



Kritisk Forum

FOR PRAKTISK TEOLOGI

107

MARTS 2007

Forord

Ledelse er blevet »hot«, enhver virksomhed eller organisation med respekt for sig selv og sine medarbejdere udarbejder visioner, strategier og mål. Selv i folkekirken er det ikke længere et rent »not«- ord. Mange præster er begyndt at efterspørge ledelse i folkekirken, om end der vel her må siges at være lige dele skepsis og begejstring. En dobbelthed der uden tvivl har at gøre med den aldersmæssige demografi blandt præsterne. Hos de yngre præster er der en markant efterspørgsel, for ikke at sige et uforløst krav om ledelse i folkekirken. Et krav som særligt provsterne bliver mødt med, og som de ofte må lade stå uforløst, idet de ikke besidder nogen formel ledelseslegitimitet.

Men hvad menes der med ledelse? Kan det tænkes, at en af grundene til den aldersmæssige opdeling i *pro et contra* er, at ordet ledelse høres forskelligt? Hvor de ældre og garvede præster hører det som en unødigt indblanding oppefra i systemet, betragter de yngre og nye præster det som en påkrævet service, hvorigennem de bliver hørt og set i forhold til deres arbejdsindsats og kompetence? Hvor de ældre præster hylder, at en god leder er en fraværende leder, og at »intet nyt er godt nyt«, så ønsker de yngre modsat at være i en dialog med lederen, hvor de modtager respons på det arbejde, de udfører. I den sammenhæng bliver »intet nyt til dårligt nyt«.

Alt kan naturligvis ikke forklares med alder, men givet er det, at der i dag stilles andre krav til ledelsen end tidligere, hvilket bl.a. er begrundet i, at ledelse i dag defineres anderledes.

Hvor det tidligere blev tænkt ensidigt hierarkisk, og primært bestod i regelstyring og fordeling af de økonomiske ressourcer, så er det i dag tænkt ud fra ønsket om at være en del af en virksomhed eller en organisation, som man kan identificere sig med. Det indebærer en fælles proces, hvor man bevidst arbejder med visioner, strategier og mål. Og her burde folkekirken vel være i front, da den jo må siges at have et af de ældste »mission-statements«?

Alt er dog ikke gjort med denne apologi for at tale om ledelse. Det er nødvendigt at overveje sammenhængen mellem ledelse og struktur, samtidig med at man finder en løsning på, hvem der skal besidde ledelsesretten og ledelseslegitimiteten. Det angår ikke blot forholdet mellem præsten og Kirkeministe-

riet, mellem præsten og det gejstlige tilsyn, men også lokalt forholdet mellem præsten (eller præsterne) og det øvrige personale i det enkelte sogn.

Der er divergerende meninger om, hvorvidt det er ønskeligt, at præsten skal fungere som lokal leder eller ej. Er det blot at legitimere det, som allerede finder sted i praksis, eller er det yderlige en forrykkelse imod det at betragte præsten som en funktionær blandt ligemænd?

Det gives der ret forskellige bud på i dette nummer af *Kritisk forum for praktisk teologi*. Vi har bedt en række teologer og fagfolk om at skrive om ledelse i folkekirken. Fælles for dem alle er, at de mener, at der er behov for at styrke ledelsen i folkekirken. Men hvori og hvordan denne styrkelse skal finde sted, etableres der ikke noget fælles fodslag om.

Et gennemgående træk er dog, at ledelsen skal være mere synlig og mere gennemsigtig end nu, hvor ledelsen i dens miks af forskellige niveauer og planer, af embedsmandskultur og frivillighedskultur, af regelstyring og det frie initiativ, er alt andet end gennemskuelig.

Løsningsforslagene går lige fra det umiddelbart politisk mulige: at lade præsten blive daglig leder af det enkelte sogn, til at sammenlægge sogne i stor stil for netop derved at undgå en bureaukratisering af præstearbejdet. Bidragsyderne er heller ikke enige om, hvor vidt det er muligt et erobre et ledelsesrum inden for det forhold vi i dag har mellem de formelle og uformelle strukturer i folkekirken.

Endelig vil spørgsmålet om forholdet mellem faglighed og ledelse blive debatteret. Indebærer den stigende interesse for ledelse nødvendigvis en de-gradering af fagligheden, sådan som nogle frygter? Eller kan det modsat tænkes, at den øgede fokus på ledelse vil udfordre fagligheden på en måde, der lige så vel kan indebære en styrkelse af denne?

Fælles for alle bidrag er, at de ønsker at diskutere ledelse, ledelsesprincipper, og struktur ud fra den forudsætning, at det har til formål at skabe de bedst mulige rammer for forkyndelsen af evangeliet i Den danske Folkekirke.

Hans Vium Mikkelsen og Jette Marie Bundgaard Nielsen

Som hyrder uden hyrde

Ellen Aagaard Petersen

Det er en myte, at præstearbejdet er så enestående, at det ikke lader sig sammenligne med andre erhverv og professioner. Præsten, den kaldede lønmodtager, indgår i et dagligt netværk med kolleger om at udføre en lang række arbejdsopgaver inden for forkyndelse, kasualier, undervisning og administration. Mangfoldigheden af arbejdsopgaver, sammenhængen mellem arbejde og identitet, personlig og faglig udvikling er helt lig det øvrige arbejdsmarked. Det særlige består i, at præsten er underlagt et ledelsesmæssigt vakuum, hvor den enkelte præst overlades til selv at navigere imellem menighedens forventninger sammenholdt med de ministerielle minimumskrav. Det er et skisma, der har indbygget to mulige faldgruber: udbrændthed eller resignation. Og bedre bliver det ikke, når en påpegning af disse faldgruber bliver mødt med ligeegyldighed eller latterliggørelse fra ledelsens side. God ledelse handler ikke »kun« om god personalepolitik, det handler i sidste instans om at sikre de bedst mulige vilkår for evangeliets forkyndelse.

Yngre præsters forventninger til ledelse

Folkekirkens ledelsesproblemer er grundigt vendt og drejet, uden at der er skabt egentlig klarhed eller forandring. En vis mathed er ved at lægge sig over debatten. Snart følger vel den resignation, der oftest sætter ind, når en sag synes uddebatteret, uden at det har ført til nævneværdig forandring.

Den undrende offentlighed præsenteres regelmæssigt for rundspørgeundersøgelser blandt præster, og debatindlæg, der efterlader et usammenhængende og selvmodsigende billede. Flertallet af folkekirkens præster føler sig fortsat kaldet til deres embede. Men mange ønsker flere prædikenfrie søndage

og vil helst fraflytte sognets præstegård. De oplever det psykiske arbejdsmiljø belastende og er utilfredse med lønnen. Ikke desto mindre arbejder de langt ud over det pålagte og påtager sig opgaver, de ikke tjenstligt er forpligtet på. Præster efterlyser en mere synlig ledelse og anerkendelse af flere opgaver som tjenstligt arbejde. Samtidig ønsker de frihed i embedsudøvelsen og frabeder sig andres indblanding i prioriteringen af opgaver.

Modsattede meldinger, der fremkalder forargelse eller skuldertræk fra præsternes ledere: minister, bisper, provster og menighedsråd. Særligt yngre præster tegner sig for de nye toner i de klerikale klagesange. Det har aldrig været vanskeligt at finde opbakning til det synspunkt, at ungdommen er uforstandig. Reaktionen samler sig da også gerne her: Vidste de ikke, hvad de gik ind til? Troede de, at de skulle ud at være almindelige lønmodtagere? Har de ikke forstået, at det er noget særligt at være præst?

Spørgsmålet er imidlertid, om det er muligt at spore en tendens i yngre præsters forventninger til ledelsen i folkekirken. Velvidende, at mange yngre præster ikke deler alle synspunkter, og at der må blive tale om en generalisering, skal der her gøres et forsøg på at beskrive baggrunden for disse forventninger, sammenhængen og – om muligt – rimeligheden i dem.

Den kaldede lønmodtager

Det danske arbejdsmarked har ændret sig markant i overgangen fra industri-samfund til videnssamfund. Jobbet er ikke længere blot timebetaling for erlagt arbejde. Den almindelige dansker forventer, at arbejdet er identitetsgivende, arbejdspladsen en arena for personlig udvikling og socialt liv. Arbejdsgiverne forventer tilsvarende, at medarbejdere engagerer sig personligt og tager medansvar for deres virksomhed. Dygtige og engagerede medarbejdere er den vigtigste ressource i dansk økonomi og dermed for den enkelte arbejdsgiver. Vellykket ledelse måles på evnen til at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere. Ikke for ingenting hedder det »værdsatte medarbejdere«. Derfor kan i princippet alt værdisættes i forhandling mellem ledelse og medarbejder. Månedslønnen naturligvis, men også arbejdstider, de eftertragtede opgaver, efteruddannelse, helbredsordninger, børnepasning, bil, telefon, hjemmearbejdsplads osv. Klassekampen er fløjt af. Leder og medarbejder træffer afta-

ler ud fra den fælles viden, at tilfredse medarbejdere skaber dynamik, trivsel og overskud på virksomhedens årsregnskab. Heri adskiller folkekirken sig ikke fra det øvrige arbejdsmarked. Tværtimod. Dygtige og engagerede præster er folkekirkens vigtigste ressource. Folkekirkens mål aflæses ikke i årsregnskabet. Det vurderes på, hvorvidt det lykkes at forkynde evangeliet for hele folket. Det må derfor være alt afgørende for folkekirken, at dens præster arbejder under forhold, der fremmer trivsel og engagement.

Det almindelige folkekirkemedlem begrundet ikke sin tilknytning til kirken med gode koncerttilbud, velholdte kirkegårde eller grundig personregistrering og forvaltning af navnelov. Det tages for givet, men spiller ingen afgørende rolle for den enkeltes forhold til folkekirken. Store investeringer i bygninger eller kirkekunst vækker lige så megen forargelse som begejstring. Afgørende for forholdet mellem folk og kirke – såvel positivt som negativt – er derimod det personlige møde med præsten. Ved konfirmandforældreaften, til den dåb eller det bryllup, man sidst var inviteret til. Den gudstjeneste, der gav lyst til at vende tilbage en anden gang, eller bestyrkede én i, at man ikke behøver at høre til dem, der overrender kirken. Den præst, der har travlt til at forberede sin prædiken ordentligt, kan blive årsag til modvilje og udmeldelse af folkekirken. Ikke mindst ved bisættelser og begravelser afgøres den almindelige danskers forhold til folkekirken. I takt med at mindesammenkomsterne mister deres rituelle karakter med mindetaler og stilhed, spiller præstens optræden og tale i kirken en stadig mere afgørende rolle.

Det gælder altså for folkekirken som for andre virksomheder og organisationer: den vurderes på sine »kerneydelse«: Gudstjeneste, kirkelige handlinger, sjælesorg og undervisning. Opgaver, der alle varetages og ledes af præsten i samarbejde med kirkens øvrige ansatte. Dygtige og engagerede medarbejdere, præster ikke mindst, er folkekirkens vigtigste ressource. Det kommer ikke bag på den unge præst. Hun eller han kender uddannelses- og arbejdskulturen i sin generation og sin samtid. Hun er parat til at tage ansvar og lade sig udfordre. Hun har store forventninger til sig selv og sin kommende arbejdsplads.

Man kunne vove den påstand, at en sekulariseret version af den lutherske kaldstanke har vundet indpas i arbejdskulturen. Her ligger måske den væsentligste baggrund for nye forventninger til folkekirkens ledelse. Præsten er ikke længere alene om at føle sig kaldet til sit arbejde. Præsten er ikke den

eneste, der har sin identitet i arbejdet. Det er ikke forbeholdt præsten at engagere sig personligt, selv at sætte sig mål, søge nye udfordringer i arbejdet og være forpligtet på fortsat at dygtiggøre sig. Derfor er præstens ansættelsesforhold heller ikke længere usammenligneligt med andres.

Nyuddannede teologer gør deres entré på dette arbejdsmarked samtidig med deres jævnaldrende. De er som præster ikke blot lønmodtagere med en 37 timers arbejdsuge. Det er deres jævnaldrende heller ikke. Præsten modtager dog løn for sit arbejde og udfører det under forhold, der er aftalt og forhandlet med en ledelse. Derfor bør præstens arbejdsforhold kunne sammenlignes med andre faggruppers og drøftes, når de ikke fungerer tilfredsstillende eller tidssvarende. At præsteembedet er noget særligt, er ingen saglig begrundelse for at fastholde gældende arbejdsforhold eller at afvise drøftelse af forandringer. Tværtimod ved vi fra alle de organisationer og virksomheder, der har fællestræk med folkekirken, at jo mere særlige forhold, der gælder i en ansættelse, desto større er nødvendigheden af at aftale arbejdsforholdene.

Ledelsesniveauer i præstens arbejde

Hvad er det så, de unge præster oplever? Hvad er det, der kalder på så megen kritik, når unge gør deres entré som præster i folkekirken? Først og fremmest oplever de fleste nyansatte præster meget godt. De bliver varmt modtaget af menighedsråd og kolleger. De møder velvilje og imødekommenhed i menighederne. De er bedre end deres ældre kolleger til at finde frem til kollegialt fællesskab og udveksling. Kritikken samler sig om det ledelsesmæssige tomrum i embedet. Efter den megen virak og festlighed omkring ordination og indsættelse bliver der stille, helt stille. Den nyansatte præst får groft sagt to nøgler udleveret; én til kirken og én til præstegården med forsikringen om, at hun endelig må ringe, hvis der bliver noget. Underforstået: intet nyt er godt nyt. Herefter vil hun møde biskoppen ved festlige lejligheder og provsten ved konventer og den årlige MUS-samtale. Det kan vanskeligt være anderledes. Det forstår yngre præster naturligvis godt. Hverken biskop eller provst har mulighed for at komme regelmæssigt på visitats eller til kaffe i præstegården. Det er ikke desto mindre et problem for præsten, ligesom det er et problem for menighedsrådets ansatte, at deres arbejdsgiver aldrig er til stede på ar-

bejdspladsen. Den yngre præst må spørge sig selv, om hun vitterlig er en vigtig ressource for folkekirken, når tilsyneladende ingen interesserer sig for, hvordan hun udfører sit arbejde. For den unge, der endnu ikke har opbygget erfaring og selvberoenhed i arbejdet, ligger det lige for at søge bekræftelse andre steder. Popularitet og ønsket om at leve op til alles forventninger risikerer at blive en reel fare for kvaliteten i det egentlige arbejde. Det er naturligvis et problem for den enkelte præst, men bør også være det for hendes ledelse.

At skabe forandringer og større klarhed i ansættelsesforholdet er imidlertid vanskeligt, da ledelsesansvaret er delt mellem provst, biskop, kirkeministerium og menighedsråd. I mange organisationer, fx sygehuse og uddannelsesinstitutioner, har man valgt at dele ledelsesopgaverne i administrativ og faglig ledelse. I folkekirken findes denne sondring hverken i teori eller praksis.

Kirkeministeriet

Kirkeministeriet er præstens ansættende myndighed og bærer dermed sin del af ledelsesansvaret. Første gang præsten får anledning til at ringe en medarbejder i Kirkeministeriet op, vil hun blive klar over, at kendskabet til præstens dagligdag er meget begrænset. Den dag hendes computer bryder sammen, vil det fx vise sig, at præster ved leveringsproblemer automatisk sættes bag kordene i køen. En ordning, der naturligt nok afspejler det forhold, at ministeriets IT-afdeling primært befatter sig med personregistrering og ikke er i berøring med den hverdag, hvor taler og prædikener skal gøres færdig i en lind strøm uden mulighed for udsættelse. Man kan med nogen ret indvende, at afstanden mellem ministerium og præst ikke er noget stort problem, da ministeriet primært varetager administrative ledelsesfunktioner. Ikke desto mindre er skiftende kirkeministre i mange sager afhængige af embedsmændenes rådgivning og vurdering. Her finder man muligvis årsagen til, at så store midler fra Fællesfonden kunne anvendes til IT-projekter og DNK med følelige konsekvenser for præsterne, der efterfølgende blev ramt af ansættelsesstop. I praksis en prioritering, der lod antyde, at det set i den ministerielle optik er personregistrering og ikke forkyndelse, der er folkekirkenes kerneydelse. For den enkelte præst, yngre som ældre, er afstanden til den leder, der træffer så afgørende beslutninger, en frustration.

Menighedsrådet

Menighedsrådet bør ikke nævnes som én af præstens ledere, men bliver det alligevel. Mens præsten langsomt kravler op ad tjenestemandslønnens skala-trin, etablerer hun sig i stigende grad som sognepræsten, der har set skiftende menighedsråd komme og gå. For den unge præst forholder det sig imidlertid anderledes. Præsten står i taknemmelighedsgæld til det menighedsråd, der gav netop hende adgang til ordination og præstegård. Ansættelsessamtalen opleves med rette som forpligtende af begge parter, præst og menighedsråd. Bliver man ved samtalen spurgt, om man vil påtage sig undervisning af mini-konfirmander, ledelse af studiekredse, stille gudstjenester, ungdomsgudstjenester, siger man ja, hvis man vil i betragtning. Ellers er der 45 andre ansøgere at vælge imellem for et menighedsråd, der ønsker disse opgaver løst. De fleste siger desuden ja, fordi de selv betragter opgaverne som væsentlige for evangeliets forkyndelse og en naturlig del af embedets varetagelse. Den, der får embedet, er naturligvis forpligtet over for menighedsrådet på de tilsagn, der blev givet ved samtalen, ligesom menighedsrådet er forpligtet på at sørge for midler til løsning af opgaverne. I regelen vil begge parter glade give sig i kast med arbejdet, når de har fundet hinanden. Menighedsrådet har imidlertid ikke noget formelt ledelsesansvar over for præsten. Det er derfor ikke deres ansvar at afveje opgaverne i forhold til antallet af kirkelige handlinger, konfirmandhold og gudstjenester. Præsten vil derfor snart erfare, at den samlede arbejdsmængde langt overstiger det praktisk mulige. Provst og biskop vil hertil kunne sige, at det er præstens eget ansvar at prioritere opgaverne. Kirkeministeren vil påpege, at de mange opgaver reelt ikke er tjenstlige og dermed ikke præstearbejde. Ældre kolleger vil sige, at det ikke er klogt ved en ansættelsessamtale at love mere, end man kan holde. Alle har ret. Hvis den unge ansøger havde fulgt deres råd, havde hun stadig været arbejdsløs. En anden ung præst havde stået i hendes dilemma. Den unge præst ved det tilmed godt. Derfor undlader hun at bringe sit dilemma op og kæmper i stedet til sidste blodsdråbe. Det bliver lægen, der får indblik i vanskelighederne, når han langtidssygemelder hende.

Enhver nyansat præst kommer i større eller mindre omfang til at stå i dette dilemma. Man kan ikke beskyldte menighedsråd, provst, biskop eller minister for at have svigtet eller givet dårlig vejledning. De har hver især varetaget deres særlige opgave. Hvis det er sandt, at manglende ledelse er det samme

som dårlig ledelse, afspejler det et af folkekirkens største ledelsesmæssige problemer. Alle har andre interesser at varetage end ledelsesansvaret over for præsten. I stedet står præsten låst i et ledelsesmæssigt vakuum. Kampen ud af det er hendes egen og vil ofte føre udbrændthed eller konflikter med sig.

Provst og biskop

De er det nærmeste, præsten kommer en faglig ledelsesansvarlig. Her vil det være naturligt for den unge præst at forvente interesse for indhold og kvalitet i præstearbejdet. MUS-samtalen er en nyskabelse, der rent faktisk giver præst og provst anledning til at drøfte arbejdets indhold. Men den er kun et lille skridt på vejen mod egentlig faglig eller åndelig ledelse. Det er fortsat i varetagelsen af administrative ledelsesopgaver, at provsten oftest kommer i berøring med præsten: APV, bolig- og kirkebogssyn. Det afspejler en virkelighed, hvor provst og biskop varetager så store administrative opgaver, at den faglige og åndelige ledelse ikke kan prioriteres højt. Et forhold, der igen afspejler en kirke, der ikke har medtænkt sit overordnede mål i organisation og struktur.

Biskopper, som har tilsynet med præsternes embedsførelse og provsterne, som er præsternes nærmeste ledere, har ingen direkte indflydelse på præsternes løn eller den lovgivning, der danner ramme om præstens arbejdsforhold. Det afhandles mellem Præsteforening og Finansministerium, eller reguleres gennem Folketing og Kirkeministerium. Der er med andre ord så mange kokke i køkkenet, at alle nye recepter med stor sandsynlighed vil ende som et sammenkog af gårdsdagens menu. Det er symptomatisk, at ministerium og stifter med stor ildhu kaster sig over justeringsarbejder som provstigrænser og betænkninger. Præsværdige initiativer, der dog synes spredte og begrænsede, omfanget af folkekirkens ledelsesproblemer taget i betragtning.

Både indadtil og udadtil er der behov for, at folkekirkens store linjer tegnes op. Indadtil, i forhold til menighedsråd og ansatte, for at fastholde kirkens overordnede mål og sikre arbejdsforhold, der gør det muligt at nå dem. Udadtil, for i befolkningen blandt medlemmerne at skabe de rigtige forventninger til folkekirken. De forventninger, folkekirken ønsker at leve op til og forbindes med.

Ledelse i det offentlige rum

Afstanden mellem kirkens øverste ledere og dens præster er i det daglige stor. Det kan dårligt være anderledes. Biskopper og kirkeministre udøver derfor primært ledelse gennem deres offentlige optræden. Når en af folkekirkens ledere i medierne afviser at drøfte præsters arbejdsvilkår med beskyldninger om klynk eller griskhed, har han samtidig devalueret folkekirkens vigtigste ressource i fuld offentlighed. Hvis præster er en flok flæbende klynkere, hvorfor så høre deres forkyndelse af evangeliet som myndig tale? Hvis præsterne er grådige levebrødsprædikanter, hvorledes kan de så tale troværdigt om menneskelivet i medgang og modgang? Det hænder, at ministre og biskopper sender signaler til befolkningen, der antyder, at præsterne ikke er deres løn værd. Det gør det naturligvis lettere at holde lønudgifterne nede, men vanskeligt at holde indtægterne oppe. For hvorfor ikke melde sig ud af en folkekirke med grådige og klynkende præster?

Et eksempel fra nyere tid er nogle sønderjyske præsters forslag om flere årlige friweekends. Medierne med Kristeligt Dagblad i spidsen lancerede historien under overskriften: »Præster vil ikke arbejde om søndagen«. Da det er mediernes overordnede mål at sælge aviser, må vinklingen siges at være vellykket. Historien solgte godt og gik hele den landsdækkende presse rundt. Kirkens ledere fik ordet i bedste sendetid. Eftersom det ikke er folkekirkens mål at bidrage til omsætningen i danske mediekoncerner, kan deres reaktioner til gengæld undre. Biskopper og kirkeminister overtog mediernes dagsorden kritikløst og belærte for åbent tæppe yngre præster om de faktiske forhold i folkekirken. Herefter måtte alle landets præster i et par uger ved samtlige dåbs, vielses- og begravelsessamtaler forsvare og forklare sig i det uendelige. Det kunne have været undgået. Det kan ikke nytte at beklage sig over medierne. Det er nu engang ikke deres opgave at værne om folkekirkens troværdighed eller medarbejdere. Det er en opgave for folkekirkens ledelse. Historien gav alle hånde muligheder for den biskop eller minister, der ville fortælle en succeshistorie om folkekirken: om hvordan danskerne i højere grad end tidligere bruger kirken alle ugens syv dage. Om hvor afhængig man i samfundet er blevet af kirkens tilstedeværelse og præsters indsats; i beredskabet, på skoler, sygehuse, plejehjem etc. Om den store stigning i almindelige menneskers brug af præsten som samtalepartner. Man kunne have grebet

muligheden til at forberede befolkningen på, at det også i folkekirken kan blive nødvendigt at gennemføre forandringer for at sikre bedst mulig anvendelse af ressourcerne. Man havde ikke engang behøvet afgive løfter om flere frisdage til præsterne. Mulighederne var utallige. De blev alle forspildt, fordi ingen reelt optrådte i rollen som leder af folkekirken.

Strategisk ledelse

Folkekirken har et givet mål: at forkynde evangeliet om Jesus Kristus, Guds søn. Det er så selvfølgelig, at det forekommer banalt, når det siges. Derfor siges det også sjældent. En overordnet ledelsesopgave i folkekirken er ikke desto mindre at definere dette mål igen og igen. At afstikke kursen og fastholde den, også under lav sigtbarhed. Der findes mange midler at nå målet med. Det folkekirkelige demokrati kan prioritere mellem en række forskellige midler, når målet i forskellige sammenhænge skal nås. Mange midler tenderer imidlertid at blive til mål i sig selv. Fyldte sognegårde, liv i lokalsamfundet, nykalkede tårne og velfungerende kirkegårdsdrift kan i afledt forstand betragtes som midler til at nå målet: folkekirkens forkyndelse af evangeliet. Men det kan for den kristne kirke aldrig blive et mål i sig selv at vedligeholde bygninger eller holde liv i affolkede lokalsamfund.

Der kan blandt præster, ansatte, menighedsråd, provst, provstiråd, stift og ministerium, findes en række målsætninger, som hver for sig er legitime. Sognet kan blive et kæphestenes arena, hvor alle kæmper for hver sin ædle sag. Præsten kan således kæmpe som enmandshær for evangeliets udbredelse, mens andre kæmper lige så ihærdigt for bevarelse af kulturskatte, andre igen for at fylde sognegården, at overholde budgetter, for liv i lokalsamfundet, for ældreomsorg, etc.

Antallet af rundspørgeundersøgelser og forskellige faglige vurderinger er legio og viser alle det samme. Præsternes arbejdsforhold er et problem. Ledelse og samarbejde i folkekirken fungerer ikke tilfredsstillende. Der er ingen grund til her atter at opremse mistrøstighederne. Vi kender dem alle. Vi kender også reaktionerne. Mange erkender sagens alvor. Hele vejen op og ned i kirkens hierarkier gives der udtryk for bekymring og behov for forandring. Det er ikke de gode viljer, det skorter på. Men ingen ved tilsyneladende, hvor

initiativet skal komme fra. For hver gang vi præsenteres for en ny undersøgelse, der viser samme resultat, uden at se konsekvenser draget, breder der sig en diffus stemning af utilfredshed, frustration og resignation.

Den stemning kan blive et større problem for folkekirken end de strukturelle og organisatoriske forhold, der aktuelt står i vejen for at løse det. Den kan på samme tid styrke tendensen til udmeldelser og svække søgningen til præsteuddannelse og embeder. Det kan være svært at tage alvorligt i en situation med stor arbejdsløshed blandt præster. Ikke desto mindre er de store årgange, også i præstestanden, på vej mod pension, mens små årgange gør deres entré på arbejdsmarkedet. Også i folkekirken vil det blive en udfordring at tiltrække kvalificeret arbejdskraft.

Hvis de seneste års udvikling fortsætter et eller to årtier, vil medlemstallet og dermed folkekirkens økonomiske grundlag få alvorlige konsekvenser for præsters arbejdsforhold. Den udvikling har de tyske kirker gennemløbet de sidste 15 år. Her overstiger antallet af vakante stillinger, der skal passes af nabopræster, de værste skrækscenarier i folkekirken. Præster presses til at udsætte pensionen, hvor ingen afløser kan findes. Stillinger nedlægges, fordi der hverken er ansøgere eller penge til lønninger. Traditionsrige teologiske fakulteter som Tübingen og Heidelberg har modtaget nye årgange på under 10 studerende. Arbejdsforholdene for præster afskrækker. I Sverige er medlemstallet efter adskillelse af kirke og stat også kraftigt dalende. I England er det nu så lavt, at menighederne mange steder må samle alle kræfter om at skaffe penge til bygningsvedligeholdelse. Der er ingen grund til at tro, at udviklingen i Danmark af sig selv vil vende. Det gør da heller ingen. Tværtimod betragtes denne udvikling tilsyneladende som uafvendelig og fungerer i Betænkning 1477 som begrundelse for en mere effektiv udnyttelse af folkekirkens ressourcer. En defensiv strategi, der synes at opgive enhver tanke om evangeliets fortsatte udbredelse og folkekirkens styrkelse i fremtidens Danmark. Men der er faktisk en mulighed for at påvirke udviklingen, netop fordi vi kan se den på et mere fremskredent stadie i landene omkring os.

At lægge ansvaret for folkekirkens fremtid på den enkelte præst i det enkelte sogn er en overbelastning af præsten og en tvivlsom strategi. Her ulmer et opgør i bunden af generationskløften. Det er de yngre præster, der har udsigt til et langt og slidsomt arbejdsliv, hvis ikke folkekirkens ledelse, repræsenteret ved den ældre generation af præster, tager udviklingen alvorligt og arbej-

der målrettet på at vende den. Der skal skabes gode arbejdsforhold, så kvalificerede, begavede, engagerede mennesker fortsat kan tiltrækkes og fastholdes i embederne. Folkekirkenes overordnede mål skal fastholdes, tydeliggøres, gentages igen og igen, så den enkelte præst ikke skal kæmpe for retten til at gøre det, hun er bedst til: at forkynde evangeliet.

Betyder en styrket ledelse i folkekirken så ikke, at præstens frihed svækkes? Nej, ikke som ledelse er forstået her. En styrket ledelse kan tværtimod være med til at sikre præstens frihed til at virke som netop præst. Dertil vil en tydeligere overordnet ledelse aflaste præsten i ansvaret for at definere og fastholde kirkens mål.

Nogle kan måske indvende, at sammenligningen med andre virksomheder vil gøre folkekirken til en koncern. Et A/S Folkekirken. Men det er alene de to forhold, at folkekirken har et formål med sit virke, nemlig forkyndelsen af evangeliet, og at folkekirken har ansat mennesker til at varetage den opgave, nemlig præster, der her giver anledning til sammenligninger. Begge forhold kræver ledelse. Kort og godt. Det er nu, medens mere end 80% af befolkningen endnu er medlemmer, og mens der endnu er dygtige og engagerede teologer, der søger arbejde som præster, at vi står med gode forudsætninger for at lede folkekirken ind i fremtiden. Yngre præster er parate til de forandringer og udfordringer, folkekirken møder. De er parate til at føre deres sogne ind i fremtiden. Deres forventning er, at de, der er udpegede til ledere, også vil lede. At hyrderne vil gå foran. For præsternes skyld, men især for folkekirken og for evangeliets skyld.

Ellen Aagaard Petersen, sognepræst
Kirkevænget 175
8310 Tranbjerg

Værdier eller undtagelser?

Keld Hvolbøl Rasmussen

Ledelse er ikke længere en ret, der tilkommer ledelsen, men en pligt der efterspørges af virksomhedens eller organisationens medarbejdere. Hvor ledelse tidligere primært bestod i at uddelegere magt og prioritere de økonomiske ressourcer, forstås ledelse i dag ud fra et langt videre perspektiv, hvor ledelse fortrinsvis angår det at udstikke fælles visioner og mål for organisationen eller virksomheden. Præsten indgår i spørgsmålet om ledelse i en dobbelt-rolle, idet præsten både efterspørger aktiv ledelse fra provst, biskop og ministeriets side, og retten og legitimiteten til selv at udøve ledelse lokalt. I denne artikel gives der et bud på udlægningen af præstens ledelsesstil og ledelseslegitimitet.

Ledelse i folkekirken og præsten som leder

Ledelse er i løbet af de seneste 10-15 år i højere og højere grad blevet udskilt som en selvstændig disciplin og er i dag nærmest et mødefag, der diskuteres og dyrkes i mange forskellige sammenhænge, selv i en så helt igennem konservativ organisation som folkekirken. Tidligere har der naturligvis været ledelse i både offentlige og private organisationer, men det har generelt været tæt knyttet til økonomisk ledelse. Lederne var dem, der traf økonomiske beslutninger og fordelte ressourcer. Længere nedad i systemerne var lederne personer med en særlig høj grad af faglig viden, som kunne træffe beslutninger, der vedrørte faglige problemstillinger. Sådan er det også foregået i folkekirken, men med den ekstra tilføjelse, at der udover det traditionelle job-hierarki er en demokratisk struktur, hvis rolle ikke altid er helt klar. Ledelse drejer sig imidlertid i den nye forståelse ikke i så høj grad om fordeling af res-

sourcer. Ledelse er i højere grad et spørgsmål om at udstikke en retning og få medarbejderne til at bakke op om og arbejde med i den retning. Det har medført, at ledelse ikke kun er en ret, ledelsen har, men også en forventning medarbejdere retter mod deres leder! Daniel Goleman, der er en højt respekteret forsker i ledelse med baggrund som psykolog, siger det på denne måde, at » gennem hele historien og i kulturer alle vegne har lederen af enhver gruppe mennesker været den, andre søger beroligelse og klarhed hos, når de har været konfronteret med usikkerhed eller trusler, eller når de skulle udføre et stykke arbejde«. (Goleman, 2002) Ledelse starter altså ikke hos lederen, der træffer beslutninger, men hos medarbejderen, der efterspørger ledelse! Det giver med andre ord ikke længere mening at tale om ledelsesretten, men snarere om ledelsespligten. Nogle provster har allerede bemærket, at yngre præster efterspørger dem som ledere, og der er ingen grund til at tro, at den efterspørgsel stopper. Det er det syn på ledelse, der i dag udfordrer folkekirken og alle andre organisationer, hvor mennesker arbejder sammen: en forventning fra medarbejdernes side om, at lederen tolker verden, udpeger trusler, ser muligheder og giver klarhed om opgavens art og omfang.

Denne artikel skal prøve at kaste lidt lys over den aktuelle ledelsesform i folkekirken og på det grundlag give et bud på præsters muligheder for at indtage en rolle som leder.

Er ledelsen i folkekirken værdibaseret?

Man behøver ikke være meget belæst inden for genren for at vide, at fænomenet værdibaseret ledelse er et af de hotte ord, når det gælder management og ledelse. Enhver virksomhed med respekt for sig selv lige fra pumpeproducenten til cykelhold har defineret et sæt værdier, som ses som grundlaget for deres måde at drive forretning på. Også i den offentlige sektor har værdibaseret ledelse vundet indpas, og den aktuelle strukturreform har sat skub i arbejdet med værdier i mange kommuner. Der er mange gode eksempler på anvendelse af værdibaseret ledelse, men min erfaring er, at det de fleste steder bliver til en spændende afveksling, men når hverdagen kalder, er det hurtigt »business as usual« igen, hvor der efterspørges klare regler og beslutninger. Værdibase-

ret ledelse kræver nemlig, dels at ledere opgiver retten til at styre i detaljer, dels at medarbejdere er klar til at påtage sig et langt større ansvar.

For at forstå fænomenet værdibaseret ledelse er det vigtigt, at være klar over, hvad ordet værdi betyder i denne sammenhæng. Værdier er nemlig præmisser for valg og beslutninger. Som et eksempel kunne man forestille sig to håbefulde unge mennesker, der hver for sig satte sig som mål at blive millionærer. Den ene arbejdede ud fra værdier som sparsommelighed, grundig overvejelse og forsigtighed. Den andens grundværdier var risikovillighed og initiativlyst. Når den første traf beslutninger var det afgørende, at beslutningen levede op til præmisserne om sparsommelighed osv. Den anden traf andre beslutninger med sine værdier som præmisser. De kan begge to have nået deres mål, men ad vidt forskellige veje. Det lille eksempel illustrerer, hvad værdier er, og hvilken rolle de spiller i menneskers liv. Et andet eksempel kunne hentes fra teologiens verden, hvor Jesus flere gange viser sig som en leder, der arbejder værdibaseret. Et tydeligt eksempel findes i Johannesevangeliets fortælling om fodvaskningen. Det er en konkret demonstration af den måde, Jesus vil have, at disciplene skal agere på, selvfølgelig ikke kun når de står over for nogen med beskidte fødder, men i det hele taget når de møder mennesker. Grundværdien kan vist siges at være noget i retning af ydmyghed, og værdien ydmyghed er altså den præmis, disciplene skal træffe beslutninger ud fra, når de vil påtage sig rollen som ledere i flokken. Det er jo i det hele taget karakteristisk, at Jesus afholder sig fra at give mennesker konkrete regler og anvisninger, men snarere tilbyder dem lignelser og eksempelfortællinger, der opbygger et værdigrundlag, der skal fungere som præmis, når de skal træffe beslutninger.

Alle mennesker har sådan et sæt af grundværdier. Vi kan være bevidste om dem eller ej, men de er, uanset hvad, afgørende for de beslutninger vi træffer, og der skal enten store omvæltninger eller et meget bevidst arbejde til for at ændre dem.

Værdibaseret ledelse bygger på en idé om at overføre den tanke til hele organisationer. I stedet for lange og komplicerede regler arbejder man med nogle enkle værdier, og kravet til både ledere og medarbejdere er, at de træffer beslutninger og i det hele taget handler på måder, der lever op til de værdier.

Folkekirken fremstår på mange måder som en organisation, der er baseret på værdier, og derfor kunne det være oplagt at forestille sig, at her må der kunne drives værdibaseret ledelse. Det viser sig dog hurtigt, at sådan er det ik-

ke. I tjenestemandssystemet, som jo er grundpillen i præsters ansættelse, er nogle af de bærende værdier lovmedholdelighed, orden og diskretion. Mange præster, vist de allerfleste, baserer deres arbejde på nogle helt andre værdier. Sagen med Leif Bork Hansen, der hjalp illegale indvandrere med at holde sig skjult for myndighederne, var et eksempel på det. Der var lidt »goddag, mand – økseskaft« over parternes fremstilling af sagen. Bork Hansen talte om sin pligt som præst og som kristen, mens ministeriet talte om decorum, og da det kom til biskoppens afgørelse om en konkret sanktion, valgte hun den mildeste, der kunne være tale om og viste dermed, at hun måske snarere hældede til Bork Hansens værdier end til ministeriets og tjenestemandssystemets.

Ledelse gennem undtagelser

Det er altså ikke værdibaseret ledelse, der praktiseres i folkekirken, men hvilken type ledelse er der så tale om? Mange vil sikkert hævde, at der slet ikke findes ledelse, men det er ikke rigtigt. Der bedrives nemlig den form for ledelse, der kaldes *management by exception*. Det er en form for ledelse, der findes mange steder, hvor man ikke er særlig bevidst om, hvilken form for ledelse, der er egnet til hvad. *Management by exception* dækker over en ledelse, der kun agerer, når der sker en undtagelse, hvilket normalt vil sige en fejl. Et eksempel er den gammeldags værkfører, der sidder inde i sit lille glasbur midt i værkstedet, og kun bevæger sig ud, når nogle lærlinge skal irettesættes, eller når en ny ordre skal sættes i gang. Hele tjenestemandssystemet er bygget op om *management by exception* med lange beskrivelser af procedurer, der skal følges, når der bliver begået en fejl. Der skal indkaldes udtalelser fra både her og hisset, og de implicerede har ret til en bisidder og så videre. Alt kører, som det skal, så længe der blot er tale om medarbejdere, der har begået fejl, og der opstår først panik i det øjeblik en medarbejder gør noget godt. Måske er det derfor, der er en tendens til at mistænkeliggøre dem, der prøver at gå andre veje og har en vis succes med det, fx Poul Joachim Stender, mens de oprørske som overtræder reglerne og rulles ind i systemer fx Thorkild Grosbøll i hvert fald i nogle kredse får en form for kultstatus? Det er i hvert fald kun dem, systemet kan forholde sig til som ledelsessystem.

I praksis fungerer det vist sådan, at man som præst skal klare sig selv, men hvis man får problemer, skal de nok komme efter dig.

Forholdet mellem frihed og bindinger

Værdibaseret ledelse tager, som nævnt, udgangspunkt i, at alle regler og foreskrifter fjernes og afløses af nogle værdier, som medarbejdere og ledere skal leve op til. Ledelsen er derfor ikke fokuseret på, om regler overholdes og procedurer følges, men på om medarbejderne træffer beslutninger og handler på en måde, der kan forsvares ud fra de værdier, der er virksomhedens. Umiddelbart forekommer det måske, at friheden er større under værdibaseret ledelse, end den er under en mere regelbaseret ledelsesform, men det er langt fra altid sådan i virkeligheden. I et regelbaseret system kan medarbejderen som regel sikre sig på forhånd ved at undersøge reglerne eller simpelthen spørge sin chef og på den måde finde ud af, hvad der accepteres og hvad der ikke accepteres. Grosbøll kunne have spurgt sin biskop om en godkendelse af sine udtalelser, inden han offentliggjorde dem i bøger og interviews, og han ville så uden risiko kunne fremføre de ting, han havde fået godkendt. Under værdibaseret ledelse lægges et langt større ansvar på medarbejderen, der i mange tilfælde selv må afgøre, hvad der er det rigtige at gøre og derefter tage ansvaret for beslutningen. Hvis en leder ønsker at slippe af med en medarbejder, vil det som regel kunne lade sig gøre at finde grundlag for at kritisere og evt. senere afskedige en medarbejder for ikke at have efterlevet virksomhedens værdier.

Et efterhånden klassisk eksempel handler om en sikkerhedsvagt i en amerikansk virksomhed, der blandt andet baserer sig på værdien »sikkerhed frem for alt«. En morgen møder den administrerende direktør kl. 8.30, som han har gjort hver dag i 25 år, men netop den morgen har han glemt sit id-kort. Sikkerhedsvagten og chefen har hilst på hinanden hver morgen i flere år, men vagten nægter at lukke chefen ind, fordi sikkerhed skal gå frem for alt. Spørgsmålet er så, hvad direktøren gør nu? Han kan fyre vagten for opsætsighed eller gøre ham til sikkerhedschef, fordi han under pres holdt fast i virksomhedens værdier. Eksemplet illustrerer både, at der gælder flere værdier end dem, der er formuleret eksplicit, fx sund fornuft, og at ledere i en værdibaseret or-

ganisation har langt større råderum, end de har i en organisation som folkekirken, hvor alle beslutninger skal kunne begrundes ud fra regler.

Det er altså ikke sådan at værdibaseret ledelse i sig selv giver større frihed til medarbejdere, og man må vist også sige, at præster og medarbejdere i folkekirken generelt har meget stor frihed under det nuværende system. De kan gøre næsten, hvad de vil, uden det får nogen konsekvenser. Det siges om præster, at bare de lader være med at møde stærkt berusede op til gudstjenesten mange søndage i træk, så er de urørlige, og det er sikkert rigtigt nok, men spørgsmålet er, hvad den frihed er værd i en ledelsessammenhæng, hvis det er rigtigt, at ledelse ikke længere er noget ledere udøver over for medarbejdere, men i højere grad er noget medarbejdere efterspørger fra deres ledere?

Muligheden og behovet for ledelse i folkekirken

Det er blevet sagt, at folkekirken er et ledelsesfremmed miljø, og det er det vel også, men det er de fleste miljøer, i hvert fald i den offentlige sektor, i virkeligheden. Hvis man spørger skoleledere, bekræfter de, at skolen og lærerne er absolut ledelsesfremmede, og hvis man spørger om det samme i sundhedssektoren, får man at vide, at både læger og sygeplejersker er ledelsesfremmede. Det minder lidt om situationen, da man diskuterede indførelse af ny løn. Mange præster var enige i, at det var en god idé med et mere smidigt og fleksibelt lønsystem i den offentlige sektor, men desværre var lige præcis præsters arbejde umuligt at måle og bedømme ud fra nogle objektive kriterier. Det interessante var, at både lærerne, sygeplejerskerne, pædagogerne og mange flere grupper sagde præcis det samme. Der er altså en tendens til at opfatte præsters arbejdsvilkår som helt anderledes end alle andres, men den samme tendens findes blandt flere andre faggrupper, så den er ikke nødvendigvis holdbar. Det er formentlig mere præcist at tale om, at der findes fagkulturer, hvor ledelse kun har været udøvet i meget beskedent omfang og folkekirken er et af dem. Præster og ansatte i folkekirken i det hele taget har sikret sig et stort fri- rum, hvor ingen blander sig i det arbejde, de udfører. Præster har ofte brugt uafhængigheden af menighedsrådet i embedsførelsen til at beskytte dette fri- rum, og det er der mange gode grunde til, men det har naturligt nok medført en reaktion fra mange menighedsråds side i retning af, at så skal præsten hel-

ler ikke blande sig i deres arbejde. Resultatet er en udbredt handlingslammelse, der blandt andet kommer til udtryk i langvarige samarbejdsvanskeligheder og chikanerier. Denne handlingslammelse løses formentlig først, når nogen påtager sig en lederrolle og dermed et ansvar som rækker ud over snæver egeninteresse. Eller mere præcist, når provster og biskopper lytter til den efterspørgsel, der er efter ledelse og påtager sig rollen som sådanne.

Præsten som leder

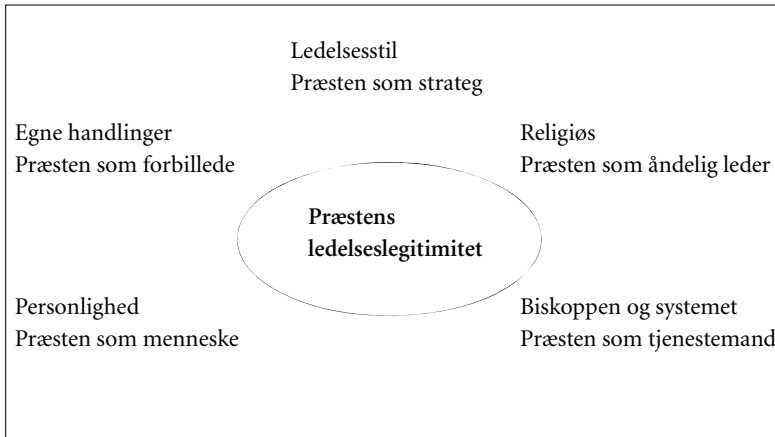
Spørgsmålet er nu, i hvilket omfang præsten har mulighed for at påtage sig rollen som den leder, der i lige så høj grad er brug for lokalt i folkekirken. Jeg er naturligvis opmærksom på, at den diskussion foregår, og at præsten som leder møder modstand især fra faglige organisationer. Jeg mener, at den modstand for det første skyldes de organisationers interesse i at beskytte en frihed, som deres medlemmer i mange tilfælde ikke kan bruge til noget, fordi den som nævnt har stærke bivirkninger i form af handlingslammelse og konflikter. For det andet skyldes modstanden, at organisationerne har et forældet syn på ledelse, som retten til at bestemme i stedet for som pligten til at vise retning og mål. Jeg vil ikke yderligere forholde mig til den diskussion, men i stedet undersøge, i hvilken grad præsterne har mulighed for at fungere som lokale ledere, og om de skal ønske sig at komme til det.

Inden præsten overvejer, hvilke muligheder han har for at kunne fungere som leder i sit sogn, må han afgøre, hvad han vil bruge rollen som leder til, og om den overhovedet er ønskværdig. En leder, der ikke kan opstille nogen målsætninger for sit arbejde og få opbakning til dem fra den gruppe, han er leder for, får ofte svært ved at fungere som leder, fordi enhver uenighed hurtigt får karakter af personlige uoverensstemmelser. Det skyldes, at der ikke er objektive kriterier, fx et mål, man er enige om, man gerne vil nå, at diskutere ud fra. Det bliver altså overvejende et spørgsmål om sym- og antipatier, og når præsten ikke har megen formel autoritet at stille med, kan han hurtigt få det svært i den sammenhæng.

Når det er afklaret, om præsten ønsker at være leder eller ej, og hvad han gerne vil opnå med funktionen som leder, kan han begynde at interessere sig for, hvordan han så faktisk bliver leder.

Enhver form for ledelse bygger på en form for legitimitet. Den legitimitet kommer normalt fra et system, fx et bureaukratisk hierarki, der definerer, hvem der bestemmer over hvem. I øvrigt en ledelsesform, der i den vestlige verden tidligst er udviklet i militæret og netop kirken. Det er imidlertid klart, at præsten ikke kan basere ret meget ledelse på den form for legitimitet. Der er enkelte situationer, hvor han har en klart defineret ledelsesret, men i hovedreglen er han uden formel legitimering af sin ledelse. Ikke desto mindre er der jo, og har formentlig i endnu højere grad været det, præster, der fungerer som ledere i deres lokale kirke og menighedsråd. De må altså have en legitimitet, der kommer et andet sted fra end fra det formelle hierarki.

Figuren nedenfor skitserer nogle af legitimitetens kilder: Den er næppe fyldestgørende, men kan alligevel medvirke til at belyse emnet.



Den formelle legitimitet fra biskoppen og systemet har, som nævnt, meget begrænset omfang. Systemet er bygget op til at håndtere »sager«, hvor en tjenestemand er trådt ved siden af i forhold til reglerne, men ikke til at definere ledelsesret. Præsten kan altså kun i relativt få forhold henvise til sin formelle ret til at bestemme, men omvendt har biskop og menighedsråd også relativt få muligheder for at bestemme over præstens arbejde.

Den religiøse legitimitet er et område som ret få præster efter min vurdering er særlig opmærksomme på, og det er formentlig også på nogle måder den vanskeligste. Mange vil formentlig ikke bryde sig om betegnelsen »ånde-

lig leder«, og den er vel også problematisk, men mange præster har jo glad og (alt for) gerne forsøgt at leve op til de forventninger om at indtage nye roller, de er blevet mødt med. De optræder fx som pædagogen der kan fortælle børn om kristendom, mens de hygger og morer sig, gerne med et lille trylleshow undervejs, og de optræder som besøgsvennen, der kan indgyde den gamle lidt livsmød, som standup-komikeren, der kan underholde, eller som livsfortolkeren, der som en anden Poul Krebs kan tale poetisk, åndfuldt og sandt om moderne menneskers liv. Der er imidlertid også en forventning om, at præsten påtager sig en rolle, som åndelig leder, der taler normativt, men ikke dogmatisk og skråsikkert om væsentlige spørgsmål på baggrund af både indsigt og overbevisning. Mon ikke den præst, der gør det, øger sin legitimitet til at udøve ledelse?

Præstens personlighed spiller uden tvivl en afgørende rolle, og er formentlig den primære grund til, at nogle præster er de facto ledere i menighedsrådet. Det er imidlertid en parameter, det er vanskeligt at ændre på, men det er især et område de mange kvindelige præster bør være opmærksomme på. Mennesket er jo et socialt dyr, og blandt alle andre sociale dyr, er det hanterne, der indtager lederrollen. Kvinderne skal altså kæmpe ekstra meget for at blive anerkendt som ledere.

Præsten som forbillede kan diskuteres højt og længe blandt præster, og det er jo også klart, i hvert fald teologisk betragtet, at en præst ikke er valgt for sine personlige dyder og gode moral. Men for ledere er det børnelærdom, at man selv er nødt til at gå forrest og gøre det, man siger. Det er en afgørende faktor i opbygningen af en leders legitimitet. Det drejer sig i øvrigt ikke specielt om de områder, der traditionelt er mest udsat for moralsk overvågning som fx seksualitet og ædruelighed, men om hele det billede præsten giver af sig selv i sin måde at omgås andre mennesker på.

Det sidste element handler om præstens ledelsesstil. Den tidligere nævnte Goleman, opstiller seks forskellige ledelsesstile; tempoangivende, kommanderende, coachende, affilierende, demokratisk og visionær. Nogle af dem kan formentlig umiddelbart afvises som egnede for præster. For eksempel vil en præst med en kommanderende eller en tempoangivende ledelsesstil få vanskeligt ved at begå sig blandt ansatte og menighedsråd i dagens folkekirke. En coachende ledelsesstil er formentlig heller ikke den mest frugtbare. En demokratisk ledelsesstil, hvor alle parter høres, og der træffes de beslutninger, der

kan skaffes opbakning til, bliver praktiseret en del steder. Svagheden ved denne ledelsesstil er, at der ikke er tale om megen ledelse, men snarere en simpel optælling af stemmer. Derimod ligger der måske muligheder i at være affilierende og visionær som leder. Den affilierende leder skaber gode relationer mellem mennesker og skaber på den måde et bedre klima på arbejdspladsen. Det kunne formentlig være en relevant ledelsesstil for præsten, særligt de steder hvor der er samarbejdsproblemer. Den visionære ledelsesstil handler om at opstille en vision, altså en ønsket fremtid og få de involverede til at arbejde sammen om det mål. Der er ikke nødvendigvis tale om meget avancerede, langsigtede og ambitiøse visioner, det kan også handle om at ville lave et forløb for minikonfirmander, de vil huske for noget godt og lærerigt. Hvis medarbejderne og menighedsrådet kan overbevises om den vision, er der ikke længere tale om urimelige udgifter og ekstra arbejde og besvær, men simpelthen om at alle bidrager til at nå et fælles mål.

Hermed er der skitseret fem områder (jf. ovenstående illustration), der vedrører præstens ledelseslegitimitet, og der er sikkert flere endnu. Nu resterer kun spørgsmålet om, hvad den præst, der har sikret sig den legitimitet, rent faktisk skal gøre.

Anbefalinger om ledelse blandt præster i folkekirken

En af tendenserne i forskning i ledelse er at opstille anbefalinger til god ledelse. Der er bl.a. for nylig kommet en rapport med anbefalinger til god offentlig topledelse (www.publicgovernance.dk) og god skoleledelse (www.eva.dk). Der er også udviklet nogle anbefalinger til kommunale ledere generelt, som præster formentlig kunne have glæde af at se på. De kan ses på www.vaeksthusforledelse.dk/default.asp?id=140603.

Det er naturligvis et noget overmodigt projekt, men lad mig alligevel bare give nogle bud på anbefalinger til god ledelse blandt præster i folkekirken. Der indgår ikke teologiske overvejelser, ikke fordi de er ligegyldige, men fordi det vil blive alt for omfattende, og fordi jeg betragter det som en selvfølge, at den enkelte præst til stadighed arbejder ud fra sin sunde teologiske dømmekraft.

1. Gør det klart for dig selv, hvad der er dine vigtigste opgaver som præst. Spørg i den forbindelse biskoppen og provsten om deres forventninger til dig.

2. Opstil på det grundlag klare mål i samarbejde med menighedsrådet, og gør det tydeligt, at du bruger dine ressourcer på at indfri de mål og forventer det samme af menighedsrådet.

3. Afklar dit råderum i forhold til menighedsrådet. Hvad kan I blive enige om, og hvilke muligheder har du for at gennemføre det, I er uenige om?

4. Vær åben over for de øvrige medarbejdere. Spørg om deres mening, og begrund dine beslutninger tydeligt, især hvis de strider mod medarbejdernes ønsker. Vær opmærksom på, om dine beslutninger stemmer overens med de mål, du har opstillet.

5. Opsøg feedback. Spørg medarbejdere, menighedsrådsmedlemmer og evt. andre i sognet om deres opfattelse af dit arbejde i konkrete sammenhænge. Brug feedbacken til at justere din adfærd, men hold naturligvis fast i, hvad du vil.

6. Gør det klart for dig selv, hvad du ikke vil opgive eller acceptere, og overvej, om du er klar til at tage en konflikt om det – husk på, at hvis man går i krig, skal man være klar til at dø for sagen.

Litteratur og links

- Goleman, Daniel m.fl. Følelsesmæssig intelligens i lederskab. Børsens forlag 2002.
- Ledelse i dag, nr. 4, august 2006. Kan læses på www.ledelseidag.dk. Kræver password.
- www.publicgovernance.dk
- www.eva.dk
- www.vaeksthusforledelse.dk

NB: Kommentarer til artiklen kan sendes til keldhvolboel@jubii.dk

Keld Hvolbøl Rasmussen, cand. theol., HD i organisation og ledelse;
HR-chef i Morsø Bank, Ørre Byvej 91, 7400 Herning

Ledelse og folkekirke – to forenelige størrelser?

Kurt Klaudi Klausen

Fraværet af strategisk ledelse i folkekirken er fatalt. Det kræver ikke nogen særlig indsigt at erkende situationens alvor. Vi kan eksempelvis konstatere, at folkekirken presses på medlemsgrundlaget og legitimiteten, samt at den står forsvarsløs over for den direkte såvel som indirekte kritik.

For at skabe en handlekraftig organisation er det nødvendigt at fremme professionalisering af de ledelsesmæssige forhold. Ondets rod er forankret i den mangledne ledelsesmæssige autoritet i det gejstlige hierarki. Præster, provster og biskopper skal have lov til formelt at udføre det ledelsesarbejde, de i virkeligheden allerede påtager sig. De skal ikke være sjakbajser, der udøver regelstyring, kontrol og faglig vejledning. De skal sætte sig i spidsen for udviklingen af fælles visioner og strategier.

Skal folkekirkens mission udvikles og styrkes, kræver det tidssvarende visioner, strategier, strukturer og ledelse. Det igangværende reformarbejde har hverken fat i ondets rod eller erkendt, hvad der skal til for at få ændret kursen.

Indledning

Den opgave, jeg har stillet mig selv, er at diskutere de iagttagelser, man gør sig som forsker med speciale i organisation og ledelse, når man ser på folkekirkens opbygning og funktionsmåde. Jeg betragter folkekirken »udefra« og uden at have lavet selvstændige empiriske studier. Jeg er bekendt med officielle udredninger såsom forslaget til ny struktur for folkekirken og har ført en

række samtaler (der dog ikke har haft karakter af at være interviews) med præster og provster om organisation og ledelse i folkekirken, ligesom jeg er orienteret om den debat, der har været ført i pressen i forbindelse med nogle spektakulære, primært personaleorienterede konflikter på det seneste. Det betyder, at jeg hovedsagelig forholder mig til det formelle system, og altså kun kender ganske lidt til den uformelle del og den reale funktionsmåde fra egne studier.

Mission, vision og strategier

Når en organisations- og ledelsesteoretiker skal forsøge at blotlægge, hvad folkekirken som organisation er for en størrelse, er der en række meget overordnede spørgsmål, som først må afklares. Hvad er eksempelvis organisationens mission, dens vision og strategier samt den organisatoriske og ledelsesmæssige opbygning, dvs. den struktur, ansvars- og arbejdsdeling m.v., som skal understøtte indløsningen af mission, vision og strategier? Organisationens kultur – der ligesom strukturen kan understøtte og fremme eller hæmme opgaveindløsningen – kan jeg ikke komme ind på uden selvstændige empiriske studier.

En organisations mission er i organisationsteoretisk forstand dens eksistensberettigelse, missionen beskriver, hvad organisationen er sat i verden for at udrette. Tidshorizonten for en mission går potentielt set mod uendeligt. Det er nødvendigt at tro på organisationens mission, hvis man skal kunne identificere sig med organisationen og være dens (tro) tjener. En organisations vision er en betegnelse for den ønsketilstand, man tilstræber for organisationen på mellemlang sigt, dvs. fra 5 til 15 år. Det er ikke helt forkert at associere til et drømmesyn, idet en vision er en delvis utopisk, men ikke fuldstændig urealistisk forestilling om fremtiden. Den skal kunne fungere som et pejlemærke. Med strategier tænkes på de prioriterede indsatser, som typisk er nedskrevet og justeres løbende, f.eks. hvert halve år, og som skal bringe organisationen i retning af visionen med henblik på at indløse missionen. Med organisatorisk og ledelsesmæssig opbygning tænkes på horisontale og vertikale arbejdsdelinger, koordinationsmekanismer m.v., herunder ikke mindst på

hvordan magten til at træffe beslutninger af betydning for den samlede organisation og dens enkeltdele er placeret.

Missionen er ikke noget, man laver om på hele tiden. Den »holder« ofte ganske længe. Det gælder i alt fald i offentlige og frivillige organisationer, hvorimod private virksomheder af økonomiske grunde fra tid til anden med fordel kan justere missionen. Ja, i nogle sammenhænge er det sådan, at selv hvis man kan konstatere, at missionen er ved at være opfyldt, kan den være ved som eksistensberettigelse – den går mod uendeligt. »Mission accomplished« er næsten umuligt. Det er præcis, hvad vi ser i folkekirken, og hvad angår missionen, står folkekirken på sikker grund. Missionen er nu, som den altid har været (dvs. i den tid folkekirken har eksisteret), at forkynde Guds ord, som skrevet står i Bibelen og evangelierne, historien om Jesus som Guds søn, der døde for vores skyld osv., og at vinde så mange som muligt for denne sag, dvs. gøre dem til kristne. Der er ingen andre organisatoriske sammenhænge, hvor forestillingen om en missionær, og det at tale om missionen passer bedre til, hvad der menes med en organisations mission, end i kirkelige sammenhænge.

Alligevel kan man godt spørge, om ikke noget af den væsentligste eksistensberettigelse også er knyttet sammen med andre folkekirkelige funktioner såsom sjælesorg, at være et kulturelt centrum og identifikationsrum for lokalsamfundet eller lignende, og om ikke en moderne (om)formulering af missionen kunne rumme og medtage formuleringer herom. Dertil kommer, at så længe folkekirken er en del af staten – og det er den jo besynderligt nok i Danmark i denne tid, hvor vi ellers ser med stor skepsis på, at andre sammenkæder religion og politik – så har den en forpligtelse til at værne om de værdier, som knytter sig til det offentlige, herunder de kulturværdier kirken repræsenterer. Dette kommer til udtryk, når eksempelvis menighedsråd som kirkegårdsbestyrelse indtræder i rollen som offentlig forvaltningsmyndighed.

Så langt så godt. Det bliver straks mere problematisk, når vi vender os mod *visionen*. Her gør der sig en paradoksal dobbelthed gældende. Visionen kunne for så vidt godt være, at man havde udbredt Guds ord til rigtig mange og kristnet dem. Herved ville mission og vision smelte sammen. Det paradoksale er imidlertid, at denne vision på samme tid er både god og ubrugelig. Den er god, fordi den er selvindlysende rigtig givet missionen, og fordi den faktisk kan fungere som et pejlemærke i dagligdagen. Det er både rigtigt og

muligt at arbejde efter den. Det gælder imidlertid kun på et meget overordnet plan, nemlig i forhold til det man kan kalde for den grundlæggende motivation, det der knytter sig til kaldet. For det er hverken en særligt realistisk vision i almindelighed med en tidshorisont på 10-15 år, en udpræget tidssvarende vision i forhold til hvad folkekirken er oppe imod, eller en specielt operationaliserbar vision rent organisatorisk og ledelsesmæssigt. Dvs. det bliver vanskeligt at benytte en så overordnet vision i forhold til at danne konkrete strategier til dens indløsning.

Man kan simpelthen ikke se for sig, hvad det indebærer rent organisatorisk og ledelsesmæssigt, dvs. hvordan det vil være og føles at være medarbejder under en vision, der er så tæt knyttet til missionen. Der bør derfor formuleres specifikke danske visioner suppleret med lokale visioner. Disse kunne utvivlsomt med fordel kobles op på nogle af de supplerende elementer i forhold til den klassiske mission.

Endnu værre står det imidlertid til, når vi vender os imod *strategien* eller strategierne. For det er ikke muligt – i alt fald ikke for en udenforstående – at finde formulerede strategier, eller at afkode hvad der måtte være de fulgte strategier. Det mønster, der tegner sig, er nærmere fravær heraf eller laden stå til, og det kan umuligt være et positivt tilvalg, det må være et ubevidst fravalg. Her nærmer vi os sagens kerne. Der eksisterer tilsyneladende ikke nogen bevidsthed om nytten af at foretage prioriterede valg med henblik på at indløse missioner og visioner. Man må endvidere konstatere, at fraværet af strategier og af bevidstheden om deres nytte er så meget des mere fatalt og paradoksalt, som alvoren i den strategiske situation lader ane. Og selv om det at foretage en strategisk analyse strengt taget kræver, at man tænker over og arbejder med strategisk ledelse, det vil sige, at man har kendskab til og kundskaber vedrørende strategiske ledelse, kræver det næppe nogen særlig indsigt at erkende situationens alvor, nemlig at se hvordan folkekirken presses på medlemsgrundlaget og legitimiteten, samt at den står forsvarsløs eller i alt fald svækket over for den direkte såvel som indirekte kritik.

Organiseringen som ondets rod

Alt dette hænger i virkeligheden sammen med *organisation og ledelse*, nemlig med at folkekirken har en meget speciel organisatorisk opbygning, samt med at der ikke er nogen tradition for at tænke ledelsesmæssigt. Man har ikke noget ledelsesprog – dvs. noget professionelt sprog at tale om ledelse i – og nogen ledelsestradition i traditionel forstand.

Folkekirken er opbygget omkring det, man kan kalde et omvendt hierarki samt en parallelstruktur. Tilsammen betinger de, at man kan beskrive folkekirken som en forening med statslig sanktionering. Begge forhindrer, at der kan træffes autoritative beslutninger, og det gælder både i opad- og nedadgående forstand. Staten og Kirkeministeriet har ikke tradition for og næppe heller legitimitet til at tage initiativer og indskrænkes dermed til at være en sanktionerende instans, som kan gribe ind, når der er tale om et personaleanliggende – der er ingen politik på området, og det skal der måske heller ikke være, men det, at der er tale om en statskirke, fungerer tilsyneladende som en undskyldning for, at kirken selv foretager sig noget som helst overordnet og koordineret i strategisk forstand.

I det omvendte hierarki er magten placeret i bunden af hierarkiet, man kan også beskrive det sådan, at den ledelsesmæssige pyramide vender på hovedet. Det omvendte hierarki gives af frivillighedstraditionen, nemlig den medlemsbaserede placering af magten i sogneråd og provstiudvalg. Det er organer, hvis legitimitet er begrænset af de ganske få medlemmer af folkekirken, som ønsker at stille op og de få som stemmer ved menighedsrådsvalgene, og af at ganske få medlemmer vel i det hele taget har indsigt i, hvordan folkekirken på denne måde er styret – eller netop: ikke styret.

Menighedsråd og provstiudvalg er nemlig ikke professionelle, forstået som bestyrelser der er sammensat med henblik på at skabe beslutningsdygtighed og handlekraft, og de evner derfor heller ikke at angive retning og tage initiativer, at koordinere på tværs af sogne og provstiudvalg endsige at kanalisere beslutninger opad, så de kan blive til fælles retningslinier. Oven i inkompetence og manglende legitimitet er disse udvalg i mange sammenhænge politiserede af indbyrdes uenighed og stridigheder og dermed beslutnings- og handlingslammede. Det betyder, at disse »bestyrelser« hverken kan generere lokale eller nationale visioner eller strategier.

De, som kunne praktisere personale- og udviklingorienteret ledelse lokalt, nemlig præsterne, må ikke for menighedsrådene, for indholdet i deres arbejde er kun af gejstlig natur. De, som har overblikket til at koordinere på tværs og formidle ideer nedad (mod sogne og præster) samt opad (imod biskopperne), nemlig provsterne, er bundet på hænder og fødder i det parallelle hierarki. Nemlig på den ene side kirkeministerium, stiftsøvrighed, provstiudvalg og menighedsråd og på den anden side et gejstligt hierarki, der ikke er tradition for at bruge ledelsesmæssigt. De, som skulle kunne sikre strategiske beslutninger på landsplan, nemlig biskopperne, har tilsyneladende hverken tradition for eller mandat til at tænke i sådanne baner. Deres opgave og jobbeskrivelse drejer sig primært om at føre gejstligt tilsyn (noget de i vid udstrækning har delegeret til provsterne), om at indgå i stiftsøvrigheden, hvortil kommer at de har et økonomiansvar (som også er delegeret). Man kan i ledelsesmæssige termer tale om, at der primært praktiseres en form for faglig ledelse og i provsternes tilfælde noget administrativ ledelse. Der er ikke tale om at udfylde andre lederroller, såsom mere personale- og udviklingsorienterede eller strategisk rettede lederroller.

Alt i alt kan man tale om amatøragtig ledelse. En professionalisering af de ledelsesmæssige forhold vil således være nødvendig for at skabe en handlekraftig organisation.

Hvordan kunne det finde sted? Ja, jeg er bange for, at man bliver nødt til at tænke og handle meget radikalt, hvis det skal nytte noget. Ondets rod ser for ledelsesteoretikeren ud til at være forankringen i det parallelle hierarki og den manglende ledelses- og beslutningsmæssige autoritet i det gejstlige hierarki. Så man burde overveje at opløse menighedsråd og provstiudvalg, kompetenceudvikle præster, provster og biskopper til at blive ledere og gøre dem til herre i eget hus (dvs. bestyrere i Guds hus). Man skulle med andre ord etablere et egentligt ledelseshierarki. Præsterne skulle have lov til at udføre det ledelsesarbejde, som mange præster i virkeligheden allerede påtager sig, nemlig at udvikle forestillinger om, hvordan deres sogn kan og skal udvikle sig og fungere som reelle arbejdsgivere for kordegne, gravere, organister m.v. Provsterne skulle tilsvarende have lov til at fungere som ledere for præsterne og udvikle forestillinger om, hvordan provstiet kunne og skulle udvikle sig, herunder sikre tværgående initiativer. Begge skulle have et pænt råderum ledelsesmæssigt og økonomisk, så der kunne foretages strategiske prioriterin-

ger af særlige indsats, der kunne profilere kirken og fremme udvalgte formål. Begge skulle også indgå i et hierarki, som ikke blot traf beslutninger i nedadgående retning, men også blev hørt og inddraget i opadgående retning, så biskopperne over dem havde input til den overordnede nationale strategi. Biskopperne skulle nemlig ved siden af at indtræde i en rolle som dem, der leder provsterne, tilsammen udgøre det man på managementsprog ville betegne som direktionen og koncernledelsen, dvs. dem der interesserer sig for hele folkekirkens fremtidige ve og vel.

Kirkeministeriet skulle – hvis man da ikke kan finde ud af at løsrive kirke fra stat – holde sig pænt i baggrunden. Men egentlig burde der, hvis der skulle være rene linier, ledelsesmæssigt være tale om en løsrivelse fra både stat, menighedsråd og provstiudvalg.

Mange vil sikkert finde disse tanker både uhensigtsmæssige og naive, hvis ikke rent ud af »kættersk« natur. Skulle kirkens mænd og kvinder nu begynde at interessere sig for noget så profant som ledelse? Kunne man ikke også frygte for folkekirkens fremtid, hvis den trykke forankring i staten og på finansloven sattes over styr, og hvis den gamle og hæderkronede frivillige organisation opløstes? Spørgsmålet, som samtidig rummer svaret herpå, er imidlertid, om ikke en del af kirkens mænd og kvinder allerede har betrådt disse stier, og om ikke det er tid at stoppe hykleriet vedrørende statskirken, repræsentativiteten hos og betydningen af at bevare de medlemsvalgte forsamlinger. Legitimiteten af den eksisterende orden tror jeg ikke, man skal overvurdere, og et argument for den eksisterende orden, som knytter sig til, hvad man »plejer«, men ikke kan huske den oprindelige begrundelse for, en begrundelse som heller ikke nødvendigvis er tidssvarende, er ikke god, når det drejer sig om fremtiden. Det drejer sig trods alt om folkekirkens mission, og da savner man, så vidt jeg kan se, tidssvarende visioner, strategier, strukturer og ledelse.

Provsten som leder eller sjakbajs

Lad mig prøve at uddybe, hvad dette drejer sig om med udgangspunkt i provsten. Provsten indtræder jo i en afgørende funktion imellem det laveste og det højeste niveau i hvert stift, eller i det man på managementsprog ville kalde for hver division i kirkekoncernen. Som det er nu, spiller provsten en rolle, der

minder om sjakbajsen, den der er boss for sjakket, idet provsten på biskoppens vegne udøver den gejstlige vejledning og tilsynet med præsterne i deres provsti. Sjakbajserollen er den faglige vejleders rolle og rummer ikke den autoritet, det udsyn og overblik som skal til for at sætte selvstændige initiativer i gang. Provsterne har desuden til opgave at føre bygningstilsyn og udøver dertil selv præstegerningen. Det er imidlertid provstiuvalget, som har ansvaret for at koordinere den lokale folkekirkelige økonomi gennem fastsættelse af rammerne for de lokale kirkelige kassers budgetter samt det beløb, der skal udskrives i kirkeskat til de lokale kasser. Provstiuvalget er desuden godkendende instans på en række økonomiske, administrative og bygningsmæssige områder i forhold til menighedsrådenes beslutninger.

Nogle provster udfylder i realiteten en rolle som mere toneangivende forretningsførere for provstiuvalget, dvs. de har tiltaget sig eller om man vil erobret en rolle, som ikke er dem givet, og som derfor også meget let kan fratages dem. Men de kunne spille en langt mere central rolle, hvis de fik rammerne og autoriteten.

Deres ledelsesmæssige ansvar og opgaver skulle i så fald beskrives klart og kunne omfatte det ansvar, provstiuvalgene nu har, samt et egentligt personaleansvar over for præsterne foruden tilsynet, rådgivningen og vejledningen af dem, en pligt til at sætte sig i spidsen for, at der i lyset af den strategiske situation i provstiet blev udviklet visioner og strategier for folkekirkens lokale virke. Strategierne kunne vedrøre større arrangementer, fælles kampagner og kommunikation, samarbejdet med kommunen, kirke-skolesamarbejdet, samarbejder med andre interessenter, samarbejde på tværs af provstierne, kompetenceudvikling for medarbejderne, udviklingsplaner for provstiets bygningsvedligeholdelse og byggerier m.v. Det vil utvivlsomt kræve et professionelt sekretariat, som kunne betjene dem, og det vil utvivlsomt også kræve, at de blev klædt bedre på til dette arbejde ledelsesmæssigt.

Provsterne skulle sætte sig i spidsen for dette strategiske arbejde og i processen involvere præster og andre ressourcpersoner. Gennem dette arbejde kunne de være med til at skabe fælles forestillinger og fælles retning i arbejdet i det enkelte provsti – det ville så at sige være deres rolle i nedadgående retning. Det burde være muligt fra tid til anden at involvere præsterne, når det i gennemsnit drejer sig om 20 præster pr. provsti. De skulle desuden i samarbejde med de øvrige provster og biskoppen i stiftet indgå i en ledelsesgruppe,

som biskoppen kunne benytte sig af for at sikre en koordineret indsats i regi af stiftet. Det burde ligeledes kunne lade sig gøre at få denne gruppe af ledere til at fungere som et strategisk ledelsesforum, i og med at det gennemsnitligt ville dreje sig om 10 personer. Arbejdet her kunne så igen danne forudsætning for det strategiske arbejde, som man på landsplan kunne iværksætte blandt de ti bisper (jeg omtalte tidligere dette med betegnelsen direktion og koncernledelse – 10 personer er strengt taget i overkanten til at kunne fungere optimalt, men det er en teknisk detalje, hvordan man håndterer dette rent designmæssigt).

Omvendt siger det sig selv, at det ledelsesmæssige hierarki også derefter kan og skal benyttes i nedadgående retning, nemlig som et spørgsmål om at den overordnede nationale vision og de nationale strategier skulle følges i styringskæden. Ja, det er faktisk lige præcis det, som skulle gøre folkekirken i stand til at flytte sig og på en aktiv og dagsordensættende måde reagere på den strategisk trængte situation, folkekirken står i for øjeblikket.

Det, jeg har beskrevet, er altså et integreret ledelsessystem, hvor der bliver praktiseret ledelse i både opadgående og nedadgående retning. Det siger dog sig selv, at det er den hierarkiske pyramide af ledelsesniveauer, der bestemmer i sidste instans, i og med at hvert niveau har autoritet over det efterfølgende. Hierarkiet er en autoritets- og loyalitetskæde. I et sådant system ville der på den ene side kunne blive lyttet til de ideer og opfattelser, der voksede nedefra, samtidig med at der var et ledelsesmæssigt råderum til at tage selvstændige initiativer nedefra, og på den anden side kunne det give mulighed for, at folkekirken handlede som en samlet og ledelsesmæssigt styret organisation.

Denne glade utopi af et integreret, strategisk tænkende, lyttende, kommunikerende og handlingsorienteret folkekirkeligt ledelsessystem kan kun blive til virkelighed, hvis der skabes en bredt forankret erkendelse af, at folkekirken i sin nuværende situation har brug for ledelse, men er ledelsesmæssigt handlingslammet. Et integreret ledelsessystem kan dermed fungere som midlet for at opfylde missionen, ved at det sættes i spidsen for udviklingen af fælles visioner og strategier. Utopien vil endvidere skulle vokse ud af asken på de konflikter, der ødelægger kirken og forårsages af en lang række interesse modsætninger, som eksisterer i og omkring folkekirken. Utopien kan dermed kun blive en realistisk vision for ledelsen af folkekirken, hvis meget centrale persongrupper enes om, at det er noget sådant, der skal til. Det igangværende re-

formarbejde har hverken fat om ondets rod, eller erkendt hvad der skal til for at få ryddet op og ændret på kursen.

Efterskrift:

Jeg ved godt, at jeg i denne analyse ikke har vist behørig respekt for det store og ofte uegennyttige, frivillige arbejde de folkevalgte yder. Ej heller har jeg vist respekt for det ærværdige arbejde, som respektable og fagligt dygtige præster, provster og bisper udøver. At både de frivillige og de gejstlige bør vises al mulig respekt på de præmisser, som de nu bygger deres virke på, ændrer dog ikke ved de fundamentale spørgsmål, som en organisations- og ledelsesteoretiker må stille vedrørende folkekirkens evne til som organisation at optimere sit arbejde med at opfylde missionen. Det, jeg har søgt at belyse, er, hvilke rammer og hvilken autoritet der hæmmer eller fremmer muligheden for at praktisere ledelse i folkekirken. Som det er nu, er ledelse og folkekirke tilsyneladende to uforenelige størrelser, men sådan behøver det vel ikke at vedblive med at være.

Kurt Klaudi Klausen, professor ved Institut for Statskundskab,
leder af Master of Public Managementuddannelsen ved Syddansk Universitet.

Ledelse og styreformer i folkekirken

Jacob Heinsen

Folkekirken er sammensat af flere samvirkende styreformer. Spørgsmålet er om den vanskelige balance mellem disse styreformer er en hindring for al nytænkning eller om vi i virkeligheden kan udnytte dette samvirke til at sikre et frit rum for evangeliets forkyndelse. Et sådant samvirke kræver i høj grad en formel anerkendelse af det nødvendige samvirke mellem lægfolk og gejstlige i den lokale ledelse af folkekirken. Præsten som daglig leder er en mulig løsning for at etablere dette samvirke i praksis.

Formel og uformel struktur

Inden for organisationsteorien skelner man mellem den formelle og den uformelle struktur. Den formelle struktur er den, der fremgår af organisationsdiagrammet og de forskellige regulativer. Man kan også sige det sådan, at den formelle struktur er det, der fungerer uafhængigt af de enkelte organisationsdeltageres personlige egenskaber. Den uformelle struktur er i modsætning hertil baseret på deltagerens personlige egenskaber og personlige relationer. Den formelle struktur er embedet, den uformelle struktur beror på personen bag.

Man skal ikke studere folkekirkens formelle struktur særlig længe for at konstatere, at den er kendetegnet ved temmelig egenartede, komplekse og ikke særlig entydige strukturer og ledelsesforhold. I de fleste organisationer er der en rimelig grad af entydighed i strukturen: i Kirkeministeriet har ministeren for eksempel kompetencen til både at bestemme politikken og farven på

toiletpapiret. Den samme ledelsesstruktur gælder i forhold til begge spørgsmål. Sådan er det ikke i folkekirken. Der kan præsten for eksempel ikke bestemme farven på toiletpapiret (!). Der er i folkekirken tale om forskellige ledelsesstrukturer, alt efter hvilket spørgsmål det drejer sig om. Det betyder også, at nogle problemstillinger kan berøre flere forskellige ledelsesstrukturer samtidig. Og det er en god opskrift på ballade.

Alle organisationer har både en formel og en uformel struktur. Men det ratslø, som i visse henseender karakteriserer folkekirkens formelle struktur, har den konsekvens, at den uformelle struktur får en større betydning, end den har i de fleste andre organisationer. Når der ikke er entydighed i, hvor i strukturen en problemstilling skal behandles og finde sin afklaring, så er det den personlige autoritet – eller mangel på samme – der bliver afgørende. Det kan være én af årsagerne til, at konflikter i folkekirken har en tendens til at blive meget personlige – også på en ubehagelig måde.

Jeg vil i det følgende forsøge at komme lidt tættere på en beskrivelse af ledelse og styreformer i folkekirken – såvel overordnet som på det lokale niveau. Det er ikke noget enkelt billede, der tegner sig. Og det fordrer, at vi sætter os lidt ud over det sædvanlige, rent juridisk funderede perspektiv på folkekirkens struktur.

Fire idealtypiske styreformer

Folkekirkens formelle organisationsstruktur beskrives ofte som to søjler eller to pyramider, den ene præst-provst-biskop, den anden menighedsråd-provststudvalg-stiftsøvrighed, og begge med Kirkeministeriet eller kirkeministeren i toppen.

Det er ikke sådan, at denne beskrivelse er direkte forkert. Der findes faktisk sagsforhold i folkekirken, der bevæger sig op og ned gennem den ene eller den anden af disse pyramider, og som finder deres afgørelse i kraft af pyramidernes over- og underordningsforhold.

Det er bare ikke en beskrivelse, der dækker særlig meget af den folkekirkelige virkelighed. Det skyldes, at folkekirkens virksomhed først og fremmest udøves lokalt i de enkelte sogne og under stor selvbestemmelse. Det formelle

over- og underordningsforhold har derfor en forholdsvis begrænset betydning for det, der faktisk sker i folkekirken.

Disse to perspektiver på folkekirken kan vi se som to forskellige kirkestyreformer, som vi med den tyske sociolog Max Webers begreb kan beskrive som »idealtyper«. En idealtipe er en teoretisk konstruktion, hvor bestemte træk ved fænomenerne bliver rendyrket, og som vi derefter kan lade folkekirkens mangfoldige virkelighed spejle sig i. De pågældende styreformer, som jeg vil søge at vise er på spil i folkekirken, findes alle i mere ren form i andre nuværende eller historiske kristne kirkesamfund, og de har hver sine traditionsmæssige og teologiske forudsætninger.

Den statskirkelige model

Den førstnævnte styreform – pyramiden med sin faste forankring ikke i bunden, men i toppen – er den *statskirkelige* model. Det er folkekirken som statsligt forvaltningsvæsen, hvor i princippet ethvert kirkeligt anliggende – såvel ydre som indre – bestemmes af statsmagten. I sin rene form kommer denne styreform til udtryk i kongeloven af 1665: »Skall og Kongen eene haffve høyeste Magt offver all Clericiet fra den høyeste till den Laweste, at beskicke og anordne all kircke og Gudstieniste«.

Ud fra et vist perspektiv har denne model fortsat noget for sig som en beskrivelse af folkekirken. For det første er det Folketinget, der er lovgiver for folkekirken. Ikke ved at fastlægge en samlet »forfatning« for folkekirken, som det oprindeligt var hensigten med grundlovens § 66, men ved at lovgive på en lang række konkrete områder.

For det andet er der de indre anliggender i mere snæver forstand. Folkekirkens bekendelsesskrifter er opregnet i Danske Lov. Og for så vidt angår autorisation af bibeloversættelse, salmebog og ritualer, er det også de før-konstitutionelle sædvaner, der lever videre. Disse forhold bestemmes nemlig ved kongelig anordning efter kirkeministerens indstilling. Denne formelt set uindskrænkede kompetence for ministeren bliver dog i realiteten indskrænket af ministerens behov for at opnå støtte for sin politik blandt folkekirkens interessenter. Blandt andet derfor baseres ændringer på disse områder typisk på et bredt kommissionsarbejde med deltagelse fra alle relevante parter og med biskoppernes anbefaling.

Endelig er der for det tredje folkekirkens fælles økonomi, den såkaldte fællesfond, som omfatter præstelønninger, de fælles folkekirkelige institutioner samt en udligningsordning, og hvis budget og skatteudskrivning fastlægges af kirkeministeren. Det hævdes ofte, at kirkeministerens kompetencer på dette område er helt enestående og unikke. Det er de nu ikke. For eksempel gør noget tilsvarende sig gældende på landbrugsområdet, hvor fødevarerministeren har kompetence til at udskrive produktionsafgifter til det, der hedder promilleafgiftsfondene, og hvor ministeren også fastsætter disse fondes budget. Som et lidt mere eksotisk eksempel er det transport- og energiministeren der fastsætter niveauet for »skatten« for passage af Storebæltsbroen.

Den kongregationalistiske model

Den anden styreform – de i den daglige virkelighed meget selvstændige sogne – vil jeg med en tilsigtet provokation kalde den *kongregationalistiske* model. Det er folkekirken som en forening af selvejende og selvstyrende sognemenigheder fri for formynderi fra nogen åndelig eller verdslig autoritet.

I folkekirkens praktiske liv er der meget, der peger i retning af denne model. For det første er tre fjerdedele af folkekirkens økonomi lokalt bestemt af menighedsråd og provstiudvalg. Det fremgår endog udtrykkeligt af folkekirkens økonomilov, at kirkeministeren ikke kan fastsætte regler om de lokale udgifters eller den lokale kirkeskats størrelse.

For det andet har menighedsrådet for så vidt angår præsteansættelser den helt afgørende indflydelse.

Når dette så for det tredje kombineres med sognebåndsløsningsinstitutionen, skaber det faktisk mulighed for, at der inden for folkekirkens rammer kan findes menigheder, der er tæt på at ligne frimenigheder. Og så er der i tilgift i kraft af valgmenighedsordningen givet mulighed for, at en menighed kan være både inden for og uden for folkekirken på samme tid – inden for i forhold til bekendelse og tilsyn, men uden for folkekirkens organisatoriske struktur.

Nu er folkekirken ikke nogen kongregationalistisk kirke, men en bekendelseskirke. Betegnelsen »kongregationalistisk« kan derfor forekomme misvisende. Min pointe er, at det er nogle *andre* elementer i den samlede folkekirkelige struktur, der holder folkekirken fast på bekendelsen. På sogneniveau findes der derimod elementer, der trækker i retning af en ubegrænset frihed

for de enkelte menigheder – endog hvad læren angår. Der er for eksempel ikke nogen mulighed for at fratage et menighedsrådsmedlem sin valgbarhed, selv hvis vedkommende vedholdende arbejder for at udbrede en anden lære end folkekirkens.

Den episkopale model

Ved siden af disse to hovedmodeller kan man i folkekirken også finde træk fra andre kirkestyreformer.

Den *episkopale* model, hvor kirken styres af biskopperne, har i sagens natur forholdsvis svære kår i Danmark, hvor Bugenhagen fik forsegleet bruddet med den såkaldt apostolske succession. I hvert fald så længe de indbudte svenske biskopper ikke sniger sig til at deltage i håndspålæggelsen ved de danske bispevielser.

Men det gejstlige tilsyn er i folkekirken i det væsentlige organiseret efter den episkopale model. Nu er der jo principielt kun ét embede i en evangelisk-luthersk kirke, og det er præsteembedet. Embedet som biskop er således et præsteembede, blot med særlige funktioner og større geografisk udstrækning. Dette embedssyn har som konsekvens, at de særlige kompetencer, der er knyttet til embedet som biskop, får behov for en ydre legitimering – i folkekirken i kraft af, at embedet besættes ved et demokratisk valg. Det er således det demokratiske valg i højere grad end bispevielsen, der legitimerer biskoppens tilsynskompetencer.

Det gejstlige tilsyn er om noget biskoppernes hovedopgave. I første række gennem tilsynet med præsterne. Det er en betingelse for at tiltræde et embede som præst i folkekirken, at biskoppen giver kollats. Den episkopale model griber her ind i menighedsrådenes frie kaldsret med henblik på en sikring af læren og dermed også folkekirkens karakter af bekendelseskirke. Biskoppen kan endvidere rejse (men ikke pådømme) en læresag mod en præst. Den sikkerhed, som biskoppen har i ansættelsen, hvor han eller hun ikke har noget behov for at gøre sig populær i baglandet med henblik på genvalg, er med til at sikre uafhængighed og integritet i dette tilsyn. En gang valgt sidder biskoppen til pensionsalderen og kan i praksis ikke fyres af hverken kirkeministeren eller de stemmeberettigede, medmindre vedkommende tager af kassen eller tager på sine ansatte.

I medierne er biskopperne endvidere temmelig dominerende som repræsentanter for folkekirken. Mediernes folkekirke er på godt og ondt forholdsvis episkopal. Dette er i sagens natur ikke nogen formel kompetence, men bør ikke af den grund undervurderes. Og i forhold til opgaven med at forsvare og forklare læren er biskoppernes tilstedeværelse i medierne måske endog vigtigere end de formelle tilsynsopgaver. Sådan må det være, når de fleste af folkekirkens medlemmer ikke har deres kendskab til kirken fra førstehåndserfaringer, men fra det billede, som medierne tegner. Det er også en opgave, som biskopperne faktisk har taget på sig. I løbet af et år optræder biskopperne cirka 3.000 gange i de landsdækkende trykte medier – heraf dog 1.200 gange i Kristeligt Dagblad.

Den synodale model

Endelig er der den *synodale* model, hvor kirken styres af et valgt kirkeråd. Denne model har i folkekirken et begrænset nedslag i form af Det mellemkirkelige Råd, som Folketinget dog ved rådets nedsættelse udtrykkeligt markerede ikke har synodal karakter.

Herudover kan de stiftsråd, der er forsøgt med i (alt efter hvordan man tæller) 5 eller 7 af de 10 stifter, ses som synodale elementer.

Den budgetfølgegruppe vedrørende fællesfondens drift, der er nedsat med deltagelse af en biskop, en stiftamtmand, en stiftskontorchef, et medlem udpeget af Landsforeningen af Menighedsråd, et medlem udpeget af Provsteforeningen og en repræsentant for Kirkeministeriet, og som rådgiver kirkeministeren om forhold vedrørende fællesfonden, blandt andet om fastlæggelsen af budgettet, kan også ses som et – om end begrænset – synodalt element. Kirkeministeren har endvidere tilkendegivet, at han ønsker at styrke denne rådgivning gennem indførelsen af et budgetsamråd mellem budgetfølgegruppen og læge repræsentanter for de ti stifter.

Man kan tillige vælge at betragte Folketinget som en form for synode for folkekirken, idet Folketinget kan ses som repræsentativt for folkekirkens medlemmer, i hvert fald så længe den helt overvejende del af befolkningen (og folketingsmedlemmerne) er medlemmer af folkekirken. Dette udgør selv sagt et andet perspektiv på de selv samme kompetencer, som jeg ovenfor har beskrevet ud fra den statskirkelige model. Historisk har det været Folketingets opgave gennem lovgivningen at sikre gode rammer for folkekirkens virke og

at sørge for rettidig fornyelse. Den radikale ordfører, Jørgen Jørgensen, formulerede det i 1947 således ved andenbehandlingen af lovforslaget om kvinders adgang til at søge præsteembeder: »De gejstlige Myndigheder i Danmark har altid sat sig imod enhver Frihedsordning inden for Kirken paa det Tidspunkt, da den skulde gennemføres, men naar Ordningen var gennemført og den viste sig at tjene Den Danske Folkekirke og den kristne Menighed i Danmark, hvad denne Frihedslovgivning absolut har gjort, har de samme kirkelige Myndigheder erkendt, at det var rigtigt, det, der skete. Derfor kan denne Protest fra 500 Præster ikke gøre stærkt Indtryk, for det er næsten historisk fastslaaet, at Gejstligheden i saadanne Spørgsmaal altid tager Fejl.«

Elementer af forskellige styreformer i folkekirken

Statskirkelig	Folketinget som lovgiver for folkekirken. Bekendelsesskrifter opregnet i Danske Lov. Autorisation af bibeloversættelse, salmebog og ritualer ved kgl. anordning. Kirkeministerens fastsættelse af fællesfondens budget og landskirkeskatten.
Kongregationalistisk	Menighedsrådets valg af præst. Provstiudvalgs og menighedsråds fastlæggelse af de lokale budgetter og den lokale kirkeskat. Den folkekirkelige frihedslovgivning: sognebåndsløsning, stiftsbåndsløsning, valgmenigheder.
Episkopal	Det biskoppelige tilsyn, herunder kollats og kompetence til at rejse læresag. Biskoppen som repræsentant for folkekirken i medierne.
Synodal	Det mellemkirkelige råd. Forsøg med stiftsråd i 5-7 stifter. Budgetfølgegruppe og budgetsamråd for fællesfonden. Folketinget som lovgiver for folkekirken.

Samvirkende styreformer

Samlet set låner folkekirkens nuværende organisation således træk fra alle de anførte styreformer. Denne kombination af forskellige kirkestyreformer kan vi se som forskellige historiske levn, løfteparagraffer i grundloven, der aldrig er blevet indfriet, og reformtiltag, der ikke er blevet ført konsekvent igennem. Eller vi kan se samvirket mellem de forskellige styreformer som udtryk for en vanskelig balance mellem forskellige hensyn med henblik på at sikre et frit rum for evangeliets forkyndelse.

Hvis man følger det sidstnævnte perspektiv, er spørgsmålet, om ikke den pluralisme, som i realiteten allerede kendetegner folkekirken, i højere grad burde formelt anerkendes og institutionaliseres i folkekirkens organisation. Dette indebærer, at det netop er *samvirket* mellem de forskellige styreformer, der bliver det egentlig karakteristiske for den folkekirkelige styreform. Vi kan finde et forbillede fra den politiske verden i de føderale politiske systemer og i systemer med en egentlig magtdeling snarere end i vores hjemlige politiske system, hvor der er »intet over og intet ved siden af Folketinget«.

Hvad vil det mere konkret sige? For det første, at de forskellige opgaver i folkekirken skal fordeles mellem de forskellige kirkelige myndigheder og embeder, dér hvor de varetages bedst, og at de så vidt muligt ikke skal overrefere-res af en overordnet instans. Og for det andet, at der skal være »checks and balances«; det vil sige, at de relevante parter på en række områder skal være enige, for at der kan træffes en beslutning, eller noget kan sættes i værk. Og for det tredje – og uundgåeligt lidt mere vagt – at de forskellige parter skal være forpligtede på at samvirke med hinanden til folkekirkens bedste. Sådan ser den folkekirkelige virkelighed i høj grad allerede ud i dag, men det vil give en større klarhed om strukturen, hvis det også anerkendes formelt.

Spørgsmålet om en sådan institutionalisering af samvirket mellem de forskellige styreformer vedrører også samvirket mellem lægfolk og præsteembede i det enkelte sogn og dermed den lokale ledelse i folkekirken.

For lokalt gælder det også, at ledelsesstrukturen er alt andet end strømli-net. Hvis vi sammenligner med byens maskinfabrik, kunne man måske forle-des til at tro, at kirkens medlemmer svarer til aktionærene, at menighedsrå-det svarer til fabrikkens bestyrelse, at præsten svarer til den administrerende direktør, og at kirkefunktionærerne svarer til fabriksarbejderne.

Men så enkelt forholder det sig som bekendt ikke, for menighedsrådet har kun meget begrænset myndighed over præsten. Når præsten udøver sin pastorale virksomhed, er hun eller han efter menighedsrådslovens § 37 uafhængig af menighedsrådet – som præsten ganske vist selv er medlem af. Præsten har derimod – bortset fra under gudstjeneste og kirkelige handlinger – ikke nogen direkte kompetence i forhold til kirkefunktionærerne. Her har menighedsrådet til gengæld et direkte ledelsesansvar.

Der findes næppe en eneste lærebog i organisation, som det kunne falde ind at anbefale sådan en struktur. Og det bliver også hyppigt foreslået – navnlig fra menighedsrådsmedlemmer med en baggrund i den private sektor – at folkekirkens ledelsesproblemer kunne løses ved i stedet at gå over til maskinfabrikens ledelsesstruktur.

Men folkekirkens lokale struktur er jo på den anden side ikke et resultat af, at en ondskabsfuld struktur-nisse har været på spil. Strukturen har sin grundelse deri, at præsten har en særlig forpligtelse på forkyndelsen (jf. artikel 5 i Den augsburgske Bekendelse). En pligt til, som det hedder i præsteløftet, at forkynde Guds ord rent og purt. Det er grunden til, at præstens forkyndelse ikke kan underlægges menighedsrådets demokratiske flertalsbeslutninger. Det er det samme hensyn, der har holdt elementer af den episkopale styreform ved magten i folkekirken.

Præsten som daglig leder

Vi nærmer os nu spørgsmålet om ledelse, for det er svært at konstruere nogle ledelsesforhold, der beskytter præstens forpligtelse på forkyndelsen, uden at der samtidig bliver kedelige bivirkninger andre steder i organisationen. Jeg vil mene, at man kan pege på to slags negative bivirkninger:

For det første: præsten er sat til at varetage nogle bestemte – og for kirken helt centrale – funktioner: forkyndelse, undervisning og sjælesorg. Men præsten har samtidig kun en meget begrænset kompetence over for dem, der er hans eller hendes hjælpere i forhold til dette formål, nemlig kirkens øvrige ansatte. Præsten har en sådan kompetence inden for rammerne af gudstjenesten og de kirkelige handlinger, men ikke uden for disse. Det giver uundgåeligt en uklarhed i de lokale ledelsesforhold, som også kan måles som en nega-

tiv faktor i folkekirkens arbejdsmiljø. Og det er der jo ikke noget at sige til, for det kan i virkelighedens verden ikke lade sig gøre at skelne på denne måde. Det kan bare ikke fungere. Så i de sogne, hvor det fungerer alligevel, er det i kraft ikke af den formelle, men af den uformelle struktur. Enten gennem præstens personlige autoritet eller gennem hans eller hendes gode forhold til menighedsrådets valgte medlemmer, herunder formand og kontaktperson.

For det andet risikerer man, at præstens uafhængighed af menighedsrådet også bliver til menighedsrådets uafhængighed af præsten. Det vil sige at præstens og menighedsrådets virke kommer til at foregå ud ad hver sin tangent. Menighedsrådet koncentrerer sig om kirkens ydre fremtræden: der bliver vedligeholdt og renoveret, orglet bliver udbygget med stadig flere stemmer, og på kirkegården finder man ikke ét vissent blad. Og præsten koncentrerer sig om den personlige sjælesorg og om selv at gøre det godt ved gudstjenesten og de kirkelige handlinger.

Hvis man skal undgå disse negative bivirkninger, er det antagelig nødvendigt også formelt at anerkende, at det at være kirke forudsætter et samvirke mellem præst og menighedsråd. Det er jo også grunden til, at præsten – i modstrid med alle almindelige demokratiske principper – er født medlem af menighedsrådet. Det er med andre ord nødvendigt også på det lokale plan at anerkende, at der må være et samvirke mellem forskellige og til dels modstridende styreformer.

Navnlig når det gælder prioriteringen af de konkrete målsætninger for det kirkelige liv i sognet, som blandt andet kommer til udtryk i den årlige budgetlægning, er det oplagt, at samvirket er en absolut nødvendighed. En frugtbar målsætnings- og prioriteringsproces i menighedsrådet forudsætter et samvirke mellem de valgte medlemmer og præsten, hvor hver part har *sin* baggrund for at kunne bidrage.

Forslaget om præsten som en mulig daglig leder skal ses i forlængelse af disse overvejelser. Ledelse skal i denne sammenhæng ikke primært forstås som instruktion og over- og underordnelse. Det er der heller ikke så meget behov for, eftersom folkekirkens medarbejdere har en udmærket tradition for en betydelig selvbestemmelse i den daglige tilrettelæggelse af deres arbejde. Ledelse er heller ikke det samme som administration og papirflytteri.

Et mere nutidigt begreb om ledelse vil i stedet fokusere på sammenhængen mellem ledelse og målsætninger. Den lokale ledelse i folkekirken handler

i det perspektiv først og fremmest om at omsætte det samlede menighedsråds beslutninger i fælles mål for medarbejderne, at kommunikere disse mål og at koordinere samarbejdet herom. En styrket daglig ledelse handler om, at målsætningerne bliver nærværende i det daglige arbejde for alle kirkens medarbejdere. Ledelse handler i den forstand mere om kommunikation end om instruktion eller administration.

Netop her kan præsten have en særlig styrke, for det er opgaver, der ligger i en naturlig forlængelse af præstens pastorale opgaver. Og på det mere praktiske plan er præsten jo i modsætning til menighedsrådets kontaktperson fuldtidsbeskæftiget i kirken. Så spørgsmålet er, om det ikke er påkrævet at give den uformelle ledelse, som præsten nødvendigvis må varetage over for kirkens øvrige medarbejdere, en form for formel anerkendelse. Men i så fald med reference til menighedsrådet for at balancen mellem præsteembede og lægfolk ikke skal tippe.

Der er ikke tale om noget Columbusæg, og det fordrer en nøje overvejelse over forholdet mellem pastorale opgaver og ledelsesopgaver. Spørgsmålet om præsten som leder kan således ses som en variant af det overordnede spørgsmål om samvirket mellem de forskellige styreformer.

Som evangelisk-luthersk kirke er folkekirken placeret et besværligt sted mellem den katolske kirkes og de reformerte kirkers mere entydige ledelsesstrukturer. Udfordringen for folkekirken er ikke, at strukturen skal være klar, men at den skal være frugtbar!

Jacob Heinsen, departementschef
Kirkeministeriet.

Provstiet som platform for ledelse

Poul Henning Bartholin

Provstiet kan blive den platform, hvor de forskellige ledelsesniveauer i folkekirken kan mødes. Den store udfordring er at forhindre, at man med ledelse i folkekirken sætter sig mellem to stole. Lægfolkets centrale placering skal sammenholdes med tydeligere og mere entydige ledelsesbeføjelser inden for den gejstlige kompetence. Det kræver, at teologi og ledelsestænkning indgår i et dialogisk forhold med det mål at styrke folkekirken identitet og legitimitet. Sognet er stadig en bærende enhed i dette arbejde. Provstiet kan inden for de nuværende beføjelser alene inspirere med »gulerod« men ingen pisk. Det er således en pædagogisk opgave at åbne det enkelte sogns blik for, at samarbejde på tværs ikke nødvendigvis handler om at afgive noget men i høj grad om at tilføre noget nyt.

Indledning

»Jeg ved også godt, at kirkens mission – at forkynde Guds ord og Kristus som verdens frelser – er uforandret af tiden, men det betyder ikke, at organiseringen ikke kan og skal følge med tiden, og kirken har også tidligere evnet at forny sig. Endvidere er de udfordringer, folkekirken står overfor, til at tage og føle på. Religionens stilling og legitimitet i det offentlige rum er antastet med en markant og kontinuerlig medlemstilbagegang, en indtrængen af fremmede religioner og konkurrence fra mange sider om at skabe mening og tro. Dette sættes i

skarp kontrast af kirkens manglende evne til, som samlet organisation, at sikre sig et godt image og omdømme med klart kommunikerede budskaber. Der burde være en følelse af alvor og nødvendighed, en følelse af, at det var høje tid, at kniven var på struben (det, som i engelsksproget strategilitteratur kaldes a sense of urgency) men det er ikke det, man fornemmer.«

Ovenstående er citeret fra Kurt Klaudi Klausens bog »Institutionsledelse« (Børsen 2006) s. 208, hvor han analyserer folkekirkens aktuelle situation og beskriver, hvori dens svaghed som folkekirke i den aktuelle situation består. Anledningen til hans gennemgang er Kirkeministeriets arbejdsgruppes oplæg til »Betænkning 1477« og provstens rolle i den strukturreform, der er vedtaget, og den følgelovgivning, der er på vej. Forslaget vækker ikke hans udelte tilslutning, fordi det f.eks. ikke tager udgangspunkt i den ledelsesopgave, provsten *de facto* udfører i dag. Arbejdsgruppen foreslår, at flere opgaver uddelegeres til provsteembedet og provstiudvalget. Samtidig foreslår arbejdsgruppen, at menighedsrådenes og ligningsområdernes budgetprocedure demokratiseres f.eks. med besluttende budgetsamråd og med en mulighed for at beslutte et forpligtende samarbejde mellem alle menighedsråd med 2/3 majoritet. Det er Kurt Klaudi Klausens opfattelse, at det *ikke* vil gøre provsteembedets ledelsesfunktioner nemmere men tværtimod kvæle den ledelsesopgave, som er nødvendig for folkekirken.

Klausens forklaring på, at situationen ikke tages alvorligt af arbejdsgruppen og andre, der forholder sig til ledelse i folkekirken, er, at situationen ikke ses fra et ledelsesmæssigt synspunkt. Han frygter, at kirken er ved at miste sin legitimitet, fordi den forekommer mange at være uvedkommende og virkelighedsfjern. Bedre bliver det ikke af, at de, der har en ledelsesopgave i folkekirken, ikke er uddannet til det, siger han. Kirkens ledelsespersoner (bisper og provster) burde på skolebænken og lære om ledelse og organisation. Især provsteembedets nuværende opgaver og beføjelser vækker Klausens bekymring. Provsterne burde være ledere men har i virkeligheden kun beføjelser til at være sjakbajser, siger han.

Klausen repræsenterer ét fagligt syn på folkekirkens situation og dens ledelse. To andre synspunkter kan illustreres ved følgende eksempler.

For det første: et menighedsrådsmedlem udbrød under en langvarig og ulidelig samarbejdskonflikt, at det ikke er rimeligt, at folkevalgte medlemmer skal anvende deres tid og kirkelige engagement til at løse banale konflikter, som en ansvarlig ledelse i den kommunale verden, hvor medlemmet er ansat, havde løst på ganske kort tid. Hvorfor løste provsten ikke den konflikt på samme måde, spurgte han. Her manglede efter hans opfattelse ledelse i folkekirken. Frustreret har dette medlem senere undladt genopstilling til menighedsrådet. Hvorfor blev konflikten ikke løst som i den kommunale afdeling? Fordi provsten ingen ledelsesbeføjelser har i omtalte tilfælde. De ligger i menighedsrådet og i Kirkeministeriet og personalestyrelsen, og der skal meget til, før en sag kan bære at blive lagt op på det niveau. Altså et eksempel på, at et ledelsesniveau i den kirkelige verden ikke har ledelsesbeføjelser som tilsvarende led i f.eks. den kommunale forvaltning har.

For det andet: et andet menighedsrådsmedlem fortalte, at da han for nogle år siden for første gang hørte ordet »ledelse« i kirkelig sammenhæng, var hans associationer en top- og regelstyret offentlig virksomhed med embedsmænd, som han selv havde været ansat i og været glad for, men som ikke passede til hans virkelighed som menighedsrådsmedlem. Senere har han vist delvis ændret opfattelse, fordi han har fået indtryk af, at ledelse generelt og ledelse i folkekirken specifikt ikke nødvendigvis er behersket af et regelstyret og regelstyrende embedsværk. Han frygtede altså som udgangspunkt ledelse, fordi han forstod det som magtbeføjelser til gejstligheden.

Hvem eller hvad »kalder« på ledelse i folkekirken?

Disse tre eksempler viser både forskellige syn på ledelse i folkekirken og at der synes at være en mangel på tidssvarende ledelse i folkekirken. Det er næppe korrekt, som det ofte anføres, at der er mangel på ledelse i folkekirken. Der ledes, men måske på en måde, der ikke svarer til det behov, mange har for ledelse i dag.

Der er set i et lidt større perspektiv en række eksterne og interne grunde til, at det er nødvendigt med den grundlæggende drøftelse af kirkelig ledelse, som vi er midt i. Selvfølgelig er der nogen, som leder i folkekirken i dag. Det

har der altid været. Spørgsmålet er, om der ledes på en for os ønskværdig måde? Lever den ledelse, der sker, op til vore ønsker og krav?

I samfundet er der blevet talt om ledelse, indført ledelse og forsket i ledelse i de seneste 30-40 år. Sammenlignelige områder og institutioner har haft og har deres diskussioner om ledelse. Folkekirken har indtil for nylig været præget af regelstyring. Hvor samfundsinstitutioner og private virksomheder har ændret syn på ledelse har folkekirken indtil for få år siden kun blødt lidt op i de stive former.

Folkekirken kunne for så vidt gerne fastholde en anden form for ledelse end andre, hvis det ville være fremmede for det, der er folkekirkens opgave. Folkekirkens opgave er for så vidt ikke ændret. Det er derimod vilkårene for at være folkekirke. Derfor kommer der ikke kun et tryk udefra på folkekirken, der kommer også et tryk eller et behov indefra for at ændre nogle forhold.

Decentraliseringen i hele den offentlige sektor er ikke gået uden om folkekirken. Fra slutningen af 1970'erne er flere og flere afgørelser og områder lagt ud fra Kirkeministeriet og stiftsøvrighederne til provstiudvalg og ikke mindst menighedsråd. Dette har dog haft en ikke ubetydelig bagside. Menighedsrådene er nemlig i udstrakt grad blevet til et forvaltningsorgan. Store områder som personaleadministration, inkl. APV og MUS samt en ikke ubetydelig økonomisk forvaltning lægges ud til valgte – og dermed frivillige – menighedsrådsmedlemmer. Vilkaerne for og kravene til de ansatte i folkekirken er ændret betydeligt i takt med det øvrige samfund, hvilket stiller krav til menighedsrådsmedlemmerne om at udøve ledelse i det daglige.

En ekstern årsag er den omkalfatring af autoritetsbegrebet, der mentalt fulgte efter befrielsen i 1945, og som kom til udtryk på så forskellige men afgørende punkter som Grundlovsændringen i 1953, kommunalreformen i 1970 og andre væsentlige reformer i 1970'erne og 1980'erne. Hvad vi eksternt er midt i nu med en ny struktur- og senere velfærdsreform, kan betragtes som anden bølge af denne udvikling.

På det kirkelige område har den aktuelle ledelsesdiskussion forudsætninger i »Strukturkommissionen« 1964-71, skønt det forslag ikke under ét blev ført ud i livet. En anden forudsætning er »menighedsrådslovens« ændring i 1984 og ikke mindst de lovændringer, der er gennemført på det folkekirkelige område fra midten af 1980'erne og frem til i dag.

En helt afgørende rolle synes den nyorientering, der skete i Finansministeriet i 1980'erne, at have spillet. Ikke mindst Personalestyrelsens mange rapporter, der blev udgivet om lønreformer, ændringer i styrelser og offentlige institutioner m.v. Dette har både direkte og indirekte haft indflydelse i folkekirken, fordi der internt skulle »svares« på disse nye krav.

Samtidig hermed skete der en teologisk nyorientering inden for ekklesiologien, embedsteologien og den praktiske teologi. (Dette tidsskrift er eksempel *par excellence* herpå.) Der kan også peges på 1970'ernes såkaldt politiske teologi og diskussionerne om »præsterollen« og senere 1990'ernes begyndende diskussion om forholdet mellem stat og kirke, som endnu ikke er udtømt.

I de senere år har de økonomiske spørgsmål stået i forreste række i drøftelserne om folkekirken. Der er næppe tvivl om, at tilslutningen til folkekirken med hensyn til antallet af medlemmer har toppet for flere år siden. Statistisk tegner der sig en entydigt nedadgående tendens, og det er svært at forestille sig, hvad der skulle kunne ændre denne tendens, der ikke alene skyldes en ændring i befolkningssammensætningen.

Et vigende skattegrundlag er i nogle områder af landet allerede et problem, som strukturreformen i nogen grad afbøder virkningerne af. Bortforklares kan det imidlertid ikke, at det bliver en udfordring for alle i en ikke fjern fremtid. Hvad skal de efterhånden færre ligningsmidler anvendes til? Hvordan skal fordelingen være fremover mellem lønninger, drift – herunder undervisning – oplysning, aktiviteter og anlægsudgifter? Det bliver de folkevalgtes opgave og ansvar at prioritere, effektivisere og foretage omlægninger. Hvordan skal det gøres? Hvad skal kriterierne være for det ene eller det andet?

Sammenfattende sagt er det decentraliseringstendenserne, udflytningen af kompetencer fra Kirkeministeriet og de nævnte eksterne og interne årsager, der fordrer en anden form for ledelse af folkekirken på det lokale plan i sogn og provsti, end vi har i dag. Af disse grunde og på grund af den plads religionsdebatten og religionsmødet har fået, må der svares – også lokalt – på spørgsmålet om, hvad det er for en folkekirke, vi har, vil have og hvorledes den folkekirke under de ændrede betingelser kan vedblive at være en evangelisk-luthersk folkekirke? Hvem skal lede sogn, provsti og stift under alle de omstruktureringer og omskiftelser, der fortsat vil ske, så folkekirken stadig er en evangelisk-luthersk kirke? Det er det grundlæggende spørgsmål om ledelse.

Ledelse – et forsøg på definition

Har vi sat os et mål, eller arbejder vi efter et formål, er ledelse rammebetegnelsen for den proces, der fører os til målet, eller som gør os i stand til at leve op til formålet? Det ligger mere eller mindre eksplicit i både menighedsrådsløftet, præsteløftet, provsteløftet og bispeløftet, hvad der er »målet« for det embede, man indtager. Alle fire løfter implicerer et embede til 1) at skabe rammer for kirkens liv og vækst 2) at forkynde Guds ord rent og purt, som det findes i skriften og i overensstemmelse med kirkens bekendelsesskrifter at forvalte sakramenterne og at vejlede, trøste og tjene 3) at være en tro medarbejder, at føre tilsyn, at rådgive og vejlede og være et godt eksempel og 4) fortsat at varetage ordets tjeneste, at føre tilsyn, holde fast ved den sunde lære, være støtte for præster og menigheder, opsøge de vildfarne m.v.

Ud af denne kortfattede parafrase af de fire løfter vil jeg udlede, at ledelse i folkekirken er den samlede proces, som får de fire parter til at vende sig i samme retning og arbejde på det samme, nemlig at skabe rum og plads til at forkynde budskabet om Jesu Kristi lidelse, død og opstandelse. Det er kirkens *raison d'être*.

Det udelukker, at alt skal ske på samme tid, at alle skal gå i takt, at alt skal være ens, for der er ganske forskellige vilkår og steder at udøve dette. Afgørende er, at vi vil ét, og at vi vil det sammen, og at vi hver især stiller vores evner og kræfter til rådighed for, at det kan lykkes.

Hyrdebilledet anvendes allerede i Det gamle Testamente om denne proces. Billedet har også gyldighed i dag, når »ledelse i folkekirken« drøftes. Ledelse er ikke kun en opgave for præster, provster og biskopper, også det enkelte menighedsrådsmedlem er i denne betydning »hyrde«. Hyrdens opgave er at lede og at ledsage.

For mig at se må ledelse i folkekirken have et videre perspektiv. Perspektivet kunne være at bevare en folkekirke, som vi kender den og at sørge for, at der også er en sådan kirke i fremtiden. Ledelse må tage sigte på at blive udøvet for medlemmernes skyld. Det er efter min opfattelse nødvendigt helt konkret at tage fat på en klarere definition af ledelsesopgaverne på de forskellige niveauer i folkekirken og at knytte de nødvendige beføjelser dertil. Det første er muligt allerede. I »Betænkning 1477« lægges der meget tydeligt op til, at dette

sker f.eks. ved at arbejde med et arbejdsgrundlag eller værdigrundlag og ved at foretage strategiske overvejelser og planlægning.

Provsten – leder eller?

Ledelsesopgaven (jf. ovennævnte definition) ligger på forskellige niveauer i folkekirken. Der er dog tradition for i højere grad at anse biskopper og provster for ledere end præster og menighedsrådsmedlemmer. Der ligger naturligvis en ledelsesopgave hos både biskper og provster, hvad enten vi ser på embederne ud fra en gammel og regelstyret ledelsesforståelse eller ud fra en nyere f.eks. værdibaseret ledelsesforståelse. Tilsynsopgaven er en integreret del af bispembedet, en del af dette uddelegeres til provsteembedet. Helt afgørende er følgende formuleringer i bispeløftet, der pålægger biskoppen »at holde fast i den sunde lære« og pålægget om, at være »en støtte for præster og menigheder i dit stift«. Dette gejstlige tilsyn udøves i vidt omfang gennem eller med hjælp af provsteembedet.

I provsteløftet er provstens ansvars- og tilsynsforpligtelse desuden nærmere præciseret som et »tilsyn med kirkernes og præsteembedernes ejendom« og legalitetskontrol. Den kirkelige lovgivning udfolder dette på en lang række områder, således at der i det daglige udøves ledelse fra biskper og provster. På nogle punkter eller områder mangler der dog ledelsesbeføjelser, som sammenlignelige embeder andre steder i den offentlige forvaltning har.

Ledelse i den brede definition, som her er anvendt, kan ikke anvendes i praksis uden at de formelle ledere har fået tillagt beføjelser til at træffe afgørelser og sanktionsmuligheder. Det gælder såvel menighedsrådsformanden, kontaktpersonen og biskoppen som andre, der har en ledelsesfunktion. Det er ofte her, diskussionerne strander, fordi de forskellige grupper i folkekirken har meget vanskeligt ved at definere disse beføjelser som andet end magt. Lægfolket og personalegrupperne har, viser høringsssvarene på »Betænkning 1477«, meget vanskeligt ved at give repræsentanter for gejstligheden »magt«. Det afspejler en problemstilling og en manglende gensidig tillid, der – om ikke overraskende, så i hvert fald er bemærkelsesværdig og opridser en uholdbar situation.

Lad os vende tilbage til det indledende citat. Klausen sætter tingene på spidsen og det skal retfærdigvis siges, at hans bog er skrevet, før »Betænkning 1477« udkom. Ganske vist er der ikke ændret væsentligt mellem udkast og betænkning. Men der er den afgørende forskel, at betænkningens indledning har en ansats til den strategiske og teologiske ledelse, som Klausen efterlyser.

Det er meget sandsynligt, at Klausen har ret i sin beskrivelse og at hans indvendinger er meget relevante. Omvendt må man sige, at en så radikal reform af folkekirken, som Klausen antyder, ikke ville have nogen chance for at blive vedtaget i Folketinget. Det er også et spørgsmål om mange af os ville kunne leve med en folkekirke organiseret på den måde, Klausen antyder. Den folkekirke, vi kender, er afgørende præget af lægfolkets indflydelse siden Menighedsrådsloven af 1903. Det er umuligt at forestille sig, at lægfolkets indflydelse skulle kunne mindskes, og det er vel slet ikke ønskeligt, fordi I.C. Christensens argument ved lovens vedtagelse, at lægfolkets indflydelse styrker folkekirkens plads i samfundet, ikke har mistet sin valør, tværtimod.

En ikke helt urealistisk situation kunne være, at der i et sogn ikke er nogen blandt lægfolket, som vil påtage sig opgaven at deltage i folkekirkens styrelse. Hvordan vil vi forholde os til det rent konkret, og hvilken betydning vil det have for vores forståelse af folkekirken?

Klausen sætter uden tvivl fingeren på et meget ømt punkt, når han anfører, at den meget store indflydelse på folkekirkens styrelse og strategi, som lægfolket har, i den nuværende skikkelse medfører, at man med ledelse i folkekirken risikerer at sætte sig mellem to stole. Den store udfordring i den nærmeste fremtid synes at være at finde en (ny) balance mellem ledelsesniveauerne i folkekirken, hvor der dels klarere er defineret, hvad ledelse er, dels hvilke ledelsesbeføjelser, der er knyttet til det respektive niveau. Kan dette lade sig gøre uden at røkke ved det helt afgørende grundlag, at lægfolket har indflydelse på folkekirkens styrelse? Udfordringen synes at være, hvis vi prøver at følge Kurt Klaudi Klausens argumentation, at hindre, at den ledelse, der kan (og skal) styrke folkekirkens identitet, får utilsigtede virkninger.

Det er risikoen, hvis ikke det er fagfolk, der sættes på de i denne sammenhæng helt afgørende pladser: biskopper og provster. Deres opgaver som ledere bliver i fremtiden at knytte den frivillige og valgte del af folkekirkens ledelse sammen med en lidt mere veltrimmet måde at administrere folkekirken på og sammen med lægfolket at styrke folkekirkens identitet.

I den meget store proces er der brug for både en fagteologisk viden og en grundig uddannelse i ledelse og organisation. Her må teologi og ledelsestænkning indgå i et dialektisk og dialogisk forhold.

Først må det gøres klart, at teologi og ledelsesfilosofi ikke må sammenblandes eller forveksles, men de må heller ikke adskilles. Holdes ledelsesovervejelser helt ude af folkekirken og dens måde at organisere sig på i dag, risikerer den at miste sin legitimitet, som anført af Klausen. Den legitimitet er meget afhængig af, om den opfattes som vedkommende eller ligegyldig i menneskers dagligdag. Hvis ikke folkekirken bekymrer sig om sin identitet og selvforståelse og medlemmernes opfattelse og oplevelse af dens relevans – og dette er en teologisk opgave – risikerer den i værst tænkelige tilfælde at havne i en slags »*ex opere operatum*«-teologi, hvor det at holde gudstjeneste er legitimitet nok for at have en identitet som kirke i en folkelig og samfundsmæssig kontekst. Det er det ikke, hvis kirken ikke længere er en del af det almindelige folkelige liv i sognet.

Dernæst må det tilstræbes, at uddannelse i ledelse og organisation kommer til at indgå i uddannelsen og efteruddannelsen af præster og provster på Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse. Grundlaget herfor må som i andre teologiske og praktiske fag være en kritisk forskning.

Ledelse i praksis

I flere provstier er menighedsråd, præster og provstiudvalg begyndt at diskutere ændringer af den nuværende ledelsesform i folkekirken. Flere steder er man godt på vej med tiltag, der kan aflaste menighedsrådene for den praktiske udførelse af deres forvaltnings- og ledelsesopgave, men fastholde deres ansvars- og beslutningskompetence. I den proces kan det være en fristelse at tage fat på at etablere forskellige samarbejdsprojekter på tværs af sognegrænser og ligningsområder som det første.

En anden vej kunne være at begynde med en sogneanalyse, der bl.a. afdækker befolkningssammensætningen i sognet. Det giver en viden om, hvem medlemmerne i sognet egentlig er. Derudfra kunne man overveje, hvordan man vil være kirke for dem afstemt i forhold til det, som er kirkens grundlag eller *raison d'être*. Hvad er det, der skal siges ind i medlemmernes liv? Hvor-

dan kan det gøres, så de erfarer, at det vedkommer dem på en lødig måde? Hvad skal menighedsrådets ligningsmidler anvendes til? Hvor meget personale er ønskeligt? Skal deres arbejdsopgaver være anderledes end nu? Alle disse forholdsvis enkle spørgsmål fører et menighedsråd ind i en proces, hvor det er nødvendigt at skrive et arbejdsgrundlag. Hvad er præmisserne for vores arbejde som menighedsråd, præst(er) og medarbejdere? Hvad vil vi arbejde henimod? Hvordan vil vi gøre det?

I den proces dukker der ønsker op om opgaver, der måske ikke kan løses af et enkelt råd eller sogn alene. Her kan samarbejdsprojekter om f.eks. mini-konfirmander, fælles administration med hjælp til menighedsrådets sekretær- og formandsopgaver, fælles sekretariatsfunktion til understøttelse af kontaktpersonernes arbejde, fælles kirkegårdsadministration og fælles ansættelse af personale overvejes. Herved vil man kunne undgå et uhensigtsmæssigt stort antal af kvoterede stillinger, hvilket dels vil indebære, at den enkelte stilling bliver mere attraktiv, dels give mulighed for at indføre gensidig vikarforpligtelse for alle personalegrupper.

For en del råd kan det være en hurdle at tænke på samarbejde med andre på nogle områder, for mister man netop ikke identitet og sognetilknytning derved? Vil aktiviteter ikke samles omkring et områdes store kirker og sognekårde? Det er nogle relevante indvendinger, der ikke slet og ret kan afvises. Men det burde kunne lade sig gøre at tilrettelægge samarbejder, således at mindre sogne tilgodeses. Samarbejde på tværs af sognene medfører ikke i udgangspunktet en affolkning af gudstjenester og aktiviteter i det enkelte sogn. Ofte glemmes i denne sammenhæng, at samarbejde ikke kun er at afgive, hvis det overhovedet er det, samarbejde er i udstrakt grad at få noget, som man ellers ikke ville have fået. Skoletjenesterne landet over er et meget godt eksempel på, hvordan man ved hjælp af fælles personalemæssige og økonomiske ressourcer løfter en opgave, som ingen sogne før magtede alene, og som tilfører alle deltagende sogne et udbygget samarbejde med folkeskolerne.

Menighedsrådenes respektive arbejdsgrundlag (nogle kalder det visioner, andre værdigrundlag eller virksomhedsgrundlag), er relevante at anvende i alle situationer, hvor et menighedsråd og et budgetsamråd skal træffe beslutning om fordeling af ligningsmidlerne. Arbejdsgrundlagene afspejler visioner og planer, og i den forbindelse er det relevant at tilrettelægge en budgetproces, der rækker fem til seks år ud i fremtiden.

I denne proces bliver en række ledelsesopgaver både meget synlige og meget nødvendige. Det er nødvendigt med en daglig leder i det enkelte sogn, som har ansvar for, at samarbejdet kommer i stand og virker, at menighedsrådets visioner føres ud i livet, at menighedsrådets personalepolitik gennemføres etc. Hvem den daglige leder skal være kan diskuteres. Det giver næsten sig selv, at det er en opgave, som kræver tilstedeværelse på arbejdspladsen dagligt. Det er altså en opgave, som menighedsrådet skal uddelegere til en person, som er ansvarlig i forhold til menighedsrådet.

Menighedsrådsformandens ledelsesopgaver bliver at sørge for det, man i fagsproget kalder den strategiske ledelse, nemlig at tilrettelægge og sørge for at menighedsrådet udarbejder og vedligeholder et arbejdsgrundlag (værdigrundlag) m.v.

Tilsvarende bliver provstens opgave en strategisk ledelse, der skal inspirere til og understøtte, at menighedsrådenes fælles processer fører til det, de har sat sig som mål. Her kan der forekomme eksempler på en ledelse, der sætter sig mellem to stole, for hvis et menighedsråd eller en menighedsrådsformand ikke vil deltage i dette, findes der ingen sanktioner fra provstens/provstiudvalgets side. Her er »gulerod« men ingen pisk.

Det skal ikke skjules, at det er en både meget nødvendig og en meget arbejdskrævende proces, der for at lykkes fremover må have nogle forudsætninger opfyldt, som i dag ikke er til stede. Der må for det første tillægges menighedsråd og provstiudvalg ledelsesbeføjelser, som svarer til de forvaltnings- og beslutningskompetencer, der er lagt ud ved de senere års kompetenceændringer.

For det andet bør der skabes mulighed for relevante kurser for menighedsråd i provstierne/stifterne, således at de bliver i stand til at honorere de krav, der stilles til dem, ellers mister de motivationen og glæden ved at sidde i et menighedsråd.

Endelig er det nødvendigt at se på både præsternes og provsternes efteruddannelse. Det vil fremover kræve en langt bedre uddannelse inden for organisation og ledelse at være såvel præst som provst. Det må også forudses, at den nuværende sammensætning af provsteembedet med en fuld sognepræstelig forpligtelse (meget ofte dog med hjælpepræst) ikke er holdbar.

Sammenfattende sagt er provstiet allerede i dag en basis for ledelse. Fremover vil denne basis blive mere nødvendig, for det er en uomgængelig opgave

at fastholde folkekirken på den ikke forandrede opgave at forkynde evangeliet om den korsfæstede og opstandne frelser, Jesus Kristus, samtidig med at folkekirkens identitet og legitimitet i medlemsskaren fastholdes og udbygges. Det første kræver et fortsat teologisk arbejde på et højt fagligt niveau. Det andet kræver en nyorientering og en anvendelse af den ledelsestænkning, der er relevant for folkekirken. Provstiet er den platform, hvor dette kan udfolde sig i et samarbejde og i en koordinering med biskop og kirkeministerium og sidst men ikke mindst i et samarbejde med sogne og præster. Det sidstnævnte er afgørende, fordi sognet stadigvæk er – og efter min opfattelse også fremover skal være – folkekirkens basis.

Poul Henning Bartholin, provst
Hillerød

Big is beautiful!

Jørgen Kvist Jensen

Folkekirken ødsler med sine personaleressourcer, hvilket paradoksalt nok hverken gavner præsterne eller menighederne. I stedet får man desillusionerede og udbrændte præster, og udtyndede sogne hvor der er mangel på opbakning til den lokale sognekirke. Den bedste løsning på denne mistrivsel vil være at sammenlægge sogne, at samarbejde i teams, samt ansætte en ikke-teolog som daglig leder af storsognet. Både de faglige og økonomiske ressourcer vil herved kunne udnyttes langt mere optimalt, samtidig med at præsten frigøres til at være præst – og ikke leder. Kort sagt: »Big is beautiful.«

Den ringe medarbejder-trivsel i folkekirken er et af kirkens største tabuer. Undersøgelser de senere år har dog gjort det vanskeligere at blive ved med at undertrykke, at kirkens personale-ressourcer kunne bruges meget bedre. Der er kort sagt tale om et ressourcemisbrug. Og der er mennesker, der har et urimelig dårligt arbejdsliv.

Umiddelbart virker den dårlige trivsel blandt medarbejdere, ikke mindst blandt præster, paradoksalt: dels er 'tilgivelse' og 'menings-tolkning' folkekirkens vigtigste produkt, dels er der en perlerække af meningsfulde opgaver at udføre som ansat i folkekirken, og endelig er der ansat masser af mennesker med den gode vilje.

Jeg ønsker ikke at indlade mig på en diskussion om det aktuelle eller fremtidige forhold mellem stat og kirke. Og jeg vil ikke forholde mig til om, og i givet fald hvordan, der kommer flere mennesker i kirke. Jeg er alene optaget af den uanstændige mistrivsel blandt alt for mange af de ansatte i folkekirken.

Mit ærinde er for det første at påpege, at folkekirken ødsler med sine medarbejderressourcer. Udbrændte og desillusionerede præster fylder meget

i folkekirken. Det er i sig selv slemt nok. Men derudover vil det i fremtiden gøre det endnu vanskeligere for folkekirken at konkurrere om den begrænsede (kvalificerede) arbejdskraft. Havde der været tale om en fodboldklub, ville træneren for længst være blevet fyret for at få alt for lidt ud af holdets potentialer. Men i folkekirken stilles ingen træner til ansvar for mistriksel og manglende sammenspil blandt medarbejdere.

For det andet vil jeg pege på, at større enheder og deraf følgende synlig (personale-)ledelse vil skabe mere trivsel blandt medarbejderne. Der er brug for strukturelle ændringer. Big is beautiful!

Omverdenen forandrer sig

Omverdenens forventninger til folkekirken er ofte modsatrettede. Derudover sker der for tiden store ændringer i synet på og forventningerne til folkekirken.

Uden her at ville diskutere forholdet og forskellen mellem folkekirke og statskirke, er der dog ingen tvivl om, at folkekirken af mange danskere betragtes som en del af en velfungerende offentlig sektor i en udbygget velfærdsstat.

Mange brugere forventer derfor en professionel behandling, når de møder kirken ved dåb, konfirmation, vielse og begravelse. Dels forventes det, at kirken i disse situationer kan tilbyde en korrekt forvaltning, dels at kirken er i stand til at levere sit særegne produkt i disse situationer – dvs. at bidrage med troværdige kristne rammer og ritualer i forbindelse med livets overgangssituationer.

Videre er folkekirken midt i en langstrakt proces fra monopol til marked. Der er tale om en klassisk vanskelig transformationsproces. folkekirken har altid haft stort set monopol på religionsudøvelse og på at være meningsfortolker. Men i løbet af de seneste årtier har andre budt ind på 'meningsmarkedet'. Det er en ny situation for folkekirken. Og som alle hæderkronede monopolvirksomheder har også den problemer med omstillingen. På markedet skal man hele tiden kunne godtgøre og eksplicere sin funktion, sit budskab og sin *raison d'être*.

Hvordan går det med det velordnede anarki?

Hele den folkekirkelige orden er som bekendt et mere eller mindre velordnet anarki, der har sine indbyggede dilemmaer, modsætninger og kompromiser. I forbindelse med ledelse og personaletrivsel har jeg samlet fire problemfelter:

For det første er meget af arbejdet i folkekirken diffust, abstrakt og usynligt. Heldigvis. For vil man være (en luthersk) kirke, må meget arbejde være netop usynligt og umåleligt.

Problemet er blot, at den teologiske og kirkelige selvforståelse om usynlighed og umålelighed har bredt sig til stort set alt, hvad der foregår i folkekirken. Herunder ikke mindst forståelsen af, at der ikke er brug for (personale-) ledelse.

For det andet er der ingen eller yderst mangelfuld (personale-)ledelse. Under henvisning til teologiske argumenter om den magt-frie, usynlige og upolitiske lutherske kirke er (personale-)ledelse blevet afvist. Luther og folkeligheden er sommetider blevet brugt som reelle argumenter. Andre gange har de været kærkomne autoriteter for de aktuelle magthavere i folkekirken til at sikre sig *status quo*.

I forlængelse af det bevidste ønske om usynlig ledelse, har der ikke været en klar ledelsesstruktur med transparens og mandat. Tidligere tiders mere patriarkalske præsterolle gjorde ofte præsten til den naturlige leder i sognet. Denne næsten automatiske forståelse af, hvem der er lederen, findes ikke i dag. Til gengæld står konflikterne i kø og venter på en transparent ledelse med et klart mandat.

Heldigvis ses en spirende forståelse for, at mennesker ansat i folkekirken er helt almindelige mennesker med helt almindelige og legitime behov for klarhed om beslutninger, prioriteringer, fælles mål, forventninger til den enkelte arbejdsindsats, samt personalepleje og udvikling.¹

Netop med de specielle arbejdsopgaver, der er ved at være ansat i en kirke, er behovet for præcision og klarhed så meget større.

For det tredje er teamforståelsen unik ringe. Dette hænger ikke blot sammen med en teologisk, men også en tidsbestemt opfattelse af præsterollen. Den manglende teamforståelse kommer bl.a. til udtryk i den teologiske ud-

dannelse, i den manglende team-spirit blandt en kirkes ansatte, og i det manglende samarbejde på tværs af sognene.

Nogle hører 'team' som en yderligere feminisering af folkekirken. Problemet er imidlertid nærmere, at den faglige og personlige selvtilid hos mange præster er så ringe, at de ikke har modet til et forpligtende team-arbejde. Et team er nemlig ikke bare en gruppe af mennesker, men mennesker der er forpligtet på fælles ansvar og fælles mål. Et team er '...et mindre antal mennesker med komplementære kompetencer, der er forpligtet over for et fælles mål, som de har *fælles ansvar* for opfyldelsen af.'²

For det fjerde er der tale om små sogne-arbejdspladser. Der har været en kirkelig tradition for at strukturere ud fra sognet som den nære og overskuelige geografiske og samfundsmæssige enhed. For mange byboende danskere er sogneforståelsen imidlertid i dag svag.

De små sogne-arbejdspladser med de mange forskellige faggrupper er utilstrækkelige faglige vækstmiljøer. Derimod er de små arbejdspladser med mange forskellige faggrupper og uden fælles ledelse som et velgødet drivhus for både faglige og personlige konflikter.

Løsning: ledelse og større enheder

Folkekirken er præget af megen snak, gode hensigter og den gode vilje. Skal medarbejder-trivsel forbedres – med heraf følgende mega-gevinster for folkekirkens øvrige virke – er der imidlertid brug for at ændre på strukturerne. I forlængelse af ovenstående skal ændringerne sikre:

- Klare og transparente beslutningsprocesser
- Klare fælles mål og mere fælles ansvarsforståelse
- Team-arbejde og flere faglige kolleger
- Præcise forventninger til den enkeltes arbejdsindsats
- En aktiv personaleledelse og en professionel og nærværende daglig ledelse
- At den faglige stolthed og stoltheden over at arbejde i folkekirken forøges

- At kirken gør sig sit kerneprodukt og sin kernekompetence klar, og at den kan formulere det i både en kort og en lang version

Folkekirken budskab er 2000 år gammelt, men evig aktuelt, påstår kirken. Det er fint, provokerende og tankevækkende. Men der er jo ingen grund til at gøre arbejdsmiljøet så utidssvarende, ineffektivt og dårligt som i dag. At folkekirken ikke er lagt øde af konflikter og minus-motivation må skyldes de mange mennesker med den gode vilje, der er ansat i folkekirken.

For at disse mange mennesker med den gode vilje skal få et bedre arbejdsliv, er der brug for synlig ledelse og større enheder i stedet for.

Det gøres ved, at sogne sammenlægges, så de får en størrelse, hvor der kan være basis for faglige miljøer blandt de ansatte. Under hensyntagen til den store forskel i sognestørrelse (i dag fra 30 til 16000 sognebørn), vil der typisk være tale om at sammenlægge 2-10 af de nuværende sogne til nye stor-sogne.

Som leder af denne mangefacetterede kirkelige organisation ansættes en professionel leder med mandat og ansvar over for det folkevalgte menighedsråd. Lederen skal have ledelsesmæssig og teologisk uddannelse. Lederen skal ikke være præst, men leder. Til gengæld skal præsterne være præster og ikke ledere. Personaledelse, realisering af menighedsrådets prioriteringer og planer, samt daglig ledelse skal være lederens vigtige opgaver.

En sådan sognestørrelse og ledelse vil være de nødvendige redskaber til at tage fat på at nå de ovenfor skitserede mål. Derudover vil det give mulighed for rotation af præster i de forskellige kirker. Der vil være større fleksibilitet, f.eks. i forhold til folkets aktuelle råb om flere anledningsgudstjenester. Og præsterne kan få mulighed for i højere grad at specialisere sig. En sådan centralisering vil derudover medføre administrative effektiviseringsgevinster.

Ledelse er bl.a. at gøre 'kollektive beslutninger effektive'. Som en stor og stærk monopolinstitution, med masser af penge, masser af medlemmer og stort set ingen konkurrenter har det indtil nu reelt ikke været nødvendigt for folkekirken at se på effektivitet. Dette har været én af årsagerne til den manglende ledelse. I dette fravær af ledelse har der været god plads til interne stridigheder, som langtfra altid har været begrundet i teologisk eller kirkelig uenighed.

Faldende medlemstal, et kirkeskattestop og stigende økonomiske problemer kan i fremtiden blive dårlige anledninger for en god sag: ledelsestænkning i folkekirken.

Betænkning 1477

‘Den største reform af folkekirken i mere end hundrede år’ står der på Kirkeministeriets hjemmeside om de nye love, der trådte i kraft den 1. januar 2007 og som drejer sig om ændringer af folkekirkenes struktur. De nye love følger af den grundige proces omkring betænkning 1477 om opgaverne i sogn, provsti og stift.

Hvordan kan jeg så netop nu begynde at efterlyse nye ændringer, kunne man spørge. Det korte svar er, at 1477 er endt i et kompromis, som ikke løser de grundlæggende personalemæssige og ledelsesmæssige problemer i folkekirken.

I den forbindelse er det værd at huske, at arbejdsgruppen bag betænkning 1477 ikke blev nedsat med henblik på at forbedre medarbejdertrivsel eller ledelsesmulighederne, men for at justere den kirkelige struktur som følge af kommunalreformen.

I forlængelse af denne teknokratiske opgave og det traditionelle ønske om næsten 100 % konsensus er det ikke overraskende, at betænkningen endte i et mudret kompromis på et helt centralt punkt: sognestrukturen. I betænkningen står: ‘Selv om sognet og sognemenigheden er og fortsat skal være fundamentet i folkekirken, er der samtidig grund til at være opmærksom på og skabe rum for de former for kirkeliv, som ikke nødvendigvis har sognemenigheden som udgangspunkt.’³ Frivillighed lyder fint, men dækker ofte over et ledelsesmæssigt svigt.

I forhold til det andet centrale punkt om ledelse er der tale om en i bedste fald upræcis og uklar forståelse af ledelse og magt. Lad følgende citat være eksempel på ledelsesmæssig snak-snak, modsætninger og uklarhed, fordi man ikke ønsker en virkelig fokusering på de ledelsesmæssige redskaber, der kunne danne grundlag for mere klarhed og trivsel: ‘Ledelse er andet end udøvelse af magt. Ledelse kan også betyde at lede andre frem mod et mål. Kirkelig ledelse

må i højere grad forstås som en bestræbelse på at vise veje og muligheder frem mod det ene mål, som kirken retter sig mod: evangeliets forkyndelse.⁴

Præster er ikke uddannet til ledelse. Og mange præster er ualmindelig uegnede som ledere, men glimrende præster. Man kan lade præsten være daglig leder; man kan lade menighedsrådet være mere synligt i den daglige ledelse eller man kan gøre ingenting – det gør ingen forskel. Når man ikke vil gøre noget ved de små enheder, og når ledelse ikke respekteres som et håndværk, der kræver evner og kompetence, og derfor ikke bare skal uddeles til den, der sidder nærmest, råber højest, eller på tilfældig vis og ofte usynligt har gaflet sig til magt – så ændres der ikke på problemet med mistrivsel. Ledelse er et personalegode. Især hvis den er synlig og situationsbestemt.

Forhåbentlig kan den ny lovgivning være vejen til hurtigst muligt at få forberedt næste reform, der kan give reel mulighed for at løse de (personale)ledelsesmæssige problemer, som stort set alle er enige om.⁵ Alternativt kunne et drømme-scenario være, at landets menighedsråd straks går i gang med fusioner. Denne tanke synes dog fjern.

Efter betænkning 1477 er der brug for, at der nedsættes en arbejdsgruppe, der skal lave forslag til, hvordan folkekirken over en 5-årig periode kan blive den arbejdsplads i Danmark, der har den bedste medarbejdertrivsel. Vil man opnå resultater, må man fokusere. Hvem har mod og ambitioner til en sådan fokusering?

Meningsfuld ledelse

Folkekirkens fremragende produkter hedder tilgivelse, mening og ritualer i forbindelse med livets overgangssituationer. Der er en stor offentlig opmærksomhed på tro og religion. Der er masser af mening i de fleste opgaver, som ansat i folkekirken. Disse tre forhold burde i sig selv være grundlag for stor medarbejdertrivsel og stolthed over sin arbejdsplads. Men sådan er det ikke.

Denne paradoksale situation skal bl.a. løses med synlig ledelse. Her vil nogle i kirkeverdenen se rødt og tænke på rigid statistik, målinger af alt og lignende gold management.

Med masser af dobbeltheder i begrebet, kunne man måske tale om 'meningsfuld ledelse' i folkekirken. I en sådan ledelse må ligge, at man gør sig

klart, at folkekirkens kerneydelser er tilgivelse, mening og ritualer, hvorfor det ikke vil være ønskeligt eller muligt i traditionel forstand at måle en stor del af folkekirkens aktiviteter. F.eks. hverken kan eller skal man måle en gudstjenestes virkning på mennesker. Men det hører til meningsfuld ledelse i folkekirken at beslutte, hvor mange gudstjenester og hvilke der skal holdes. Og i forlængelse heraf skal det besluttes, hvor stor en del af kirkens samlede ressourcer, der skal bruges på gudstjenester, sjælesorg og andre aktiviteter. Og hvordan skal der prioriteres mellem de forskellige kommunikationsmidler – altervin, sogneblad, hjemmeside osv ...

I forlængelse af den manglende mulighed for at måle er det en vigtigere ledelsesmæssig udfordring at sikre, at alle medarbejdere har en fælles forståelse af den fælles opgave og fortælling. Den kristne kirkes store fælles fortælling, tror jeg, at de fleste ansatte er klar på. Den kan blot forekomme lidt stor og abstrakt i X-købing sogn. Derfor er det en ledelsesmæssig opgave at holde fokus på, hvordan den store fortælling skal fortælles og udfoldes i X-købing.

Dernæst må en meningsfuld ledelse indeholde erkendelsen af, at medarbejderne udgør den helt væsentlige ressource, hvorfor personalepleje og planlægning udgør den afgørende ledelsesmæssige udfordring.

Endelig ligger der bag meningsfuld ledelse en klar forståelse af, at synlig og transparent ledelse vil frigøre personlige og arbejdsmæssige ressourcer blandt medarbejderne.

Gud og kristendommen skal nok klare sig uden fusioner og personaleledelse i folkekirken. Jeg ønsker ikke at være apologet. Men jeg ønsker at være advokat for en meget bedre personalepleje, som starter med respekt for sine medarbejdere og forståelse for, at klare og hensigtsmæssige strukturer er gode arbejdsvilkår for mennesker.

Noter

- 1 Stor ros til arbejdsgruppen bag *Betænkning 1477*: 'Opgaver i sogn, provsti og stift' Betænkning fra Arbejdsgruppen om ændring af den kirkelige struktur. Kirkeministeriet – Juli 2006, fordi den har taget fat på analysen af en del af problemfelterne.

- 2 Side 127 i: Jane Blichmann og Stig Kjerulf: *Executive coaching – Ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv*. Børsens Forlag 2005.
- 3 Side 12 i: *Betænkning 1477: 'Opgaver i sogn, provsti og stift'* Betænkning fra Arbejdsgruppen om ændring af den kirkelige struktur. Kirkeministeriet – juli 2006.
- 4 Side 18 i: *Betænkning 1477: 'Opgaver i sogn, provsti og stift'*. Betænkning fra Arbejdsgruppen om ændring af den kirkelige struktur. Kirkeministeriet – juli 2006
- 5 Ros til arbejdsgruppen, fordi den har kortlagt en række problemer. F.eks. i følgende citat fra side 19 i: *Betænkning 1477: 'Opgaver i sogn, provsti og stift'*. Betænkning fra Arbejdsgruppen om ændring af den kirkelige struktur. Kirkeministeriet – juli 2006: 'Udgangspunktet for diskussionen har været den uklarhed, som i dag i mange sogne kendetegner de lokale ledelsesforhold. Dette udgør en negativ faktor i forhold til arbejdsmiljøet i folkekirken, hvilket blev afdækket i arbejdsmiljøundersøgelsen fra 2002.'

Ideer til ledelseslitteratur i forhold til den stigende fokusering på ledelse i folkekirken

Thyssen, Ole: *Værdiledelse – om organisationer og etik*. Gyldendal 1997.

Blichmann, Jane og Stig Kjerulf: *Executive coaching – Ledelsesudvikling i psykologisk perspektiv*. Børsens Forlag 2005.

Kolind, Lars: *Kolind Kuren*. Jyllands-Postens Forlag 2006.

Hildebrandt, Steen: *Hildebrandt om ledelse. Langsigtet ledelse i en kortsigtet verden*. Ledelsesforlaget 2005.

Ledelse på spring. En håndbog i personaleledelse. Kommunernes Landsforening 2001.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand og Joseph Lampel: *Strategy safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall 1998.

Digmann, Annemette: *Ledelse med vilje. Offentlig ledelse i nyt perspektiv*. Børsens Forlag 2004.

Big is beautiful!

March, James G.: *Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed.*
Samfundslitteratur 1995.

Andersen, Kirstine : *Kierkegaard og ledelse.* Frydenlund 2004.

Jørgen Kvist Jensen, cand. theol; konsulent i Folkekirkens Nødhjælp
Møllemarken 55 D
2880 Bagsværd

Faglighed og ledelse

Mogens Lindhardt

Ledelse hører til den flydende modernitets sensitivitet for forandringer og reaktioner i omverdenen. Men giver den plads til teologisk faglighed? Ledelsesdiskursen i det offentlige har ofte stillet sig kritisk og kontrollerende an over for faglighed. Men omverdenssensitiviteten kan åbne for et begreb om ledelse i kirken, hvor den teologiske faglighed bliver uundgåelig for al målrettet handling. Dermed genvinder teologien sin betydning.

I ledelsens årtier (1995-2015?) er alt ledelse – og dog

Der tales om ledelse alle steder og på alle måder, og nu også hos os. Præster skal lede, menighedsråd skal lede, kirkegårdsledere gør det allerede, provster og biskopper er godt på vej, og Kirkeministeriet, som engang arbejdede med »Folkekirken Styrelse« taler nu i betænkning 1477 også om ledelse. Overalt, hvor der er led, der påvirker andre led, italesættes det som »ledelse«. Samtidig synes selve sproget om ledelse at frigøre sig fra de virksomheder (som folkekirken), der skal ledes i, for i stedet at handle om almene processer og metoder: »Selvledelse«, »repræsentativ ledelse«, »polyfon ledelse«, »værdiledelse«, »forandringsledelse« ... »you name it, we got it!« Og hvis vi ikke har det, så kan vi hurtigt lave det – for ledelsessproget synes at være et flydende universal-middel, der hældes ind over enhver virksomhed, uanset dens faglige basis.

Det er symptomatisk for denne periode, at alle bliver benævnt og forstår sig selv som ledere. Selv den Røde Kors-medarbejder, der i 2004 skulle lede overlevende fra tsunamien de 26 skridt fra gaten og frem til den interimistiske paskontrol, præsenterede sig for os som leder med denne sin markante »ledelsesopgave«. Det ville han ikke have sagt før 1995. Og på alle offentlige ar-

bejdspladser udnævnes i dag et stigende antal »ledere«, som til forveksling ligner sagsbehandlere, ekspeditionssekretærer, chefer eller souschefer, men titlerne er skiftet.

De som ikke bliver ledere, bliver coaches og konsulenter. De bliver derved en del af det processuelle ledelsesunivers – som dets skyggebokserne. Den som stadig har en god fuldmægtig, skal bide mærke i hende, så han kan genkende hende, når hun i morgen har skiftet titel til chefrådgiver eller specialkonsulent!

Når ledelse er overalt, bliver ledelse diffus. Men ordet har nu vist en forbavsende overlevelseskraft. Hvorfor? Mit bud er i al korthed, at »ledelse« er koden for forestillingen om menneskelig indflydelse og orientering i det, man med Zigmunt Baumanns sprog kalder »flydende modernitet«. Det er en tilstand, hvor alt betragtes som værende i bevægelse og foreløbigt samt under udvikling og nedbrydning. Ingen institution står med uanfægtet ret, i stedet fremstår den som en mulighed, den enkelte kan benytte sig af. Et samfund, som ikke formes af institutioner eller store fortællinger, som binder sammen. »Interpretation is the only game of the town!« og alt presses ind i små fortolkningsfællesskaber med målsætninger og foreløbig identitet i forsøg på at skabe orienteringspunkter. Et »risikosamfund« (Ulrich Beck), der ikke domineres af fortiden eller af traditionsbærende institutioner, men af en fremtid, der hele tiden indebærer endnu uskete farer, som det gælder om at agere i og beskytte sig imod.

»Ledelse« repræsenterer selve forestillingen om, at meningsfuld handling kan lade sig gøre i en flydende modernitet, hvor fokus er på forandring fremfor på tilpasning af det allerede kendte. Derfor skal man være »omstillingsparat«, »beredt« og være på forkant med udviklingen ind i det ukendte.

Når der tales om ledelse, inkluderes det at 1) nogen tager stilling og vil bevæge nogen i en bestemt retning, 2) at noget har mistet sin selvfølgelighed, gennemskuelighed eller overbevisningskraft og derfor skal ændres eller tydeliggøres og 3) at vi permanent er i gang med flygtig aktivitet – for både ledelsens emner og processer kan være nogle andre i morgen end i dag. Ledelse er en stadigt flydende proces, hvilket den løbende udskiftning af ledere vidner om. »Den, som ikke er under udvikling, er under afvikling« hedder et mantra i det ledelsessprog, som Finansministeriet indførte over for offentligt ansatte i 90erne, og som private konsulentfirmaer lukrerer på. Det gælder personer, institutioner og arbejdspladser. Da der endnu blev talt om »styrelse« tænkte

man derimod i fast orden, fast arbejde, faste opgaver, faste strukturer, hvor man ikke skulle forandre, men gentage og finde roen ved det. Det skal man i realiteten stadig, så derfor er der mange indbyggede spændinger i ledelses-sproget. Jeg nævner nogle stykker:

Det usagte og frygtede i ledessproget

1) »Alle skal lede.« Hvis det er sandt, må logikken jo være, at de som leder selv ledes af nogle andre. Men dette afhængighedsforhold pakkes ofte ind i andre ord: coaching, supervision, motivation og udvikling. Desuden tales om kontrakter mellem tilsyneladende frie subjekter – også selv om de, der indgår dem er hhv. arbejdsgiver og arbejdstager. Ledessproget trækker på en ideologi om autonomi og frihed for den, som leder, så han kan forme og danne mønstre i det flydende. »Spændende« siger folk, når de hører, jeg arbejder med ledelse. Lederen er spændende, som en filmisk figur på vej til at styre be-givenhedernes gang ud i det usikre med sin egen position som indsats. Un-derordningsforhold må nedtones, så vi stadig tror, at den ledte leder stadig er subjekt og ikke objekt for det, som foregår, lige så vel som det foregøgles at le-delse ikke implicerer hierarki og autoritet.

Andre i landskabet kan dermed trække sig lidt tilbage til en iagttagende position. De overordnede led ser til på afstand, konsulenter og coaches er derimod helt uforpligtede. De forventer, at de, de coacher, er forbundet med en sag, men at de ikke selv skal være det.

Med den tilsyneladende autonomi og andres tilbagetrækning stiger pres-set på lederen. Derfor er der også en tendens til at eksterne vilkår får mindre opmærksomhed. Det kan gælde magtforhold, gensidig afhængighed, interes-ser, normative grundlag og rettigheder. Lederen rykker i centrum, og kom-mer dermed under dobbeltild. »Han skal selv finde ud af det,« lyder det oppe-fra, hvorved følgerne af de vilkår, der sættes oppefra let overses, samtidig med at man frygter, at han faktisk gør det og dermed bestemmer for meget selv. »Det er det, han får sine penge for,« tænker man nedefra, og giver dermed plads til ansvarsfralæggelse, men også til frygt for at lederen kan bestemme for meget – over os!

Fantasi om den suveræne leder i centrum med nogle over sig og under sig forveksler strukturel magt og ledelse, og er samtidig en af de største hæmninger for fornuftig ledelse – men den er til dels skabt af ledelsessproget selv. Det kølige svar er:

- ledelse foregår ikke i ensomhed, heller ikke som ledelse »over« nogle, men som ledelse mellem nogen.
- ledelse handler ikke om lederens position eller person, men om den proces imellem folk, som han eller hun er ansvarlig for at sætte i gang.
- ledelse er et begrænset felt, trods ledelsessprogets alt overflydende tendenser. De fleste »ledere« leder ikke ret meget. Ledelse foregår ikke altid, men en gang imellem. Resten af tiden arbejdes med administration, fag og andre ting. At være leder er at have et beredskab til at sætte ledelse i værk, ikke andet.
- ledelse handler om at skabe rum for refleksion og forandring, og dermed om at inddrage andre i fælles overvejelse over mål og muligheder i forhold til arbejdspladsens opgave og anliggende.
- ledelse er med andre ord en del af det faglige arbejde, aldrig løsrevet fra det, selv om sproget om ledelse kunne antyde det.

2) De interne relationer i en gruppe eller mellem gruppen og dens omverden tilsøres undertiden. De gængse definitioner omkring ledelse kan illustrere det: »ledelse er målrettet interaktion med henblik på forandring« (min sammenfatning), »ledelse er at finde ud af, hvor man vil hen sammen, og hvordan man kommer derhen« (E. Johnsen), »ledelse er at danne og bevare anerkendte beslutninger« (Luhmann). Men de indbyrdes relationer kan i disse definitioner lige så godt være en militærisk top-down struktur, hvor jeg giver ordrer og du retter ind, som en dialogisk jævnbyrdighed, hvor vi sammen finder ud af, hvor det er vi skal hen, og hvordan vi kommer der.

Også tilsløringen af de indbyrdes relationer kan skabe usikkerhed: billeder springer op med arkaiske billeder af bosser med fuld kommandomyndighed og karismatiske førerfigurer, som trækker hele flokken med sig! Hvem kan leve med det?

Modsvaret er: ledelse suspenderer ikke selvstændighed på en arbejdsplads, men handler dels om de områder, hvor man skal arbejde sammen, dels om at

den enkeltes arbejde finder sin begrundelse i en helhed, som både er faglig og brugerorienteret, og derfor henter indhold fra andet end relationen til lederen.

3) Definitionerne henfører til bevægelse og forandring, men ikke til, at alt nu skal laves om. Men forandring er ikke nødvendigvis fornyelse. Det kan også være stabilisering over for truende forandring. Modsvaret er: 90 % af offentlige og private virksomheders ledelse handler de facto mere om at stabilisere end om at forny! Men at den falske billeddannelse dukker op som det første viser, at ledelsessproget både udspringer af en flydende bevægelig modernitet og samtidig spiller på, at vi ubevidst er fortrolige med den.

Kritik af fagligheden og den offentlige ledelsesideologi

Da ledelsessproget slog igennem i det offentlige var en af ambitionerne at svække faglighedens dominans på området. Siden 50'erne havde offentlig styring handlet om, at sætte økonomiske og lovgivningsmæssige rammer for de fagprofessionelle institutioner – f.eks. sygehuse, skoler, universiteter – sådan at de enkelte institutioner selv kunne behandle, forske og undervise på det faglige grundlag, som de fandt bedst. I folkekirken tolkedes denne opdeling mellem styre og faglighed inden for forestillingen om, at kirkens ydre og indre kunne iagttages som to adskilte størrelser, hvilket igen passede til den etablerede kirkepolitiske tankegang, at ministre skulle være tilbageholdende, og lade kirken selv bestemme. Det holdt nogenlunde indtil Tove Fergo. Hun og navnlig reaktionerne på hende betød bl.a., at også vi importerede et sprog om ledelse.

Finansministeriets redegørelser om ledelse i 90'erne havde gjort det klart, at faglig kompetence og position ikke slår til. Ledelse handler mere om *brugerorientering* og *markedsbevidsthed*, om mulighed for konkurrence, som i det private og om brugerrettet *kvalitetskontrol*, *omstillingsparathed* og *effektivitet*. Faglighed er ikke til for sin egen skyld, derfor skal der være evalueringer og kvalitetsprøvning, som sikrer at brugerne får det, de ønsker eller det, de får tilbudt, og at ressourcerne primært bruges til det.

I begyndelsen af denne omstilling talte man om institutionerne som »ledelsessky«. De fagprofessionelle var problemet – deres modstand mod foran-

dring er stor, men uden dem kan man intet gøre. »Primadonnaer« kaldte Lars Goldschmidt fra Dansk Industri dem (drønirriterende, men det er dog dem, der synger!). Deres specialiserede, videnskabelige uddannelse sanktionerer for dem deres rolle i arbejdsfordelingen. De tenderer mod at kræve monopol på serviceydelser, og frihed fra kontrol fra andre, det være sig lægmænd eller staten. Deres kompetence, professionelle etik og specielle betydning for samfundet og den fælles velfærd gør dem til en femte statsmagt, og de forventer tilsvarende social prestige. Ofte er de dårlige til at lære noget nyt. Hvis de får kritiske signaler fra omverdenen tolker de dem hurtigt ind i deres etablerede forestilling om verden, og gentager derefter det, de gør i forvejen, undertiden tilføjet forklarende analyser af grunden til, at folk sender andre signaler (de er »kulturkristne«, »evangeliet skal være upopulært«, »de andre er båret af deres bestemte interesser, og dermed ikke saglige«).

Autonomien er grundproblemet, hører vi. Hvor »lederens« autonomi består i et selvstændigt handleansvar for og med andre, anskues fagprofessionelles autonomi mere som konstitueret i en viden, som kun få har dybere adgang til, og færre har lov til at evaluere eller korrigere. Der er vel noget om det. Det svarer meget godt til at præster f.eks. fortrinsvis følger kurser med præster, går i supervision hos præster, udveksler indsigter til prædiken og undervisning med præster. Det er stadig en ret fjern tanke, at andre kunne have noget at sige i forbindelse med en prædiken eller en gudstjeneste.

Men hvad sker der med fagligheden, hvis vi underlægger den en fornuftig ledelsesdiskurs, som har afdramatiseret de værste hurtigløb i ledelsesproget? Nogle af sporene fra den anti-faglige ledelsesstil skræmmer jo. Siden 90'erne har den centrale styring af fagprofessionelle miljøer – fra vuggestuer til universiteter – været præget af en vis mistillid. Den dominerende model har været en såkaldt *principal-agent* model, hvor *principalen* (f.eks. ministeriet) sætter opgaven, mens *agenten* (f.eks. sognet) udfører den. Principalens grundproblem er asymmetri i viden: agenten ved mere om arbejdet, udførelsen og indholdet end principalen, som altid er i videnskabsmæssigt underskud. Risikoen er, siger man, at agenten tænker selv (ud fra egne interesser), eller hykler for at beskytte sit arbejde, dvs. anvender en passende retorik over for principalen, men i det daglige fører en helt anden. Principalens modtræk, som skal bringe det flydende under kontrol, har derfor bl.a. bestået i målstyring, økonomisk

styring og incitamenter, hvis formål er at knytte agenten tættere til principalen. Incitamenter er løn, uddannelse, kontrakter, kontrol etc.

I folkekirken har det længe kun været øget regelstyring, som har stået til principalernes rådighed. I folkeskolen og gymnasierne er det gået anderledes. Her opleves for tiden målstyring og selvevaluering ned i den enkelte undervisningstime i et omfang, som får nogle til at tale om kontroldelirium! Og om at det egentlig sker for at andre kan holde ryggen fri, mere end for elevernes skyld.

Der er ikke grund til at frygte et tilsvarende omfang af målstyring i folkekirken: vores produkter er ikke i mediernes og politikernes fokus. Der er opmærksomhed på »sager«, men i forhold til de faktiske ydelser får vi lov til at leve i fred. Ingen politiker eller medie har hidtil gået ud med, at folk, der går i kirke, ikke får god nok forkyndelse eller dårlige taler for deres penge! Dertil kommer den decentrale struktur, ydelsernes karakter, rådernes indflydelse m.m.

Alligevel er det med de nye tiltag – overordnet ledelse til menighedsrådet, daglig ledelse til præst eller kontaktperson – nødvendigt endnu en gang at definere faglighedens plads i ledelse, så vi selv er med til at sætte dagsorden.

Faglighed i ledelsen

Ledelse i folkekirken handler om *ledelse af tro*. Denne definition af ledelse er afgørende for, at teologisk faglighed kan tænkes med i ledelse.

Definitionen har klare paralleller. Ledelse i sundhedsvæsenet handler i sidste ende ikke om regioner og sygehuse, men om ledelse af sundhed. Og i skolevæsenet handler ledelse ikke i sidste ende om ledelse af skoler, men om ledelse af vidensdannelse. Ledelse forholder sig således til den fornemmelse, der eksisterer i befolkningen af, hvad viden og sundhed er. Institutionerne er selv med til at skabe den fornemmelse og må samtidig forholde sig til forandringer i den. Man kunne sige: det afgørende i ledelse ligger uden for selve institutionen, men formes af den. I den forstand er bruger-perspektivet rigtigt, men det er selvsagt afgørende, hvordan og hvorfra brugerne defineres.

Ledelse af tro kan samles i de tre vigtigste ting, som kirken »gør«, hvis vi ser på den som en virksomhed i det offentlige landskab. Vi skaber og formidler:

- 1) Former: rum, ritualer, sang, begivenheder som tro kan udtrykke sig i.
- 2) Sprog: forkyndelse, salmer, formidling, undervisning, samtaler, som den enkelte kan genkende og udfolde sig i.
- 3) Adfærdsmønstre, som tro kan udfoldes i: kirkegang, tilgængelighed til præst, daglig brug af bønner, ikoner, Kristus-kranse etc.

Indvendingerne mod definitionen vil være mange: er det troen selv, eller troens udtryk, vi »leder«? (tja..). Tager den højde for at tro er tilknytning til Kristus, ikke til kirken? (svaret er ja). Definerer den tro som praksis og omfatter den alt fra den tillid, en ukirkelig kan have til, at kirken nok kan begrave svigermor til en personlig tro på Kristus som frelser? (svaret er ja!).

Samtidig er definitionen nødvendig. Hvis vi, når vi taler »ledelse« kun fokuserer på struktur, tilsyn, arbejdsfordeling og arbejdsvilkår skubbes den teologiske faglighed ud i de nicher – f.eks. studerekammer, konventer og prædikestol, som er reserveret præster, og som andre derfor ikke behøver at forholde sig til.

Definitionen fokuserer på kontaktfladen til brugerne, for det er her de afgørende spørgsmål sættes, f.eks. det klassiske ledelsesmæssige spørgsmål om eksistensberettigelse: hvad ville der ske, hvis vi ikke var der? Hvad er det for en plads i samfundet, vi gerne vil have? Hvorfor og med hvilken betydning for liv gør vi, hvad vi gør? Med de spørgsmål ryger man lige midt ind i en teologisk refleksion, fordi de ikke kan besvares uden at sammenknytte liv og lære. I virkeligheden er det jo prædikenens spørgsmål, når den formulerer visioner, tolkninger, betydninger i sammenstød mellem Ord og ord. Men ledelsesmæssigt kan man ikke nøjes med prædikenen. Processen må også udfoldes i de rum, hvor der prioriteres, tages beslutninger, lægges planer og følges op. Ledelse handler også om at skabe de rum, så det, vi siger og gør, sættes ud i en stadig løbende refleksion – hos og med andre. »At danne og bevare anerkendte beslutninger,« lød Luhmanns definition. Det er faktisk andre, der afgør, om det jeg gør, er ledelse! Hvis jeg udråber i kirken, at de skal oplære børn i børnelærdom, så har jeg meddelt en beslutning. Men hvis forældrene i de næste fem år intet foretager sig som opfølgning, smider Bibelen væk og aldrig går ind i en kirke, så var min »beslutning« kun et råb i skoven, og ikke udtryk for ledelse. Midlet til at afprøve, om der er opfølgning, er i vores sammenhæng

ikke skriftlige evalueringer, men at der skabes rum, hvor holdninger, historier og erfaringer kan udveksles og rum for, at de, som vil selv, kan komme til det.

Definitionen af ledelse når helt ned i detaljerne. Skal der være gudstjeneste, når præsten og organisten har frisdag og der er vikar på, og ingen menighed? Svaret er ja, hvis det er vigtigt for selvforståelsen af tro, at der holdes gudstjeneste, uanset om der er nogen, der kommer eller ej. Svaret er nej, hvis det betyder, at personale og sogn oplever, at gudstjenesten opretholdes som tom form for sin egen skyld, og derfor som meningsløs. Skal præsten være til rådighed 6 dage om ugen, fordi han skal arbejde en dag mere end andre, eller fordi det er en del af de adfærdsmønstre, vi ønsker for tro, at præsten er tilgængelig for sjælesorg. I så fald må rådigheden tilrettelægges efter det – og ikke efter at råd, personale, bedemænd og andre skal have flere dage til at kontakte præsten på. Altså en femdages uge med udvidet tilkaldepligt eller pligt til at kunne kontaktes. Skal graveren skovle sne i præstens indkørsel? Ja, hvis det i sognet anses for en del af troens adfærdsmønstre, at man skal kunne komme til præsten og føle sig velkommen. Hvis de også skal kunne komme på kirkegården, må præsten vente lidt. Men hvis det kun er en service over for præsten eller en herremands-lignende ret, så giver det ingen mening. Ledelse handler om at finde veje til at checke sine holdninger, så man kan se, om de har genklang blandt andre end vennerne.

Faglig ledelse handler med andre ord om at undersøge og begrunde det, man gør eller vil gøre ud fra et grundlag, og grundlaget er: hvordan og på hvilken måde handler dette om tro? Præstens vigtigste opgave som leder er som fagmand at bidrage til, at også andre både kan stille og besvare sådanne spørgsmål og agere efter dem. Heller ikke vi kan komme ud af senmodernitetens flydende refleksivitet, hvor ingen position eller status, intet overleveret eller gentaget står med nogen selvfølgelighed eller nødvendighed. Derfor rykker ledelsessproget opmærksomheden væk fra præstens viden som en semi-guddommelig garant for det, vi gør, og over til en pædagogisk dialog, hvor den viden, som andre har, bliver vigtigere.

Fagligheden mister ikke status i den proces. Den går fra at være en mulighed, man kan gå udenom, til i langt højere grad at blive en delt nødvendighed for alle involverede.

Det kan betyde, at man også skal handle på andre måder, dvs. en gang imellem sætte lidt ledelse i værk. Man kunne blive nødt til at samle en grup-

pe, som forholdt sig til prædikenen eller til gudstjenesten (fremfor det håbløse »der er mange, som ikke forstår det,« men også mange, »som synes godt om det« – håbløst fordi der hverken spørges til, hvad der menes med »ikke forstår« eller »synes godt om«). Frygten for sådanne lejlighedsvisse grupper af lægfolk som medtænkere går på, at »så tror de, de skal bestemme« og »det er mit ansvar«. Det er måske rigtigt, men det kan dog også være en misforståelse af de vilkår, vi lever under.

Marked og brugere

Markedsperspektivet, som er et vilkår, blev i 90'erne ofte brugt i forlængelse af serviceperspektivet: Hvis folk vil have noget, skal de ha' det! Det er et skræmmende perspektiv. Men tænk på, hvor tit man er gået ind i en forretning for at købe noget til 800 kr. og er kommet ud med noget til 1500. Den gode sælger har slet og ret vist én noget, der var bedre! Markedet er udveksling. De ønsker noget, og vores opgave er at byde over. Det er igen en faglig opgave, som vi tilmed er trænet i fra samtalerne forud for kirkelige handlinger. Også dér byder vi over.

De samme misforståelser gælder brugerperspektivet. »Brugeren« optræder ofte som en politisk reference og begrebet spiller på borgerens frihed i tilknytning til ydelserne. Brugeren er som princip det frie subjekt i den flydende modernitet. Men forestillingen går også på, at brugeren er et rationelt og som sådan forudsigeligt menneske, som har en plan i sit liv, og søger institutioner og tilbud, som passer enten til planen eller til ham. Det sidste er en fejltænkning og igen udtryk for et ønske om at sætte det flydende under kontrol. Brugeren er flydende. Begrebets berettigelse er valgfriheden, han bestemmer selv, om han vil knytte sig til det, der sker. Men måske knytter han til for at være noget andet end bruger, noget andet end det, han var før, og måske noget andet end det, han kender. Kirken repræsenterer jo på mange måder det passive, stille og det, som er uden for det daglige. Derfor er det ikke utænkeligt, at han knytter til ud fra et ønske om at få sprog og udtryk for det i sit liv, hvor der ikke er frit valg og klar rationalitet.

Ledelse har der altid været, men ikke på samme måde. Faglig ledelse, som jeg har introduceret det her, er en revision af tidligere eksisterende ledelsesformer, som ikke bar navn af ledelse, men dog var og stadig er virksomme. I Max Webers sprogbrug var sognene i store dele af det 20. årh. domineret af en ledelse båret af traditionel autoritet, knyttet til embedet, som det man havde overtaget fra forgængeren med samme tøj, opgaver og funktioner. I forkyndelsen gjaldt det om at sige det, som altid skal siges, uberørt af tid og sted. Hvor ledelsen knyttes til embedet, er det faglige bidrag beskyttet inden for embedet – og så er det faktisk en gevinst, at hverken graver, kirketjener eller menighedsråd forholder sig til tro og sætter spørgsmålstegn ved det, de hører. Det moderne ledelsesperspektiv tænker modsat: det er afgørende, at de, som er med i arbejdet, ansatte såvel som frivillige, i deres arbejde selv får mere viden og kunnen i retning af at kunne formulere, hvorfor vi gør, som vi gør. Der kan således ikke skelnes skarpt mellem indholdsaktører og dem, som har med sten og penge at gøre.

Men i århundredets slutning, fra 1980'erne og frem, bliver de karismatiske træk i ledelseskulturen tydeligere. Homiletikken vender sig f.eks. fra spørgsmålet om, hvad der er rigtigt at forkynde til spørgsmålet om, hvordan man siger det rigtigt – med fokus på form, vækkende, billedskabende sprog, stil og personlig fremtræden. Det bliver også mere og mere vigtigt, at der kommer nogen, betegnet som god »opbakning« og god »tilslutning« – ord, som tydeligt markerer, at folk ved deres passive fremmøde tilkendegiver, at de er glade for os, men som også reducerer dem til et klappende publikum. I den kultur efterlyses en ny type præster. De skal »sætte noget i gang«, og »sætte os i gang«, trække nogen til, være karismatiske figurer. Og hvis vi ikke har dem, bruger vi pengene på sikre populære indslag. Vi skal begejstres, og succeskriteriet er, at det lykkes, og at nogen er glade for os.

Det karismatiske element genkendes også i intimitetsformuleringer, som skal skabe nærhed. Gad vide, om ikke det stærke fokus på den »kærlige Gud, som jeg som præst forkynder, hvorved jeg jo også kommer til at repræsentere kærlighed, og så holder de vel også af mig (undskyld karikaturen)« – om ikke også den er en del af det? 80'ernes kraftige tale om »fællesskabet« var det i hvert fald. I det moderne ledelsesperspektiv sættes fokus et andet sted. Ledelse er et faktisk alternativ til intimitet. Målet er derfor ikke, at der kommer mange og at de er glade for os, men at fastholde kvaliteten for dem, der kom-

mer og finde ud af, hvad kvaliteten i det, vi gør, er. Om de kommer igen, bækker op eller om de i stedet gør noget i det daglige, som på en eller anden måde knytter til ved det, vi gør – det er faktisk underordnet. Det er langt vigtigere at tydeliggøre, hvad vi kan og ikke kan, at sætte det i diskussion med andres forventninger og reaktioner, og pege på de steder, hvor de kan få noget af det, vi ikke kan overkomme at gøre ordentligt.

Det afsluttende spørgsmål er: hvem skal sætte den ledelse af tro i værk, som prioriterer, begrundes, følger op, skaber sammenhæng og undersøger kvalitet og udbytte? Det skal menighedsrådet, hvor præsten sidder. Det er de sikkert hverken kvalificerede til eller enige nok til at kunne! Sandt nok.

Derfor er rådet – ligesom principalen i modellen ovenfor – dybt afhængige af en daglig ledelse, som kender personalets kunnen og holdninger og fastholder at ledelse forholder sig til tro.

Det er fra den daglige ledelse de fleste indspil, prioriteringer, retningsangivelser vil komme. Så præster er nødt til at lære lidt om ledelse, for at kunne bibeholde deres faglighed som noget betydningsfuldt for kirken.

Noter

- 1 »Ledelse« betegner i ældre tid kun toppen eller styret (»et lands regering er dets ledelse«), men får bl.a. fra spejderbevægelsen (de første, der laver ledertræning i Danmark), tillagt nye betydninger i det 20 årh. Mange af ledelsesteoriens begreber er forvarslet her. Lederen er den, der repræsenterer sin trop i forhold til helhedens »netværk« og omvendt, men skal også sørge for at den trives (human resource), skal sikre fortrolighed med grundlaget og at den overholder de aftalte koder og dyder (værdiledelse), skal stille dem opgaver, de kan løse så godt som andre (benchmarking), skabe motivation og belønning, udvikle den enkelte. Endelig skal lederen føre troppen ud i den ukendte naturs natlige skove – i fantasien en senmodernistisk jungle – og der skal de overleve, overladt til sig selv, fordi de kender deres ressourcer, evner og værktøjer.

Mogens Lindhardt, Rektor
Pastoralseminariet, København

Redaktion

Birte Andersen
Emdrupvej 42
2100 København Ø – tlf. 39 18 30 39

Jette Marie Bundgaard-Nielsen
Hybenvænget 2
8362 Hørning – tlf. 86 92 10 02

Jørgen Demant
Hjortekærvej 74
2800 Lyngby – tlf. 45 88 40 75

Lena Kjems
Solbakken 15
8240 Risskov – tlf. 86 17 58 36

Hans Vium Mikkelsen
Aastrup Alle 21
6100 Haderslev – tlf. 73 74 58 98

Anders Klostergaard Petersen
Kirkevænget 175
8310 Tranbjerg – tlf. 89 42 22 48

Camilla Sløk
Ericavej 122
2820 Gentofte – tlf. 39 66 12 28

Jesper Stange
Fiolstræde 8, st.
1171 København K. – tlf. 33 91 51 92

Elof Westergaard
Mariehøj 17
8600 Silkeborg – tlf. 86 80 08 15

Kirstine Helboe Johansen
Skejbyvej 203
8240 Risskov – tlf. 86 12 48 05

Inger Lundager
Møllevangen 2
8382 Hinnerup – tlf. 86 91 08 99

Anders Berg-Sørensen
Fælledvej 14 D, 1.
2200 København N – tlf. 35 36 61 63

Henrik Brandt-Pedersen
Religionspædagogisk Center

Kritisk forum for praktisk teologi, 107
27. årgang udgives af redaktionen i
samarbejde med Forlaget ANIS. Ud-
gives med støtte af Kulturministeri-
ets bevilling til almenkulturelle tids-
skrifter

Ansvarsh. redaktører for nr. 106:
Ledelse i folkekirken?
Hans Vium Mikkelsen og Jette Marie
Bundgaard-Nielsen

ISSN 0106 – 6749
© Forfatterne og *Kritisk forum for
praktisk teologi*

Kritisk forum for praktisk teologi er
sat hos Forlaget ANIS og trykt i off-
set hos Specialtrykkeriet, Viborg

Layout: Mindgame

Bestilling af tidsskriftet:
ANIS/Religionspædagogisk Center
Frederiksberg Allé 10
DK-1820 Frederiksberg C
tlf. 3324 9250 – fax 3325 0607
www.anis.dk. e-mail: anis@rpc.dk

Prisen for et abonnement på 27. årg.
er kr. 265,- (studerende kr. 215,-).
Enkeltnumre sælges for kr. 95,-
Ældre numre af tidsskriftet kan fås
ved henvendelse til forlaget

Henvendelse vedr. indlæg i tidsskrif-
tet kan rettes til forlaget eller til
redaktionens medlemmer.