

Introduktion

Trin 1

Trin 2

Trin 3

# GUIDE TIL TEAMSAMARBEJDE I FOLKEKIRKEN



FOLKEKIRKEN



# INDHOLD

Forord . . . . .	3
Kort om pilotprojektet . . . . .	4
<b>INTRODUKTION TIL TEAMSAMARBEJDE</b> . . . . .	<b>5</b>
Hvad er et team? . . . . .	5
<b>TRIN 1: Beslutning: Hvorfor vil vi have et team?</b> . . . . .	<b>6</b>
Formål. . . . .	6
Dialog med flere perspektiver. . . . .	7
Beslutningen træffes . . . . .	8
Kirkegårdens team klarer det hele. . . . .	9
<b>TRIN 2: Etablering af et team</b> . . . . .	<b>12</b>
Hvem skal følge forandringerne til dørs? . . . . .	12
Forandringer skaber usikkerhed og modstand . . . . .	12
Kompetencer og samarbejde . . . . .	13
Organisering og fælles standarder. . . . .	14
Fællesskaber i teamet . . . . .	15
På Hammel, Lading og Voldby kirkegårde gør man tingene sammen. . . . .	16
<b>TRIN 3: Dagligdagen</b> . . . . .	<b>18</b>
Personlige og sociale kompetencer . . . . .	18
Kompetenceudvikling. . . . .	19
GRUS-/MUS-samtalen. . . . .	19
Konfliktløsning . . . . .	19
Trivsel . . . . .	20
Udleveringsark – sociale og personlige kompetencer . . . . .	22



# FORORD

Stadig flere kirkelige arbejdspladser etablerer team, hvor flere medarbejdere inden for samme fag skal samarbejde om opgaverne i kirken eller på kirkegården. Denne guide er en hjælp til jer, der ønsker at danne et team – eller som allerede har et team, som ønsker redskaber til at styrke samarbejdet og kompetencerne.

Et team kan etableres inden for et enkelt sogn, men teamet kan også gå på tværs af sogne, fx når flere menighedsråd har et fælles team til at løse opgaverne på flere kirkegårde. Der kan være mange fordele ved at arbejde i team. Medarbejderne får fx kolleger at sparre med, og der er nogen til at varetage opgaverne, når en medarbejder har ferie eller ønsker at videreud-danne sig.

Guiden er et resultat af et pilotprojekt: "Kirkefunktionærers kompetenceudvikling i faglige team", hvor man har arbejdet målrettet med udvikling af eksisterende team. De erfaringer, som sognene har bidraget med, er blevet omsat, så du med denne guide i hånden har et godt redskab til at give et nyt team den bedst mulige start og skærpe samarbejdet og kompetencerne i allerede eksisterende team.

## Guiden er inddelt i fire dele:

- Introduktion til team
- Trin 1: Beslutning: Hvorfor vil vi have et team?
- Trin 2: Etablering af et team
- Trin 3: Dagligdagen

Guiden kan læses fra ende til anden som en vejledning til at etablere team, men kan også læses i bidder alt efter interesse.

Guiden er tænkt til menighedsrådsmedlemmer, ledere og medarbejdere i folkekirken. De første afsnit er dog mest rettet mod menighedsrådene, der sidder med beslutningskompetencen og har ansvaret for at skabe de bedst mulige rammer for teamet.

Vi håber, at guiden kan hjælpe mange sogne med at skabe stærke og velfungerende team, der er klædt på til at løfte folkekirkens opgaver nu og i fremtiden.

## Styregruppen bag projektet "Kirkefunktionærers kompetenceudvikling i faglige team"

Jennie Schlüter, Danmarks  
Kordegneforening  
Henriette Hoppe, Organistforeningen  
Karin Schmidt Andersen, Dansk Organist  
og Kantor Samfund  
John Lykkedal, Forbundet af kirke- og kirkegårdsansatte  
Kaj Andersen, 3F  
Annemarie Steffensen, Kirkeministeriet  
Merete Sand, Dansk Kirkemusiker For-  
ening  
Elisabeth Jensen, Landsforeningen af  
Menighedsråd  
Bent Fløvel, Kompetencesekretariatet

*Projektet er finansieret af FUSA – Fonden til Udvikling af Statens Arbejdspladser – for midler afsat ved overenskomsten på det statslige område i 2015.*



# KORT OM PILOTPROJEKTET

Pilotprojektets formål var at undersøge erfaringer fra sogne, der havde etableret et team, så der med udgangspunkt i den praktiske virkelighed kunne opnås viden om, hvad der virker, og hvad der kan give problemer i teamsamarbejde.

Pilotprojektet tog udgangspunkt i team både i enkelte sogne og på tværs af sogne. Det viste sig undervejs i pilotprojektet, at teamsamarbejder i folkekirken for det meste var udviklet på kirkegårde og i kordegnefællesskaber.

Som baggrund for udarbejdelse af guiden blev der først gennemført 16 interviews af både ledere og medarbejdere, der arbejder i team. Interviewene gav svar på forløbet fra menighedsrådenes beslutning om at oprette et team, til etablering og frem til den daglige drift.

Herudfra blev der udviklet et kompetenceudviklingsforløb for udvalgte team, hvor der blev arbejdet med kompetenceudvikling af medarbejdernes personlige og sociale færdigheder i form af fælles temadage om kommunikation, samarbejde og indsigt i personprofiler. Der blev afholdt kompetenceudviklingsforløb for seks team, der er etableret på tværs af sognene:

- Essenbæk, Årslev og Hørning
- Hammel, Voldby og Lading
- Ørting og Falling
- Kragelund, Funder, Sejling, Sinding, Serup og Lemming
- Ringkøbing og Rindum
- Tarm, Hemmet, Hoven og Egtved.

Projektet bidrog på den måde til viden om:

- hele processen omkring etablering og udvikling af et team
- synliggørelse af teamets kompetencer og kompetenceudviklingspunkter
- fokus på, at god kommunikation og givende samarbejdsrelationer kræver løbende opmærksomhed.

# INTRODUKTION TIL TEAMSAMARBEJDE

I denne guide beskrives processen frem mod etablering af et team i tre faser med dertilhørende centrale emner.

De tre faser i processen er:

1. Beslutning – hvorfor vil vi have et team?
2. Etablering – hvordan skal teamene arbejde?
3. Dagligdagen – hvordan skal dagligdagen være?

Det er en vigtig pointe, at de menighedsråd, der igangsætter en teamorganisering, også følger den til dørs. Det er en proces i forskellige trin, der skal ende med en ny fælles kultur på arbejdspladsen.

Inden vi kommer til de tre faser, ser vi på, hvad et team egentlig er.

## Hvad er et team?

Et team kan defineres som en gruppe af mennesker

- der arbejder sammen om at fuldføre en fælles, afgrænset opgave med et fælles formål
- som er afhængige af hinanden for at fuldføre denne opgave
- som har en række af færdigheder, der gør dem i stand til at udføre nogle af hinandens opgaver
- der kan have forskellige grader af selvledelse, dvs. at temaet selv beslutter fx fordeling af opgaver og metoder til at udføre opgaverne.

Et team er således en gruppe af mennesker, der arbejder sammen om at fuldføre en fælles, afgrænset opgave, som er afhængige af hinanden for at fuldføre denne opgave, og som har en række af færdigheder, som gør dem i stand til at udføre en række af hinandens opgaver.

## Team med to personer

En række almindeligt udbredte definitioner vil ofte angive tre deltagere som minimumsantal i et team. Mange af folkekirkens arbejdspladser er små arbejdspladser, og her kan det give mening at se team som to personer, hvor fx to kordegne samarbejder på et fælles kontor, eller to gravere samarbejder om at passe tre kirkegårde. Samarbejde mellem to personer kan på den måde godt udgøre et teamsamarbejde i folkekirken.

## Er afløserordningen også et team?

I folkekirken er og bliver samarbejde på tværs af sogne etableret mellem medarbejdere i et enkelt fagområde, uden at der er tale om en egentlig teamorganisering, og hvor teamdefinitionen ikke er dækkende. Dette gælder fx ved velfungerende vikarordninger, hvor medarbejdere afløser i nabokirken, når der er ferie eller fridage.

Afløserordninger kan som regel være mindre krævende at etablere, da arbejdsopgaverne vil være af mindre omfang. På den måde vil der ikke være tale om et egentligt team. Der vil dog oftest være et fælles *formål*, fx at nedbringe udgifter eller øge kvaliteten på enkelte opgaver, eksempelvis ved at lade nabosognets organist spille til en gudstjeneste i stedet for at indkalde en mindre kvalificeret vikar. En egentlig teamorganisering vil ikke altid være nødvendig, da der er tale om en mindre grad af samarbejde, rutineprægede opgaver og af en smal kompetence. Der kan dog sagtens være behov for at drøfte formål, standarder eller organisering af arbejdet. Der kan også opstå konflikter, der behøver opmærksomhed og handling. Her kan enkeltafsnittene i denne guide være til inspiration.

# TRIN 1

## Beslutning: Hvorfor vil vi have et team?

Måden, et teamsamarbejde kommer i gang på, har afgørende betydning for, hvordan forløbet om samarbejdet bliver. Det er derfor meget vigtigt, at drøftelser om teamsamarbejde får en god start, og at processen omkring beslutning om oprettelse af et team tilrettelægges på en god måde.

Denne fase handler om at få *formålet* med teamet på plads og finde ud af, om teamsamarbejde i det hele taget er noget for jer.

### Formål

Når I vil oprette et team, er det allerførste og vigtigste, at I skal kunne give et tydeligt svar på spørgsmålet: *Hvorfor skal vi have et team?*

Der findes mange forskellige grunde til at oprette et team. Det kan være et ønske om, at arbejdet kan gøres lettere, mere

fleksibelt og bedre ved at skabe større enheder, med mulighed for at den enkelte medarbejder får kollegaer. Det kan også være, at formålet er at skabe en mere effektiv drift. Formålet med teamet skal dog tage udgangspunkt i jeres lokale situation, og I skal have og finde jeres "egne" konkrete grunde til, at I ønsker at etablere team.

Et tydeligt mål er vigtigt for at skabe et godt fundament. Målet skal være styrende for den måde, I etablerer samarbejde på.

Derfor er det vigtigt, at I får snakket om og besluttet, hvad formålet med teamsamarbejdet skal være. Et tydeligt mål er vigtigt for at skabe et godt fundament. Målet skal være styrende for den måde, I etablerer samarbejdet på. Følgende spørgsmål skal være afklaret og kunne bevares tydeligt:

- Hvad er visionen og målet med teamsamarbejdet?
- Hvad drømmer vi om at kunne opnå gennem teamsamarbejdet?
- Hvilke gode erfaringer har vi med samarbejde?
- Hvilke arbejdsområder forestiller vi os, at teamet skal have ansvar for?
- Hvordan skal økonomien være/tilpasses?
- Hvad er anderledes, når vi har etableret et team?

De medarbejdere, som skal deltage i teamet, kan have mange idéer og bør



Tiset kirke. Foto: Folkekirkens Grafiske Værktøjskasse

involveres tidligt i processen, og det er vigtigt at inddrage dem i samtalen om disse spørgsmål. Beslutninger om, hvordan arbejdet skal organiseres, er dog menighedsrådets eller for større enheder den ansatte leders. Der kan være situationer, hvor medarbejdere har modstand mod etablering af team. Her kan det være nødvendigt at tage den indledende formålsdrøftelse blandt menighedsrådsmedlemmer/ledelse. Det bedste for en succesfuld implementering er dog, hvis medarbejderne bidrager til en konstruktiv dialog om muligheder for team, fordi de kender opgaverne.

### Dialog med flere perspektiver

I skal altså forud for etablering af team undersøge og sammen finde svar på, hvad formålet med at etablere et team er, og hvilke muligheder der er for, at teamet

etableres på en god måde. En måde at få en god samtale på er at sikre, at diskussionen ikke alene kommer til at handle om holdninger for eller imod team eller at gøre det til et økonomisk anliggende. Ved bevidst at vælge forskellige perspektiver på spørgsmålet om etablering af team sikrer I, at I kommer ordentligt omkring emnet forud for en beslutning.

Det gør I ved at sætte forskellige perspektiver på dagsordenen, når teamsamarbejdet skal drøftes. Det at tale ud fra forskellige perspektiver er et godt og enkelt redskab til at forstå og arbejde med at skabe en god dialog og til at undersøge mulighederne for teamsamarbejde.

#### Holdninger:

##### Det personlige perspektiv

Når vi taler fra det personlige perspektiv, har vi fokus på vores egne subjektive holdninger og værdier, fx når vi diskuterer hjertesager. "Jeg mener" er en typisk start på en sætning, og når vi taler ud fra det personlige perspektiv, sætter os selv, vores erfaringer og værdier på spil. Derfor kan argumenter og tone let blive følelsesladet. Kirken er for de fleste medarbejdere og menighedsrådsmedlemmer en hjertesag, og derfor vil dialogen om etablering af teamsamarbejde let komme til at centrere sig i det personlige perspektiv.

Det er en vigtig drivkraft, når man taler om tro, værdier og politik, men i samtalen om teamsamarbejde kan holdninger ofte lukke af for at se mulighederne. Hvis medarbejdere eller menighedsrådsmedlemmer alene kan bidrage med negative holdninger til ideerne om teamsamarbejde, kan de øvrige perspektiver inddrages.

#### Fakta og rammer:

##### Produktionsperspektivet

Taler man fra produktionsperspektivet, har man fokus på regler, love, mål og økonomi. Her hersker logikken, og der er et entydigt rigtigt svar på en problemstilling.



Man kan se en sag fra forskellige perspektiver. Tegning: Kim Brostrøm

Produktionsperspektivet – rammer	Refleksionsperspektivet – udforskning	Det personlige perspektiv – holdninger
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke retningslinjer, overenskomster, love eller regler er der på området?</li> <li>• Hvordan vil økonomien se ud?</li> <li>• Hvilke arbejdsgange eller procedurer har vi på området?</li> <li>• Hvordan skal økonomien være/tilpasses?</li> <li>• Hvordan påvirkes medarbejdernes ansættelsesforhold?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad er visionen og målet med teamsamarbejdet?</li> <li>• Hvad drømmer vi om at kunne opnå gennem teamsamarbejdet?</li> <li>• Hvilke gode erfaringer har vi med samarbejde?</li> <li>• Hvilke arbejdsområder forestiller vi os, at teamet skal have ansvar for?</li> <li>• Hvilke kompetencer har vi/mangler vi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad siger min erfaring mig?</li> <li>• Hvad føler jeg?</li> <li>• Hvad er min holdning?</li> <li>• Hvilke værdier er vigtige for mig?</li> </ul>

“Økonomisk vil et samarbejde betyde ...” kunne være et emne, som ligger i produktionsperspektivet om teamsamarbejde.

Når menighedsrådet drøfter teamsamarbejde, er det vigtigt at finde ud af, hvilke regler eller hvilken økonomi der eventuelt gælder på området, og her tilbyder produktionsperspektivet den rigtige tilgang til at blive klogere. Men perspektivet har også sine begrænsninger. Her kan man ikke diskutere holdninger. Og man er låst af reglerne og kan derfor ikke se en problemstilling fra flere vinkler. Derfor kan det være godt også at se på problemstillingen fra refleksionsperspektivet.

### Nytænkning:

#### Refleksionsperspektivet

Med refleksionsperspektivet får vi mulighed for at se en problemstilling med nye øjne. Ved at sætte refleksionerne i fokus og med holdninger og regler på sidelinjen kan vi undersøge nye muligheder, være kreative og finde nye vinkler at angribe mulighederne for teamsamarbejde fra. Står man i refleksionsperspektivet, er man nysgerrig og lydhør.

Målet er ikke at nå til en beslutning, men at vende problemstillingen på hovedet. Det kan være meget nyttigt at give sig tid til at stå i refleksionsperspektivet. Her er alle holdninger og argumenter lige gode, og derfor kan man ikke beslutte noget her. Når en problemstilling er vendt og

drejet i refleksionsperspektivet, er det derfor tid til at træffe en beslutning ud fra et af de andre perspektiver.

I skemaet herover kan I se, hvilke spørgsmål I bør gennemgå forud for etablering af et team, og hvilke perspektiver de tilhører

### Beslutningen træffes

Beslutningen om teamorganisering skal træffes af menighedsrådet. Hvis der er flere menighedsråd, skal alle råd være enige om beslutningen. Det er en forudsætning for teamet, at hver enkelt medarbejder tror på idéen og på, at det giver mening og værdi for den enkelte. Den enkelte skal opleve, at der findes klare og gode grunde til at arbejde sammen snarere end hver for sig. Hvis ikke medarbejderne kan se meningen i udgangspunktet, skal meningen skabes.

Når menighedsråd beslutter, at arbejdspladser skal sammenlægges, og at medarbejdere skal være et team, ligger der derfor en stor opgave i over for medarbejderne at sætte ord på, hvorfor teamet skal etableres. Det er ikke nok, at menighedsrådet blot siger, at det skal de. Der skal være gode forklaringer, og det skal give mening for medarbejderne.





# Kirkegårdens team klarer det hele

Otte medarbejdere samarbejder om fire kirkegårde, tre præstegårde, rengøring, blomsterpyntning – og alt det løse



Der klippes hæk i vinkler og efter snor på kirkegården i Tarm i det vestjyske. Her er der flere forskellige områder, blandt andet en lille skovkirkegård, traditionelle gravsteder med høj hæk og omlagte gravsteder i en åben atmosfære. Der arbejdes med mange forskellige planter, hæktyper og belægnings, for devisen er, at det skal være flot og samtidig let at holde. Hvis det bare skulle være let at holde, var der ikke meget sjov ved det, mener kirkegårdsleder Daniel Kronborg, der også lægger vægt på, at det skal være afvekslende og udfordrende at arbejde på kirkegården.

## Fire kirkegårde, tre præstegårde og det løse

På Tarm kirkegård arbejder et team på otte medarbejdere. Men de arbejder ikke kun her. Der er også tre mindre kirkegårde i Hemmet, Hoven og Egvad at tage sig af, præstegårdene i Tarm, Hoven og Lønborg, rengøring og blomsterpyntning i kirkerne i Tarm og Egvad, pedalarbejde i Tarm – og så det løse, som fx arbejde med gravmaskiner i nærliggende sogne:

– Vi løser forskellige opgaver for andre sogne, for eksempel har vi hjulpet med at

Medarbejderne i teamet på Tarm kirkegård inspirerer hinanden til at holde en høj standard på alle fire kirkegårde. Foto: Jonas Ahlstrøm

» Den største fordel ved teamet er helt klart, at du har kolleger. Du går ikke alene.

**LISE HEDEVANG, GARTNERIARBEJDER**

omlægge kirkegårdene i Sdr. Vium og Sdr. Bork. Vi har fået meget stor erfaring i at renovere kirkegårde. Vi har en, der god til at køre en gravemaskine, og vi har nogen, der kan det med planter, så vi har alle kompetencerne, fortæller Daniel Kronborg.

### **Fleksibilitet er et kodeord**

Alle medarbejderne arbejder på kirkegården i Tarm, men har så hver deres områder ved siden af. Erik Storbjerg har fx styr på maskinparken, og Heidi Guldager står for blomsterpyntning og rengøring i kirkerne. På kirkegården i Hoven har Lise Hedevang ansvaret for den almindelige pleje, men er der brug for hjælp til større opgaver, fx grandækning, så kommer kavalieriet i form af kollegerne. Lise Hedevang har ikke noget imod at gå alene på kirkegården i Hoven, men er alligevel glad for, at hun ikke er ansat som ene graver der:

– Den største fordel ved teamet er helt klart, at du har kolleger. Du går ikke alene. Vi skiftes til at gå sammen, og vi har tid til at holde en meget høj standard. Det går vi op i. Vi har mange forskellige baggrunde og kan noget forskelligt hver især, og vi bruger hinandens erfaringer, for eksempel når der skal laves noget om på en kirkegård.

Daniel Kronborg er kirkegårdsleder og manden med overblikket over, hvad der skal gøres. Nogle ting ligger fast, men ikke alt kan planlægges på forhånd:

– Man kan ikke køre en kirkegård efter et regneark. Der er simpelthen for mange



Professionelt udstyr, fx batteridrevne hækkeklippere, er en af fordelene for teamet i Tarm. Foto: Jonas Ahlstrøm

ubekendte. Så kommer der en begravelse, så kommer der en regnbyge eller også er det tørt, og så skal vi vande i stedet for. Derfor bruger vi lige fem til ti minutter om morgen på at snakke om, hvad vi nu skal i dag. Det giver tit lidt sig selv alt efter, hvem der er på arbejde. Heidi gør rent om mandagen, Erik skal måske ud og ordne maskiner, Lise er i Hoven om torsdagen og så videre. Vi tidsregistrerer, så vi har helt styr på, hvor mange timer vi bruger de forskellige steder.

Nogen ting er dog til at forudse, og her er der brug for, at medarbejderne er fleksible:

– Alle er ansat, så de kan møde på den kirkegård, som de nu får besked på. Så når vi lægger gran på i Hoven, så er der seks mand, der får at vide, at nu skal de møde i Hoven de næste fire dage. Det er alle indforstået med, fortæller Daniel Kronborg.

### **Mange kompetencer i spil**

Folkene i teamet har vidt forskellige baggrunde. Daniel Kronborg og Karsten



Friis er gartner, tre er landmænd, en er blomsterbinder/pædagog, en er selvlært og Lise Hedevang uddannet konditor. De mange indgange til jobbet giver en bred vifte af kompetencer, og medarbejderne er gode til at videndele:

– I teamet bruger vi hinandens forskelligheder, og vi motiverer og hjælper hinanden til at holde en høj standard. Hvis man selv går på en kirkegård, så går man tit og laver det samme og stirrer sig blind på nogle ting. Så får man fx ikke givet gødning eller klippet bestemte planter, fordi sådan har de planter altid set ud. Her kommer der en kollega og spørger, "hvorforser den plante sådan ud?", eller "hvorforser dine sommerblomster ikke så store, som på de andre kirkegårde?". Vi kan også allesammen lave næsten alle arbejdsopgaver. Alle skal fx kunne klippe hæk, plante blomster og anlægge gravsteder, siger Karsten Friis.

Når alle i teamet kan klare de fleste opgaver, er det let at overtage hinandens opgaver, når der er ferie og sygdom. Samtidig har medarbejderne en indstilling, der gør, at Daniel Kronborg uden problemer kan sende medarbejderne afsted på nye opgaver.

### **Mere effektivt**

Når man som team arbejder på flere kirkegårde, er det lettere at finde penge til at købe maskiner og professionelt udstyr. Teamet har blandt andet en gravemaskine, en minilæsser, batteridrevne hækkeklippere og en bil, så udstyret kan transporteres rundt. Det er især smart, når der skal laves større ændringer, som det blandt andet er sket på de mindre kirkegårde, hvor det hele er renoveret og alle hække skiftet ud. Det gør det lettere at holde, fortæller Karsten Friis, der også konstaterer, at det vil være en stor opgave for en enlig graver med en spade og en trillebør.

Teamet har også eget kirkegårdskontor, hvor pårørende kan ringe og få et professionelt svar, fortæller Daniel Kronborg. Der er ikke brug for fire computere og fire medarbejdere, der alle skal kunne finde rundt i programmerne og svare på tekniske spørgsmål om fx Gias-aftaler.

Eneste ulempe, som Lise Hedevang, Karsten Friis og Daniel Kronborg kan komme i tanke om, er afstanden mellem kirkegårdene. Der er 18 kilometer fra Tarm til kirkegården i Hoven og 15 kilometer til kirkegården i Hemmet den anden vej. Det synes de tre dog ikke er det store problem, og Daniel Kronborg er da også klar i sin anbefaling:

– Alle små kirkegårde burde overveje, om deres ansatte kunne have glæde af at arbejde i et team, slutter Daniel Kronborg.

Kirkegårdsleder Daniel Kronborg (tv), gartner Karsten Friis og gartnerarbejder Lise Hedevang på kirkegården i Tarm.  
Foto: Jonas Ahlstrøm



# TRIN 2

## Etablering af et team

Når beslutningen om at etablere et team er truffet, skal der gennemføres konkrete forandringer i måden at arbejde på, så teamsamarbejdet bliver en realitet.

Folkekirkens lokale ledelse er menighedsrådene, som er frivillige og almindelige folkekirkemedlemmer, der er valgt til et ansvarsfuldt hverv. Det er samtidig kendetegnende for mange af kirkens arbejdspladser, at der ikke er en daglig ledelse eller et forvaltningsorgan, der gennemfører menighedsrådets beslutninger. Det er meget vigtigt, at der bliver taget hensyn til dette i etablering af teamsamarbejde. Et nyt teamsamarbejde kræver, at arbejds-gange ændres, at man får nye kollegaer, at man skal samordne opgaverne, at man har en dialog om fælles standarder, og der kan også være behov for en egentlig teamleder.

### Hvem skal følge forandringerne til dørs?

Alle disse forandringer skal følges til dørs gennem beslutninger, dialog og aftaler, for de betyder en ændret hverdag for alle. Det lykkes ikke alene ved, at et eller flere menighedsråd beslutter og fører til protokols i et referat, at medarbejderne "fremover skal samarbejde og teamorganiseres".

Her skal menighedsrådet investere tid og kræfter i at få forandringen fulgt til dørs. Det betyder, at der skal sættes tid og kræfter af til at skabe en vellykket forandring. Det kræver, at menighedsrådet lykkes med at få formidlet formålet med samarbejdet og også får sikret, at rammerne om samarbejdet er på plads. Kontaktpersonen får dermed en ekstra opgave i en periode.

Opgaven med at forandre kan også udføres af en daglig leder eller en med-



For nogle medarbejdere kan det være en stor forandring at skulle indgå i et team.  
Foto: Colourbox

arbejder. Pointen er, at opgaven skal placeres, og der skal afsættes tid og kræfter til den. Hvis en medarbejder skal være teamleder, kan det være relevant at få sat ord på, hvordan lederrollen skal udføres, og om der evt. skal kompetenceudvikling til. En række team etableres endvidere på tværs af sognegrænser og menighedsråd. Det er vigtigt også her, at menighedsrådene får afklaret, hvem der skal lede forandringen.

### Forandringer skaber usikkerhed og modstand

Forandring til et teamsamarbejde vil ofte være en stor omstilling for både menighedsråd og medarbejdere. Teamorganisering vil ofte ske sammen med omstruktureringer og sammenlægning af arbejdspladser, som normalt medfører

jobusikkerhed for medarbejderne. Ofte rejser det spørgsmål som: Bliver mit arbejde ved med at være meningsfuldt, og beholder jeg mine opgaver, arbejdstider og dagligdag? Det er også almindeligt, at den enkelte kan føle sig fyringstruet. Disse usikkerheder skal menighedsrådet tage alvorligt ved at fortælle, hvad der sker, og støtte medarbejderne og involvere dem i det omfang, det kan lade sig gøre. Menighedsrådet skal derfor løbende informere om:

- Hvorfor forandres arbejdsforholdene?
- Hvad er formålet?
- Hvad sker der? Hvad skal der ske?
- Hvilke muligheder har medarbejderne for at påvirke processen?

På folkekirkens små arbejdspladser gælder det også, at mange medarbejdere forud for etablering af team har arbejdet alene med et selvstændigt fagområde og i det enkelte sogn. Mange medarbejdere er selvledende, og med menighedsrådets opbakning har de ansvar for at definere kvaliteten af arbejdet og måden arbejdet udføres på. Mange har også stor indflydelse på planlægningen af arbejdet og fx arbejdstid. Nogle har heller ikke tidligere haft kollegaer, da arbejdsmængden ikke har gjort det nødvendigt.

Forandringen til øget samarbejde og team kan på den måde være meget fremmed for den enkelte medarbejder, og forandringsusikkerheden tilsvarende større. Derfor skal usikkerhed tages alvorligt. Her skal formålet med forandringerne være meget tydeligt og kunne forklares. Medarbejderen skal vide, hvad der sker og hvorfor, og der skal lyttes til de usikkerheder, der måtte være. Løbende information skal også forebygge snak i krogene, som kan give endnu mere usikkerhed.

### Kompetencer og samarbejde

Usikkerheden i forandringer kan også gælde troen på egne evner og kompeten-

cer. Hvis der er tale om en alenearbejder med meget lidt erfaring i samarbejde, kan usikkerheden også gælde tilliden til samarbejdsevner og troen på, at et tættere samarbejde med kolleger kan bidrage med noget positivt. Det er ikke sikkert, at medarbejderen fx tænker, at "det bliver dejligt at få en kollega". Tanken om at få en kollega kan tværtimod give usikkerhed og også være en udfordring, som den enkelte ikke som udgangspunkt ønsker.

Som for andre kompetencer gælder det, at samarbejdsevner udvikles og læres. Det kræver dog, at der er særligt fokus på det, og at menighedsrådet inviterer til en tillidsfuld dialog om kompetencer.

Etablering af et team vil på den måde altid stille krav til samarbejdsevner. Som for andre kompetencer gælder det, at samarbejdsevner udvikles og læres. Det kræver dog, at der er særligt fokus på det, og at menighedsrådet inviterer til en tillidsfuld dialog om kompetencer.

Det gælder også faglige kompetencer, da en omorganisering kan betyde, at det er påkrævet, at medarbejderne får nye

### Teamredskab til at sætte kompetencer på dagsordenen:

**Formål:** At få en åben dialog om kompetencer.

**Form:** Et dialogmøde af ca. 45 minutters varighed. Hver deltager får ca. 10 minutter til at tænke over nedenstående spørgsmål. Herefter diskuteres spørgsmålene i plenum, og der samles op på de vigtigste pointer.

**Hvem deltager:** Medarbejdere og kontaktperson/daglig leder.

#### Tal om/stil spørgsmålene:

- Har vi brug for at udvikle nye kompetencer?
- Er der kompetencer, vi allerede nu kan se, at vi kommer til at mangle i teamet?
- Hvad skal der til for, at vi bliver gode til samarbejde?
- Hvad er det allervigtigste, vi skal huske, når vi skal samarbejde?
- Hvilke opgaver er de vigtigste for mig?
- Hvilke muligheder er der for efteruddannelse inden for mit arbejdsområde?
- Hvilket kursus vil jeg gerne på?
- Hvordan kan vi udnytte mulighederne for at tage på kursus, når vi er flere i et team?

**Opsamling:** Kontaktperson/daglig leder renskriver de vigtigste pointer.

kompetencer og evt. bruger uddannelse som kompetenceudvikling, eller at deres kompetencer kommer i spil på nye måder. Menighedsrådet har som arbejdsgiver et særligt ansvar for, at såvel usikkerheder som muligheder i forhold til kompetencer håndteres på en god måde.

Samarbejdsevner og erfaringer er noget, man lærer og skaber i fællesskab, og det kan være krævende at skulle gå ind i denne læring i en forandringsituation. Måske har man søgt jobbet for at arbejde selvstændigt og for nogle også alene. Der skal derfor i etablering af samarbejde være mulighed for at udvikle kompetencer

### Teamredskab til at sætte standarder på dagsordenen:

**Formål:** At få en dialog om standarder/kvalitet og forventninger.

**Form:** Et dialogmøde af ca. én times varighed.

**Hvem deltager:** Medarbejdere og kontaktperson/daglig leder, evt. hele menighedsrådet.

#### Tal om/stil spørgsmålene:

- Hvordan plejer vi at gøre? Hvordan løser vi opgaverne i dag?
- Hvordan er standarden i dag?
- Hvordan skal vores nye rutiner være?
- Hvordan er kvaliteten af arbejdet i dag, og hvordan skal det være fremover?
- Er der særlige ting, vi skal tage højde for hos den enkelte i forhold til standarden? Er der brug for kompetenceudvikling?
- Hvilke aftaler kan vi indgå, så det er legalt at tale om eventuelle problemer med at overholde standarderne?

**Opsamling:** Aftal, hvem der renskriver de vigtigste pointer.

eller at få pudset kompetencer af. Det skal der sættes tid og rum af til. Det kan fx foregå på korte møder, hvor samarbejdet i teamet drøftes.

### Organisering og fælles standarder

I etableringen af teamet er der brug for at drøfte teamets organisering. Organiseringen er aftaler om, hvordan opgaverne og ansvaret tilrettelægges på en god måde. De spørgsmål, der skal afklares, er:



Højden på hækkene er ens på kirkegårde i Tarm, Hemmet, Hoven og Egvad. Foto: Jonas Ahlstrøm

- Hvem er en del af teamet?
- Hvilke opgaver har teamet, og hvordan fordeles de?
- Hvem har hvilke roller?
- Hvem er teamets nærmeste leder, og hvilket ansvar har lederen?
- Er der spidskompetencer, som vi kan få glæde af, og hvad er vores kompetencer?

Det at have en fælles opgave medfører, at alle har ansvaret for fx standarden og kvaliteten af rengøringen, pleje, vedligeholdelses- eller serviceniveauet. Det gør det nødvendigt at få en dialog om fælles standarder. Det er her, arbejdet i et team vil være væsensforskelligt fra det, at en enkelt medarbejder har hele ansvaret selv. I modsætning til det almindelige alenearbejde i folkekirken er et team fælles om opgaverne og resultaterne. Den enkelte får altså som en del af det fælles ansvar også ansvaret for de andres arbejde. Det er derfor nødvendigt, at teamet har en fælles forståelse af:



I Hammel har teamet fået designet et fælles logo til bilen for kirkegården i Hammel, Voldby og Lading. Foto: Niels Åge Skovbo

- Standarder og krav til kvaliteten af arbejdet
- Standarder og krav til arbejdsprocessen.

Dette skal teamet få talt om, og det er nødvendigt, at teamet samordner standarderne. Hvis teamet ikke kan nå til enighed om standarden, er det ledelsen, der skal afgøre spørgsmålet.

### Fællesskaber i teamet

Teamets kultur er den måde, det kollegiale fællesskab udleveres på i hverdagen. I et nyetableret team kan medarbejderne være sammenbragt fra en række arbejdspladser eller afdelinger. Første skridt til at skabe en god kultur og sikre trivsel er, at teamet i fællesskab sætter ord på, hvordan et godt fællesskab skal være, hvad der for den enkelte kendetegner en god arbejdsplads, og hvad der giver arbejdsglæde.

## Teamredskab til at sætte trivsel/arbejdsglæde på dagsordenen:

**Formål:** At få sat ord på, hvilke værdier der skal være bærende i teamet, og hvad der giver arbejdsglæde.

**Form:** Et dialogmøde af ca. én times varighed.

**Hvem deltager:** Medarbejdere og kontaktperson/daglig leder. Inddel medarbejderne i grupper af to-fire personer. Hver gruppe skal svare på nedenstående spørgsmål. Efterfølgende fremlægger hver gruppe deres svar.

### Tal om/stil spørgsmålene:

- Hvad skal kendetegne vores arbejdsplads?
- Hvad skal kendetegne vores samarbejde?
- Hvilke værdier er vigtige i vores samarbejde?
- Hvad er et godt fællesskab for os?
- Hvad er en god arbejdsplads?
- Hvad giver arbejdsglæde?

**Opsamling:** Aftal, hvem der renskriver de vigtigste pointer.



Tætte kolleger og mere udfordrende opgaver er to af fordelene for medarbejderne i Hammel. Foto: Niels Åge Skovbo

# På Hammel, Lading og Voldby kirkegårde gør man tingene sammen

Når hækkene skal klippes, gravene dækkes af gran – og ikke mindst når der skal laves større forandringer på kirkegårdene, så er det en fordel at arbejde i et team.

Solen skinner på folkene, der har travlt med hvert sit gravsted. I dag er fire ud af syv medarbejdere samlet på kirkegården i Hammel. Sådan er det ikke altid, for medarbejderne skal også passe kirkegårdene i Lading og Voldby. De tre kirkegårde har nemlig haft et fælles team siden 2015:

– Graveren i Lading fik et andet job, og da stillingen ikke blev besat, besluttede de tre menighedsråd i Hammel, Lading og Voldby at lægge driften af de tre kirkegårde sammen under Hammel menighedsråd, fortæller Jens-Vilhelm Mortensen. Han står som kirkegårdsleder i spidsen





» Ingen skal gå og arbejde alene. Det kan være utrygt, hvis der sker noget, og det kan være ensomt. Jeg mener også, at hvis man går sammen, så sker der lidt mere.

**KIRKEGÅRDSLEDER JENS-VILHELM MORTENSEN**

for teamet, der udover ham består af seks medarbejdere: To på fuld tid og fire, der enten er der deltid eller fuldtid i 9-10 måneder om året.

### Mange fordele

Der har været økonomiske fordele ved at samle medarbejderne, fortæller Jens-Vilhelm Mortensen. Men teamsamarbejdet har også vist sig at have andre fordele.

– Ingen skal gå og arbejde alene. Det kan være utrygt, hvis der sker noget, og det kan være ensomt. Jeg mener også, at hvis man går sammen, så sker der lidt mere. Der er en synergieffekt, siger Jens-Vilhelm Mortensen.

I et team er der mange kompetencer, fordi medarbejderne typisk har forskellige baggrunde. I Hammel har det højnet kvaliteten, fortæller kirkegårdslederen,

der også er glad for en større fleksibilitet, fordi alle kan udføre de fleste opgaver. Der har også været råd til at indkøbe maskiner og bedre udstyr, fordi det kan bruges på alle tre kirkegårde. Teamet har fx lige fået batteridrevne hækkeklippere, som gør det store arbejde lidt mindre hårdt og støjende.

### Bump på vejen

Der har dog også været udfordringer for teamet. I starten var der fx forskellige holdninger til, hvornår man skulle møde om morgenen, og hvornår og hvordan de enkelte opgaver på kirkegårdene skulle udføres. Medarbejderne var generelt med på teamsamarbejdets nye rammer, men fælles standarder og ensretning af arbejdstiden førte til, at en medarbejder stoppede. I dag er de resterende glade for de tætte kolleger – og ikke mindst for, at arbejdet er blevet mindre rutinepræget:

– Det er lettere at lave større ændringer på kirkegårdene og løfte større opgaver i et team, fx en omlægning af kirkegården. Det har givet gejst, at man ikke kun laver rutineopgaver. Når der skal ske noget nyt, trækker det alle med, fortæller Jens-Vilhelm Mortensen.

Der er færre rutineprægede opgaver, men klippes skal der stadig.  
Foto: Niels Åge Skovbo



# TRIN 3

## Dagligdagen

Teamet skal etablere en dagligdag, hvor der løbende arbejdes med trivsel og samarbejde. I dette afsnit findes en række måder, hvorpå teamet kan tage fat på det.

### Personlige og sociale kompetencer

Vi er som mennesker forskellige alene i kraft af vores personlighed. Når vi arbejder i team, vil vores personlighed have betydning for, hvordan teamet fungerer, og det er derfor vigtigt at sætte ord på, hvordan teamets personligheder influerer på arbejdet. Med den viden, vi i dag har om personlige og sociale kompetencer, er der ikke belæg for at sige, at særlige personligheder passer til teamsamarbejde, men vi kan som personer foretrække det ene eller andet.

Vores personlige og sociale kompetencer kan på den måde have betydning for, hvordan samarbejdet bliver godt. Det er dermed vores bevidsthed om personlige og sociale kompetencer, som har betydning for, om vi lykkes med at skabe gode team, hvor den enkelte trives, og opgaverne løses på en god måde. Ved etablering af teamsamarbejde bliver de personlige og sociale kompetencer sat i spil på nye måder, og det kræver, at teamet sætter ord på de muligheder og udfordringer, de forskellige personlighedstræk kan give.

Konkret handler de sociale og personlige kompetencer om, hvordan vi foretrækker at arbejde, og hvad vi oplever som en god arbejdsdag:

- Får jeg energi af at være sammen med andre mennesker, eller trættes jeg af det?
- Foretrækker jeg konkrete og velafprøvede arbejdsopgaver, eller vil jeg gerne arbejde med opgaver, der kræver nytænkning?

- Foretrækker jeg at træffe beslutninger ud fra logik og fakta eller værdier og holdninger?
- Kan jeg bedst lide, at alting er organiseret og planlagt i god tid, eller kan jeg bedst lide den fleksible og spontane livsstil?

Teamet kan ikke nødvendigvis indrettes, så alle hensyn tilgodeses, men ved at blive mere bevidst om forskelligheder kan man opbygge en fælles kultur, hvor der netop er plads til forskellighederne. Redskabet her er en måde at komme i gang med snakken på. Teamet kan også deltage i fælles kompetenceudvikling om samarbejde mellem forskellige typer.

Konkret handler de sociale og personlige kompetencer om, hvordan vi foretrækker at arbejde, og hvad vi oplever som en god arbejdsdag.

### Teamredskab til at sætte sociale og personlige kompetencer på dagsordenen:

**Formål:** At øge fokus på vores sociale og personlige kompetencer, så vi kan udnytte vores forskelligheder i teamet.

**Form:** Et dialogmøde af ca. 45 minutters varighed.

**Hvem deltager:** Medarbejdere og kontaktperson/daglig leder

**Udlever arket på side 22 til medarbejderne. Lad dem kigge på de otte udsagn, og giv tid til, at de kan sætte kryds. Herefter kan I få en dialog om:**

- Hvordan kan vi sikre, at vi tilgodeser forskellige behov?
- Hvordan er vi som team? Er vi ens i vores kompetencer? Eller forskellige?
- Hvornår kan vi være spontane/hvad skal planlægges?
- Hvornår skal vi sikre, at der er arbejdsro/mulighed for samtale?
- Hvilke opgaver kræver nytænkning?

**Opsamling:** Kontaktpersonen/daglig leder renskriver de vigtigste pointer.

## Kompetenceudvikling

Teamsamarbejdet giver mulighed for, at den enkeltes kompetencer kommer i spil på nye måder. I forhold til den formelle kompetenceudvikling i form af kurser eller efter- og videreuddannelser giver teamsamarbejde større fleksibilitet, da den enkelte kan undværes på arbejdspladsen. Det betyder, at arbejdet kan tilrettelægges på en måde, så den enkelte kan undværes i kursusperioden, fordi der er en kollega, der kan dække ind, mens uddannelsen finder sted.

Med teamsamarbejdet er der mulighed for at specialisere arbejdet. Specialisering af arbejdet betyder, at den enkelte medarbejder kan dygtiggøres, uddannes eller målrettes inden for et bestemt område og dermed gøre noget til sit eget speciale. Det kan være, at en medarbejder har et særligt talent eller en interesse, som kan dyrkes, ved at medarbejderen udfører flere af den type opgaver eller deltager i egentlig videreuddannelse. Her er et væsentligt potentiale for den enkelte, og den faglige dybde og kvalitet kan øges.

Hvis I vælger, at flere medarbejdere deltager i samme kurser, kan det være lettere at omsætte det lærte til arbejdet i praksis.

### GRUS-/MUS-samtalen:

En gruppeudviklingssamtale følger på mange måder de samme principper som en MUS-samtale. En tydelig forskel er selvfølgelig, at GRUS med fordel kan benyttes, hvor arbejdsgrupper såsom et team arbejder sammen igennem længere tid.

### Hvorfor afholde GRUS?

#### Fordi det:

- styrker relationerne og forbedrer kommunikationen i en gruppe
- fremmer gruppe-/teammedlemmernes evne til at indgå i en åben og konstruktiv dialog

## Teamredskab til kompetenceudvikling:

**Formål:** At øge teamets fokus på kompetenceudvikling på kort og lang sigt.

**Form:** Et dialogmøde af ca. 45 minutters varighed.

**Hvem deltager:** Medarbejdere og kontaktperson/leder. Forud for mødet skal lederen orientere sig i, hvilke kurser der findes på teamets område. Fx her: [http://www.folkekirkenspersonale.dk/fileadmin/user\\_upload/pdf-filer/Idekatalog-kompetenceudvikling.pdf](http://www.folkekirkenspersonale.dk/fileadmin/user_upload/pdf-filer/Idekatalog-kompetenceudvikling.pdf)

#### Tal om:

##### Tema 1 – Nuværende opgaver og kompetencer

1. Er der nuværende opgaver, som kræver nye kompetencer af os?
2. Er der noget, vi med nye kompetencer eller kurser kan gøre anderledes for at kunne lykkes endnu bedre med arbejdsopgaverne?
3. Er der forandringer i opgaverne, som kræver kompetenceudvikling af os?

##### Tema 2 – Fremtidens kompetencebehov og uddannelsesmuligheder

1. Er der forandringer, planer og menighedsrådsbeslutninger, som giver mulighed for/kræver kurser og uddannelse af os?
2. Er der arbejdsopgaver, vi kan udvikle/optimere gennem kompetenceudvikling?
3. Er der på længere sigt udfordringer, som vi kan imødekomme gennem kompetenceudvikling og en langsigtet uddannelsesplan?

## Teamredskab til afholdelse af GRUS:

**Formål:** At øge fokus på gruppens udviklingspotentiale i forhold til opgaveløsningen.

**Form:** Et dialogmøde af ca. 45 minutters varighed.

**Hvem deltager:** Medarbejdere og kontaktperson/daglig leder.

#### Tal om:

##### Tema 1 – Siden sidst – hvilke opgaver er løst, og hvilke resultater er nået

1. Hvad har været særligt udfordrende arbejdsmæssigt for gruppen det forløbne år?
2. Hvilke arbejdsopgaver er lykkedes særligt godt for gruppen det forløbne år?
3. Hvad var begrundelsen for, at opgaver lykkedes særligt godt/mindre godt (var der faglige eller personlige grunde, eller spillede sociale kompetencer eller andre forhold i gruppen en rolle)?
4. Er der noget, vi som gruppe skal gøre anderledes for at kunne lykkes endnu bedre med arbejdsopgaverne fremadrettet?

##### Tema 2 – Trivsel og arbejdsglæde

1. Hvad kendetegner samarbejdet i gruppen? Hvad fungerer godt og hvorfor? Hvad fungerer mindre godt, og hvordan kan det udvikles/optimeres?
2. Er der særlige trivselstemaer/emner, der skal sættes fokus på?
3. Hvad skal der gøres for at skabe en positiv udvikling i forhold til det pågældende tema/emne?

##### Tema 3 – Fremtidige opgaver og kompetenceudvikling

1. Hvilke kompetencer er nødvendige i gruppen for at kunne varetage de kommende arbejdsopgaver?
2. Hvilke kompetencer og nye færdigheder skal gruppen udvikle (faglige og/eller personlige/sociale kompetencer)?
3. Hvordan udvikles de nye kompetencer/færdigheder i gruppen?
4. Er der til MUS-samtalerne indgået aftaler, som I ønsker at dele med kollegaerne?

- skaber en fælles forståelse for gruppens/teamets kerneopgave, mål, krav og ansvarsområder
- skaber overblik over gruppens/teamets samlede ressourcer
- skaber læring og videndeling i gruppen/teamet
- øger gruppens indflydelse på og ansvar for gruppens udvikling
- øger trivsel og samarbejde i gruppen/teamet.

Der findes mange muligheder for at efter- og videreuddanne sig inden for folkekirkens særlige områder. Samtidig er der muligheder for at få støtte til dækning af lønudgifterne, i forbindelse med at medarbejderen er på uddannelse (VEU-støtte).

### Konfliktløsning

Konflikter er almindelige og opstår, når mennesker er sammen, også på arbejdspladser. Derfor vil konflikter naturligt opstå på arbejdspladser, hvor der er menneskelige relationer. Konflikter er til stede, uafhængigt af om man vælger at tage fat på dem eller lade være. Det vil derfor være en fordel at tage fat i konflikterne, når de opstår, og inden de vokser sig store og kommer til at ødelægge samarbejdet og trivslen. Husk, at alle store konflikter engang har været små.

En god kultur omkring konflikter handler derfor om at tage fat i konflikterne, når de opstår, og en sådan kultur skal teamet opbygge og vedligeholde. Det kan teamet begynde på ved at få fælles aftaler og forståelse for, hvad konflikter er, og hvordan de håndteres.

Vibeke Vindeløb, Københavns Universitet, giver følgende måde at forstå en konflikt på:

- Konflikter kan forstås som uoverensstemmelser mellem to eller flere parter, der fremkalder spændinger i den enkelte.

Det er vigtigt, at der på arbejdspladsen er en kultur, hvor man kan rumme uenig-

heder og forhandle sig til rette på en respektfuld måde.

Det kan igangsættes ved, at det aftales, hvad den enkelte skal gøre, når der opstår konflikter. Løsning af konflikter sker gennem samtale, og der skal være et forum, hvor samtalen kan finde sted. Det at få talt om problemerne vil i mange tilfælde løse udfordringerne. Hvis det ikke umiddelbart kan lade sig gøre at tale sig til rette, kan ledelsesmæssige beslutninger i nogle tilfælde være nødvendige, og det skal være aftalt, at det sker. Det kan fx være en ledende medarbejder, kontaktpersonen eller i sidste ende menighedsrådet, der har ansvaret for det.

### Trivsel

#### Teamredskab til konfliktforebyggelse:

**Formål:** At forebygge konflikter.

**Form:** Et dialogmøde af ca. 45 minutters varighed.

**Hvem deltager:** Medarbejdere og kontaktperson/daglig leder.

**Tal om:**

- Har vi møder, hvor vi kan tale om udfordringer?
- Har vi en kultur, hvor vi "tør" tale om konflikter? Hvis ikke, hvad skal der så til, før vi "tør" tale om vores udfordringer?
- Hvad skal der gøres, når der opstår konflikter? Hvem skal kontaktes?
- Hvad er vigtigt for os, når der opstår konflikter?

Trivsel og godt arbejdsmiljø skal vedligeholdes og udvikles løbende i modsætning til aftaler om standarder og organisering, som kan afklares, komme på plads og "færdiggøres". Trivsel og arbejdsglæde bliver teamet ikke på den måde færdig med. Det skal fortsat udvikles og vedligeholdes.

En måde at arbejde med trivsel på er at arbejde med det, der med et samlet begreb kaldes "social kapital". Social kapital handler om måden, vi er sammen på, og om tillid og retfærdighed. Hvis arbejdspladsen har en høj grad af tillid, har det en positiv effekt på trivslen. Social kapital

er derfor et af de bedste redskaber til at øge trivsel i et team.

**Tillid** handler om, hvilke forventninger medarbejdere har til hinanden. Tillid er, at et *individ* har en *forventning* om eller en *tro* på, at et andet individ er *pålideligt*. Tillid på arbejdspladsen viser sig gennem følgende spørgsmål: Stoler vi på hinanden? Er der tiltro til, at vi gør et godt stykke arbejde? Har vi tillid til hinanden? Disse forventninger til hinanden skabes over tid.

**Retfærdighed** går ud på, om den enkelte føler, at tingene går ordentligt for sig i forbindelse med beslutningsprocesser og fordeling af goder. Retfærdighed i beslutninger kan fx ses ved, om alle relevante bliver hørt, og om medarbejdere kan få



Det er vigtigt at have løbene fokus på konflikthåndtering og trivsel i teamet. Foto: Colourboks

indflydelse på beslutningsprocesserne. Føler vi os anerkendt og belønnet for vores indsats? Er der systematik i den måde, vi fordeler opgaver, goder og aftaler på? Behandler vi hinanden med respekt?

**Samarbejdsevne** er betinget af, at der mellem medarbejdere er normer for gensidige forpligtelser. Det gælder også imellem medarbejderne og ledelse: Har vi klarhed omkring opgavefordeling, ansvarsområder og rollefordeling? Er der en fælles idé om, hvor vi er på vej hen, hvad der er vores mål, og hvordan vi bedst kommer derhen?

For at teamet kan opleve mere tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, skal der skabes et fælles billede af, hvordan og i hvilke sammenhænge det allerede kommer til udtryk på arbejdspladsen. Herudover skal teamet også komme med bud på, hvor det kan forbedre den sociale kapital og finde input til løsninger og handlinger.

Rigtig god arbejdslyst!

## Teamredskab til at arbejde med den sociale kapital:

**Formål:** For at teamet kan opleve mere tillid, retfærdighed og samarbejdsevne, skal der skabes et fælles billede af, hvordan og i hvilke sammenhænge det allerede kommer til udtryk på arbejdspladsen. Herudover skal teamet også komme med bud på, hvor der kan forbedres og findes input til løsninger og handlinger.

**Form:** 60 min.

**Hvem deltager:** Medarbejderne.

Medarbejderne taler i grupper på to-tre personer i 20 minutter og svarer på spørgsmålene:

- Hvordan kommer tillid til udtryk hos os?
- Hvordan kommer retfærdighed til udtryk hos os?
- Hvornår er samarbejdet godt hos os?

Gruppens svar skrives på tre nye A4-ark med konkrete historier tilknyttet. Herefter tales i grupper på to-tre personer i 20 minutter og svares på spørgsmålene:

- Hvordan kommer manglende tillid til udtryk hos os?
- Hvordan kommer manglende retfærdighed til udtryk?
- Hvornår er samarbejdet ikke godt?

Gruppens svar skrives på tre A4-ark med konkrete historier tilknyttet om, hvor vi skal forbedre os.

**Opsamling i plenum:** Hæng arkene op på væggen. Grupperne præsenterer deres bud på, hvor tillid, retfærdighed og samarbejdsevne kommer til udtryk, og hvor der skal forbedres. I fællesskab drøftes i 20 minutter:

- Hvad er vigtigst at arbejde videre med, hvis vi vil forbedre den sociale kapital?
- Hvad kan der gøres på den korte bane?
- Hvad kræver et længere træk? Hvem gør hvad? Hvornår og hvordan følger vi op?

## Udleveringsark – sociale og personlige kompetencer

<b>Udadvendt</b>	<b>Indadvendt</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forventer og trives med at være i kontakt med kolleger.</li> <li>• Det giver energi at snakke med andre mennesker.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forventer at kunne få plads og ro til at arbejde alene og koncentreret med løsning af arbejdsopgaverne.</li> </ul>
<b>Sansning</b>	<b>Intuition</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan godt lide at arbejde med kendte facts og konkrete praktiske ting.</li> <li>• Mest optaget af det, der foregår her og nu.</li> <li>• Forventer opgaver, som kræver opmærksomhed over for en stadig strøm af detaljer samt grundig observation og behandling af detaljerne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan godt lide at arbejde med nytænkning.</li> <li>• Ser konstant efter muligheder og nye sammenhænge.</li> <li>• Er mest optaget af, hvad tingene kan blive til i fremtiden.</li> <li>• Forventer opgaver, som løbende rummer en række nye problemer, der kræver nye løsningsmuligheder.</li> </ul>
<b>Tænkning</b>	<b>Følen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baserer beslutninger på upersonlige analyser og logik.</li> <li>• Vurderer objektivt, analyserer og tænker i kriterier, årsag og virkning.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baserer beslutninger på baggrund af personlige værdier.</li> </ul>
<b>Vurdere</b>	<b>Opfatte</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foretrækker opgaver, som er planlagte og strukturerede, og helst i rigtig god tid.</li> <li>• Kan lide at have styr på tingene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foretrækker fleksibilitet i opgaveløsningen og spontan livsstil.</li> <li>• Foretrækker at opleve tingene, som de kommer.</li> </ul>



FOLKEKIRKEN

*Guiden er finansieret af FUSA  
– Fonden til Udvikling af Statens Arbejdspladser –  
for midler afsat ved overenskomsten på det statslige område i 2015.*