

Kirken *i* dag



TEMA | Arbejdsmiljø og ledelse

Hvad vil folkekirken med sine ledere? Se side 4

Hvordan arbejder man forebyggende med samarbejde? Se side 10



TEMA | Arbejdsmiljø og ledelse

Indhold

- 3 **En diffus ledelsesstil?**
af Henrik Bundgaard Nielsen
- 4 **Hvad vil folkekirken med sine ledere?**
af Erling Andersen
- 7 **Frivillig ledelse, teologi og bureaukrati: En farlig cocktail for arbejdsmiljøet?**
af Camilla Sløk
- 10 **Hvordan bliver et menighedsråd bedre til at løfte rollen som leder og arbejdsgiver?**
af Inge Kjær Andersen og Elisabeth Jensen
- 12 **Hvordan arbejder man forebyggende med samarbejde?**
af Monique Hartmann
- 14 **Selvledelse bygget på inddragelse, frihed og ansvar**
af Hans Jørgen Dalum
- 16 **Medledelse: Ingen skal have al magten, og ingen skal være magtesløse**
Samtale mellem Ulla Thorbjørn Hansen og Mette Aagaard ved Malene Bjerre
- 18 **Fra søjletænkning til teamsamarbejde**
af Lene W. Beck
- 20 **Pastoral identitet – om hyrden som ledelsesforbillede**
af Eva Holmegaard Larsen
- 22 **Hvor er provstens lederrolle på vej hen?**
af Per Vibskov Nielsen
- 24 **Magtsprog i folkekirken som forhindring for et godt arbejdsmiljø**
af Monique Hartmann
- 26 **Professionel ledelse i folkekirken**
af Dorte Hovmand
- 27 **Præsten som daglig leder**
af Kristian Tvilling
- 28 **Klare og tydelige rammer for alle**
af Ghita Bregnhoved
- 29 **Kan folkekirken lære af det private erhvervsliv?**
af Henrik Borup Jeppesen
- 31 **Konferencen ”Kirke på nye vilkår”**



Nr. 3 | September 2023

22. årgang

ISSN 1601-8230

Udgiver: Kirkefondet,
Peter Bangs Vej 5B, 2000 Frederiksberg
Tlf. 33 73 00 33
E-mail: kirkefondet@kirkefondet.dk
www.kirkefondet.dk

Formand: Erik Møllerup
Generalsekretær: Henrik Bundgaard Nielsen

Kirken i dag redigeres af:
Charlotte Lydholm



Temagrube bag nr. 3/2023:
Lene W. Beck, Eva Holmegaard Larsen,
Hans Hjerrild, Henrik Bundgaard Nielsen
og Charlotte Lydholm

Layout og produktion:
Jørn Thomsen Elbo A/S, Kolding

Årsabonnement for 2023: Kr. 275,-
Enkeltnumre: Kr. 75,-
Abonnement kan bestilles ved
henvendelse til Kirkefondet

Forsidebillede:
Fra bispevielsen af Fyens biskop Mads
Davidsen den 2. april 2023.
Foto: Ard Jongsma, Fyens Stift





Henrik Bundgaard Nielsen
generalsekretær i Kirkefondet

En diffus ledelsesstil?

– Hun havde siddet som formand i 28 år og lagt utroligt mange timer og kræfter i den opgave. Men pludselig, da der var blevet valgt nye medlemmer ind, så blev hun væltet som formand. Der skulle en ny stil til!

– ”Nu vil jeg ikke være med mere! Jeg stopper!”, sagde kassereren, kastede alle regnskabspapirerne hen ad bordet, rejste sig brat, så stolen væltede. ”Nu er det tredje gang, at jeg gør opmærksom på, at vi ikke har lov til at foretage de økonomiske dispositioner, som I stemmer igennem!”

– Gang på gang trak møderne ud til hen mod midnat. Ikke fordi dagsordenen var særlig lang, men der var bare så megen ævl og kævl – og ingen styring på møderne.

Nogle har måske fulgte med i dokumentarserien på TV2 om spændinger i en kolonihave? Og vil tænke om ovenstående er eksempler fra bestyrelsen i en kolonihaveforening? Eller kunne det måske fra et menighedsråd?

Sammenstød

I en artikel i Kristeligt Dagblad påpeger David Holt Olsen, direktør for Industrimuseet i Horsens, at TV-serien ”Balladen om kolonihaven” ikke kun handler om en konflikt i en haveforening, men også beskriver nogle tendenser i vort samfund, hvor forskellige kulturer, opfattelser af hvad fællesskaber er, holdninger til bestyrelsesarbejde og foreningsledelse og forskellige tilgange til konfliktløsning støder sammen. For hvad gør man efter et skænderi: Begraves stridsøksen med en ba-

jer bagefter – eller sker der det efter et skænderi, at episoden lagres dybt i sindet på et stærkt følelsesmæssigt plan?

Howdan skal et menighedsråd være leder?

Hvis serien er et billede på samfundet, så er den måske også et billede på, hvordan der i mange menighedsråd kan være vidt forskellige opfattelser af, hvordan man som menighedsråd løser sin ledelsesopgave: Som leder for ansatte og frivillige, men også som en ”leder”, der skal sætte retning generelt for den lokale kirkes bredt facetterede arbejde i form af gudstjenester, aktiviteter, forvaltning af økonomi og bygninger m.m.

Mange – også artikler i dette nummer af ”Kirken i dag” – peger på, at nye ledelses- og organisationsformer med f.eks. selvlidelse og medledelse passer godt til folkekirken og dens struktur. Men jeg tænker, at det kan være svært for et menighedsrådsmedlem, der måske i et livslangt arbejdsliv selv har været i en markant hierarkisk autoritativt styret organisationsform, at skulle tage de nye ledelsesformer til

sig og bruge dem? Ikke for at lyde pessimistisk, så spørger jeg dog, hvordan vi kan integrere en ny ledelseskultur i en gammel kultur? For ”ingen sætter en lap af ukrympet stof på en gammel kappe; for så river den nye lap det gamle i stykker, og hullet bliver værre” (Mark. 2,21)

Visionsbåret ledelse

Vi er nødt til at gøre noget, for uklarhed i ledelsesstilen kan være med til at skabe dårligt arbejdsmiljø. For at undgå det, kan folkekirken måske lære noget af, hvordan ledelse udøves indenfor kulturens og kunstens verden, og hvordan det finder sted i offentlig-private samarbejder. I en masterafhandling fra Copenhagen Business School om ”ledelsesrationaler i oplevelsesøkonomiske virksomheder” beskrives en ”tredje ledelsesvej” som en ledelse, der er ”visionsbåret i sit udtryk og polyfon i sin praksis” – en ledelse, der kalder både på ”bejstring for primadonnaen og respekt for opvaskeken”. Gad vide hvad det betyder i praksis, og mon det kan omsettes til folkekirken? ■



”Hvis TV2-serien ”Balladen om kolonihaven” er et billede på samfundet, så er den måske også et billede på, hvordan der i mange menighedsråd kan være vidt forskellige opfattelser, hvordan man som menighedsråd løser sin ledelsesopgave”, skriver Henrik Bundgaard Nielsen.

Foto: TV2



Erling Andersen

lektor, Folkekirken Uddannelses- og Videnscenter (FUV)

Hvad vil folkekirken med sine ledere?

Aktuelle sager, beskrevet mere eller mindre tendentiøst i medierne, lader ane, at folkekirkenes ledere er nogen, der forsømmer at gribe ind, mens tid er. Når de endelig gør det, bliver der sat spørgsmålstegn ved, om de nu også må. Det er ikke, fordi folkekirken mangler udfordringer, der kalder på ledelse og ledere. Men hvad vil folkekirken egentlig med sine ledere? Hvad er det, ledere i folkekirken skal, mens tid er? Hvad vil man give dem lov til? Må de gøre det, som ledere i al almindelighed gør? Kan de? Artiklen giver ikke svar, men vil argumentere for, at det er på tide, at folkekirken bliver klar på, hvad den vil med sine ledere. Hvis den vil noget.

Manglende anerkendelse af hierarki

Det var Jyllands-Posten, som i sommerregnen kunne fortælle, at næsten hver femte sognepræst har været sygemeldt i 25 dage eller mere i perioden 2019 til 2022 (Jyllands-Posten 26. juli 2023). Tallet er dog ifølge professor Per Nikolaj Bukh, Aalborg Universitet, ikke markant højere end i

provster har værktøjer til at håndtere dette. Det er nu ikke helt korrekt. Der findes værktøjer. Der er bare ikke tradition for at bruge dem.

Det hænger muligvis sammen med, at der heller ikke er tradition for fuld anerkendelse af det styrings- og ledelseshierarki, der faktisk findes i folkekirken. Der gives rigeligt af eksempler på, at hver instans i folkekir-

Biskop og provst er ledere for præster – eller er de?

Lad mig give et eksempel. Morten Engberg, kommitteret hos ombudsmanden, skriver i en artikel i "Præstens tjenstlige forpligtelser. Kirkerettens retskilder - fra reformationen til nu. Kirkeretsantologi 2023" udgivet af Eksistensen, at selvom kompetencen til at ansætte og afskedige præster i folkekirken ligger i Kirkeministeriet, "er ministeriets kompetence til at udstede konkrete tjenestebefalinger til præster snævrere, end hvad der i almindelighed gælder for en offentlig myndighed i forhold til dens ansatte". Biskoper og provster kan ganske vist udstede konkrete tjenestebefalinger med det formål at sikre, at lovgivningen bliver overholdt, og at de opgaver, som påhviler præsterne, bliver varetaget. Det må også antages (læg mærke til de vage formuleringer her og efterfølgende), skriver Morten Engberg videre, at biskopper og provster har adgang til "at udstede tjenestebefalinger, hvis det er nødvendigt for at løse eventuelle samarbejdsproblemer mellem en præst og andre". Men så er det også sagt. Det må nemlig "anses for tvivlsomt", om

Der gives rigeligt af eksempler på, at hver instans i folkekirken – og såmænd også hver ansat – tilsyneladende ser sig selv som egen øverste myndighed og derfor kan have vanskeligt ved at skelne mellem selvledelse og selvbestemmelse.

andre brancher (Kristeligt Dagblad, 27. juli 2023). Skønt der også findes sygemeldinger af mere end 25 dages varighed, som ikke er arbejdsmiljørelaterede, associerede Præsteforeningens formand, Pernille Vigsø Bagge, imidlertid tallet til et veldokumenteret ringe folkekirkeligt arbejdsmiljø. Hun mener ikke, at biskopper og

ken – og såmænd også hver ansat – tilsyneladende ser sig selv som egen øverste myndighed og derfor kan have vanskeligt ved at skelne mellem selvledelse og selvbestemmelse. En af grundene kan som nævnt være tradition, en anden, at kompetencefordelingen i dette hierarki kan forekomme uklare.

beføjelsen til at udstede tjenestebefalinger rækker videre end dette.

Engberg noterer, at det er ”vanskeligt at sige noget præcist om de retlige grænser” for folkekirkelige leders ret til at udstede konkrete tjenestebefalinger til præster. Han føjer så til, at det antagelig skyldes, at ”normer, der udspringer af tradition og sædvane, i praksis spiller en betydelig rolle”. Man er simpelthen ikke vant til ledere, som udsteder befalinger – og derfor tror man heller ikke, de må.

Menighedsrådet som leder for præsten – eller?

Når biskop og provst ikke rigtig har muligheden for at udstede konkrete tjenestebefalinger til en præst, hvem har så? Kunne man forestille sig, at menighedsrådet har en ledelsesret i forhold til præster? Mange vil svare et rungende ’nej’. Engberg er tilbøjelig til at svare ’ja’. Argumentet er, at både menighedsrådets og præstens opgaver har menigheden og dens medlemmer som omdrejningspunkt. Derfor, skriver Engberg, ”kan det måske hævdes, at de beslutninger vedrørende menighedens forhold, som menighedsrådet træffer, kan spille en så væsentlig rolle for præstens arbejdsvilkår, at man med en vis ret kan sidestille dem med tjenestebefalinger”. Menighedsrådet er lovgivningsmæssigt forpligtet på at virke for gode vilkår for evangeliets forkyndel-

se, hvorfor præstens forkyndelse naturligvis er et afgørende anliggende for rådet.

Deraf må man kunne uddrage, at der er noget galt i menighedsrådsloven. På den ene side udpeger §1 i loven nemlig evangeliets forkyndelse, som det, menighedsrådet skal fremme. På den anden side fastslår §37 i samme lov, at præsten i sin forkyndelse er uafhængig af menighedsrådet. For at få enderne til at nå sammen, taler lovens forarbejder om samvirke mellem præst og råd. Men dette, konkluderer Engberg, ”bidrager ikke meget til afklaring af kompetencespørgsmålet”.

Helt ad samme linje dokumenterer en udgivelse før sommeren ”Tilsyn i folkekirken” udgivet af Eksistensen, med sine tretten forskellige artikler af jurister, teologer, biskopper, provster, undervisere etc. et meget fortolkningsåbent folkekirkeligt ledelsesrum.

Ledelse skal bringe organisationen ind i fremtiden

Nu er der også andre ledelsesopgaver for biskopper og provster end ledelse af præster. Der er ledelse af organisationen som sådan. Hvordan går det med den ledelsesopgave i folkekirken? En række tal kunne tyde på, at det ikke går så godt. Sammen med det vigende medlemstal er økonomien mange ste-

der i folkekirken under pres. De sidste ti år har folkekirken mistet henved 140.000 medlemmer. Det svarer til tabet af 70 gennemsnitsogne. Det har naturligvis en økonomisk konsekvens.

Et par eksempler. Havde man i Århus kommune med dens fire provstier bevaret samme medlemsprocent som for ti år siden, ville man i dag have haft godt og vel 20 mio. mere at gøre godt med. Når provstier som Lemvig og Lolland Vestre over de sidste ti år har mistet omkring 14% af sine medlemmer, må man prioritere behårdt. Af de 82 (af de 102) provstier, som de sidste ti år har mistet medlemmer, har 18 af dem mistet mere end 10%. De 20 provstier, der har haft både befolknings- og medlemsvækst, har deres på det tørre, selvom flere af dem begynder at vande sig under store bidrag til landskirkeskat og udligningsordning.

Parallelt med økonomien er også folkekirkens legitimitet dalende. I 2025 vil under 70% af befolkningen være medlemmer af folkekirken. Dertil kommer, at folkekirkens appel til indvandrere og efterkommere af indvandrere ikke er imponerende, heller ikke

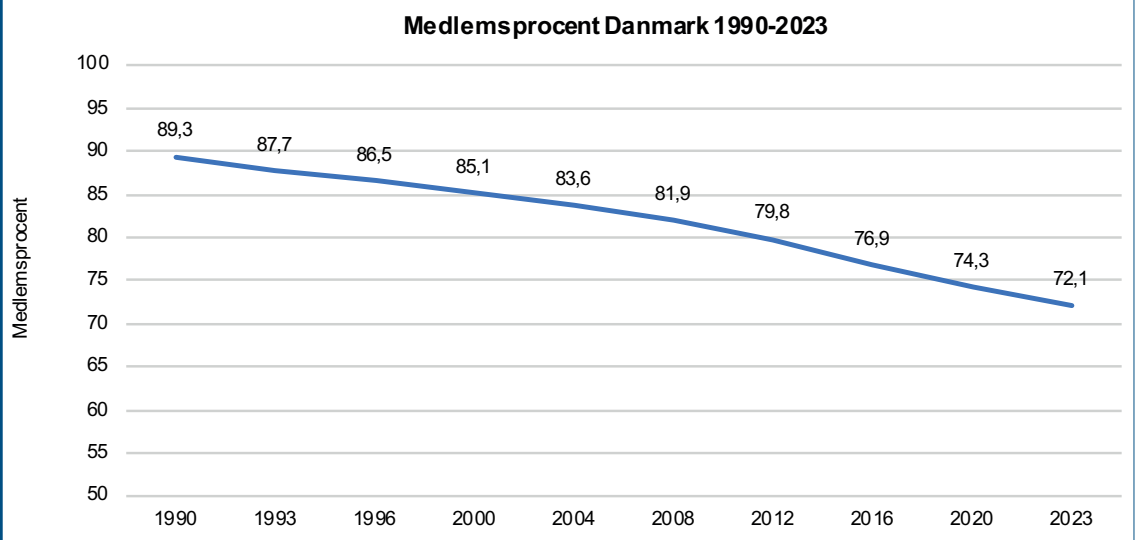
Fortsættes næste side ►

Hvad ønsker folkekirken af sine ledere? Her ses biskopperne i procession på vej ind i Odense Domkirke til bispevielse tidligere i år.



Medlemsprocenten for folkekirken er faldet fra 89,3 % i 1990 til kun 72,1 % i 2023.

Tal: Danmarks Statistik og Kirkefondet



Fortsat fra side 5 ►

til dem, der er kristne. Folkekirken er i stadig mindre grad folkets kirke og tenderer at blive en forening for etniske danskere med flygtig folkekirkelig kontakt.

Og der er ikke lys i horisonten. Medlemsprocenten for 0 til 4-årige er i 2023 52%. For ti år siden var den 64%. Efterspørgslen efter traditionelle kirkelige handlinger som dåb, konfirmation, vielse og såmænd også begravelse er vigende. Dåbsprocenten var i 2021 56%. Omkring 30% af samtlige vielser i Danmark udføres i kirken. To ud af tre unge bliver konfirmeret.

Al snak om, at det ser meget bedre ud hos os end i de lande, vi plejer at sammenligne os med, bliver mere og

des bl.a., at en række provstier er plaget af fraflytning, ligesom en række vedligeholdelsestunge kirker ligger i provstier, hvor der bor meget få mennesker. Bygningsmassen er generelt set alt for stor, samtidig med at den er geografisk ulige fordelt i forhold til lokale behov.

Dertil kommer, at udgifterne til kirkegårdsdrift lægger beslag på en uforholdsmæssig stor procentdel af folkekirkens samlede økonomi. Endelig er der lige det arbejdsmiljø, som folkekirken ifølge en række undersøgelser og medier ikke ligefrem scorer højt på.

Hvem har ansvaret?

Hvem har ansvaret, måske ikke ansvaret for at vende skuden – det ser for

forhold til samme udfordringer? Og kan de løfte det ansvar som deltids-beskæftigede?

- Hvorfor giver folkekirken sine topledere – biskopperne – en god million i årsløn? Hvad måles kvaliteten af deres ledelsesudøvelse på?
- Hvordan defineres ledelsesopgaven i det hele taget i folkekirken? Hvilke krav stiller folkekirken til sine ledere – inden de udpeges, og mens de er i job?

Folkekirken er den måde, vi har organiseret luthersk kristendom på i Danmark. Som enhver anden organisation er folkekirken afhængig af sin omverden. Det er relationen til omverdenen, som afgør, om organisationen kan fremskaffe de ressourcer, økonomiske såvel som menneskelige, der er nødvendige for at overleve og udvikle sig. Derfor har organisationen brug for ledelse, der ser virkeligheden i øjnene. Ledelse skal medvirke til at fastholde og udbygge organisationens relation til omverdenen og til at tilvejebringe de nødvendige ressourcer, så organisationen kan fremme det, den er sat i verden for. En leder skal have og formidle visioner for organisationen, som kan bringe den ind i fremtiden på fremtidens vilkår.

Men er det det, folkekirken ønsker af sine ledere? I så fald må forudsætningerne for lederne tydeliggøres, så de med udgangspunkt i virkeligheden kan sætte retning, pege på muligheder og reaktioner, tage konkrete initiativer og af og til gå forrest. Det skal blot ske på en måde, så heller ikke ledelsen betragter sig selv som øverste myndighed i eget firma. ■

Hvordan går det med den ledelsesopgave i folkekirken? En række tal kunne tyde på, at det ikke går så godt. Sammen med det vigende medlemstal er økonomien mange steder i folkekirken under pres.

mere forloren. De lande viser os blot, hvor folkekirken også er på vej hen.

Oveni har folkekirken en række strukturelle problemer, som den til dels deler med det øvrige samfund. Der er en dystre mangel på personale, især præster og organister. Der er flere og flere stillingsopslag, som aldrig honoreres med så meget som bare en enkelt ansøger.

Uligheden mellem rige og fattige provstier er hastigt stigende. Det skyl-

flere af udfordringerne nærmest umuligt ud – men ansvaret for at reagere på konsekvenserne? I enhver anden organisation eller virksomhed vil man pege på lederne, som dem, der bærer det overordnede ansvar.

- Menighedsrådet leder det kirkelige liv i sognet. Hvilke krav stilles til denne ledelse i forhold til de ovenfor nævnte udfordringer?
- Hvad med de 102 mellemledere, provstierne? Hvilket ansvar har de i



Camilla Sløk

lektor, ph.d., cand.theol. Master (Th.M)

Frivillig ledelse, teologi og bureaukrati: En farlig cocktail for arbejdsmiljøet?

Det er med ledelse, som det er med A-kasser: Man spørger først efter det, når man har brug for det. Resten af tiden passer man sit arbejde, og sådan er det også med folkekirkens præster, medarbejdere og frivillige. Det meste går godt, men indimellem går det rigtigt, rigtigt galt, og så kalder man på ledelsen.

Folkekirken har nogle arbejdsmiljø-sager, som den ikke burde have, hvilket flere undersøgelser har peget på. Som forsker er det ikke svært at få øje på, hvorfor det går galt. Det handler om, at 1) ansvaret nogle gange er utydeligt, og 2) andre gange slet ikke bliver taget af dem, der tydeligvis har det. Det sker også i andre organisationer, men det særlige, på godt og ondt ved folkekirken, er den enorme økonomiske og juridiske magt, som man overlader til frivillige; menighedsrådsmedlemmerne.

Tre søjler og logikker

I forhold til ledelse i folkekirken taler vi almindeligvis om to-søjlesystemet, som symboliserer det gejstlige system (præsternes ansættelsesforhold) og det verdslige system (menighedsrådene). Spørgsmålet er dog, om der ikke er tre søjler (tre logikker), nemlig: 1) Præsternes teologi i forhold til det at være præst overfor en menighed.

2) Menighedsrådets logik i forhold til demokrati og valget som frivillig til menighedsrådet, og

3) De kirkeligt ansattes fagfaglige ansættelsesforhold i et bureaukrati og dennes logik.

Pointen med at vise, at der er tre søjler og logikker, er, at de repræsenterer tre forskellige opfattelser af, hvad "ledelse" er. Det kan være udmærket med kreativt samspil imellem forskellige opfattelser (logikker), men det ser ikke ud til, at alle aktører i folkekirken p.t. forstår de andres logik. I det følgende vil jeg derfor se på ovennævnte tre ledelseslogikker.

1. Teologisk logik:

Det almindelige præstedømme

Ifølge luthersk tankegang er den ordinerede præst ikke formidler mellem Gud og menneske i kraft af en særlig embedsmagt. Luther understregede i teksten "An den christlichen Adel deutscher Nation von des christlichen Standes Besserung" i 1520, at alle kristne – "alt, hvad der er kravet ud af dåben" – tilhører det "åndelige gods" og er "indviet som præster, biskopper og paver". Præstens rolle i lutherdommen, og dermed folkekirken i dag, bliver dermed med reformationen ændret. Det er ikke nok at stå i kirken; præsten skal vinde folk igennem Ordet

og ord, eller Ordet og ordene skal af sig selv vinde mennesker. Som det hedder: "Ingen har brug for en medlemmand for at nå Gud" (Folkekirken 2023).

De reelle opgaver for præsten er kaldet til 1) at forkynde evangeliet og 2) uddele sakramenterne efter Kristi indstiftelse. Teologien taler altså for lighed imellem alle, men præsten er indsat som en tjener for den opgave at forkynde evangeliet igennem kirkelige handlinger. En uordineret person kan ikke uddele sakramenterne eller forkynde evangeliet. Det kan kun præsten.

Provst og biskop har en tilsynsopgave, men tilsyn er ikke ledelsesret. Biskop og provst kan for nuværende ikke afskedige et menighedsrådsmedlem, som blandt kirkens medarbejdere og præst angives at være årsagen til fx arbejdsmiljøproblemer. Den 26. juli 2023 har Præsteforeningens formand, Pernille Vigsø Bagge imidlertid i Jyllands-Posten sagt følgende: "Hvis en præst skaber problemer, kan vedkommende blive fyret, men hvis et medlem af menighedsrådet modarbejder det gode arbejdsmiljø, kan vedkommende blive siddende, fordi medlemmet er folkevalgt". Præsteforeningen

Fortsættes næste side ►

Fortsat fra side 7 ►

vil foreslå en lovændring, der kan medføre afsættelse af et menighedsrådsmedlem, der "bevidst modarbejder det gode arbejdsmiljø". Samme mulighed for at afsætte et valgt medlem har man i fx folketinget. I næste afsnit vil jeg se på den politiske logik for demokrati og lighed.

2. Menighedsrådslogik: Det politiske demokrati

Landsforeningen af Menighedsråds hjemmeside skriver om menighedsrådet som institution: "Alle folkekirker i Danmark ledes af menighedsrådet, som består af frivillige, der på demokratisk vis er valgt ind i rådet af sognets folkekirkemedlemmer og af sognets præster, der automatisk indgår i rådet. Menighedsrådsarbejdet handler om at skabe de bedste vilkår for evangeliets forkyndelse eller sagt med andre ord, så handler det om at gøre en aktiv indsats i det lokale demokrati til gavn for den lokale folkekirke. Et me-

nighedsråd sætter retningen for kirken arbejde, og det er blandt andet menighedsrådets opgave at planlægge, hvilke aktiviteter der skal være i kirken – meditation, koncerter, drop-in dåb og bryllup, legestue, flygtningecafé, voksenundervisning, sorggrupper, ungdomsgudstjenester eller noget helt

Forstår menighedsrådet ikke deres opgave, vil medarbejderne opleve vilkårlighed, laissez-faire eller "lad-mig-være-i-fred" -ledelse.

andet, mulighederne er mange. Til sammen bestemmer menighedsrådet, hvad deres kirke skal".

Menighedsrådets medlemmer er valgt demokratisk. Det demokratiske perspektiv giver menighedsrådet legitimitet til at sætte rammer for kirkelige handlinger som dåb og bryllup. For menighedsrådet bestemmer, hvad kirken skal. Om formandens opgave står

der: "Som formand er du menighedsrådets primære "ambassadør".

Hvis vi sammenligner det lutherske almindelige præstedømme, er præsten en særlig forvalter af kirkelige handlinger og sakramenter, men i denne beskrivelse er det formanden for menighedsrådet, der er "ambassadør" og

skal repræsentere menighedsrådet overfor omverdenen. Det er menighedsrådet, der bestemmer, om hvad der skal foregå i kirken (meditation, koncerter, drop-in dåb og bryllup, legestue, flygtningecafé, voksenundervisning, sorggrupper, ungdomsgudstjenester eller noget helt andet), og præsten må man formode skal sættes i gang med at udføre det arbejde. Præ-



Du er her: [Menighedsrådsvalg](#) > [Hvad er et menighedsråd?](#)

Hvad er et menighedsråd?

Hvad laver man i Danmarks mest lokale demokrati – menighedsrådet?

Alle folkekirker i Danmark ledes af menighedsrådet, som består af frivillige, der på demokratisk vis er valgt ind i rådet af sognets folkekirkemedlemmer og af sognets præster, der automatisk indgår i rådet.

Menighedsrådsarbejdet handler om at skabe de bedste vilkår for evangeliets forkyndelse eller sagt med andre ord, så handler det om at gøre en aktiv indsats i det lokale demokrati til gavn for den lokale folkekirke.

Et menighedsråd sætter retningen for kirken arbejde, og det er blandt andet menighedsrådets opgave at planlægge, hvilke aktiviteter der skal være i kirken – meditation, koncerter, drop-in dåb og bryllup, legestue, flygtningecafé, voksenundervisning, sorggrupper, ungdomsgudstjenester eller noget helt

ghedsrådet, hvad



Hvad sker der i Folkekirken?



Find dit sogn



Sådan beskrev Landsforeningen af Menighedsråd menighedsrådenes opgave i forbindelse med menighedsrådsvalg i 2023.

Ledelse i folkekirken?



REFERENCER

Steen M. Rasmussen: "Menighedsrådets betydning og tilslutning". Perspektiv på folkekirken nr. 1, Landsforeningen af Menighedsrådsmedlemmer, 2008.

Camilla Sløk: "Opgør med den folkekirkelige ledelsesstruktur" i "Kritisk forum for praktisk teologi" #164 Ledelse. Kan downloades gratis på www.kfpt.dk.

stens faglighed skal bringes i spil "i forhold til det", som menighedsrådet beslutter. Ikke som en faglighed i sig selv.

Teologien og demokratiet har begge en lighedstanke, men det er ikke det samme, der forstås ved lighed. Teksten fra Landsforeningens hjemmeside siger, at menighedsrådet bestemmer. I demokratitanken er præsten ikke en særlig person. Men i det almindelige præstedømme er præsten en særlig fagperson i forhold til ligheden, med en særlig opgave og pligt i forhold til kirken.

3. De kirkelige medarbejdere/fagpersoners logik: Bureaukrati

De kirkeligt ansatte er ansat efter den på deres hvert deres område gældende overenskomst. Det er præsten også, men til forskel fra den særlige logik, som ligger i den lutherske teologis syn på præsten og menigheden som både lige overfor Gud og ulige i rollefordelingen, er logikken i bureaukratiet en anden. Sociologen Max Weber (1864-1920) formulerede vores nuværende bureaukratitanke. Weber mente, bureaukratiformen skal opbygges omkring fag-fagligheden alene hierarki, anciennitet, tydelighed og orden. Bureaukratiet er en organisationsform, som ifølge sin egen logik er hævet

over værdier. Den er objektiv, mente Max Weber. Bureaukrati har hverken noget med lighed imellem døbte at gøre eller frivilligt valgte opfattelse af demokrati. Lighed opstår derimod igennem struktur. Bureaukратиets opgave er at skabe lighed for loven, og det er struktur, der skaber lige muligheder for alle. Hvis der ikke er en klar struktur, som alle har en mulighed for at lære at kende, bliver borgerne/brugere overladt til tilfældigheder. Derfor mente Weber, at bureaukrati var den stærkeste organisationsform for et demokrati.

I bureaukratiet kan lighed bedst fungere, hvis alle kender deres opgaver. Løbende forhandling er gift for bureaukratiet, som i længden vil opføre sig, hvis folk ikke kender deres opgaver og har klare rammer for dem.

En ny organisering?

For de kirkeligt ansatte gælder, at de er ansat efter bureaukратиets logik og tydelighed og klarhed i opgaverne. At den så ikke altid er der, fordi menighedsrådene ikke har lavet en tydelig jobbeskrivelse, er en anden sag. Når der ikke er tydelige jobbeskrivelser, bliver de kirkeligt ansatte helt afhængige af, hvad de frivillige (menighedsrådene) kan forstå omkring de kirkeligt ansattes fagfaglighed og opgaver. Er de frivillige fx bekendte med de

bureaukratiske regler og systemer, kan den kirkelige ansatte i første omgang trives indenfor en aftalt ramme. Men forstår menighedsrådet ikke deres opgave, vil medarbejderne opleve vilkårlighed, laissez-faire eller "lad-mig-være-i-fred"-ledelse. Det er en kæmpe opgave at have et arbejdsgiveransvar, og som jeg indledte med at sige, kan man faktisk også forstå de eksisterende arbejdsmiljøproblemer således, at dem der har ansvaret for kirkens drift (menighedsrådene) for nuværende har for meget ansvar. Sagt populært: Menighedsrådene vælter sig i ansvar. Men kan de leve op til det på en kvalificeret måde? Nogen menighedsråd kan, men andre kan slet ikke. Og måske var det heller ikke derfor, de gik ind i menighedsrådet i første omgang. ■



Inge Kjær Andersen
og Elisabeth Jensen

Hvordan bliver et menighedsråd bedre til at løfte rollen som leder og arbejdsgiver?

Menighedsrådene er valgt blandt sognets folkekirke-medlemmer og udgør sammen med præsten eller præsterne en offentlig myndighed med ledelsespligt og ansvar for alle kirkens ansatte. Når man vælges til menighedsrådet, skriver man under på en erklæring om at ville arbejde på menighedens og den lokale kirkes liv og vækst. Det betyder blandt andet at sikre gode vilkår for evangeliets forkyndelse, som præsterne tilsvarende har aflagt løfte om i deres præste- og ordinationsløfte.

Samvirke i menighedsrådet også om arbejdsgiveransvaret

Det er menighedsrådet, der fastlægger de overordnede rammer for ledelsen på den lokale kirkelige arbejdsplads. Kontaktpersonen er valgt til på menighedsrådets vegne at varetage den daglige ledelse af medarbejderne ved den lokale kirke. Det er afgørende, at menighedsrådet giver kontaktpersonen en klar og velformuleret bemyndigelse til på menighedsrådets vegne at tage hånd om den daglige ledelse. Trivsel og god, klar arbejdsledelse går hånd i hånd. Derfor er det vigtigt, at der ikke hersker tvivl om, hvilke kompetencer, der er uddelegeret til kontaktpersonen, og hvilke der fortsat ligger i det samlede menighedsråd.

Vi ser ofte, at kompetencefordelingen mellem kontaktpersonen og de øvrige medlemmer er uklar eller ikke bliver respekteret. Det kan give anledning til usikkerhed blandt medarbejderne og uoverensstemmelse i menighedsrådet.

Menighedsrådet har arbejdsgiveransvaret

Det er menighedsrådet, der ansætter kirkens medarbejdere og er arbejdsgiver med pligt til at udføre sin ledelsesopgave som andre offentlige myndigheder. Det indebærer at sætte mål og rammer for arbejdet, tage hånd om konflikter og samarbejdsvanskeligheder, påpege og rette op på fejl og mangler ved medarbejdernes udførelse af deres opgaver.

Menighedsrådets ledelse skal varetages inden for de rammer, der er fastsat af lovgivningen, diverse overenskomster, aftaler og retspraksis. Det er en stor og krævende opgave, og det store spørgsmål, som også har været fremme i debatten om folkekirken arbejds miljø, er, om menighedsrådet overhovedet kan løfte den opgave? Kan det overhovedet lade sig gøre at løfte det ledelsesansvar?

Svaret er: Ja – i de langt de fleste tilfælde går det faktisk godt. Men der er sandelig også mange steder, hvor det ikke gør. Og her er der et presserende behov for at blive ved med at arbejde på, hvordan det kan gøres bedre, og hvordan man kan hjælpe menighedsrådene med at gøre det arbejde, som de både bruger mange frivillige kræfter på og lægger meget hjerteblood i.

Sæt ledelse på dagsordenen

Som menighedsråd bør man som udgangspunkt se sig selv som ledere og sammen tale om ledelse, og hvad god ledelse er. Man kan tage udgangspunkt i "Kodeks for god ledelse", som er et

ledelsesredskab til at få gang i dialogen om ledelse og undersøge, hvordan ledelsesopgaven varetages, og på hvilke områder der skal udvikles og forbedres. "Kodeks for god ledelse", der er udviklet af Landsforeningen af Menighedsråd og godkendt i Folkekirken Samarbejdsudvalg, kan findes på hjemmesiden www.folkekirkenpersonale.dk.

Erkend at ledelse på distancen er et vilkår

Afstand mellem ledelse og medarbejdere er et grundvilkår, når vi taler om ledelse i folkekirken, for normalt vil kontaktpersonen ikke kunne være til stede på arbejdspladsen i dagligdagen. Og det samme gælder i øvrigt for præsten, hvor provsten heller ikke er til stede. I folkekirken kræves det som udgangspunkt, at man er selvledende. Det betyder, at der skal skabes en balance mellem ledelse og selvledelse.

Inge Kjær Andersen er næstformand i Landsforeningen og formand for Folkekirken Arbejds miljøråd. Derudover er hun formand for Hans Egedes Kirkes menighedsråd i Aalborg. Arbejder til daglig som specialkonsulent i Rebild Kommune.

Elisabeth Jensen er jurist og leder af Arbejdsgiver og Rådgivning i Landsforeningen af Menighedsråd.

I den balance er nøgleordene:

- Tydelig kommunikation – baseret på en gensidig tillid mellem kontaktperson og medarbejdere
- Tydelige retningslinjer
 - Forventningsafstemning – principper for hvad medarbejderen selv tager sig af
- God praksis
 - Hvornår kan jeg træffe min leder?
 - Faste møder?
 - Vær forberedt på, at der kan opstå situationer, hvor der skal handles.
- Accept af forholdene
 - Både kontaktperson, menighedsråd og medarbejdere

Afstanden til ledelsen i dagligdagen og en forventning om selvledelse behøver ikke være et problem. Det kan i mange tilfælde ligefrem være godt for arbejdsglæden og følelsen af at være anerkendt at have stor indflydelse på sit arbejde. Man skal være opmærksom på, at så snart man begynder at tale om den fjerne ledelse i folkekirken som et problem, så bliver den måske først et problem.

Selvledelse giver ofte stort medejerskab og en indsigt i det daglige arbejde, som er en stor fordel for ledelsen. Sommetider ved medarbejderne simpelthen bedst! Det er medarbejderne, der er på arbejdspladsen i det daglige. De kender deres arbejdsplads. De ved, hvordan de arbejdsopgaver, de har ansvaret for, bedst kan løses. Medarbejderne er ledelsens største ressourcepersoner, og en klog ledelse inddrager sine medarbejdere i beslutningsprocesser, når det er relevant at få deres input. Det giver et godt grundlag for at træffe gode ledelsesbeslutninger.

To arbejdsgivere på samme arbejdsplads – den tostrengede struktur

Folkekirken tostrengede struktur betyder, at der er to arbejdsgivere repræsenteret på samme arbejdsplads. De er ifølge arbejdsmiljølovgivningen forpligtet til at samarbejde om at sikre et sikkert og sundt arbejdsmiljø på arbejdspladsen for alle parter.

Den tostrengede ledelsesstruktur er ofte den, der peges på som årsag til mange af folkekirken konflikter og problemer med at få en arbejdsplads til at fungere. Men vi erfarer også, at man, når problemerne opstår, ikke

benytter sig af de muligheder, der er for rent faktisk at tage det i opløbet.

Samtidig er det vigtigt at anerkende og leve med, at uenighed og konflikter er en naturlig del af hverdagen på alle arbejdspladser. Det gælder også i folkekirken. Det vigtige er at turde give plads til uoverensstemmelser, og skabe et rum, hvor uenighederne kan drøftes og håndteres, så de ikke bliver til store uoverstigelige modsætninger.

Som en del af ledelse/arbejdsgiveransvaret kan man arbejde med at ændre kulturen, så der skabes en sund uenighedskultur, som kan medvirke til psykologisk tryghed på arbejdspladsen.

I Landsforeningen af Menighedsråd gør vi meget ud af at tænke i forebyggelse. Vi opfordrer menighedsrådene til at turde tage de gode samtaler om trivsel og psykisk tryghed på medarbejdermøderne. I Folkekirken Samarbejdsudvalg har vi udarbejdet en "Samtaleguide til dialog om samarbejde, kommunikation og trivsel". Den kan hentes på: www.folkekirkenpersonale.dk

Kodeks for god ledelse i folkekirken

Indledning

Menighedsrådene består ud over præsterne af almindelig folkekirkemedlemmer. Som valgt til menighedsrådet er de valgt til at varetage et fælles ansvar for personaleledelsen i den lokale kirke, fordi ansvaret som arbejdsgiver er menighedsrådets. På den måde har frivillige samme ansvar som ansatte offentlige ledere. Det er afgørende, at menighedsrådet påtager sig dette ansvar ved at sikre, at ledelsesopgaverne i kirken varetages på en god måde.

Kodeks for god personaleledelse er opbygget som et redskab til at sætte dialogen om god ledelse på dagsordenen. Den dialog skal foregå lokalt i menighedsrådene, hvor ansvaret for personalet er placeret, og viden om praksis er størst.

Kodeks for god personaleledelse og de 9 anbefalinger er et ideal. Kodekset er ikke tænkt som en endelig facitliste, men som et redskab til at sætte udvikling af god ledelse i folkekirken på dagsordenen gennem omtanke og fælles dialog. Anbefalingerne er:

1. Lev op til ledelsesretten og -pligten
2. Forstå strukturen og ager efter den
3. Afklar roller og samarbejdsform i menighedsrådet
4. Vær tydelig ledelse – sæt retningen
5. Aftal kommunikationsveje
6. Udvis professionel adfærd
7. Vis respekt for faglig og personlig forskellighed
8. Løs konflikter, inden de vokser sig store
9. Opsøg viden, og bliv klogere

"Kodeks for god ledelse", der er udviklet af Landsforeningen af Menighedsråd og godkendt i Folkekirken Samarbejdsudvalg, kan findes på hjemmesiden www.folkekirkenpersonale.dk.

Guiden tager udgangspunkt i, at kirken er en fælles arbejdsplads, og alle har deres andel i, at den fælles opgave løftes. Derfor skal samtalen om trivsel og psykisk arbejdsmiljø foregå sammen, i et fællesskab mellem menighedsråd, præster og kirkefunktionærer.

Viden og uddannelse

Ansvaret som arbejdsgiver og lokal kirkelig ledelse kræver løbende udvikling gennem tilegnelse af viden og kompetencer.

Menighedsrådene kan altid kontakte Landsforeningen af Menighedsråd for at få råd og vejledning i forhold til arbejdsgiveransvaret. Landsforeningen tilbyder også en række uddannelser, kurser og webinarer rettet mod kontaktpersonen.

Vi har i denne artikel valgt at beskrive nogle af de tiltag, der efter vores vurdering kan medvirke til at løfte den lokale ledelse og skabe attraktive, lokale kirkelige arbejdspladser. Vi håber, at artiklen vil inspirere menighedsrådene til at sætte ledelse på dagsordenen. ■



Monique Hartmann

cand.psych.aut & MPG, psykolog hos
Folkekirken Arbejdsmiljørådgivning (FAR)

Hvordan arbejder man forebyggende med samarbejde, og hvad kan vi hjælpe sognene med?

Forleden kom jeg på besøg på en stor arbejdsplads, hvor jeg kommer med jævne mellemrum. Der var meget mere ryddeligt, end der plejer at være. Forventede de besøg fra Arbejdstilsynet? Nej, lød svaret, vi har fundet ud af, at det tager mindre tid at lægge ting på plads end at rydde op hver gang. Det var så sandt og samtidig som at være tilbage i mit teenagerværelse og høre min mors formanende stemme. For det ligger i menneskernes natur, at vi helst vil springe over, hvor gærdet er lavest, så længe vi kan.

Nu skal det her ikke handle om at rydde op, men om forebyggelse af samarbejdsproblemer. Lad det være sagt med det samme: Forebyggelse virker på samme måde som at lægge ting på plads. Det er både sjovere og billigere at forebygge end at løse

2. I en kirke er medarbejderne altid på pletten mindst 10 min inden en kirkelig handling, et arrangement eller et møde, og at man ikke har en ny aftale den første halve time efter. Det giver tid til en sidste forventningsafstemning inden mødet,

i forvejen. Men tænk på, hvor meget tid man sommetider kan bruge på feberredninger eller brok. Det er vigtigt at arbejde med forebyggelse, så risikoen for sygefravær eller dårlig trivsel minimeres.

Sidst men ikke mindst, er der indbygget mange gode rutiner i alt det, man skal lave indenfor arbejdsmiljø: Arbejdspladsvurderinger (APV), arbejdsmiljøundersøgelser, den årlige arbejdsmiljødrøftelse og mange andre gode værktøjer, der skaber tid til at stikke en finger i jorden om, hvordan det går med samarbejdet.

Nye rutiner er aldrig nemme at komme i gang med. Og det kan også være svært at tale om ting, som kunne lyde som kritik på andre, eller som man ikke kan finde ud af. FAR kan hjælpe jer i gang med dem.

Handleplaner

Det er godt at have en plan, og det er bedre at handle efter planen. De fleste kender til APV'ens handleplan, men der er mange andre eksempler på handleplaner, som gavner samarbejdet.

1. Handleplan om, hvordan vi håndterer magtsprog, konflikter eller chikane. Her kan vi definere, hvad

Nye rutiner er aldrig nemme at komme i gang med. Og det kan også være svært at tale om ting, som kunne lyde som kritik på andre, eller som man ikke kan finde ud af.

samarbejdsproblemer. Gode rutiner og handleplaner er grundlaget for at forebygge problemer med arbejdsmiljøet.

Gode rutiner

En vigtig og god rutine er at sætte tid af til forventningsafstemning med jævne mellemrum. Her er et par eksempler på, hvad man kan gøre:

1. I menighedsrådet kan "Kodeks for god ledelse i folkekirken" (se også s. 10-11) bruges til at afklare jeres tilgang til ledelse af medarbejderne. "Kodeks for god ledelse i folkekirken" er udarbejdet af Landsforeningen af Menighedsråd.

og også tid til at afslutte i fællesskab, evaluere om man er tilfreds med indsatsen og anerkende hinanden for samarbejdet.

3. På kalendermøder får én faggruppe pr. møde 10 min til at fortælle om deres arbejde: Det, der optager dem lige nu; det, de brænder for; det, de bøvlser med, og vil have forståelse for/hjælp til. Ved næste møde fremlægger en anden faggruppe – også hvis faggruppen kun er én person.

Der vil altid være protester fra nogen om, at vi ikke skal spille hinandens tid med det, og vi har travlt nok



Byline: Pixabay

Hvem er FAR?

FAR er en uvildig rådgivningsenhed indenfor arbejdsmiljø, som er sat i værk af folkekirkens arbejdsmarkedspartnere fra både A- og B-siden og refererer til Folkekirkens Arbejdsmiljøråd. Rådgivningen arbejder ud fra Arbejdsmiljølovens formålsparagraf §1 stk. 2: "at virksomhederne selv kan løse sikkerheds- og sundhedsspørgsmål med vejledning fra arbejdsmarkedets organisationer og vejledning og kontrol fra Arbejdstilsynet". FAR kan ikke løse problemer for arbejdspladsen, men kan rådgive om, hvordan den selv kan finde vejen til løsningen.

FAR har specialiseret sig i arbejdsmiljøet på folkekirkens arbejdspladser, og har viden og erfaring med rådgivning om lige netop arbejdsmiljøudfordringer i denne branche.

FAR tager udgangspunkt i, at alle arbejdspladser, der udvikler sig, vil opleve udfordringer i ny og næ. Løsninger skal findes i relationerne mellem mennesker, og ikke hos det enkelte individ. FAR peger ikke på "skyldige" eller leverer dokumentation til personalsager. Løsninger skal findes gennem samarbejde mellem alle parter. Hvis det ikke lykkes ad frivillighedsvej, skal FAR overdrage sagen til ledelsen, som har retten til at iværksætte konsekvenser.

Du kan læse mere om FAR på Folkekirkens Intranet

magtsprog/konflikt/chikane er, hvor man tager det op, når det sker, og hvordan det gribes an. Når man aftaler i "fredstid", hvad vi gør, når der opstår problemer, vil man oftere tage fat i dem, før de vokser sig for store. Og det bliver heller ikke den enkeltes vurdering, om der skal handles – det har vi givet hinanden håndslag på.

2. Handleplan for onboarding, oplæring og feedback, som beskriver den løbende forventningsafstemning om, hvem der laver hvad. Her handler det ikke kun om jobbeskrivelser, men også om forventninger til det kollegiale fællesskab. Det kan være så simple ting som at aftale at sige goddag og farvel. Hver gang vi hilser på en anden, så signalerer vi: Jeg ser dig – jeg anerkender dig. Menighedsrådene kan på samme måde have gavn af sådan en handleplan.

Handleplaner har det med at blive liggende i en skuffe, når de er lavet. Så husk, at opfølgning bliver en del af de gode rutiner. I kan fx skrive en "snubletråd" ind i handleplanen. En snubletråd er en aftale, der forpligter dig til at revurdere en beslutning ude i frem-

tiden. Fx: Hvis vi om tre måneder ikke er blevet bedre til at holde kammertonen, skal vi holde et temamøde med facilitator, og tale om, hvad vi skal gøre anderledes.

FAR rådgiver indenfor forebyggelse med viden & værktøjer, så I bliver bedre til at tale om det, før problemerne vokser sig store. Herudover skræddersyr FAR temamøder til sogne og tilbyder kurser og webinarer til alle om den nyeste viden og værktøjer indenfor såvel fysisk som psykisk arbejdsmiljø. Hvert år holder vi i hvert stift en temadag med et nyt emne. Det kan være psykologisk tryghed, det gode kollegaskab, konflikthåndtering, m.m. På disse dage kan du afprøve værktøjer og udveksle erfaringer med andre ansatte og menighedsrådsmedlemmer.

Vi skal samarbejde, selv om vi har forskellige arbejdsgivere. Alle har medansvar for at tage fat i problemerne med det samme. Det er jo nemmere at lægge tingene på plads med det samme end at rydde op. ■



Hans Jørgen Dalum
menighedsrådsformand
i Vodskov Sogn

Selvledelse bygget på inddragelse, frihed og ansvar

I Vodskov Kirke har vi et personale på 10-11 medarbejdere, hvoraf langt de fleste er fuldtidsansatte eller som minimum har et timetal på 25-30 timer. Personalet består af 2 præster, en kordegn, en kirketjener, en kirke- og kulturmedarbejder, en organist, en kirkegårdsleder og 3 gartnere. Hertil skal lægges et meget dygtigt og aktivt pigekor med 24 medlemmer. Vodskov Kirke er med ca. 4360 folkekirkemedlemmer (86%) et meget aktivt sogn med rigtig mange arrangementer og stor opbakning fra lokalbefolkningen. Vi er desuden privilegeret med en stor gruppe af aktive frivillige. Det stiller store krav til medarbejderne i form af planlægning, klargøring og deltagelse i de enkelte arrangementer.

Baggrunden for ledelsesændringen

Vi ønskede at få nedskrevet en egentlig ledelsespolitik og dermed ledelsesstil, der skulle være gennemgående i hele organisationen. Denne ledelsespolitik skulle tage udgangspunkt i den struktur, folkekirken er bygget på,

men med langt mere fokus på inddragelse, frihed og ansvar.

Ønsket om denne ændring blev motiveret af alt for mange forskellige konflikter og problemer gennem flere år, med mismod, stress og dårligt arbejdsmiljø til følge. Vi ville derfor forsøge at komme disse udfordringer til livs gennem dialog og en positiv tilgang til samarbejde, der skulle involvere alle parter.

Der blev især tænkt på de udfordringer:

- at kontaktpersonen (den personaleansvarlige) i princippet kan skiftes ud hvert år i forbindelse med konstitueringen
 - at der løbende sker udskiftninger af menighedsrådsmedlemmer ved menighedsrådsvalgene
 - at kontaktpersonen er en frivillig og folkevalgt, der ikke har den daglige gang blandt medarbejderne. Det betyder, at der ikke praktiseres synlig ledelse
 - at en del af medarbejderne allerede refererer til en ansat ved kirken.
- Det indebærer sammenlagt en stor

risiko for løbende ændringer i ledelsesstilen og dermed manglende kontinuitet i forhold til medarbejderne. Der var behov for at få udarbejdet en nedfældet og af menighedsrådet godkendt ledelsespolitik, der skulle bygge på størst mulig omfang af selvledelse.

Mellemliderteam

Et af elementerne i ledelsespolitikken var etablering af et mellemliderteam, der skulle bestå af kirkegårdslederen og kordegnen. Dette lederteam skulle så referere direkte til kontaktpersonen, men have ansvar for den daglige synlige ledelse. Kontaktpersonen skulle dermed være bindeled mellem menighedsrådet og personalet, men ikke fungere som den daglige leder. Kontaktpersonen skulle dog stadig være synlig og tilgængelig for hele personalet.

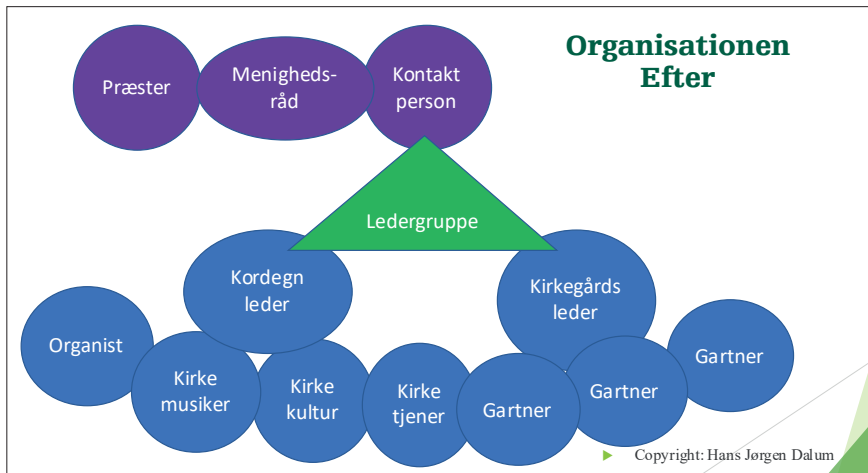
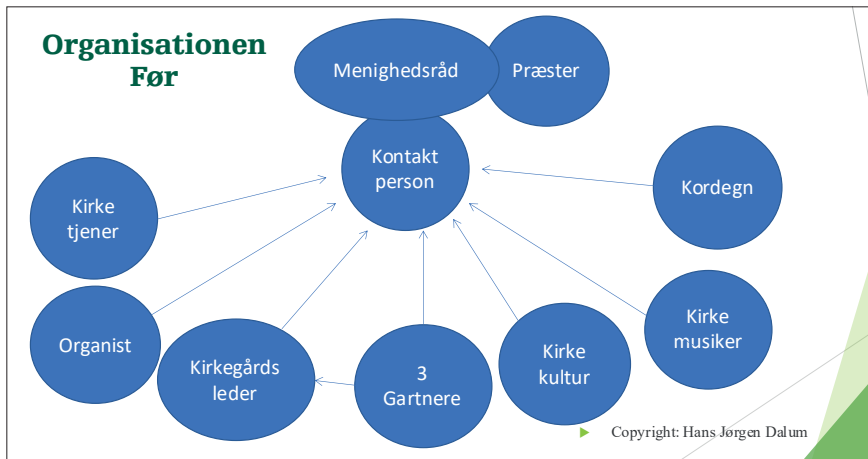
Ledelsesstilen blev på flere møder drøftet i lederteamet og fastlagt således, at der blev opnået en fælles tilgang til ledelse. Det var for os fundamentalt vigtigt, at selv om vi 3 i ledergruppen er meget forskellige, skulle vi udadtil fremstå i enighed.

Ledelsesprincippernes formål

Vodskov Kirkes ledelsesprincipper tager sit udgangspunkt i mest mulig selvledelse med det formål:

- at medarbejderne har mest muligt ansvar for sit eget arbejde og tilrettelæggelse – det giver indflydelse
- at styrke den enkelte medarbejder i at bidrage til det bedste for arbejdspladsen





I de to diagrammer, ser man en meget tydelig forskel. Medarbejderne er fleksible og hjælper hinanden, hvor det er muligt. Det giver et fælles ejerskab for helheden.

- et trykt arbejdsmiljø og øget trivsel
- reducere af den enkelte medarbejders stresspåvirkning.

Ledergruppens opgave

Ledergruppen består af kordegnen, kirkegårdslederen og kontaktpersonen med sidstnævnte som formand. Fra begyndelsen blev der afholdt ledermøde hver anden uge, men det er siden blevet sjældnere og mere ad hoc. Alle medarbejderne kan fremsende punkter til dagsordenen, og referaterne er offentlige. Medarbejderne kan gå til hvem som helst i ledergruppen med problemer og ønsker, der så tager det med i ledergruppen.

Medarbejderne oplever at blive lyttet til med det samme og ikke mindst taget alvorligt.

Hvor står vi så i dag?

Efter 3 år med selvledelse har vi gjort os en masse erfaringer, og vi er blevet meget klogere på de muligheder, der ligger i denne nye ledelsesstil. Vi fik hvert halve år svar på en række spørgsmål gennem et evalueringsskema, der var knyttet op på selvledelsen. Da vi havde gennemført denne undersøgelse 4 gange blev vi fra medarbejderne opfordret til at droppe den. Det blev begrundet i, at der kun blev givet topkarakterer. Sagt på en anden måde var alle meget tilfredse med resultaterne.

Vi oplever at opståede mindre problemer bliver taget i opløbet, og derfor ikke vokser sig større. Det er resultatet af daglig synlig ledelse. Den frihed og dermed det ansvar, som medarbejderne har opnået i forhold til arbejdstilrettelæggelse og arbejdstid har givet en langt større arbejdsglæde og et fællesskab, vi ikke har set tidligere.

En ikke uvæsentlig ekstra gevinst er, at kontaktpersonen i dag ikke har noget at lave ud over at stå i spidsen for ledergruppen samt nogle få mindre opgaver. Det har været en kæmpe lettelse. Den nye ledelsespolitik indgår i dag som en del af personalehåndbogen samt kirkenes vedtægter. Hermed sikrer vi, at det bliver mere besværligt at foretage ændringer. Den del er medarbejderne meget glade for, og det giver tryk i hverdagen. ■

- at finde en god balance for den enkelte mellem arbejde og fritid set i lyset af den meget fleksible arbejdsplads, vi har, i og omkring en kirke
- at indgå positivt og aktivt i samarbejdet med kollegerne og dermed udvise høj grad af fleksibilitet
- at forventningsafstemning skal være omdrejningspunktet
- at skabe den bedste arbejdsplads for medarbejderne.

Det sidste punkt havde personalet svært ved at tage alvorligt, set i lyset af alt det vi har været igennem, men vi valgte at fastholde denne målsætning.

Ledelsesprincipperne inspirerede til en ændring af den måde, vi normalt tænker organisation på i folkekirken. Vi ønskede at gå fra, at den enkelte medarbejder havde sit eget isolerede ansvarsområde til at støtte og hjælpe hinanden, hvor det var muligt. På den måde tages der ansvar for helheden og ikke kun sit eget arbejdsområde.

Forudsætninger for forandningsprocessen

Vi var helt klar over, at skulle denne omlægning lykkes, var det nødvendigt

at opnå opbakning til de to mellemledere. Denne opbakning blev ikke mindre vigtig af, at de to mellemledere blev hentet blandt egne medarbejdere. Det var også vigtigt, at alle medarbejdere var forandringsparate og havde modet, lysten og evnen til at tænke nyt. Menighedsrådet skulle på forhånd være enige om at ville gå hele vejen for at nå de opstillede mål.

Den ledelsesmæssige tilgang blev formuleret således:

- at ledelsestilgangen bygger på tillid og ikke kontrol
- at vi alle indgår i en åben og positiv dialog
- at vi er fleksible, både når det gælder indhold i arbejdet og arbejdstider
- at vi bidrager til mest mulig selvbestemmelse
- at ledelsesarbejdet bliver reduceret til et absolut minimum.

Resultatet af denne ændrede ledelsesstil ville betyde:

- øget ansvarsfølelse, ejerskab og arbejdsglæde

MEDLEDELSE: Ingen skal have al magten, og ingen skal være magtesløse

Kan ledelsesmodellen 'Medledelse' bruges til noget i folkekirken? Kirkefondet har indbudt Roskildes biskop Ulla Thorbjørn Hansen og ledelsesrådgiver Mette Aagaard til en samtale om medledelse og ledelse i folkekirken.

"Selvfølgelig opstår der konflikter i folkekirken. Det ligger i det at være menneske – vi kan jo bare se på fortællingen om Kain og Abel; ikke så snart er to mennesker sammen i Bibelen, før den ene slår den anden ihjel. Men god ledelse kan hjælpe os med at forholde os til det vilkår, at det gode og det onde kæmper en evig kamp i os selv, også på arbejdet. Og det er derfor, at vi har brug for at komme i kirke igen og igen. I Bibelen står det

meget smukt: 'Kærligheden skjuler en mangfoldighed af synder',” siger Ulla Thorbjørn Hansen.

”Det kan jeg virkelig godt lide!” udbryder Mette Aagaard. ”Jeg tolker det som en rummelighed over for, at vi alle er fejlbarlige. Så når vi laver fejl eller slår os i samarbejdet med andre, må vi gå til det med en attitude af accept og konstruktiv hjælpsomhed. Ikke skyld og bebrejdelser. Det har-

monerer godt med medledelse, hvor grundantagelsen er, at duelige arbejdsfællesskaber og samarbejde er forudsætninger for både et godt arbejdsliv og opgaveløsningen.”

Ulla Thorbjørn Hansen, biskoppen i Roskilde Stift, og ledelsesrådgiver Mette Aagaard har sat hinanden stævne i den gule palæbygning ved siden af Roskilde Domkirke på Kirkefondets initiativ. De skal tale om ledelse i fol-

Fakta om medledelse

Både strukturen og processerne i medledelse sigter mod at fordele magten bedst muligt, så ingen sidder med al magt, og ingen er magtesløse. Et andet princip er ikke at tænke i konsensus, men i stedet arbejde med samtykke – dvs. fra ”Jeg er enig” til ”Jeg kan leve med det”.

Struktur

Medledelse er struktureret i såkaldte cirkler, der består af kolleger, der arbejder med et fælles formål og har fælles ansvar for og pligt til at løse veldefinerede opgaver.

Der er et formålsbestemt

hierarki af cirkler på en arbejdsplads, hvor den øverste cirkel er ansvarlig for hele organisationens formål og kaldes formålscirklen. I en sognekirke kan det være menighedsrådet, evt. en del af det, hvis det er et stort råd. Ud fra formålscirklen opstår opgavecirkler, som får det fulde ansvar for dele af den overordnede opgave.

Processer

Der er udviklet procedurer for beslutninger, hvor cirklen undersøger mulige tiltag ved hjælp af spørgsmålene:

1. Er det godt nok for nu?

2. Er det sikkert nok at prøve?

3. Kan det laves om, hvis det ikke virker?

Hvis man kan svare ja til alle tre spørgsmål, er der ikke noget argument for ikke at gå i gang. Man går altså efter accept i stedet for enighed. Også møderne har en helt fast struktur, der sikrer, at alle bliver hørt, og at alle har mulighed for at få deres punkter på dagsordenen.

Læs mere om medledelse i Mette Aagaards bog 'Medledelse. Når teamet er chef' (Djøf's forlag)



Kirkefondet havde indbudt til en samtale om medledelse og folkekirkens ledelse på biskoppens kontor i Roskilde. Fra venstre: Journalist Malene Bjerre, ledelsesrådgiver Mette Aagaard og biskop Ulla Thorbjørn Hansen.

Foto: Søren Møller Lagoni, Roskilde Stift

kekirken og ledelsesmodellen 'Medledelse', som Mette Aagaard har arbejdet med, både som udviklingschef i Slagelse Kommune og som selvstændig ledelsesrådgiver. Ulla Thorbjørn Hansen har en solid erfaring som leder i folkekirken, både som tidligere provst og ledende beredskabspræst og nu som biskop.

De finder hurtigt hinanden i samtalen, hvor Mette Aagaard beskriver de medledende teams, som er omdrejningspunktet i medledelse: De er optaget af opgaverne, de føler, at deres kompetencer bliver brugt, og at de deler ledelsen mellem sig og har derfor medbestemmelse i opgaveløsningen.

"Og sådan ser det jo ud mange steder i folkekirken," indskyder Ulla. "Der er masser af menighedsråd, hvor samarbejdet fungerer virkelig godt."

"Det er netop de teams, der fungerer godt, som vi tager ved lære af," siger Mette. "Hensigten er at sikre, at det gode samarbejde ikke er noget, der tilfældigvis opstår eller ikke opstår. Det, som vi ved gør teams vel fungerende, bliver formaliseret i medledelse. Jeg har endnu aldrig mødt nogen, der ikke vil det gode,

når de går på arbejde. Alle synes, tillid er vigtigt; alle vil gerne samarbejde. Så gennem faste processer og strukturer søger medledelse at styrke det, der gør teams gode".

"Men hvad med de teams – de menighedsråd, som ikke fungerer godt?" spørger Ulla. "Har jeg forstået dig ret, så duer ideen om medledelse ikke nødvendigvis de steder, hvor der er konflikt?"

Mette Aagaard bekræfter, at det kan være udfordrende at bruge medledelse som mødeform de steder, hvor der for alvor er konflikt. "Men det er min erfaring, at medledelse styrker samarbejdet. Man kunne forestille sig, at der i hver kirke blev nedsat et eller flere medledende teams med ophæng i menighedsrådet. Arbejdsfællesskaber, der får fuldt mandat inden for en bestemt opgave, kalder vi for cirkler. I cirkler er der ingen chefer, og man skal ikke hente tilladelser 'oppefra'. Her deler man ansvaret, sådan at retten og pligten til at træffe beslutninger og løse opgaver ikke ligger hos én person, men i et arbejdsfællesskab."

"Men der er jo også opgaver, hvor det ikke giver mening, at man skal sætte sig ned i rundkreds," indvender Ulla. "Sommetider skal arbejdet bare laves."

"Du har fuldstændig ret," svarer Mette. "Inde i cirklen er der forskelli-

ge roller med opgaver, der har samme autonomi, som cirklerne har. Så når en cirkel har besluttet, at der er brug for en rolle til at løse en særlig opgave, skal den først beskrives klart: Vi har den her veldefinerede underopgave, og der er brug for de og de kompetencer til at løse den. Så giver cirklen rollen til den, der vil og kan. Med en rolle følger der igen et mandat, så man kan træffe alle nødvendige beslutninger inden for sin opgave. Man skal ikke bede om lov eller aflægge løbende rapport. Først når cirklen har aftalt, at man igen skal følge op på opgaven. Både cirklerne og rollerne har autonomi."

"Det minder om det, som foregår i mange mindre menighedsråd eller underudvalg", siger Ulla Thorbjørn. "Menighedsrådsloven definerer klart, hvilket ansvar menighedsrådet og menighedsrådsmedlemmerne har osv. Det er vigtigt for det gode samarbejde, at alle kender de forskellige roller og respekterer dem, også ved udskiftning af menighedsrådsmedlemmer, så ikke hele menighedsrådet f.eks. skal agere kontaktperson. Der er med andre ord brug for undervisning; Landsforeningen af Menighedsråd udbyder fx et kursus, der hedder "det gode møde og arbejdets tilrettelæggelse", som jeg varmt kan anbefale."

Fortsættes næste side ►

”Der er både noget, der skal læres, og noget, der skal aflæres. Men det gode ved medledelse er, at man kan starte i sit eget lille hjørne og fx se, om man kan blive inspireret af nogle af måderne at holde møder på,” siger Mette. ”Man kan prøve noget af uden at købe ind på det hele fra starten af. Jeg tænker især, der ville være noget at hente for et menighedsråd ved at se nærmere på metoderne til beslutningstagning og gode møder. For egentlig synes jeg, at folkekirken struktur med de to ledelsesstrenger er enormt spændende. Det er centralt i medledelse, at magt skal fordeles, så ingen får alt for meget magt, og alle har lidt. Derfor formaliserer vi i medledelse det, der fordeler magten.”

”Ja, sommetider skulle man jo tro, at der havde været en strukturnisse på spil med den specielle tostrengede ledelseskultur. Men den giver god mening, fordi den er så demokratisk og lokal, samtidig med at den beskytter præstens forkyndelsesfrihed,” siger Ulla. ”Og selvom der er et formelt hierarki i folkekirken, og der er bestemte roller, der skal udfyldes, så består kirken samtidig og i høj grad af netværk, både formelle og uformelle. Ledelse i folkekirken må derfor nødvendigvis være netværksledelse, og det er måske beslægtet med medledelse, hvis jeg forstår dig rigtigt.”

Mette Aagaard giver hende ret. ”Derfor er folkekirken en spændende organisation – med de mange frivillige, der gør den til folkets kirke. Men man kunne godt se på, hvordan rammerne fyldes ud – måske er der nogle af de formaliserede samarbejdsteknikker, der kunne være interessante at arbejde med her. Det er klart den konklusion, jeg sidder tilbage med efter vores samtale.”

Og Ulla Thorbjørn er enig. ”Der er ingen tvivl om, at det er klogt at have fokus på det gode menighedsrådsarbejde,” siger hun. ”Og nogle af de formaliserede samarbejdsteknikker, som ligger i medledelse kan måske være med til at undgå, at møder trækker unødvendigt i langdrag. Så kan vi også undgå, at nogle aldrig føler, at de kan få et ord indført, mens andre taler meget og på den måde dominerer menighedsarbejdet.” ■



Lene W. Beck
administrationschef i Bredballe Sogn
ved Vejle og indehaver af
www.levendeledelse.dk

Fra søjletænkning til teamsamarbejde

Hjemme hos os har Tour de France fyldt en del denne sommer. Min bedre halvdel udbrød en dag: ”Det hjælper ikke noget at have den bedste kaptajn, hvis ikke også du har det bedste hold!” - Det fik mig til at tænke lidt over vores strukturer og samarbejds mønstre i folkekirken, mens de cyklede videre på skærmen.

I folkekirken er der mange steder tradition for en temmelig hierarkisk og søjleopdelt samarbejdsform. Vi har mange forskellige gudstjenester og arrangementer, hvor flere fagligheder skal samarbejde. Og der er en tendens til, at hver løser sin opgave, med egen stolte faglighed i fokus. Ofte foregår det uden den store grad af kommunikation og samarbejde. Faktisk havde jeg engang en nyansat kirketjener, som var meget forbløffet over, at dette overhovedet kunne fungere – han skulle bare gøre sit arbejde, så skete alt det andet helt automatisk omkring ham.

Mange gange kan det jo være udmærket, at vi kender vores rolle så godt – og at vi kan slappe helt af i, at de andre gør det samme. Men nogle gange giver den manglende kommunikation, og hver persons antagelse om at egen faglighed er det vigtigste fokus, anledning til en masse bøvler og konflikter på de interne linjer. Og uanset hvad vi ellers går og bilder os ind, så kan vores gæster mærke det, når de deltager i vores arrangementer.

Vi kan gøre det bedre – rigtig mange steder

Oftest beskyldes menighedsrådet som arbejdsleder og den 2-strengede ledelsesstruktur for de udfordringer, vi har med arbejdsmiljøet i folkekirken. Men



i min optik skal vi også i høj grad kigge os selv efter i sømmene og se, om vi selv er en del af forklaringen – os, der til daglig går på arbejde i folkekirken. Her tænker jeg både på de ansatte kirkefunktionærer og præster. Og det samarbejde vi byder hinanden i dagligdagen. For vi kan gøre det bedre – rigtig mange steder!

Hvis vi ser præsten som kaptajn, og kirkefunktionærerne som resten af holdet – så kommer vi bare længst, hvis vi er enige om, hvad målet er, og sammen kan arbejde hen imod dette.

Vi kan ikke undvære hinanden!

I Bredballe har vi gennem flere år arbejdet på at forandre os – fra søjletænkning til teamsamarbejde. Og jeg tør godt sige, at vi er lykkedes rigtig

Når menighedsråd, præster og ansatte har en fælles interesse i at danne ramme om gode gudstjenester og oplevelser i et forpligtende fællesskab, bliver titler, strenge og søjler blot noget, der er, uden at det stjæler unødvendigt fokus.

godt med det! Vi kan naturligvis stadig holde gudstjeneste uden, at det skal være et større tværfagligt projekt med 4 planlægningsmøder. Men vi ved også, hvornår vi skal tænke sammen, og spille hinanden gode. Og vi gør det, fordi vi godt kan lide samarbejdet med hinanden – og fordi vi gerne vil fremstå som en succes udadtil. Både som hold og som individer. Uanset om det er til en begravelse, et

arrangement i sognegården, eller andre af vores mange gode aktiviteter og tilbud.

Hos os arbejder vi ud fra devisen, at vi ikke kan undvære hinanden. Vi har hver især noget vigtigt at byde på med vores faglighed, og vi er enige om, at vi i fællesskab står for at levere vores ”produkter” i høj kvalitet – fordi vi samler på glade gæster. Vi er med andre ord enige om, hvad vi står for, og hvordan vi gerne vil opleves ude i sognet. Og vi ved, hvad det kræver af vores interne samarbejde og kommunikation at levere dette.

På den måde kan vi hver især flytte fokus fra vores faglige stolthed, til at vi står sammen om vores kirkes ydelser og de oplevelser, sognets beboere kan hente her. Vi tilbyder en ramme om et vigtigt fællesskab. Og et af vores redskaber hertil er vores faglighed.

Tanken om det bedste hold

En af de helt store sidegevinster ved at tænke som et hold er, at vi ikke behøver have forbehold for folkekirken 2-strengede organisationsopbygning – den er, som den er. Når menighedsråd, præster og ansatte har en fælles interesse i at danne ramme om gode gudstjenester og oplevelser i et forpligtende fællesskab, bliver titler, strenge og søjler blot noget, der er, uden at det stjæler unødvendigt fokus. Det betyder ikke, at vi ikke kender vores plads. Vi har alle vores ansvarsområder, som vi gør vores bedste for at varetage på ordentlig vis. Det skaber respekt for hinanden, og giver ro at vide, hvem der er kaptajn i en given situation. Men samtidig ved vi også, at vi ikke er og kan det samme, hvis ikke vi har hinanden. Det hjælper ikke at have den bedste kaptajn, hvis ikke også du har det bedste hold. Samarbejdet er det vigtigste, vi har. ■



Foto: Pixabay



Eva Holmegaard Larsen
sognepræst i Nødebo Sogn og medlem af
Landsforeningen af Menighedsråds bestyrelse

PASTORAL IDENTITET - om hyrden som ledelsesforbillede

Shamanen

Selv i et sekulariseret samfund som vores, lever tanken om præsten som byens shaman i bedste velgående. Det er selvfølgelig for sjov, men så alligevel ikke. Alle præster har oplevet at blive bedt om at bruge sin særlige kontakt til de højere magter. Lige før byfesten eller brylluppet: "Nu sørger du for godt vejr i morgen, ikke?"

Der er selvfølgelig ingen, der for alvor forventer, at præsten kan sørge for godt vejr i morgen. Men forestillin-

ningen af, uanset hvad man ellers kan mene om det. At præsten bevæger sig rundt som en nærværende forlængelse af det underlige hus, der står og rager mærkeligt op midt i byen, har noget smukt i sig. Når man møder præsten, møder man kirken. Det kan der siges rigtig meget teologisk imod, men visse ting er totalt resistente for al bedre viden. Vi lever altid på et dybere niveau, end vi tænker.

Men den sakrale rolle har sin pris. Den balancerer mellem tillid og skuf-

være svært at få sit eget private liv til at fungere, når man altid er sit arbejde og altid er til stede. Men der ligger noget uvurderligt i den tillid, menigheden instinktivt møder deres præster med. Og der ligger en vigtig opgave i den skæve vinkel, den sakrale repræsentant får lov at møde mennesker fra. Et ledelsespotentiale, som vi kan kalde pastoral ledelse, og som er noget andet end det, vi normalt taler om, når vi taler om ledelse.

Måske ligger der i den moderne virkelighed en vigtig identitet i at være den, der i en urolig og forvirrende verden har tid til at standse op og høre efter - og være det helligsted, som alle mennesker har så meget brug for.

gen om præsten som talerør for befolkningen, ja som den, bønnen til himlen går lidt bedre igennem, ligger og skvulper rundt i sognets underbevidsthed.

Måske er det udtryk for, at man stadig – uanset hvordan ens forhold er til kirken – forbinder præsten med et håb om, at der findes et "helle". At præsten repræsenterer en frizone, som man trygt kan betro sig til og være et sandt menneske over for, uden at behøve pynte på sit liv.

Et omvandrende helle

Roller som et omvandrende helligsted skal man ikke undervurdere betyd-

felse, mellem ophøjelse og foragt. Sådan er det med det sakrale. Ligesom skæbnefællesskabet mellem idolet og syndebugken. Præsterollen har en stor ensomhed indbygget i den dobbelte funktion, både at skulle være den, der ligner alle andre, samtidig med at alle andre ser dig som noget helt andet. Sådan som det fx kommer til udtryk, når du bliver bedt om at skaffe godt vejr i morgen. Eller når konfirmanderne spørger af et ærligt hjerte, om man får penge for at være præst.

Det kan også være svært at forene shamanen og det omvandrende helligsted med arbejdstidsregler og almindelige ansættelsesrettigheder. Det kan

Efter sognekongen

Når der spørges efter mere ledelse i folkekirken, handler det for det meste om biskopperne, provsterne og menighedsrådene. Men bortset fra debatten om fordele og ulemper ved præsten som daglig leder, så er der sjældent nogen, der taler om præsternes ledelse. Måske fordi den er en selvfølgelig. Men det kan også være, at sognekongen stadig spørger et sted i baggrunden, og ham skal man ikke opmuntre!

Sognekongen repræsenterer den gamle, patriarkale autoritet, og han kendte ikke til arbejdsmiljøproblemer og konflikter med menighedsrådet. For han var magten, og alle andre var undersåtter og sat i verden for at bakke op om hans liv, position og trivsel. Ham var der ingen, der turde bede om solskin.

Den gamle patriark skal vi ikke have tilbage, men sommetider kan man godt få den tanke, at der ikke rigtig er landet nogen holdbar præsteidentitet efter sognekongen. Det ender ofte i en overbebyrdet "pleaser-rolle", hvor vi



Foto: Pixabay

"Hyrden går foran og leder flokken til nye græsgange. Som facilitatoren, der skaber gode rammer for kirkens arbejde, men ikke er den, der bestemmer hvordan det hele skal gøres. Hyrden går bagved, og hjælper de forskellige til at finde ud af, hvad der motiverer dem, og hvordan de bedst kan være med til at løfte opgaven", skriver Eva Holmegaard Larsen i artiklen.

prøver at knokle os til en identitet og viser vores værd ved at være alle vegne. Indtil det en dag giver bagslag, og man havner i den modsatte grøft, hvor alle krav og forventninger opleves som angreb.

Det etiske ansvar

Måske skulle vi lytte til menighedens dybe behov for at have et menneske i deres midte, hvis opgave ganske enkelt er at standse op og lægge øre til. "Livet er en kamp om næstens øre", som salig Milan Kundera skrev i romanen "Om latter og glemsel". Måske ligger der i den moderne virkelighed en vigtig identitet i at være den, der i en urolig og forvirrende verden har tid til at standse op og høre efter – og være det helligsted, som alle mennesker har så meget brug for.

Vi skal tale mere om præsterne som ledere, men vel at mærke på en anden måde, end når vi taler om strukturel ledelse. Der er også brug for åndelig ledelse og ethvert kristent menneskes ansvar er at gå foran og vise en vej. Det er alle døbt kaldede til: At forkynde det gode budskab om Guds kærlighed og omsorg for hvert menneske, ikke bare med ord men med sit eget liv. Og bære kristne dyder som tålmodighed og overbærenhed, venlighed og ydmyghed med ind i sit forhold til andre

mennesker. Det er vores fælles ansvar som kirke i verden, men det gælder da i særdeleshed den kristne kirkes præster.

Men i en luthersk kirke, der altid og med god grund er på vagt overfor selvgodhed og hyklerisk fromhed, er det ikke let at tale om kristne dyder. Der er i folkekirken ligefrem en lang tradition for, at præster gør en dyd ud af at være mindst lige så uforsonlige, smålige og magtbegærlige som alle andre. Og det kan godt være, man kan argumentere teologisk for den strategi. Det er også sandt nok, at præsten er en lige så stor synder som alle andre. Men menigheden forventer, at præsterne i det mindste gør sig lidt mere umage.

Kom til mig alle I som er trætte

Præster er måske dybest set ansat til at holde af mennesker. Ikke fordi hun er et specielt kærligt menneske, men fordi hun skal. Der er netop brug for et kald, fordi det ikke kommer af sig selv. Ligesom man har tavshedspligt og på den måde er et "helle" for menigheden, skal det hele vejen igennem være trygt at møde sin præst – også som menighedsråd.

Den katolske kirke kalder sine præster for fader. En præst er for sin menighed som en far eller mor, der både

elsker, opmuntrer, inspirerer og vejleder sine børn. I den protestantiske kirke kaldes præsten hyppigst for pastor – hyrde. Omkring hyrden er der også både tryghed og kærligt lederskab.

Hyrden går foran og leder flokken til nye græsgange. Som facilitatoren, der skaber gode rammer for kirkens arbejde, men ikke er den, der bestemmer, hvordan det hele skal gøres. Hyrden går bagved, og hjælper de forskellige til at finde ud af, hvad der motiverer dem, og hvordan de bedst kan være med til at løfte opgaven.

Hyrden samler sin flok og passer godt på den. Det ligger en hyrde fjernt at skabe splittelse. Hun kender sin flok og ved, hvad den kan og ikke kan. Og endelig går den gode hyrde altid ud og henter den ind, der er faret vild, blevet væk eller faldet udenfor. Hun lever med flokkens uro, stridigheder, vildfarelser og frustrationer.

Den pastorale ledelse lyder måske som en uoverkommelig opgave, men ifølge Vor Herre Jesus Kristus selv er det ikke sværere end at give den tørstende et bæger koldt vand at drikke.

Man kan så måske mene, at det er meget lidt at komme med i forhold til at løse de mange voldsomme konflikter og ledelsesproblemer i folkekirken. Men det er et godt sted at starte. ■



Per Vibskov Nielsen

provst i Nørrebro Provsti
Master i offentlig ledelse (MPG)
fra Copenhagen Business School (CBS)
Kursusansvarlig for Kirkeministeriets
uddannelse af provstisekretærer (FUV)

Hvor er provstens lederrolle på vej hen?

Mellemlidelse

I 2010'erne blev mellemlidelse det nye sort (på hvidt) indenfor ledelsesteknologier og er blevet defineret som den ledelse, der foregår i mellemrummene, hvor nogen skal lede andre, men også selv bliver ledet. Udøveren af mellemlidelse er mellemlidderen, som i ledelseslitteraturen også beskrives som linjeofficer, førstelinjeleder, afdelingsleder, institutionsleder eller med mere gammeldags udtryk fra industrisamfundet som formand, sjakbajns eller værkfører. Afgørende for alle benævnelser er, at mellemlidderen er placeret midt imellem en chef, som mellemlidderen refererer til opad og nogle medarbejdere, som mellemlidderen har et ansvar for nedad til.

Da New Public Management vandt indpas i slutningen af det 20. århundrede, blev rollen som mellemlidder stærkt problematiseret, og der blev spurgt om det overhovedet var nødvendigt med en mellemlidder, der blev omtalt som en fantasiløs bureaukrat, et overflødig rockwoollag eller et konservativt element med iboende modstand mod forandring. Mellemlidderen blev betragtet som bureaukratiets overflødige dødvægt, som man hurtigst muligt skulle skille sig af med. Men sådan kom det ikke til at gå. Tænketanken DEA udgav i 2008 en hvidbog om mellemlidderens nye rolle med titlen "Ledelse i øjenhøjde – mellemlidderen i centrum", hvilket blev yderligere forstærket i 2018, hvor DEA udgav rapporten "Mellemlidelse – i en disruptiv tid", hvor mellemlidelse er etableret som ny og nødvendig ledelse

steknologi. Rapporten kom med 9 anbefalinger til mellemlidelse:

1. Skab troværdighed gennem ærlighed og transparens
 2. Skab ro, retning og fælles mening
 3. Skab plads til agilitet
 4. Vær på jagt efter innovationer og nye teknologier
 5. Skab en tillidsbaseret kultur med fokus på at frigøre innovation
 6. Kræv dit ledelsesrum, og led opad såvel som nedad
 7. Udnyt medarbejdernes styrker og kompetencer, og arbejd efter fælles mål
 8. Vær nærværende, anerkendende og proaktiv
 9. Sørg for, at stressramte medarbejdere får en god tilbagevendende til arbejdet.
- Mellemlidderen er altså gået fra at have været jaget vildt til at blive en organisatorisk nøglefigur, der skal sikre udvikling og medarbejdernes trivsel.

Mellemlidderen er altså gået fra at have været jaget vildt til at blive en organisatorisk nøglefigur, der skal sikre udvikling og medarbejdernes trivsel.

Provsten som mellemlidder

Med provstens placering mellem præst og biskop er provsten de facto en offentlig mellemlidder, der skal udøve mellemlidelse i folkekirken. Det er for så vidt ikke nyt, men der er kommet en forstærket opmærksomhed på provstens identitet som mellemlidder, der har ført til Kirkeministeriets obli-

gatoriske 3-årige uddannelse af nye provster på Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter (FUV). Provstens faglige identitet som teolog er den samme som for præster og biskop. Netop fagligheden har tidligere været det, som førte til forfremmelse. Det har i nogle organisationer medført, at man fik en god specialist mindre og en dårlig leder mere. Derfor kræver mellemlidderens tiltagende position som forandringsagent og personaleleder uddannelse og personligt engagement. Dette er også afgørende for provsten som mellemlidder, men denne mellemlidelse accepteres ofte på baggrund af provstens faglige identitet som præst, fordi mellemlidelsen forventes at være fagligt og dermed teologisk forsvarlig. Provstens mellemlidelse kompliceres yderligere ved både at skulle løse dagligdags og driftsmæssige problemer og samtidig tilgodese

og implementere Kirkeministeriets og biskoppens strategi og forandringer.

Afgørende er det, at provstens rolle er i bevægelse fra management til lederskab. Provstens arbejde har hidtil i høj grad været forstået som primært administrativt, og det vil også fylde betydeligt fremover. Især bliver det svært at ignorere spørgsmålet om

økonomisk fordelingsretfærdighed såvel internt i provstierne imellem sognene som eksternt på nationalt niveau mellem fattige landprovstier og rige byprovstier. Nu fremhæves lederskabet så også i provstens mellemlidelse. Det er altså ikke kun et arbejde med tørre tal, men også med mennesker. De har følelser og ikke kun i forhold til om den kirkelige ligning fordeles retfærdigt, men også til folkekirken som arbejdsplads, hvor især et godt arbejdsmiljø er kommet øverst på dagsordenen. Det er der fortsat et stort behov for at styrke uddannelsesmæssigt for provsten, fordi viden om, hvordan man håndterer følelsernes stærke dynamikker, kan være med til at forbedre arbejdsmiljøet.

Meget tyder således på, at arbejdsopgaverne for provsten vil vokse, og dog vil provsten som mellemlidelse stadig skulle være den, der bygger bro mellem provstiets præster, menighedsråd og menighedernes ønsker om faglig, pastoral deltagelse og nærvær, og Kirkeministeriets og biskoppens forventninger om professionelt lederskab. Det stiller krav til det personlige lederskab, fordi provsten som embedsmand er forpligtiget på offentlig værdiskabelse og det både som Kirkeministeriets sikkerhedsansvarlige, som

gejstlig tilsynsførende for biskoppen, som forretningsfører for provstiuvalget, som foresat for præsterne, som prædikant og sjælesørger og ved hjemmebesøg i menigheden som sognepræst. Af samme grund kommer provstens trivsel også i fokus, når der opleves følelsesmæssige og modstridende krav. Det forstærker behovet for en arbejdsbeskrivelse for hver enkelt provst, idet der nok er mange ens opgaver, men også mange forskellige afhængig af om man er provst på Nørrebro eller i Thy. Hermed er der også givet momentum til italesættelsen af provstekollegiet som et ærligt og transparent team af mellemlidere baseret på ledelsesontologien DAC med fælles kurs, koordinering og commitment, der leder opad og understøtter stift og biskop.

Den vigtigste og uundværlige samarbejdspartner for provsten er provstiuvalgets sekretær, som med sine kvalifikationer, kompetencer, systemkendskab og sparring i det daglige kan være med til at styrke provstens mellemlidelse, så sognenes menighedsråd sikres de bedst mulige vilkår for menighedernes liv og vækst ved at aflaste dem mest muligt for demotiverende betonebureaukrati, og desuden kan sørge for korrekt journalisering og sagsfremstilling til stift og ministerium.

Mellemlidelse som forandringsagent

Især det nye fænomen med sammenlægninger i storpastorater fordrer lederskab med en mellemlidelse som forandringsagent. Hidtil har selvledelse i de enkelte sogne fungeret rimeligt, men nu forventes der samarbejde i pastorale teams med provsten som den faciliterende teamleder, der nærværende involverer sig, giver anerkendende feedback, og som den enkelte kan sparre med. Provstens proaktive og retningsgivende mellemlidelse bliver her kendetegnet ved at skulle håndtere forandringsimmunitet og skabe plads til agilitet i sådanne mere flade og mindre hierarkiske strukturer, og skabe en tillidsbaseret kultur med opmærksomhed på innovationer, og med opmærksomhed på ressourcerne, styrkerne og kompetencerne hos præster og menighedsråd. Det betyder også, at provsten bliver nødt til at tilsidesætte egne mere personlige projekter og ambitioner for i stedet synligt at være med til sammen med alle involverede i provstiet at skabe fælles resultater og et godt arbejdsmiljø. Alt dette sker i mellemrummet mellem skabelse og genløsning, og her kommer provstens mellemlidelse til at få en afgørende rolle. ■

Især det nye fænomen med sammenlægninger i storpastorater fordrer lederskab med en mellemlidelse som forandringsagent, skriver Per Vibskov Nielsen. Her ses de 5 nyeste provstier i Roskilde Stift ved deres kreering.





Monique Hartmann

cand.psych.aut & MPG, psykolog hos
Folkekirkens Arbejdsmiljørådgivning (FAR)

Magtsprog i folkekirken som forhindring for et godt arbejdsmiljø

Måden, hvorpå vi taler sammen, fortæller meget om vores relation til hinanden og arbejdspladsen. Denne artikel handler om de mere ubevidste mekanismer, der ligger i såvel sproget som kropssproget. I en undersøgelse fra Oxford Research (2018) for Kirkeministeriet om arbejdskulturen som årsag for mobning i folkekirken vurderes, at kommunikationen er udfordret på folkekirkens arbejdspladser. I slutningen af denne artikel vil der være nogle konkrete råd til, hvordan ledelsen kan skabe rammer for en anerkendende kommunikation. Men inden vi kommer dertil, skal vi se på, hvorfor vi bl.a. i folkekirken kan komme til at "klojs i kommunikationen".

Magtsprog, åbne konfrontationer og passiv aggressiv adfærd

I den ovennævnte undersøgelse blev der konstateret en overvægt af magtsprog i forhold til et mere anerkendende sprogbrug i folkekirken. Magtsprog er et konkluderende og konstaterende sprog, som lukker ned for dialog, og som er problematisk for et godt arbejdsmiljø.

Vi er som regel ikke i tvivl, når vi oplever magtsprog, fx når man bliver sat på plads, og føler sig behandlet som et barn. Her kan vi tale om åbent konfronterende sprog. Det er også magtsprog, når kommunikationen foregår gennem det usagte – dét, der sker, uden man altid lige kan sætte en finger på, hvilke mekanismer der er i

spil. Det kalder vi passiv aggressiv adfærd. Der er – ikke overraskende – ofte en sammenhæng mellem åbne konfrontationer og passiv aggressiv adfærd.

Eksempler på både direkte og indirekte magtsprog:

- Akademisk sprog eller kringlede formuleringer – brug af bedre sproglige færdigheder for at understrege, at den anden er mindre lærd.
- Bedrevidende eller moraliserende sprog, som fremmer skam hos den anden.
- Afbryde.
- Råben ad hinanden. Hvis det sker ofte, vil vi vænne os til det. Det bliver sværere at stoppe. Når en ny kollega eller menighedsrådsmedlem bliver chokeret over at opleve råberi, får denne ofte at vide, at man nok skal vænne sig til det: "Ja, så kan du se, hvordan vi har det her".
- Kropssprog, der signalerer "Jeg er ligeglad med dig" eller "Jeg ved bedre end dig". Fx når man under et møde hænger i stolen, dybe suk,

Folkekirkens Arbejdsmiljøpris

Folkekirkens Arbejdsmiljøpris uddeles for første gang i 2023! Indstil din arbejdsplads eller én du kender, hvis du synes den bør hædres for en god arbejdsmiljøindsats.

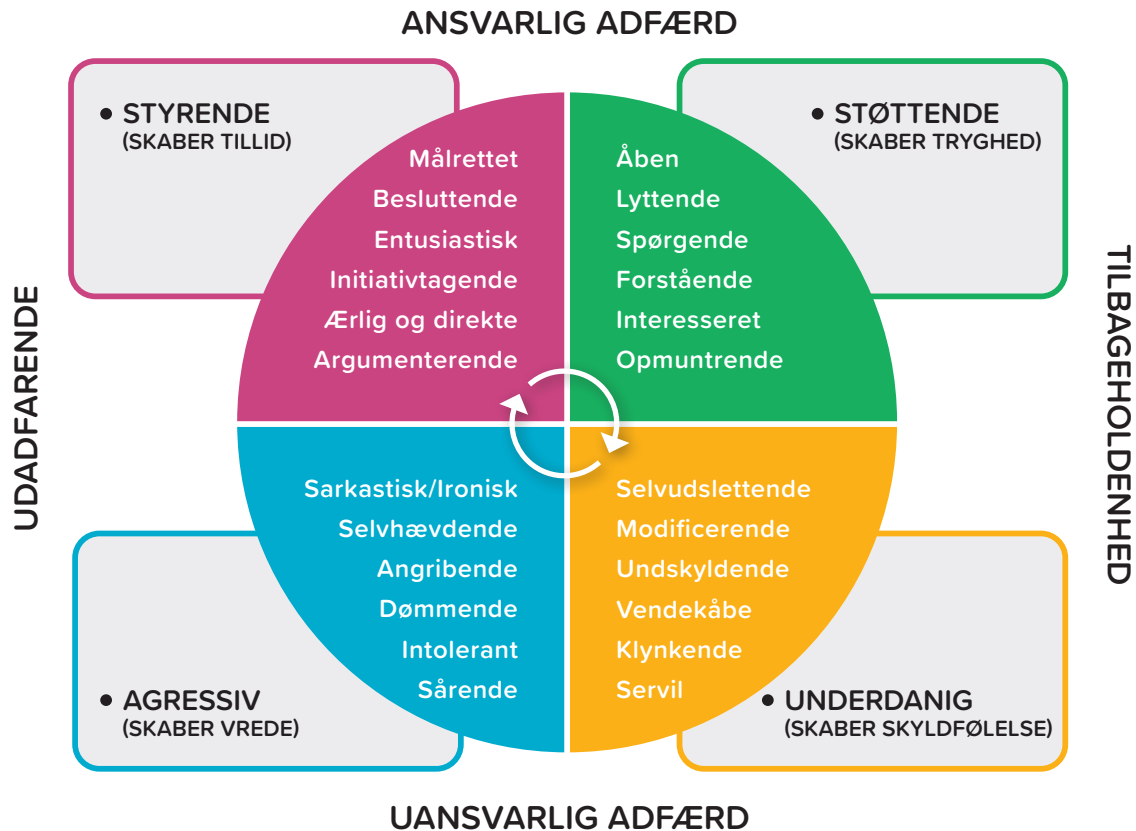
Prisen gives af Folkekirkens Arbejdsmiljøråd til en arbejdsplads, som:

- har ydet en ekstraordinær arbejdsmiljøindsats - et bestemt forløb eller længerevarende proces, der har ført til bedre trivsel – fx forebyggelse af konflikter eller bedre samarbejds-kultur
- har et velfungerende arbejdsmiljø-samarbejde, som er synligt både indadtil og udadtil
- har et meget godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø, som der kan findes en konkret begrundelse for
- har fundet en super løsning på et konkret problem fx forebyggelse af ulykkesrisici, fysisk belastende arbejde eller psykisk arbejdsmiljø.

Frist for indstilling: 1. oktober 2023.

Læs mere på Folkekirkens Intranet.

KOMMUNIKATIONSMODEL



undgår øjenkontakt, himlen med øjne eller skulden mod den anden. Ofte brugt for at skjule sin egen sårbarhed.

Eller måske kan du genkende et par af følgende eksempler på passivt aggressivt sprog:

- Det var måske at forvente for meget at bede dig om dette.
- Jeg savner noget ansvarstagen.
- Har du virkelig tænkt at bruge disse ... (blomster, salmer, slides)?
- Så må jeg bare selv gøre det.
- (Kamoufleret som ros) Det ser godt ud. Sådan kan du med fordel gøre lidt oftere.
- Brug af sarkasme – for efterfølgende at sige, at det bare var for sjov.

Det, der ligger bag ved magtsproget

Nogle af os har kortere vej end andre til at tale om skyld, når samarbejdet ikke går godt. Det hænger sammen med en af vores primære overlevelselsesmekanismer: Vi har et medfødt behov for at høre til. Hvis man har en skuffende oplevelse i et samarbejde, kan det medføre angst for, at andre tror, at man ikke er dygtig nok, og derfor bliver udelukket af fællesskabet. Man bliver påpasselig med at vise sin sårbarhed, og her kan det passivt aggressive sprog fungere som en form for

værn. Der kan opstå et mønster, hvor det føles mere sikkert ikke at investere i relationen. Per automatik holder man fast i, at det er den anden, der tager fejl, når ens forventninger til samarbejdet ikke bliver opfyldt. Nogle vil reagere med modangreb, andre vil trække sig, og begge parter tager de første skridt op ad konfliktrampen.

Stop den negative spiral – stil krav til det gode kollegaskab

Ledelsen må gerne stille krav til arbejdskulturen. Denne kultur kan ikke skabes gennem politikker eller at hænge en seddel op med "Husk lige kamertonen". Skab hellere nogle gode rutiner om, hvordan I vil samarbejde. Det er OK at forvente, at man kommer 10 min tidligere på arbejde, end man skal være der. Det skaber tryghed og overblik. Det er OK at forvente, at man kommer med godt humør på arbejde. Det er OK, at man kan have en dårlig dag – men det er også OK at parkere negativiteten og komme videre. Et arbejdsfællesskab er som en fællesspisning: Alle tager lidt mere med til bordet, end de selv kan spise.

Det er OK at stoppe en kollega, der bruger magtsprog. Det er også OK at lade sig stoppe af en kollega, når du selv falder i. Alle kan en gang imellem have en adfærd, der i mere eller min-

dre grad er passiv aggressiv. Fejl skyldes sjældent én person i et samarbejde. Et godt råd er skruet ned for ekspertrollen og op for relationerne. Her er et par praktiske tips:

Prøv:

At forstå hvorfor den anden reagerer på denne måde, der kunne jo være en god grund til det

At fokusere på budskabet, som den anden vil fortælle dig, også selv om leveringen er forfjålet

At tage et skridt tilbage og reflektere over, om du selv måske har en aktie i situationen

Undgå:

At miste besindelsen – adresser det underliggende problem på en kontrolleret måde
At beskyldte den anden for at være passiv-aggressiv – det vil kun gøre personen mere vred

Husk:

At du kun kan ændre din egen opførsel, og ikke andres

Dorte Hovmand
administrationschef i
Tveje Merløse Sogn

Professionel ledelse i folkekirken

ITveje Merløse Sogn er der et stort menighedsråd med 13 valgte medlemmer samt 4 præster. Der er derfor en del underudvalg, som er med til at forberede og orientere på møderne f.eks. forretningsudvalg, økonomiudvalg, kirke- og kirkegårdsudvalg, frivilligudvalg, børne- og ungdomsvalg m.m. Ligeledes er der vedtægter for hvert eneste hverv og udvalg, så deres ansvarsområde og beføjelser er nøje beskrevet.

Kun administrationschefen har personaleansvar

Kommunikationen og personaleledelse mellem menighedsråd og de ansatte sker udelukkende via kontaktpersonen, som har videregivet personaleledelsesretten til administrationschefen, dvs. det er kun administrationschefen, der har personaleansvar. Det er selvfølgelig dyrt at have en administrationschef, men det har også fordele, da der er daglig og synlig ledelse, samt én der har overblikket over budget/regnskab, så det er lettere at styre økonomien hensigtsmæssigt og sikre, at vedligeholdelsesopgaverne bliver løst rettidigt.

Psykologisk tryghed

Transparent ledelse og en personalehåndbog, som beskriver næsten alle spørgsmål, som ansatte kan have, er med til at skabe en psykologisk tryghed, hvor alle behandles lige, og hvor alle kender deres ret og forpligtelser dvs. gavepolitik, fraværspolitik, kørselsgodtgørelse, ferie og fridage m.m. Forventningsafstemning og succeskriterier er med til, at medarbejderne oplever, at de har kompetencerne til opgaveløsningen, og hvis de får nye opgaver, at opgaverne ligger i deres nærmeste læringszone alternativt side-mandsoplæres de eller kommer på kursus. Alle medarbejdere har de krævede AMU-kurser, som passer til deres stilling. Der gennemføres årligt LUS- og MUS-samtaler.

Sammenhængskraft i opgaveløsningen og den fælles succes er et vigtigt parameter for psykologisk tryghed dvs. alle er vigtige og nødvendige for, at vores ”produkt” er af højeste kvalitet.

Ligeledes har sognet en klar vision, som giver en menighedsfuld priorite-

I Tveje Merløse Sogn arbejdes der meget professionelt med ledelsesopgaven og arbejdsmiljøet, da det er prioriterede felter i menighedsrådets virke. Menighedsrådet er en professionel bestyrelse, som udstikker retning og mål, som medarbejderne omsætter til

Administrationschefrollen er en aflastning for menighedsrådet ifm. sagsbehandling, økonomistyring og samtidig en garant for, at der er en synlig ledelse af medarbejderne med fokus på arbejdsmiljø, arbejdstid og arbejdsplanlægning til hverdag.

ring af især kerneopgaverne. Prioritet 1: Opgaver i forbindelse med handlinger i kirken. Prioritet 2: Opgaver til gavn for brugere af kirkens bygninger/områder. Prioritet 3: Opgaver til gavn for en bredere gruppe af interessenter omkring kirken. Prioritet 4: Opgaver som er til gavn kun for mig (dvs. personen selv). Ved at benytte denne prioritering kan medarbejdere på egen hånd nemt vurdere, i hvilken rækkefølge deres opgaver skal løses, hvis de har fået mange opgaver til den samme dag/periode.

En stor aflastning for menighedsrådet

Administrationschefrollen er en aflastning for menighedsrådet ifm. sagsbehandling, økonomistyring og samtidig en garant for, at der er en synlig ledelse af medarbejderne med fokus på arbejdsmiljø, arbejdstid og arbejdsplanlægning til hverdag. Det er en dyr løsning, som andre sogne fravælger. Tveje Merløse Sogn vurderer, at det er endnu dyrere at have dårligt arbejdsmiljø og overforbrug af personale/økonomiske ressourcer/manglende vedligeholdelse.

konkrete indsatser og løsninger. Professionel ledelse er et must i folkekirken, så vores kerneopgave kan fastholdes og udvikles i et samfund, som konstant ændres. ■



Foto Pixabay

Kristian Tvilling
sognepræst og daglig leder
ved Virum Kirke

Præsten som daglig leder

Kun få er vel efterhånden i tvivl om, at folkekirken har et ledelsesproblem, hvilket til tider gør det til et svært sted at arbejde. Særligt to problemer gør sig gældende, og begge to handler om selve folkekirkenes struktur.

Det ene er den tostrengede ledelsesstruktur, der betyder, at præster og øvrige ansatte har hver deres ledelse. Det andet, som efter min mening nok er det mest alvorlige, er, at man har givet ansvaret for den daglige ledelse af kirkens medarbejdere til menighedsrådene. Ingen andre steder ville man tolerere, at personaleledelsen blev varetaget af en gruppe folkevalgte, som ikke nødvendigvis har nogen ledelseserfaring eller for den sags skyld nogen særlig indsigt i personalets opgaver, og som sjældent er til stede i kirken på daglig basis.

Det er problemer, der kun lader sig løse politisk, og indtil da er det enkelte menighedsråd henvist til at finde den bedst mulige løsning ud fra de res-

sourcer, man nu engang har – eller sagt på en anden måde: man må forsøge at vælge det mindste onde.

Det mindste onde

I Virum Kirke har jeg i en årrække fungeret som daglig leder og skal altså forsøge at være det mindste onde, og selvom det ikke er ideelt, fungerer det efter omstændighederne godt.

Skal jeg forsøge at opsummere vores erfaringer, må jeg først slå fast, at løsningen rummer klare fordele, men at den ikke nødvendigvis er helt problemfri. Fordelene er, at man som præst er til stede i det daglige, og derfor er tilgængelig for medarbejderne, og at man typisk har en forholdsvis god føling med, hvad der ligger af opgaver og udfordringer.

Men det hører naturligvis med til historien, at præster sjældent er uddannede ledere, og løsningen kræver derfor, at man har en præst, der evner at skabe et tillidsfuldt og respektfuldt samarbejde med kirkens medarbejdere,

gerne baseret på en høj grad af medinddragelse. Det er efter min, og heldigvis også efter vores medarbejders mening det, der er lykkedes i Virum, hvor vi løser opgaver og problemer i fællesskab, og alle føler sig trygge ved at byde ind med meninger og ideer. Det har i høj grad været med til at få Virum Kirke til at blomstre.

I forhold til kirkens daglige arbejde har det derfor vist sig at være glimrende løsning, men derved ikke være sagt, at der ikke kan være vanskeligheder ved løsningen – ikke mindst for den præst, der påtager sig opgaven. Som daglig leder refererer man selvfølgelig til menighedsrådet, og har man 13 folkevalgte i rådet, vil der næsten med nødvendighed være indtil flere divergerende holdninger til, hvordan personalet skal ledes, og her kan det være nødvendigt at holde tungen lige i munden, hvis man skal kunne navigere i det.

Opbakning og formuleret personalepolitik

Vælger man en præst som daglig leder, vil min anbefaling derfor være følgende: For det første vil det være en god ide at udarbejde og vedtage en formuleret personalepolitik, så der etableres et fælles fundament for en ledelsesstil, alle er forpligtet på. For det andet er det vigtigt, at menighedsrådet bakker op om sit valg af præsten som daglig leder, hvilket betyder, at de skal fokusere på at skabe rammerne og til gengæld lade præsten lede det daglige arbejde. Herunder skal det respekteres, at evt. kritik af personalets arbejde altid skal rettes til den daglige leder, og at man altid bør afstå for fejlfinderier, som er dræbende for arbejdsglæden på enhver arbejdsplads.

Gør man det – og har man en præst, der formår at skabe et tillidsfuldt samarbejde med personalet – så kan præsten som daglig leder i mange tilfælde vise sig at være det mindste onde. ■



Ghita Bregnhoved
administrationsleder i
Grindsted og Urup Sogne

Ansatt administrationsleder

Grindsted-Urup Sogne har Kirkehuset i Grindsted. I Kirkehuset ligger kontoret for regnskabsføring, kirketjenerne, organist, kirkegårdsleder og administrationsleder. Provstiet har også til huse i Kirkehuset. Der ligger den fysiske grund for et godt samarbejde. Vi tager fat i hinanden, når der er udfordringer og problemer med det samme. Huset er levende, mødelokalerne bruges af udvalgene i menighedsrådet og foreninger i Grindsted. Her er altid nogen fra menighedsrådet, der mødes eller kommer forbi i et ærinde.

Jeg er administrationsleder for regnskabskontoret, kirketjenerne, kordegn og organist. I min daglige personaleledelse møder jeg medarbejderne. Konkret forbereder jeg mig, så jeg kan møde den enkelte og dennes forståelsesform, uanset om den er følelsesmæssig, intellektuel eller kropslig. Jeg udvikler mine ledelseskompetencer hele tiden for at mestre dette. Det er selvfølgelig både mine faglige og personlige kompetencer. Det spiller en stor rolle, at jeg har et tæt og konstruktivt

samarbejde med menighedsrådet, formanden og ikke mindst kontaktpersonen. Og at de har tillid til min opgaveløsning. En lige så stor betydning er, at jeg arbejder for og er i overensstemmelse og har respekt for menighedsrådets visioner nu og på lang sigt. Jeg mener, at dette er basis for, at vi har åbne dialoger med hinanden. Jeg kan udøve den professionelle del, og de kan fordybe sig i menighedsrådsarbejdet.

Hverdagen byder på mange tråde, der skal samles, med mange interesser. For mig at se er det essentielt at have en åben kommunikation med medarbejderne. Om hvad der sker og skal ske. Oversætte en menighedsrådsbeslutning, så medarbejderne ikke føler sig overrumplede, men kan fokusere på deres opgaveløsning fuldt ud. Konkret gør jeg dette med små ugentlige nyhedsbreve. Med små løbende faglige møder og fælles personalemøder. Førstnævnte handler om det faglige, driften, sidstnævnte handler om, hvordan vi vil have det på

arbejdspladsen. Med høj grad af inddragelse af medarbejderne og deres ideer. Min erfaring er, at det giver godt arbejdsmiljø og færre udskiftninger i medarbejdergruppen.

Jeg håber, at mit eksempel viser, hvad professionel ledelse betyder i en medarbejdergruppe, nemlig at ledelse er et fag, ledelse er at være til stede, at være lydhør og sætte retning. Ikke mindst holde retningen på en etisk og professionel måde.

Grundlæggende handler det om, at ledelse er at give medarbejderne opgaverne og rammerne for, hvordan opgaverne skal løses. Ledelse er IKKE at løse opgaverne for medarbejderne eller diktere, hvordan opgaverne skal løses. Motivationen for medarbejderne ligger jo netop i friheden til at udleve deres kompetencer til at finde og gennemføre løsninger. Hovedsigtet og opgaven er at sikre, at medarbejderne har kompetencerne, som matcher opgaverne, og der er de rette medarbejdere til opgaverne. Altid ved at rammerne er tydelige og klare for alle. ■



Foto Pixabay



Henrik Borup Jeppesen
CEO, chefkonsulent og mentor
i Borup Jeppesen Management

Kan folkekirken lære af det private erhvervsliv?

Det er min klare overbevisning, at ledelse i folkekirken og det enkelte lokale sogn kan lære af det private arbejdsmarked på flere områder, herunder strategi, digitalisering, stordrift, medarbejderudvikling og arbejdsmiljø. Selvom folkekirken er en religiøs institution med unikke karakteristika og en lidt diffus ledelsesret, er der aspekter af ledelse, der kan drages nytte af fra det private erhvervsliv. Her er en vinkel på disse områder og potentielle fokusområder for menighedsråd og ledere i folkekirken.

Strategisk planlægning

Strategisk planlægning er afgørende for at sikre, at folkekirken, herunder sognet, forventningsafstemmer og opfylder sine mål og opretholder relevans i et skiftende samfund. Ambitionen må være større end besøg i kirken ved barnedåb, konfirmation og når alderdommen sætter begyndende fokus på begravelse.

Fravalget af folkekirken sker jo blandt andet, fordi kunderne i butikken ikke føler, det er et relevant tilvalg. Ved at have klare visioner, missioner og strategier for at imødekomme de behov, der er identificeret blandt kirkens medlemmer og samfundet som helhed, kan man forventningsafstemme ned på de enkelte funktioner i og omkring kirken. Folkekirken skal også være i stand til at tilpasse sig ændrede omstændigheder og indføre innovative tiltag, når det er nødvendigt. Provokerende kan man vel udtrykke, at kirken risikerer kun at være for et mindretal i vores kultur, hvis den ikke kan

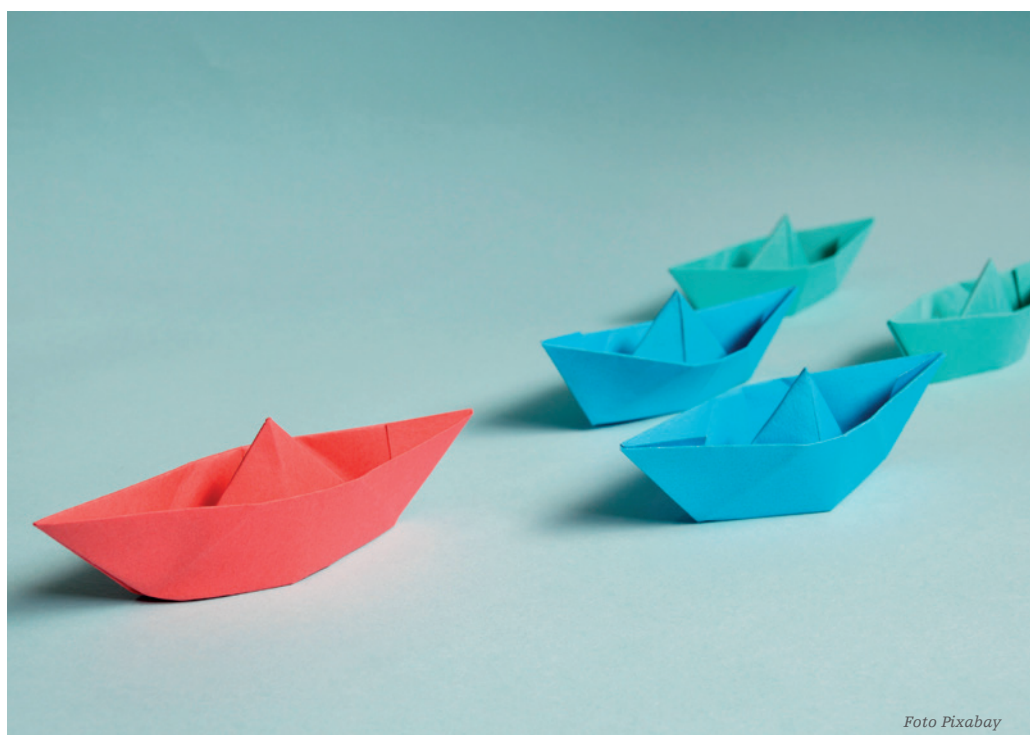


Foto Pixabay

fastholde sine kunder. Kunderne kan måske ikke se nok værdi i forhold til den betalte kirkeskat, så her må kirken kigge i spejlet.

Digitalisering

Det private erhvervsliv har været i spidsen for digitaliseringen i årevis, og sognet kan sagtens drage fordel af denne erfaring. Systemerne er der, men arbejdsrutinerne er ofte ikke ændret, heller ikke i de større kirker og administrationer. Digitalisering kan hjælpe med at forbedre kommunikationen med menigheden, lette administrative opgaver, omlægge administrative timer til at være vendt mod menighedens

behov og udvide kirkens rækkevidde. For eksempel kan brugen af sociale medier, online-gudstjenester og digitale ressourcer gøre det lettere for menigheden at engagere sig og få adgang til kirkelige tjenester. Lederne i folkekirken bør undersøge, hvordan de kan integrere digitale løsninger for at forbedre kirkens effektivitet og nå ud til flere mennesker.

Stordrift

Stordriftsfordele er helt oplagte for folkekirken, især når det kommer til ressourcestyring og udnyttelse af

Fortsættes næste side ►

kompetencer. Ved at samle administrative funktioner og ressourcer kan folkekirken opnå økonomiske besparelser og frigøre tid og ressourcer til mere værdiskabende aktiviteter. Lederne i folkekirken bør overveje at identificere områder, hvor stordriftsfordele kan opnås, f.eks. fælles brug af ressourcer eller deling af administrative opgaver mellem kirker og provstier. Som alle andre elementer af fællesskab finansieret af skatte kroner må det forventes, der på sigt stilles langt større krav til, hvad pengene bruges til.

Medarbejderudvikling

Udvikling af medarbejderne er vigtig for på sigt at kunne tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Folkekirken skal investere i træning, uddannelse og karriereudvikling for deres præster, ansatte og frivillige. Det kan omfatte workshops, kurser eller mentorskabsprogrammer, der sigter mod at udvikle lederskabskompetencer, interpersonelle relationsfærdigheder og teologisk viden. Medarbejderudvikling skal være en kontinuerlig og integreret proces for at sikre, at folkekirken har de nødvendige kompetencer til at imødekomme samfundets behov.

Et sundt arbejdsmiljø

Et sundt arbejdsmiljø er vigtigt for både det private arbejdsmarked og folkekirken. Ledere i folkekirken skal skabe et positivt og inkluderende arbejdsmiljø ved at prioritere trivsel, kommunikation og samarbejde, ja gerne et fælles "vi", hvor holdpræstationen bliver i centrum. Dette kan omfatte regelmæssig feedback, anerkendelse af medarbejderes præstationer, fleksible arbejdstider og en åben og tillidsfuld dialog. Folkekirken bør implementere politikker, der håndterer stress og arbejdsrelaterede udfordringer, interpersonelle relationer og fremmer en sund balance mellem arbejde og privatliv.

Et udkast til en handlingsplan

En handlingsplan for en folkekirke baseret på ovenstående diskussion kunne se sådan ud, hvor man kan tilpasse i forhold til det enkelte provsti og sogn:

Strategi:

- Identificer og definer klare visioner, missioner og strategier for jeres lokale folkekirke i overensstemmelse med den brede menigheds behov.
- Udarbejd en plan for at tilpasse sig de ændrede omstændigheder og indfør innovative tiltag efter behov, så der kan laves et grundlag for forventningsafstemning.
- Fastlæg regelmæssige evalueringer af strategien for at sikre, at den er effektiv og opfylder dens formål.

Digitalisering:

- Gennemgå eksisterende kommunikationskanaler, ressourcer og arbejdsrutiner og identificér områder, hvor digitalisering kan forbedre kirkens effektivitet og nå ud til flere mennesker.
- Implementér digitale løsninger som f.eks. sociale medier, online-gudstjenester og brug af digitale ressourcer for at engagere menigheden og lette administrative opgaver.
- Sørg for at uddanne præster og medarbejdere i brugen af digitale værktøjer og teknologier.

Stordrift:

- Identificer områder, hvor stordriftsfordele kan opnås, f.eks. fælles pulje og indkøb af ressourcer eller deling af administrative opgaver mellem kirker og provstier.
- Udfør en omkostningsanalyse for at vurdere potentielle besparelser ved at implementere stordriftsinitiativer.
- Etabler samarbejdsstrukturer og koordinationsmekanismer for at muliggøre effektiv udnyttelse af ressourcer og kompetencer.

Medarbejderudvikling:

- Identificér kompetencebehov og udviklingsområder blandt præster, ansatte og frivillige.
- Udvikl og implementér træningsprogrammer, workshops og mentorskabsprogrammer for at styrke lederskabskompetencer, interpersonelle færdigheder og teologisk viden.
- Etabler en kultur, der fremmer kontinuerlig læring og medarbejderudvikling.

Arbejdsmiljø:

- Skab et positivt og inkluderende arbejdsmiljø ved at prioritere trivsel, kommunikation og samarbejde.
- Implementér politikker og initiativer, der håndterer stress og arbejdsrelaterede udfordringer samt fremmer en sund balance mellem arbejde og privatliv.
- Skab rum for regelmæssig feedback, anerkendelse af medarbejderens præstationer og åben dialog.

Evaluering

- Planlæg regelmæssige evalueringer af handlingsplanens fremskridt og effektivitet.
- Inddrag menigheden og medarbejderne i evalueringen for at sikre deres input og engagement.
- Foretag eventuelle nødvendige justeringer af handlingsplanen baseret på evalueringens resultater.

Folkekirken er også unik

Det er vigtigt at bemærke, at folkekirken også har unikke aspekter, der adskiller den fra det private erhvervsliv. Religion og åndelige værdier spiller en central rolle, og ledere skal være bevidste om og respektere disse dimensioner, når de overvejer at implementere læring fra det private arbejdsmarked. En tilpasset tilgang, der tager højde for folkekirkenes særlige karakteristika, er afgørende for at sikre en effektiv ledelse og opnå de ønskede resultater.

Henrik Borup Jeppesen er en erfaren leder med ekspertise inden for strategisk planlægning, digitalisering og problemløsning. Han har stået i spidsen for både børsnoterende og private virksomheder og underviser og vejleder omkring mennesker, ledelse og strategi.

Nyt fra Kirkefondet

Kirkefondet inviterer til konference om "Kirke på nye vilkår"

Lørdag 11. november kl 9.30-16.00 på Kulturkajen Docken, Færgehavnsvej 35, 2150 Nordhavn

Danskerne forandrer sig på mange områder. Vi bliver ældre, vi bliver flere og flere i landet med baggrund i en anden religion og kultur, vi bliver mere og mere individualiserede, og det digitale fylder mere og mere i vores hverdag. Kirkefondet vil gerne se nærmere på, hvad disse forandringer kan betyde for vores måde at være kirke på. Hvordan kan folkekirken fortsat være relevant og nærværende for danskerne?

Kirkefondet har derfor inviteret en række eksperter til at belyse de nye vilkår, vi skal være kirke i. De giver tilsammen en bred analyse af danskerne anno 2023 mht. deres værdier, deres adfærd og de befolkningsmæssige forhold med flytning, alder, indkomst mm. Forskellige personer centralt placeret i den folkekirkelige verden giver så deres bud på, hvordan folkekirken kan svare på disse udfordringer. Skal der ske strukturelle forandringer i folkekirken? Hvilke tilbud, aktiviteter m.m., skal folkekirken stille til rådighed, og hvordan bliver kirkens budskab oplevet relevant og meningsfuldt for os i dag?

Det koster kr. 350,- pr. person at deltage i konferencen. For menighedsrådsmedlemmer og ansatte i folkekirken kan beløbet søges dækket af menighedsrådet. Faktura udsendes efter tilmeldingsfristen.

Tilmelding senest onsdag 25. oktober 2023 til kirkefondet@kirkefondet.dk eller på tlf. 33 73 00 33.

Program:

09.30: Ankomst og morgenkaffe

10.00: Velkomst og intro til dagens program

10.30-12.00:

"En sociodemografisk beskrivelse af danskerne" ved Jais Poulsen, FUV

Replik med et bud på, hvor og hvordan der kan være brug for strukturelle forandringer i folkekirken" ved provst Mette Moesgaard Jørgensen, Nykøbing Mors

12.00: Frokost

13.00-14.30:

"Danskeres værdier anno 2023" ved Morten Frederiksen, ph.d. i sociologi, professor v. Institut for Sociologi og Socialt Arbejde, Aalborg Universitet, red. på bogen "Usikker modernitet" om Den Danske Værdiundersøgelse 2017.

"Hvad er folkekirken budskab til danskerne anno 2023?" ved sognepræst Eva Holmegaard Larsen, Nødebo, medlem af bestyrelsen for Landsforeningen af Menighedsråd

14.30-16.00:

"Hvad har danskerne gang i? Hvad er danskeres adfærd og livsstil anno 2023? En "adfærdsanalyse af danskerne" ved Eva Steensvig, sociolog og forbrugerekspert

"Hvad skal folkekirken tilbyde danskerne anno 2023?" ved Anton Pihl, formand for Landsforeningen af Menighedsråd

Fra kl. 16-17 er det muligt at deltage i Kirkefondets repræsentantskabsmøde. Læs mere nedenfor.

Kirkefondets repræsentantskabsmøde 2023

Hermed indkaldes Kirkefondets repræsentantskab og andre interesserede til årets repræsentantskabsmøde lørdag den 11. november 2023 kl. 16.00-17.00 i Kulturkajen Docken, Færgehavnsvej 35, 2150 Nordhavn. Før repræsentantskabsmødet afholder Kirkefondet samme sted fra kl. 10-16 konferencen: "Kirke på nye vilkår". (Læs mere ovenfor).

Fra kl. 16.00 er der repræsentantskabsmøde med følgende dagsorden iht. vedtægterne:

- Valg af dirigent
- Årsberetning
- Regnskab og budget
- Valg til bestyrelsen
- Indkomne forslag

- Valg af revisor
- Evt.

Forslag til dagsordenen samt forslag til kandidater til bestyrelsen skal være Kirkefondet i hænde senest 6 uger før mødet, dvs. senest fredag den 29. september 2023. På valg til bestyrelsen er: Erik Møllerup, Hanne Hummelshøj, Povl Edvard Hansen, Finn Dyrhagen og Henrik Oest. De tre førstnævnte er villige til genvalg. Pga. en ubesat plads fra forrige valg, skal der vælges i alt 6 medlemmer til bestyrelsen, hvoraf mindst 4 skal være læge.

Repræsentantskabsmødet er åbent for alle, men kun medlemmer af repræsentantskabet har stemmeret. Endelig dagsorden med årsberetning og

materiale fremsendes 14 dage før mødet til repræsentantskabets medlemmer og andre tilmeldte.

Tilmelding på kirkefondet@kirkefondet.dk eller 33 73 00 33 senest onsdag 25. oktober 2023. Der vil igen i år blive ydet medlemmer af repræsentantskabet kørselsgodtgørelse for transportomkostninger udover 200 kr. Velkommen til en spændende dag!

Tema for næste nummer af "Kirken i dag":

De unge voksne og folkekirken

Kirken **i** dag

Klar til næste års menighedsrådsvalg? Arbejdet starter nu...

Rundt om i mange menighedsråd varmes der så småt op til næste års menighedsrådsvalg. Nogle steder i mindre sogne overvejer man f.eks., om et par små menighedsråd med fordel kan slå sig sammen til et menighedsråd. Andre steder taler man om, hvilke afgørende opgaver man står overfor i næste valgperiode – f.eks. at der skal vælges ny præst, at man skal i gang med et længe ventet byggeprojekt osv. Men rigtig mange steder tales der om udfordringen med at finde nye medlemmer til et nyt menighedsråd fra og med advent 2024. Rekruttering til menighedsrådet er i disse måneder ofte et punkt på dagsordenen i landets menighedsråd.

Kirkefondet vil gerne tilbyde hjælp med at få taget fat på og arbejdet med denne problemstilling. Det kan være med et enkelt oplæg ved et menighedsrådsmøde – men måske allerbedst ved en workshop på 3-4 timer – evt. arrangeret sammen med andre sogne – eller på provstiplan. Nogle af de emner vi kan nå omkring på sådan en workshop kunne være:

Workshop: Rekruttering til menighedsrådsvalget 2024

Udkast til program for 3½-4 timers workshop i sogn eller provsti med inspiration til rekruttering op til menighedsrådsvalget 2024:

- **Hvorfor bliver man frivillig? – Hvorfor bliver man menighedsrådsmedlem?**
Tanker om frivillighed generelt i dag – og i folkekirken.
- **Den gode historie** - Hvad er jeres gode historie om menighedsrådsarbejdet?
Hvad er den gode historie om jeres kirke/kirker – og om det som foregår der?
- **Rekruttering** – de konkrete overvejelser og ”redskaber” - hvad, hvordan, hvem?
- **Kompetencer i menighedsrådet** – hjælp til afklaring af, hvilke kompetencer der er brug for fremadrettet

Workshoppen vil veksle mellem korte oplæg og arbejde i grupper – og den tilrettelægges i detaljer sammen med det lokale sogn/provsti.

Kontakt os på kirkefondet@kirkefondet.dk eller på tlf. 33 73 00 33 for at høre nærmere om mulighederne.

Læs mere på www.kirkefondet.dk