktør, da anbefalingerne her vedrører fælles praksis og samspil.

# Implementeringsguide

---

Effekten af et indsatsområde afhænger af, hvordan det omsættes i praksis. Selv solide og veldokumenterede anbefalinger skaber kun forandring, når de implementeres på en måde, der giver mening i den konkrete lokale kontekst, og når de forankres i de rytmer og strukturer, der allerede findes. De følgende implementeringsprincipper skal derfor ses som en hjælp til at sikre, at indsatserne bliver anvendelige og meningsfulde i hverdagen. Principperne beskriver *ikke*, hvad der skal gøres, men *hvordan* man med fordel kan arbejde med implementering, så indsatsen får reel effekt — uanset hvilken anbefaling der arbejdes med.

**Lokal operationalisering i dialog:** Implementering kræver fælles forståelse og ejerskab. Indsatser bør derfor omsættes i dialog mellem præst, provst, menighedsråd og medarbejdere, så formål, roller og forventninger i forhold til indsatsen bliver tydelige. Det er gennem fælles oversættelse, at indsatsen får mening lokalt og dermed får effekt i praksis.

**Byg videre på eksisterende praksisser og strukturer:** Indsatser har størst effekt, når de kobles til eksisterende mødefora, samarbejdsformer og arbejdsgange. Det øger sandsynligheden for, at de bliver anvendt og fastholdt. Nye tiltag skal integreres i det, der allerede fungerer – ikke blive et parallelspor.

## Arbejd systematisk gennem hele processen

Effekt kræver kontinuitet. En vellykket implementering forudsætter en faseopdelt tilgang:

- Før: Klarlæg mål, roller, ansvar og succeskriterier
  - Under: Sikr stabil rytme, struktur, støtte og opfølgning
  - Efter: Evaluer, justér og fasthold gode praksisser
- Forandring skabes gennem vedvarende opmærksomhed – ikke enkeltstående tiltag.

# Overblik over, hvad de forskellige niveauer kan bidrage med

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organisationen</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre, at der findes relevante støtte- og kompetencetilbud i relation til præsters arbejde og trivsel</li> <li>• Tydeliggøre, hvordan eksisterende tilbud kan anvendes i praksis af præster og ledelse.</li> <li>• Skabe sammenhæng på tværs af indsatser, niveauer og ledelsesled i arbejdet med præsters trivsel og arbejdsvilkår.</li> <li>• Understøtte fælles forståelse af præstens faglige ledelsesrum på tværs af organisationen.</li> <li>• Understøtte klare administrative rammer og adgang til relevant administrativ støtte i præstearbejdet.</li> <li>• Understøtte strukturer og rammer for faglig sparring, supervision og refleksion for præster.</li> <li>• Understøtte en fælles ramme for opstart af nye præster på tværs af stifter og provstier.</li> </ul>                                                                                        |
| <b>Provst og biskop</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skabe klarhed om præstens faglige ledelsesrum, mandat og ansvar</li> <li>• Sikre opfølgning på aftaler og kontinuitet i dialogen med præsten.</li> <li>• Prioritere tilgængelighed og tidlig håndtering af udfordringer i samarbejds- og arbejdsituationer.</li> <li>• Understøtte realistisk prioritering af opgaver i dialog med præsten.</li> <li>• Sikre adgang til relevant sparring og støtte i forbindelse med præstearbejdet.</li> <li>• Understøtte dialog om rolle- og ansvarsfordeling mellem præst, menighedsråd og øvrige involverede.</li> <li>• Anerkende behovet for faglig sparring og supervision og give plads til det i planlægning og prioritering af arbejdet.</li> <li>• Sikre en tydelig og koordineret introduktion af nye præster i samarbejde med relevante aktører.</li> </ul>                                                               |
| <b>Kollegiale og lokale fællesskaber</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Understøtte fælles forståelse af roller og samarbejdsformer i det daglige samarbejde omkring præsten.</li> <li>• Skabe rum for faglig refleksion og sparring om præstearbejdets indhold og udfordringer.</li> <li>• Bidrage til gensidige løbende forventningsafstemning i relation til opgaver, samarbejde og rollefordeling.</li> <li>• Forebygge misforståelser gennem dialog og fælles praksis i samarbejdet mellem præst og øvrige involverede.</li> <li>• Bidrage til social og faglig integration af nye præster i de eksisterende fællesskaber.</li> <li>• Bruge fælles mødefora til faglig sparring og refleksion som del af den løbende samarbejdspraksis.</li> <li>• Skabe fælles overblik og koordinering i hverdagen i forhold til opgaver og samarbejde.</li> </ul>                                                                                        |
| <b>Præsten</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bidrage til tydelighed ved at bringe uklarheder om rolle, ansvar og forventninger i relation til eget arbejde og samarbejde i spil.</li> <li>• Tage initiativ til dialog om arbejdspress, prioriteringer og samarbejde med relevante parter.</li> <li>• Gøre opmærksom på behov for sparring, støtte eller afklaring i forbindelse med opgaveløsning og belastning.</li> <li>• Anvende eksisterende tilbud om sparring, støtte eller supervision, når behov opstår.</li> <li>• Indgå aktivt i kollegiale fællesskaber som del af det faglige og sociale samarbejde.</li> <li>• Bring behov for sparring og støtte i spil i de fællesskaber, præsten indgår i.</li> <li>• Bidrage til tidlig dialog, når samarbejdsudfordringer opstår for at forebygge eskalering.</li> <li>• Medvirke til realistisk prioritering af egne opgaver inden for de givne rammer.</li> </ul> |

# 01 Klarhed om præstens faglige ledelsesrum og mandat

## Baggrund og behov

Samarbejdet fungerer bedst, når der er en fælles forståelse af præstens faglige mandat og ledelsesrum. Præsterne beskriver, at trivsel og kvalitet i samarbejdet styrkes, når deres faglige rolle er klar, respekteret og afspejlet i den daglige opgaveløsning. Omvendt peges der på, at uklarhed om ansvar, mandat og rollefordeling kan føre til misforståelser og spændinger. Derfor kan der være behov for at tydeliggøre præstens faglige ledelsesrum, så roller og ansvar er klare for alle parter i samarbejdet.

## Realisering

### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At skabe og vedligeholde fælles forståelse for præstens faglige ledelsesrum.

#### Eksempler:

- Sikre at der findes klare beskrivelser af præstens faglige ledelsesansvar og at de formidles og viderebringes løbende og af forskellige kanaler.
- Indarbejdelse af rolleforståelse i introduktions- og kompetenceforløb for præster, menighedsråd og provster.

### Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At sikre, at præstens ledelsesrum er tydeligt i samarbejdet og respekteres i praksis.

#### Eksempler:

- Afklaring af forventninger til præstens faglige rolle og råderum i dialog med menighedsrådet (provst)
- Understøttelse af dialog om rolle- og ansvarsfordeling, særligt i situationer med uenighed eller uklarhed (provst)
- Sikring af klarhed om roller og ansvar, som gør samarbejdsudfordringer mere håndterbare (provst)

## Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At omsætte fælles rolleforståelse til konkret samarbejdspraksis i hverdagen.

#### Eksempler:

- Sikre at alle roller i kirken, herunder præstens rolle præsenteres for nye meningsråd
- Afklaring af roller og ansvar i forbindelse med planlægning og gennemførelse af gudstjenester og kirkelige handlinger (menighedsråd, øvrige ansatte).
- Drøftelse af samarbejde og faglig rolle i fælles mødefora for at forebygge misforståelser (menighedsråd, personalegruppe, præsteteam)

## Individniveau (præsten selv)

Opgave: At bidrage til tydelighed om egen faglig rolle og bringe behov for afklaring i spil.

#### Eksempler:

- Gøre opmærksom på, hvor præstens faglige ansvar begynder og slutter i konkrete samarbejdssituationer.
- Tage initiativ til dialog, når rollefordeling eller forventninger opleves uklare.

# 02 Stærke sociale og kollegiale fællesskaber omkring præstearbejdet

## Baggrund og behov

Præster trives bedst, når de er en del af stærke sociale og kollegiale fællesskaber, hvor der er mulighed for sparring, støtte og erfaringsudveksling i forhold til præstearbejdet. Præsterne peger på, at kollegiale relationer er afgørende for at håndtere faglige og følelsesmæssigt krævende opgaver. Når sådanne fællesskaber mangler, oplever præster i højere grad ensomhed og manglende kollegial støtte. Hvor fællesskaber fungerer godt, opleves større tryk, arbejdsglæde og robusthed. Derfor kan der være behov for at styrke rammerne for sociale og faglige fællesskaber blandt præster.

## Realisering

### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At sikre rammer og adgang til strukturer, der understøtter kollegiale fællesskaber på tværs af sogne og provstier, samt tydeliggøre anvendelsen af disse i praksis.

### Eksempler:

- Sikring af rammer for præstekonventer, faglige netværk og temadage som faste mødesteder samt tydeliggørelse af formål og deltagelsesmuligheder.
- Sikring af adgang til kollegiale fællesskaber, makkerskaber eller tilsvarende ordninger samt formidling af, hvordan disse kan anvendes i praksis.
- Udarbejdelse af case-katalog eller nyhedsbrev med 'gode erfaringer' for arbejdet med trivsel og samarbejde

### Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At prioritere og understøtte velfungerende kollegiale præstefællesskaber og sikre, at relevante tilbud er tilgængelige og kendte.

### Eksempler:

- Sikring af faste mødefora for præster i provstiet med både fagligt og relationelt indhold fx faglige temaaftener, kollegiale sammenkomster eller supervision (provst)
- Sikring af adgang til mentorordninger for nyansatte præster samt tydeliggørelse af ordningernes rammer og anvendelse (biskop/provst).

### Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At opbygge og vedligeholde relationer, der giver faglig og social støtte i hverdagen.

### Eksempler:

- Indførelse af traditioner og uformelle fællesskabsaktiviteter som frokoster, korte møder eller sparringsstunder (*præsteteam, kollegiale fællesskaber lokalt*).
- Aftale om fælles praksisser for faglig sparring og støtte før og efter særligt krævende opgaver (præsteteam, kollegiale fællesskaber).
- Etablering af faste mødecykluser (fx ugentlige eller daglige korte møder), som giver kontinuitet, fælles overblik og løbende kontakt (præsteteam).
- Understøttelse af fællesskaber, hvor det er legitimt at dele tvivl, sårbarhed og belastning i arbejdet (kollegiale fællesskaber).

### Individniveau (præsten selv)

Opgave: At indgå aktivt i kollegiale fællesskaber og bringe behov for sparring og støtte i spil.

### Eksempler:

- Opsøge kollegial sparring i forbindelse med fagligt eller følelsesmæssigt krævende opgaver.
- Deltage aktivt i fælles mødefora og bidrage til et åbent og støttende kollegialt miljø.

# Systematisk forventningsafstemning i samarbejdet mellem præst, menighedsråd og provst

## Baggrund og behov

Præster trives bedst, når der er klarhed om forventninger, roller og samarbejdsformer i relationen til menighedsråd og provst. Præsterne peger på, at samarbejdet fungerer godt, når forventninger afstemmes løbende, og når der er vedvarende fælles forståelse af ansvar og opgaver. Hvor forventninger er tydelige, opleves samarbejdet som mere trygt, forudsigeligt og præget af større gensidig tillid. Derfor kan der være behov for at styrke en systematisk praksis for forventningsafstemning, som kan understøtte trivsel og forebygge misforståelser i samarbejdet.

## Realisering

### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At sikre fælles rammer og redskaber/værktøjer, der understøtter og anvendes i forventningsafstemning som en fast praksis, samt tydeliggøre anvendelsen af disse.

#### Eksempler:

- Sikring af adgang til enkle modeller eller skabeloner for forventningsafstemning samt formidling af, hvordan de kan anvendes lokalt.
- Sikring af at forventningsafstemning er en del af introduktions- og udviklingsforløb for nye og erfarne præster, menighedsråd og provster.

### ➤ Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At tage ansvar for, at forventninger afstemmes i trygge rammer og løbende og følges op i praksis.

#### Eksempler:

- Gennemførelse af jævnlige drøftelser med præsten om opgaver, prioriteringer og samarbejde samt opfølgning på aftaler, fx i forbindelse med MUS men også gerne som hyppigere tilbud til præsten (provst).
- Understøttelse af forventningsafstemning, der giver præsten legitimitet til at sige fra og prioritere opgaver uden at blive opfattet som manglende engageret (provst).
- Understøttelse af dialog om forventninger og rollefordeling, særligt ved ændringer i opgaver eller samarbejdsrelationer (provst).

### Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At omsætte forventningsafstemning til tydelig samarbejdspraksis i hverdagen.

#### Eksempler:

- Afklaring af forventninger til roller og opgaver i forbindelse med planlægning af fælles aktiviteter (menighedsråd, præsteteam, medarbejdergruppe).
- Brug af fælles mødefora til løbende justering af samarbejde og arbejdsformer

### Individniveau (præsten selv)

Opgave: At bidrage til tydelighed om egne prioriteringer og bringe behov for forventningsafstemning i spil.

#### Eksempler:

- Gøre opmærksom på, når opgaver, forventninger eller prioriteringer ikke opleves som realistiske eller tydelige.
- Tage initiativ til dialog om forventninger ved ændringer i opgaver eller samarbejdsformer.

## 04 Tidlig og konstruktiv håndtering af samarbejdsudfordringer

### Baggrund og behov

Præster beskriver, at trivsel og samarbejde fungerer bedst, når udfordringer i samarbejdet bliver taget op tidligt og håndteret i en åben og respektfuld dialog. Når der er klarhed om, hvem man kan gå til, og hvordan samarbejdsvanskeligheder håndteres, opleves større tryghed, tillid og forudsigelighed i hverdagen. Præsterne peger på, at tidlig opmærksomhed og dialog bidrager til at bevare gode relationer og forebygge, at mindre udfordringer udvikler sig til belastende konflikter. Derfor kan der være behov for klare og kendte rammer for tidlig dialog og håndtering af samarbejdsvanskeligheder.

### Realisering

#### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At sikre tydelighed om eksisterende rammer, kontaktnet og støttefunktioner for tidlig og konstruktiv håndtering af samarbejdsudfordringer.

#### Eksempler:

- Tydeliggørelse af adgang til rådgivning og arbejdsmiljøstøtte, herunder til f.eks. Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning.
- Opfordring til brug af eksisterende tiltag.
- Tydeliggørelse af eksisterende retningslinjer for, hvordan samarbejdsudfordringer kan håndteres konstruktivt og rettidigt.
- Tilbyde efteruddannelse i løsningsfokuseret kommunikation, konflikthåndtering mv.

### Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At tage ansvar for, at samarbejdsudfordringer adresseres roligt, tidligt og respektfuldt.

#### Eksempler:

- Tidlig involvering i samarbejdsudfordringer gennem dialog, før de udvikler sig til konflikter (provst).
- Understøttelse af dialog om samarbejdsudfordringer, hvor relevante parter inddrages afhængigt af sagens karakter (provst).
- Bidrag til afklaring og videre håndtering, hvis samarbejdet bliver fastlåst eller vanskeligt (provst/biskop).

#### ➤ Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At bidrage til en samarbejdskultur, hvor udfordringer kan drøftes åbent og respektfuldt.

#### Eksempler:

- Aftale om fælles spilleregler for, hvordan uenigheder og samarbejdsudfordringer tages op (menighedsråd, præsteteam, personalegruppe).
- Brug af fælles mødeformater til løbende at justere samarbejde og forebygge misforståelser (menighedsråd, præsteteam, medarbejdergruppe).

### Individniveau (præsten selv)

Opgave: At sige til og reagere tidligt, når samarbejdsudfordringer opstår

#### Eksempler:

- Gøre opmærksom på samarbejdsudfordringer, når de opstår, så relevante ledelsesniveauer kan inddrages rettidigt.
- Tage initiativ til dialog, når udfordringer ikke kan løses i det daglige samarbejde.

## 05 Realistisk prioritering af præsters arbejdsopgaver

### Baggrund og behov

Præster trives bedst, når der er klarhed over opgaver, prioriteringer og forventninger til arbejdet. Præsterne peger på, at arbejdsglæden styrkes, når opgavemængden opleves som realistisk, og når der er klarhed over, hvad der er kerneopgaver, og hvad der i perioder kan nedprioriteres. Hvor rammer og prioriteringer er tydelige, opleves større ro, bedre overblik og en øget oplevelse af tryk i arbejdshverdagen, samt mulighed for at udføre arbejdet med kvalitet. Derfor kan der være behov for klare rammer og en fælles forståelse af prioriteringen af præsters arbejdsopgaver.

### Realisering

#### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At understøtte klare rammer og fælles forståelse for præsters opgaver og prioriteringer.

#### Eksempler:

- Udbredelse af eksisterende beskrivelser af præsters opgaveportefølje og kerneopgaver.
- Sikre adgang til redskaber til dialog om prioritering og belastning.
- Sikre inddragelse af opgaveforståelse i obligatoriske introduktions- og efteruddannelsesforløb for nye præster (NY PRÆST).

#### ➤ Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At sikre realistiske forventninger og løbende prioritering af præstens opgaver.

#### Eksempler:

- Drøftelse af opgaver og prioriteringer med præsten og justering ved spidsbelastning (provst).
- Løbende justering af opgavemængde og prioriteringer gennem dialog om arbejdspress og kapacitet (provst).
- Understøttelse af dialog om opgavemængde og bidrag til afklaring, når krav og ressourcer ikke hænger sammen (provst).

### Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At koordinere opgaver og understøtte fælles forståelse for prioriteringer i hverdagen.

#### Eksempler:

- Drøftelse og afklaring af opgaver, prioriteringer og samarbejde i forbindelse med planlægning af fælles aktiviteter (menighedsråd, præsteteam, personalegruppe).
- Brug af fælles mødefora til at justere planer og skabe overblik (menighedsråd, præsteteam, medarbejdergruppe).

### Individniveau (præsten selv)

Opgave: At bidrage til tydelighed om egen opgaveløsning og gøre opmærksom på belastning og behov for prioritering.

#### Eksempler:

- Gøre opmærksom på, når opgavemængde eller prioriteringer ikke opleves som realistiske.
- Indgå i dialog om prioritering, når opgaver ikke kan rummes inden for de givne rammer.

## 06 En tryk og sammenhængende opstart for nye præster

### Baggrund og behov

Præster peger på, at en god opstart har stor betydning for både trivsel og forankring i embedet. Hvor introduktion og støtte er tydelig og sammenhængende, opleves større tryghed, hurtigere overblik og bedre samarbejde. Omvendt kan manglende eller u tydelig introduktion skabe usikkerhed om roller, arbejds gange og forventninger. Der kan derfor være behov for at styrke den systematiske og sammenhængende opstart, som ligger i den uddannelsesplan, som alle nye præster i folkekirken skal gennemgå med NY PRÆST – herunder sikre, at rammer, indhold og adgang opleves tydelige og anvendelige i praksis.

### Realisering

#### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At understøtte den fælles ramme for opstart af nye præster, som bl.a. ligger i NY PRÆST, og overveje, om der er behov for justeringer eller yderligere indsatser for at sikre en sammenhængende og tryk opstart.

#### Eksempler:

- Understøttelse af udbredelse og kendskab til fælles principper for onboarding af præster.
- Understøttelse af klare forventninger til, hvilke elementer en opstart bør indeholde, herunder sammenhæng til obligatoriske introduktions- og efteruddannelsesforløb (NY PRÆST).
- Understøttelse af udvikling og anvendelse af mentorforløb som del af opstarten.

#### ➤ Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At sikre en tydelig og koordineret introduktion i den lokale kontekst.

#### Eksempler:

- Tidlig dialog om rolle, opgaver og samarbejde samt opfølgning i den første tid (provst).
- Udpegning af en opstartsansvarlig, som kan støtte i praktiske og organisatoriske spørgsmål (provst).

#### ➤ Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At bidrage til social og faglig integration i hverdagen.

#### Eksempler:

- Introduktion af præsten til lokale arbejds gange, samarbejdsformer og forventninger (menighedsråd, præsteteam).
- Sikring af rum for kollegial introduktion og løbende sparring i den første periode (præsteteam, personalegruppe).
- Sikring af, at nye præster inkluderes i møder og fællesskaber fra start (menighedsråd, præsteteam, medarbejdergruppe).

# 07 Løbende faglig sparring og refleksion i præstearbejdet

## Baggrund og behov

Præster trives bedst, når der er adgang til faglig sparring og mulighed for refleksion over arbejdet. Mange peger på, at præstearbejdet rummer faglige og følelsesmæssigt komplekse opgaver, som kræver rum for drøftelse og perspektivering. Hvor der er etablerede muligheder for sparring, opleves større faglig tryghed, bedre kvalitet i opgaveløsningen og mere robusthed i arbejdet. Derfor kan der være behov for at sikre løbende faglig sparring og refleksion som en naturlig del af præstearbejdet.

## Realisering

### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At understøtte strukturer og rammer for faglig sparring, supervision og refleksion.

#### Eksempler:

- Sikring af adgang til organiserede sparrings- og refleksions- og supervisionsfora.
- Understøttelse af fælles formater for faglig refleksion på tværs af sogne og provstier.

### ➤ Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At understøtte rammer og opbakning til faglig sparring og supervision i praksis.

#### Eksempler:

- Anerkendelse af behovet for faglig sparring og supervision og give plads til det i planlægning og prioritering (provst og biskop).
- Understøttelse af, at præster har adgang til faglig sparring (provst/biskop).
- Initiativ til faglige drøftelser ved behov (provst/biskop).

## Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At bidrage til løbende faglig sparring og refleksion i kollegiale fællesskaber.

#### Eksempler:

- Brug af kollegiale mødefora til faglig sparring og refleksion.
- Anvendelse af kollegiale fællesskaber til deling af erfaringer og drøftelse af faglige spørgsmål.
- Igangsætte eventuelle supervisionsfora

## Individniveau (præsten selv)

Opgave: At opsøge og indgå i faglig sparring og refleksion som del af arbejdet.

#### Eksempler:

- Tage initiativ til faglig sparring, når opgaver opleves komplekse.
- Anvende eksisterende sparrings- og refleksionsmuligheder.

# Velfungerende samarbejdsfora, fælles rytmer og mødestrukturer 08 i hverdagen

## Baggrund og behov

Præster peger på, at trivsel og samarbejde fungerer bedst, når der er klare og velfungerende mødefora, som understøtter koordinering, dialog og fælles overblik. Hvor mødestrukturer er tydelige og meningsfulde, opleves bedre samarbejde, færre misforståelser og større sammenhæng i opgaveløsningen. Omvendt kan uklare eller fraværende mødefora gøre det vanskeligt at afstemme forventninger og håndtere samarbejdsopgaver i hverdagen. Derfor kan der være behov for at sikre velfungerende samarbejdsfora og mødestrukturer.

## Realisering

### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At understøtte klare rammer og fælles forståelse for mødestrukturer og samarbejdsfora.

### Eksempler:

- Udarbejdelse af overordnede principper for gode og effektive mødefora og samarbejdsformer.
- Understøttelse af rammer, hvor erfaringer med velfungerende mødepraksisser kan deles på tværs af sogne og provstier.
- Tilbyde kurser i 'God samarbejdskultur med effektiv mødeledelse'

### ➤ Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At sikre, at mødestrukturer understøtter samarbejde og opgaveløsning i praksis.

### Eksempler:

- Understøttelse af etablering og justering af mødefora, hvor samarbejdet kræver det (provst/biskop).
- Opfølgning på, at mødestrukturer bidrager til tydelig koordinering og dialog (provst/biskop).

## Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At anvende mødefora aktivt til koordinering, dialog og fælles overblik.

### Eksempler:

- Brug af faste møder til at afstemme opgaver, roller og samarbejde i hverdagen.
- Anvendelse af en klar forretningsorden som ramme for møder, roller og beslutningsprocesser (menighedsråd).
- Mødefora, der giver fælles overblik og understøtter koordinering i den daglige opgaveløsning.
- Fælles traditioner og sociale arrangementer (fx morgenmøder, temadage eller fælles sammenkomster), der indgår som en del af samarbejdets faste rytme og understøtter koordinering og fælles overblik i hverdagen.

## Individniveau (præsten selv)

Opgave: At bidrage aktivt til mødernes kvalitet gennem forberedelse, tydelig kommunikation og opfølgning.

### Eksempler:

- Forberede sig til møder og bringe relevante emner ind, når der er behov for afklaring eller koordinering.
- Bidrage konstruktivt til dialogen og følge op på aftaler i egen praksis.

## 9 Understøttelse af et arbejdsliv med plads til restitution

### Baggrund og behov

Præster trives bedst, når rammerne for arbejdet giver mulighed for pauser, restitution og klare grænser mellem arbejde og fritid. Mange peger på, at arbejdet kan være grænseløst og præget af høje forventninger, hvilket over tid kan belaste både trivsel og arbejdsglæde. Hvor der er opmærksomhed på bæredygtig tilrettelæggelse af arbejdet, opleves større overskud, bedre kvalitet i opgaveløsningen og øget robusthed. Derfor kan der være behov for at understøtte en arbejdshverdag, der giver plads til restitution.

### Realisering

#### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At understøtte rammer og kultur, der gør restitution legitim og mulig.

#### Eksempler:

- Sikre fælles opmærksomhed på rammer for et sundt arbejdsliv og restitution.
- Understøttelse af fælles opmærksomhed på arbejdspress og belastning.
- Tydelighed om eksisterende støttetilbud og legitim adgang til støtte ved belastning.

#### ➤ Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At sikre realistiske forventninger og støtte hensigtsmæssig tilrettelæggelse af præstearbejdet.

#### Eksempler:

- Dialog om arbejdspress og støttejusteringer, når belastningen bliver for høj (provst/biskop).
- Afklaring af prioriteringer, når krav og ressourcer ikke hænger sammen (provst/biskop).

### Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At understøtte en samarbejdskultur, hvor man tager hensyn til hinandens belastning.

#### Eksempler:

- Vise kollegial opmærksomhed på travlhed og behov for pauser.
- Koordinere opgaver, så belastningen fordeles hensigtsmæssigt i hverdagen.

### Individniveau

Opgave: At være opmærksom på egne grænser og behov for restitution inden for de givne rammer.

#### Eksempler:

- Tage pauser og anvende fridage og ferier som reelle restitutionsrum.
- Gøre opmærksom på overbelastning og søge dialog, når balancen udfordres.

# 10 Tydelig og professionel arbejds giverrolle i menighedsrådet

## Baggrund og behov

Præster peger på, at trivial og samarbejde styrkes, når menighedsrådet udøver en tydelig og professionel arbejds giverrolle for kirkens ansatte. Hvor roller, ansvar og procedurer er klare, opleves større forudsigelighed, bedre samarbejde og færre konflikter. Omvendt kan uklarhed om arbejds giveransvar, beslutningskompetence og arbejdsmiljøopgaver skabe usikkerhed og belaste samarbejdet. Derfor kan der være behov for at styrke menighedsrådets arbejds giverrolle som en tydelig og professionel funktion.

## Realisering

### ➤ Organisationsniveau

Opgave: At understøtte menighedsrådenes arbejds giverrolle gennem klare rammer og fælles standarder.

### Eksempler:

- Sikre adgang til fælles retningslinjer og materialer om arbejds giveransvar og arbejdsmiljø.
- Styrke tilbuddene om målrettet kompetenceudvikling til menighedsråd i personaleledelse og samarbejde.

### ➤ Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At føre tilsyn med menighedsrådets varetagelse af arbejds giveransvaret og bidrage til afklaring ved tvivl eller udfordringer.

### Eksempler:

- Bidrage til afklaring af roller, ansvar og procedurer i menighedsrådet arbejds giveropgaven (provst/biskop).
- Understøtte korrekt håndtering af menighedsrådets arbejds giveropgaver i overensstemmelse med gældende rammer (provst/biskop).

### ➤ Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At understøtte klare og professionelle samarbejdsformer mellem menighedsråd og medarbejdere.

### Eksempler:

- Skabe faste mødefora for dialog om samarbejde og arbejdsvilkår.
- Sikre tydelige kommunikationsveje mellem råd og personalegruppe.

## Individniveau

Opgave: At bidrage til et professionelt samarbejde gennem tydelig kommunikation og respekt for aftalte roller og procedurer.

### Eksempler:

- Gøre opmærksom på uklarheder eller udfordringer i arbejds giverrelationen gennem dialog.
- Overholde aftalte procedurer og bidrage konstruktivt til samarbejdet.

# 11 Aflastning af præster gennem klare administrative rammer og støtte

## Baggrund og behov

Præster peger på, at administrative opgaver kan opleves som belastende og tage tid fra kerneopgaverne. Hvor organisering og understøttelse af administrative opgaver er uklare, eller hvor støtte mangler, kan arbejdet blive fragmenteret og vanskeligt at prioritere. Omvendt opleves større overblik, ro og arbejdsglæde, når administrative opgaver er tydeligt placeret og understøttet, og når der er adgang til relevant støtte. Derfor kan der være behov for at styrke administrative rammer og aflastning, så præster kan fokusere på deres kerneopgaver.

## Realisering

### > Organisationsniveau

Opgave: At understøtte klare rammer for organisering af administrative opgaver og adgang til relevant administrativ støtte.

#### Eksempler:

- Videreudvikling og vedligeholdelse af fælles administrative systemer og arbejdsgange.
- Sikring af tydelig rollefordeling mellem administrative funktioner og præstearbejdet.
- Sikring af kompetenceudvikling, der er tæt koblet til den konkrete praksis og præstens faktiske opgaver.

### > Ledelsesniveau (provst og biskop)

Opgave: At skabe overblik og klare forventninger til administrative opgaver i praksis.

#### Eksempler:

- Understøttelse af klare rammer og adgang til administrativ støtte i præstens administrative opgaver (provst).
- Understøttelse af hensigtsmæssig organisering af administrative opgaver og bidrage til afklaring ved belastning (provst).

### > Gruppeniveau (samarbejdet i og omkring kirken)

Opgave: At samarbejde om administrative opgaver og arbejds gange i hverdagen.

#### Eksempler:

- Koordinere administrative opgaver i medarbejdergruppen for at skabe overblik.
- Dele viden om administrative rutiner og løsninger.

### > Individniveau (præsten selv)

Opgave: At anvende de administrative rammer og støttefunktioner, der stilles til rådighed.

#### Eksempler:

- Benyttelse af fælles systemer og aftalte arbejds gange i det daglige arbejde.
- Gøre opmærksom på administrative belastninger og søge dialog om aflastning.

**Voxmeter A/S**

Frederiksborggade 15, 3. sal

DK-1360 København K

T: 7020 2324

[info@voxmeter.dk](mailto:info@voxmeter.dk)

**Læs mere her**

Analyser: [voxmeter.dk](http://voxmeter.dk)

Analysesystem: [catglobe.com](http://catglobe.com)

