



Kritisk Forum
FOR PRAKTISK TEOLOGI

GUD OG MAMMON JUNI 2011

124

Afsender: Forlaget Anis, Frederiksberg Allé 10, 1820 Frederiksberg C

TEMA: GUD OG MAMMON

Jes Fabricius Møller BLOKTILSKUD OG FOLKEKIRKENS SELVSTÆNDIGHED	5
Jesper Tang Nielsen GUD OG MAMMON: KRISTENDOM OG RIGDOM	16
Peter Fischer-Møller BUDGET OG EVANGELIUM	26
Jens Torkild Bak FORKYNDELSE OG LEDELSE	32
Klaus Kerrn-Jespersen ØKONOMI SOM STYRINGSREDSKAB	44
Thorkil Sohn MAGTEN FRA NEDEN	48
Erling Andersen DET KOSTER PENGE AT VÆRE KIRKE	53
Paw Kingo Andersen LUGTEN AF PENGE	61

Forord – Gud og mammon

*Jette Marie Bundgaard-Nielsen og
Christine Tind Johannessen-Henry*

Gud og mammon

Dette temanummer af Kritisk forum for praktisk teologi rejser spørgsmålet om forholdet mellem kirke og penge med et underliggende spørgsmål om, hvorfor det kan være så vanskeligt at tale om penge og ledelse inden for folkekirken.

Som udgangspunkt er der ingen tvivl om, at modsætninger gør sig gældende i forholdet mellem kirke og økonomi.

På den ene side har rige menneskers adgang til gudsriget aldrig været nem i de bibelske udlægninger. Gudsforhold og økonomiske overvejelser er blevet opfattet som to adskilte verdener, der ikke skal blandes i en cocktail. Eksempler på denne skarpe afgrænsning kender vi i historisk sammenhæng fra Lukasevangeliets flertydige forbehold i forhold til penge, Paulus' tale om afkald, klostervæsnets økonomiske afkald som et ideal og Luthers opgør med afladshandelen. Traditionen rummer rige muligheder for at tolke penge som noget profant snavs, der ikke skal blandes ind i Gudsforhold og Gudshus.

På den anden side er det et faktum, at kirken gennem tiden har været en økonomisk magtfaktor.

Det er samtidig også tydeligt, at penge kan være et vigtigt element i forhold til evangeliets udbredelse i verden. Det gamle slogan om, at magten følger pengene, gælder også for kirken. Det bliver i nutidig sammenhæng tydeligt, når forholdet mellem Gud og mammon ses fra vinkler, der drejer sig om bloktilskud, stat-kirke-forhold, skatteopkrævning, struktur og menighedsrådenes demokratiske ret til indflydelse.

Penge er således en ret så afgørende faktor i praktisk henseende. Men det er også temmelig åbenlyst, at pengenes betydning i praksis ikke må være for tydelig.

I tråd med denne tendens ligger også en skepsis mod at tale om ledelse. Ofte støder man på den betragtning, at kirken, som noget ganske specielt, ikke kan sammenlignes med andre sektorer.

Det, at teologien er det væsentlige, synes til tider at give de “kirkedrivende” frit lejde til manglende kendskab og stillingtagen til penge- og ledelses-spørgsmål.

At være kirke i tiden

Med dette nummer af Kritisk forum for praktisk teologi vil vi forsøge at tydeliggøre nogle af disse tilsyneladende modsætningsfyldte forhold mellem kirke og penge, og ligeledes problematisere indgroede fordomme, som flourer inden for feltet.

Bidragene til dette tema viser med al tydelighed, at vi ikke kommer uden om pengene – heller ikke i kirken. At bilde sig selv ind, at der ikke finder ledelse sted og at penge ikke har betydning – bare vi ikke taler om det – er en virkelighedsflugt. Magten skal nok finde vej alligevel ad sine snoede veje på mere indirekte og anarkistisk vis.

Pointen er, at teologisk styring ikke kan finde sted uden om økonomisk og ledelsesmæssig styring. Vores påstand er, at kirken i flere år har siddet fast i tankesæt, som har overlevet i en verden, som ikke længere findes. Vi lever i dag i et senmoderne komplekst samfund, som stiller anderledes skærpede krav til tydelighed, synlighed og prioriteringer. Desuden viser statistikken med al tydelighed, at medlemsprocenten og dermed det økonomiske fundament inden for folkekirken er dalende. Konsekvensen af nedgangen i kroner og øre er, at kirken er nødt til at klæde sig professionelt på til både økonomisk og ledelsesmæssig styring, hvis det levende ord skal have optimale levemuligheder.

Det er ikke desto mindre en stor udfordring, hvordan man kombinerer denne professionelle tilgang til kirkens økonomi med menighedsrådenes lokale ejerskab og medindflydelse.

På den ene side er den enkelte menighed netop dem, som ofte har fingeren på pulsen i det enkelte sogn.

På den anden side kan netop lokal-perspektivet mangle det udblik, der skaber sammenligning med andre sogne og peger på fremadrettede konsekvenser.

Provstierne forsøger i disse år at være stedet for det fælles, hvor man i fællesskab prøver at skabe en platform for en samarbejdende kirke, der med genklang i det lokale skal vove at stille de væsentlige spørgsmål: Hvorfor gør vi, som vi gør? Tjener det kirken og evangeliets udbredelse? Har vi råd til det, virker det og hvordan fører vi det ud i livet?

Gud og mammon – uden lugt?

Fremtidens folkekirke afhænger af modet til at stille sådanne spørgsmål og af vilje og kompetencer til at drage konsekvenserne. Dette temanummer rummer artikler, som behandler spørgsmålet om *Gud og mammon* ud fra de forskellige vinkler, der kendetegner folkekirken.

Den første artikel af Jes Fabricius Møller ser på bloktilskuddets betydning for kirkens legitimitet og selvforståelse. Allerede her slås det fast, at det ikke er ligegyldigt, hvor pengene kommer fra, hvem der betaler, og hvordan der betales.

Følgende viser Jesper Tang Nielsen os, hvordan pengenes betydning altid har været en anfægtelse i gudsforholdet, sådan som det kommer til udtryk i Lukasevangeliets. Men i stedet for at lade sig anfægte, så har historien gjort det til et ideal, at penge lugter.

Jens Torkild Bak og Peter Fischer-Møller berører det væsentlige forhold mellem forkyndelse og ledelse. Når vi taler om økonomi og styring, så er det også nødvendigt at tale om ledelse. Spørgsmålet er, om der findes en særlig form for teologisk og kirkelig ledelse eller kirken må vinde sin legitimitet i tiden ved at indgå i samspil med andre af samfundets øvrige systemer.

Derefter stiller Klaus Kernn-Jespersen det væsentlige økonomiske spørgsmål om, hvor grænsen går for folkekirkemedlemmernes betalingsvilje. Medlemstallet falder og udgifterne stiger. Menighedsrådene har fået overdraget de nødvendige styringsredskaber, men har de viljen og kompetencerne til at bruge dem?

Thorkil Sohn frygter i den forbindelse masseflugt fra menighedsrådene på grund af de administrative byrder. Han ønsker at bevare det uorganiserede anarki, der kendetegner folkekirken med de selvforvaltende menigheder.

Standser vi her, så er spørgsmålet, om vi nogensinde får stillet de spørgsmål, der bliver stillet i de sidste to artikler af henholdsvis Erling Andersen og Paw Kingo Andersen: Hvordan er udgifterne og ressourcerne fordelt og hvad er kvaliteten af det, vi laver? Hvorfor er der f.eks. flest gudstjenester i de små sogne? Svarere det til brugernes behov? Tjener det til evangeliets forkyndelse eller handler det i stedet om at opretholde institutionen, gamle strukturer og personalets normeringer?

Kirken er ikke hævet over disse spørgsmål, fordi kirken er finansieret af offentligt indkrævede skattemidler på lige fod med ældreplejen, militæret og sygehusene.

Det betyder, at kirken må tilegne sig kompetencer, der gør den i stand til at agere ansvarligt i et moderne samfund, hvilket inkluderer de ildelugtende penge.

Bloktilskud og folkekirkenes selvstændighed

Jes Fabricius Møller

Forslaget om omlægning af statens tilskud til folkekirken til et bloktilskud må ses som et forsøg på at løse et eller flere af folkekirkenes legitimitetsproblemer. Imidlertid indebærer det også et incitament til en klarere strukturering af kirkens egen organisation og dermed en forandring af det nuværende tætte forhold mellem kirke og stat.

I oktober 2008 nedsatte VK-regeringen et udvalg, der skulle se på statstilskuddet til folkekirken. Det skete som et direkte resultat af regeringsgrundlaget fra 2007, hvori det hed:

Af hensyn til den brede opbakning bag folkekirkeordningen vil regeringen omlægge statens økonomiske støtte til folkekirken fra et tilskud til præstelønninger mv. til en støtte til de samfundsopgaver, som folkekirken varetager, f.eks. inden for kirkegårdsdrift og vedligeholdelse af kirkebygningerne. Derfor skal støtten – uden at ændre på den økonomiske byrdefordeling mellem staten og folkekirken – omlægges til et bloktilskud.¹

Udvalget var sammensat af otte repræsentanter for kirke-, justits- og finansministeriet og fire kirkelige medlemmer fra hhv. præste- og provsteforeningerne, Landsforeningen af Menighedsråd samt bispekollegiet. I oktober 2009 udgav udvalget en betænkning (nr. 1511), der anbefalede en omlægning

til bloktilskud.² Dog afgav folkekirkens egne medlemmer af udvalget dissens. De så helst den eksisterende ordning bevaret, og kirkeminister Birthe Rønn Hornbech har i høringsfasen givet udtryk for den samme opfattelse.³

Dermed har den for folkekirken så karakteristiske konservatisme igen vist sin styrke. Blot få år tidligere var omtrent det samme passeret. VK-regeringen havde allerede i 2003 nedsat et udvalg med omtrent samme kommissorium og samme konklusion, men heller ikke den daværende kirkeminister, Tove Fergo, skønnede, at forslaget ville kunne nyde fremme.⁴

Kommissoriet for bloktilskudsudvalget er påfaldende uklart på et afgørende punkt. Det forklarer ikke, hvad det er for et problem, der søges løst med omlægningen til bloktilskud. Det nærmeste, man kommer, er hensynet "til den brede opbakning bag folkekirkeordningen". Der er ingen grund til at betvivle regeringens oprigtighed, når den udtrykker ønske om at sikre folkekirkens fremtid. Det står også relativt klart, at folkekirkens fremtid ikke er sikret blot ved at lade tingene være, som de er, og blive, som de var.

At der så heller ikke inden for rammerne af det relativt velfungerende parlamentariske flertal, som regeringen hviler på, kan skabes enighed om, hvad der skal ske, skal ikke fjerne opmærksomheden fra, at der er problemer, og at de skal løses.

Kirkens folkelige, juridiske og økonomiske legitimitet

Regeringsgrundlagets omtale af hensynet til den brede opbakning bag folkekirken henviser til, hvad man kunne kalde den folkelige legitimitet. Til dette kan man yderligere føje to aspekter, nemlig den juridiske og den økonomiske legitimitet, som begge har betydning for forslaget om bloktilskud. (Her ser jeg bort fra det, der naturligvis er det essentielle, nemlig at folkekirken er et trossamfund. De følgende betragtninger forsøger at holde sig til det organisatoriske, politiske og økonomiske aspekt af spørgsmålet.)

Den folkelige legitimitet er udtrykt i det forhold, at godt 80% af Danmarks befolkning er medlemmer af folkekirken, men det falder med ca. ½ procentpoint om året. Tendensen går i retning af et øget fald. Det vil sige, at om ca. ti år vil kun tre fjerdedele af befolkningen være medlemmer.

Den juridiske legitimitet er sikret i Grundlovens § 4, ifølge hvilken folkekirken understøttes af staten. Men denne paragraf anfægtes allerede i samme grundlovs § 68, ifølge hvilken ingen er pligtig til at bidrage til nogen anden gudsdyrkelse end den, som er hans egen. Modsætningsforholdet mellem disse to paragraffer er blevet meget tydeligere, efter at understøttelsen af kirken også blev økonomisk (se nedenfor). Men den stærkeste trussel mod folkekirkens juridiske legitimitet udgøres sandsynligvis af den øgede adgang for ikke mindst enkeltpersoner til at anfægte folkekirkens status ved at indbringe søgsmål for overnationale ankeinstanser fx Den europæiske Menneskerettighedsdomstol. Det betyder, at selv nok så stor en folkelig opbakning til folkekirken ikke kan hindre meget små mindretal i at finde magtfuldt udtryk for deres kritik hos instanser, der næppe vil lade en sammenligning mellem den danske og de øvrige europæiske kirkeordninger falde ud i dansk favør. Fra en umiddelbar europæisk menneskerettighedsbetragtning må den grundlovssikrede begunstiggelse af folkekirken forekomme uretfærdig, uanset om det kan dokumenteres, at ingen i praksis lider skade ved ordningen.

Endelig er der det økonomiske aspekt af legitimitetsspørgsmålet. I sin mest banale form handler det om, at det er vanskeligt at legitimere så relativt store udgifter til en organisation, som ikke skaffer medlemmerne nogen materiel fordel – eller formuleret lidt mere firkantet: Hvad får vi for pengene? Medlemmerne af andre trossamfund har i det mindste retten til at trække deres bidrag fra i skat. For et folkekirkemedlem er der tale om, at et medlemskab indebærer et beskedent nedslag i prisen for at blive begravet, og på det tidspunkt er den begunstigede i sagens natur afskåret fra selv at høste den økonomiske gevinst. Det økonomiske incitament til en udmelding i levende live er derimod for mange indkomstgrupper ret kraftigt.

Forslaget om bloktilskud berører alle tre legitimitetsproblemer, men det må skønnes, at det især er tilvejebragt for at løse det juridiske legitimitetsproblem, som er blevet mere påtrængende efterhånden som den europæiske integration skrider frem. Tanken er i korthed at ændre tilskuddets karakter, så det ikke længere ligner en begunstiggelse af et enkelt trossamfund. I stedet for som nu, hvor statstilskuddet – i alt godt 1100 mill. – i altovervejende grad har form som et løntilskud til præsterne, skal det lægges om, så det bliver et tilskud til folkekirkens samfundsopgaver, det vil sige den del af kirkens virksomhed, som under alle omstændigheder skulle varetages af offentlige myn-

digheder, selv om kirken ikke fandtes. Det drejer sig om vedligeholdelsen af historiske bygningsværker, civilregistreringen og vielsesmyndighed samt ikke mindst begravelsesvæsenet. Kommissoriet forudsætter, at det samlede tilskud ikke ændres.⁵

Historien om Grundlovens § 4

Hermed skulle de indvendinger, der med grundlovens § 68 i hånden kunne rejses mod det statslige tilskud, kunne annulleres med henvisning til, at statstilskuddet ikke går til forkyndelsen, men ydes som tilskud til løsning af samfundsopgaver, som blot er så at sige udliciteret til kirken.

For at forstå den nuværende tilskudsordning under Grundlovens § 4 er det nødvendigt at se på historien. Grundlovens ordlyd om understøttelse handlede i 1849 ikke om penge, endskønt denne mulighed var tænkt med i forarbejdet til paragraffen. Det var i lige så høj grad et spørgsmål om, at staten ved fx helligdagslovgivning og skolelovgivning indrømmede den evangelisk-lutherske bekendelse en særstatus. Det direkte statstilskud til præsternes lønninger og pensioner, som vi kender det i dag, blev først gradvis indført i tiden omkring første verdenskrig. (Bisperne har som bekendt sorteret direkte under kronen siden Reformationen) Afgørende var tiendeafløsningen 1903 og loven om præstelønninger fra 1913, der indebar en omlægning af hele den kirkelige økonomi fra at være baseret på byrder og afgifter på landbrugsproduktion til en moderne pengeøkonomi tilvejebragt med en kirkelig ligning, der blev opbygget parallelt med den kommunale ligning.⁶ I 1919 blev præsterne statstjenestemænd i moderne forstand. Omlægningen til den nuværende tilskudsordning fandt sted samtidig med tiendeafløsningen og udstykningen af præstegårdene, men ikke som en direkte kompensation for de dermed lidte tab. Der blev faktisk ydet kontant erstatning for både præstegårdsjorder og tabte tiendeindtægter, men erstatningen var utilstrækkelig, og de kapitaler er for længst svundet ind til næsten ingenting takket være inflation og dårlig forvaltning. Det statslige løntilskud til præsterne udgjorde fra 1958 fast tre femtedele af præsternes løn, i 1984 nedsat til to femtedele. Statstilskuddets andel af kirkens samlede økonomi har været støt dalende i anden halvdel af det 20. århundrede fra at være 35% i 1965 til 11% i 2004.

I 1849 var kirken, hvad vi i dag ville kalde selv- og brugerfinansieret, det vil sige ved hjælp af præstegårdsavlen, tienderne og afgifter på kirkelige handlinger. Det skal tages med det forbehold, at det faktisk på den grundlovgivende rigsforsamling blev diskuteret, hvorvidt kirkens ejendomme og indtægter var at betragte som offentlige eller kirkens egne. Det var en relativt ny diskussion, idet kirken i den enevældige stat havde været at betragte som så integreret en del af staten, at spørgsmålet slet ikke var aktuelt. Først i 1800-tallet var man begyndt overhovedet at tale om en statskirke. Kongeloven og Danske Lov taler udelukkende om religion, ikke om kirke. Det er denne begrebslige adskillelse af kirke og stat i det sammensatte begreb statskirke, der gjorde det muligt at sætte den konkrete adskillelse på den politiske dagsorden og dermed også overhovedet at tale om muligheden for en særskilt kirkelig økonomi.

Selv om grundlovsfædrene begrebsligt altså var nået langt i at tage afstand fra Kongelovens forståelse af kirkens og religionens rolle, forsømte de dog at gå skridtet videre og definere folkekirken positivt, indholdsmæssigt og organisatorisk. Både grundlovens arkitekt, Monrad, og flere af de toneangivende gejstlige – herunder Grundtvig – var fortalere for en synodalordning, men den blev som bekendt ikke til noget. I stedet sendte grundlovsfædrene spørgsmålet til et meget langvarigt hjørnespark i skikkelse af den nu meget patinerede løfteparagraf, der lover, at folkekirkens forhold skal ordnes ved lov. Hvordan det kom så vidt, er et spørgsmål, der stadig savner sin historiker.⁷ Hovedsagen er, at grundlovsfædrene har efterladt os en kirke, som på den ene side har fungeret ganske glimrende i mere end 1½ århundrede, men som på den anden side har vist sig at være en skrøbelig skal om et undefinerbart indre.

Det oprindelige udkast til grundlovens nuværende § 4 forsøgte faktisk med en noget klarere – om end kun kvantitativ – definition af kirken:

Den evangelisk-lutherske Kirke er, som den, hvori den overveiende Deel af Folket befinder sig, at ansee som Den Danske Folkekirke og nyder, som saadan, Understøttelse af Staten.

Både Mynster og Grundtvig tilsluttede sig som medlemmer af den grundlovgivende rigsforsamling denne formulering, men for Grundtvigs vedkommende med det ændringsforslag, at:

Paragraphen begyndte med det, og det kom til at hedde: at saalænge som den overveiende Deel af Folket enten bekjender sig til hvilkensomhelst Tro, eller, om man vil, bekjender sig til den evangelisk-christelige Tro efter den hellige Skrift, saalænge skal en dertil svarende Gudsdyrkelse vedligeholdes paa offentlig Bekostning. Mig synes saaledes, at der aldrig i en Grundlov bør sættes nogen saadan Bestemmelse om, at Regjeringen ubetinget skal underholde en saadan Anstalt for en vis Religion, men at det maa lades frit og aabent, idet der sættes fornævnte Betingelse, som vistnok er den eneste, der kan retfærdiggjøre det, ligesom jo ogsaa at Historien vil lære os, at, dersom der kommer en Tid i et Land, hvor en Kirke eller en kirkelig Indretning, som vedligeholdes paa offentlig Bekostning, da den mishager den største Deel af Folket, da er den kun til Byrde, da frembringer den kun med Nødvendighed en Modstand mod Regjeringen i Anledning af en saadan begunstiget Statskirke, hvortil paa en eller anden Maade hele Folket maa bidrage, medens den største Deel af det nødes til selv at sørge for sine religiøse Fornødenheder, og vi have for vore Øine i England et i denne Henseende meget lærerigt Exempel.⁸

I den udstrækning Grundtvig overhovedet kan siges at have tænkt i procenter, talte han om et almindeligt flertal, men jeg tror såmænd godt man kan tage ham til indtægt for det synspunkt, at et mindretal på 25% af befolkningen, som står uden for den begunstigede statskirke, er nok til at fremkalde den af ham forudsagte modstand. I nogle københavnske sogne er dåbstallet som bekendt i dag allerede så langt nede, at de ikke-døbte blandt småbørnene udgør et absolut flertal. Man kan naturligvis håbe på en folkelig besindelse eller end-og vækkelse, men foreløbig må man betragte tendensen til fald i medlemstallet som mest sandsynlig. Alt dette var på Grundtvigs tid ganske hypotetisk, idet skønsmæssigt kun godt 5000 af kongerigets borgere på dette tidspunkt stod uden for statskirken. Anderledes forholdt det sig i Irland, hvor den anglikanske statskirke var en mindretalskirke over for den katolske folkekirke. Ret typisk for Grundtvigs held som politiker var hans forslag faldet med 106 stemmer mod 6.

I grundlovsudkastet fandtes en paragraf, der skulle beskytte de til kirken henlagte midler mod brug i fremmed øjemed. Formuleringen bortfaldt, blandt andet fordi de liberale fandt, at det indebar en utidig regulering af den private ejendomsret, der allerede i tilstrækkeligt omfang beskyttede kirkens formue – eller det vil i grunden sige de indtægter, som de private, såkaldte kirkepatroner eller kirkeejere nød af tienderne mod at de vedligeholdte kirken. “Der burde efter mine Tanker slet ikke være nogen Grundlovsbestemmelse om saadanne foranderlige og omtvistelige Ting som Kirkegods,” mente Grundtvig (sp. 3101) Problemet var ikke mindst, at man simpelthen ikke kunne skabe klarhed over, hvad der egentlig skulle forstås ved kirkelig ejendom. H.N. Clausen mente fx ikke, at man kunne tale om en kirkelig ejendomsret, eftersom der slet ikke var skabt klarhed over, hvad man forstod ved kirken som ejer. (sp. 2568ff)

A.S. Ørsted, der var en af rigets mest indsigts- og magtfulde jurister, mente, at kirken som “idealsk Person” havde ejendomsret. Når man søgte de faktiske personer, hvem denne ret tilkom, måtte det ifølge Ørsted være “det evangelisk-lutherske Folk” (sp. 2526), altså hvad vi i dag forstår ved medlemmerne, ikke ‘organisationen’ eller ‘institutionen’. Der var tale om en meget væsentlig distinktion fra Ørsteds side, som var en konsekvens af religionsfriheden, nemlig mellem kirkens medlemmer og statens borgere. Den praktiske indebyrd på hans tid var ganske vist ikke til at få øje på, eftersom der var næsten 100 procents sammenfald mellem det evangelisk-lutherske folk og den danske stats indbyggere, men på et tidspunkt, hvor sammenfaldet daler i retning af 75% kunne det måske være på sin plads at operationalisere Ørsteds teoretiske betragtning med H.N. Clausens betragtninger in mente.

Realiteten er nemlig, at der heller ikke i 2010 er nogen som helst klarhed over, hvad der forstås ved kirken som juridisk person og derfor heller ikke om, hvad der kan forstås ved kirkens ejendomme, formue eller indtægter. Tænk blot på den såkaldte fællesfond, der for det første ikke er nogen fond og for det andet næppe heller fælles. Der har lige så lidt som i 1849 udviklet sig en tradition for at betragte kirken som et retssubjekt med tilhørende rettigheder og ejendomme. Det er ofte blevet fremhævet, at det netop er charmen ved kirken, at den ikke sådan lader sig bestemme organisatorisk eller juridisk.⁹ Men man skal være opmærksom på, at denne tilstand af lykkelig ubestemt-hed har sin tid, som antagelig er ved at være forbi.

Skal man definere folkekirken, må det være i forlængelse af Ørsteds tanke i den dertil hørende demokratiske kontekst. Folkekirken er at identificere med sine medlemmer. Spørgsmålet bliver derfor, hvordan medlemmerne er repræsenteret. Umiddelbart findes de repræsenteret i menighedsrådene, men rådernes indflydelse rækker ikke meget ud over sognegrænserne – og heller ikke særlig langt indenfor. Denne mangel på indflydelse søger Landsforeningen af Menighedsråd naturligvis at råde bod på ved fx selv at søge at optræde som en instans, der kan tale med myndighed på alle menighedsråds vegne.

Folkekirkens medlemmer er endvidere middelbart repræsenteret i bispekollegiet, der jo kan betragtes som et demokratisk organ, hvis medlemmer er valgt i enkeltmandskredse, nemlig stifterne, af valgmænd i skikkelse af menighedsrådsmedlemmerne.

Endelig er der stiftsrådene, som også kan betragtes som demokratisk og repræsentativt sammensatte organer. Problemet er naturligvis, at hvert af disse organer har meget svage og diffuse kompetencer til forskel fra ministeriet. Kirkeministeriet overtog oprindelig kirkens egentlige ledelse direkte fra den enevældige konges hånd, så selv om ministeren som demokratisk valgt i dag står til juridisk og politisk ansvar for sine handlinger, er selve det forhold, at der ligger så meget magt i ministeriet at betragte som et absolutistisk relik. Parallelt hermed har løfteparagraffen udviklet sig fra at udtrykke en forventning om en snarlig adskillelse af kirke og stat til at blive et permanent løfte om, at folkekirkens forhold til alle tider vil blive reguleret ved lov. Folketinget har dermed rollen som synodal bagvagt, mens ministeren tager sig af den daglige forretning.

‘Kirken’ som modtager af bloktilskud

Det er dette system, som udfordres af forslaget om bloktilskud. Det er som nævnt blevet holdt tilbage hele to gange, men der kan ikke herske tvivl om, at der er stærke kræfter i centraladministrationen, der søger at fremme forslaget. Man forsøger at sælge forslaget som en teknisk løsning på et specifikt juridisk problem uden væsentlig indflydelse på den nuværende magtfordeling i kirkelige spørgsmål. Rapporten er ganske vist fyldt med antydninger af, at indbyrden for folkekirkens struktur af en omlægning til bloktilskud vil være

mere omfattende, men den forbliver uklar i mælet og lang i spyttet. Først og fremmest er den meget tøvende med at udpege mulighederne for en mindskelse af den statslige centraladministrations magt og en tilsvarende styrkelse af den kirkelige selvforvaltning. Det er ikke desto mindre, hvad der er den mest sandsynlige konsekvens af en bloktilskudsordning.

Det er ikke fastlagt på forhånd, hvor stor en del af det nuværende statstilskud man vil ønske at omlægge til et bloktilskud, men det vil under alle omstændigheder være hovedparten.

Hvis man skal tale i billeder, vil staten fremover hvert år række en kuvert med skønsmæssigt 800 mill. kroner til 'kirken' som betaling for de tjenester, som 'kirken' yder samfundet. 'Kirken' er sat i anførselstegn, fordi det slet ikke kan fastslås, hvem der vil modtage kuverten på kirkens vegne, jf. ovenstående. Der skitseres i rapporten flere modeller, men under alle omstændigheder skal pengene fordeles efter en centralt fastlagt nøgle, og det vil være ganske besynderligt, hvis ikke 'kirken' selv havde et ord at skulle have sagt, medmindre man altså regner med, at staten selv skal stå som modtager af det statslige bloktilskud. For at 'kirken' kan rykke ud af sine anførselstegn som troværdig modtager af de mange penge, vil det blive nødvendigt med et centralt repræsentativt kirkeligt organ. Hvorvidt de nuværende nationale aktører – Landsforeningen af Menighedsråd, bispekollegiet, stiftsrådene, Præste- eller Provsteforeningen – vil have held med at tage denne rolle på sig eller om der vil danne sig et helt nyt organ er et spørgsmål om udfaldet af det magtspil, der efter alt at dømme allerede har taget sin begyndelse.

Hvorom alting er, vil en bloktilskudsordning forskyde forholdet mellem kirke og stat og dermed mellem religion og politik. Hidtil har det været således – og det skyldes ikke et guddommeligt inspireret fremsyn hos hverken grundlovsfædrene eller I.C. Christensen – at den tætte sammenknytning mellem stat og kirke har medført en adskillelse af religion og politik. Den særlige tjenestemandsansættelse af præsterne har sikret en meget høj grad af prædiken- og samvittighedsfrihed. Samtidig har fraværet af centrale magtorganer i kirken sørget for at det politiske magtbegær har været hjemløst. Til illustration af denne pointe kan man pege på, hvordan den svenske synode efter adskillelsen af kirke og stat for 10 år siden har udviklet sig til at blive et meget politisk organ.

Bloktilskuddet medfører sandsynligvis to helt væsentlige ændringer. For det første handler det som nævnt om dannelsen af et centralt magtorgan i kirken og en tilsvarende undergravning af ministeriets centrale magtbeføjelser. Det er antagelig forklaringen på, at to ministre indtil videre har modarbejdet forslaget om bloktilskud. For det andet handler det om, at præsternes ansættelse står over for en ændring. Det kan ende med, at stifterne, provstierne eller sågar menighedsrådene bliver ansættende myndighed. Hvad det vil indebære, er vanskeligt at forudse, men under alle omstændigheder kræver det grundig overvejelse at sikre fortsat prædiken- og samvittighedsfrihed for præster.

De ændringer, der vil komme, kan man vælge at tage som de kommer, eller man kan gå aktivt ind i processen. Initiativretten er stadig kirkens. Problemet er naturligvis, at ingen instans inden for kirken kan tage dette initiativ som myndig og legitim repræsentant for kirken, fordi det i udgangspunktet er mangelen på et sådant organ, der er problemet. Kompetencen kommer i praksis til at ligge hos dem, der faktisk tager initiativet. Men det er vigtigt, at der handles, så længe den almindelige velvilje over for kirken er intakt på Christiansborg, således at genforhandlingerne af demarkationslinjerne mellem kirke og stat kan ske med folkekirkens interesser for øje.

Noter

- 1 Citeret efter kommissoriet for Kirkeministeriets udvalg om bloktilskud, http://www.km.dk/fileadmin/share/Bloktilskud/Kommissorium_Udvalg_om_bloktilskud.pdf
- 2 <http://www.km.dk/fileadmin/share/Bloktilskud/Bloktilskud.pdf>
- 3 Kristeligt-Dagblad.dk 12. nov. 2009 og *Kristeligt Dagblad* 1. feb. 2010
- 4 <http://www.km.dk/fileadmin/share/publikationer/164791.rtf>
- 5 Det er interessant at bemærke, at udvalgets beregninger viser, at folkekirkens udgifter til samfundsopgaver udgør sammenlagt ca. 1,7 mia. kr. Det vil sige, at folkekirken faktisk ikke er begunstiget økonomisk, men derimod bidrager til samfundet med ca. 600 mio. kr. Hvis man dertil lægger værdien af det fra-

drag, som medlemmerne af de øvrige trossamfund har for deres medlemsbidrag, er der tale om en direkte forfordeling af folkekirken.

- 6 Se opsummering i J.F. Møller, "Folkekirkens økonomi og staten" *Dansk Kirketidende* 2006/10. Hovedværkerne om dette spørgsmål er stadig P. Severinsen, *Folkekirkens Ejendoms historie*, Kbh. 1920 og H.J.H. Glædemark, *Kirkeforfatningsspørgsmaalet i Danmark indtil 1874*, Kbh. 1948.
- 7 Her er det ikke gjort med at læse forhandlingerne på den grundlovgivende rigsforsamling. Det skulle også indebære et studium af Monrads cirkulære af 9. maj 1848, referaterne fra både Københavns og Roskilde præstekonventer (til dels offentliggjort i *Dansk Kirketidende*) samt Rigsdagens grundlovsforberedende udvalg, den såkaldte 17-mandskomité, hvis arkiv beror på Folketingets bibliotek. Jeg takker specialestuderende Jesper Paulsen for oplysninger desangående.
- 8 *Beretning om Forhandlingerne paa Rigsdagen*, Kbh. 1848-49, sp. 2514. Der citeres efter den elektroniske udgave på <http://grundlov.dab.dk/glp/>
- 9 De klassiske tekster i den forbindelse er dels Hal Koch, "Den Danske Folkekirke" i Festskrift til Ragnar Bring, Lund 1955 og Bodil Koch, "Borgerlig Indretning – Kristi Kirke" kronik i *Dagens Nyheder* 26. dec. 1955.

Gud og mammon: Kristendom og rigdom

Jesper Tang Nielsen

En radikal modsætning mellem gudsdyrkelse og pengesager er blevet fremhævet igennem kristendommens historie med reference til Lukasevangeliet. Men hos Lukas kommer en langt større nuancering af modstillingen til udtryk, som angår det rette forhold mellem de to forskellige sfærer.

Et af de bibelcitater, der er blevet en alment kendt vending, stammer fra Lukasevangeliets sekstende kapitel: "I kan ikke tjene både Gud og mammon" (v. 13). Bortset fra det sproghistorisk bemærkelsesværdige i, at et hebraisk ord på denne måde har vundet indpas i det danske sprog, har selve udtrykket antagelig haft afgørende betydning for opfattelsen af forholdet mellem kristendom og rigdom eller mere bredt mellem religion og økonomi.

For kristendommens vedkommende kan ordsprogets modsætning mellem Gud og mammon underbygges af andre markante lukanske udsagn, fx "Giv kejseren, hvad kejserens er, og Gud, hvad Guds er" (fx Luk 22,25) eller den rammende afslutningskommentar i fortællingen om Martha og Maria (Luk 10,38-42): "Martha, Martha, du gør dig bekymringer og er urolig for mange ting. Men ét er fornødent. Maria har valgt den gode del, og den skal ikke tages fra hende" (Luk 10,41-42). Kombinationen af disse skriftsteder synes at fremstille en klar adskillelse mellem økonomi og foretagsomhed på den ene side og gudsdyrkelse og kontemplation på den anden. Sfærerne forekommer radikalt forskellige: Mammon er én ting; gudsdyrkelse er noget helt andet. Beskæftiger man sig som Martha med mange ting, har man ikke valgt den gode del, som er det ene nødvendige. Og så giver man hverken kejseren, hvad kejserens er, eller Gud, hvad Guds er.

Med denne forståelse af det nytestamentlige budskab er det ikke mærkeligt, at beskæftigelsen med penge og økonomi kan være ugleset i kirkelige sammenhænge. Det handler jo netop ikke om det centrale i kristendommen. Tværtimod står det nærmest religionen imod, for som det hedder i en anden kendt ordsprogsagtig vending fra Det Nye Testamente: “Det er lettere for en kamel at komme igennem et nåleøje end for en rig at komme ind i Guds rige” (fx Luk 18,25).

Man kan gisne om, hvorfor netop denne udlægning er blevet den mest udbredte. Hvis man vil gøre det, kan man begynde med at spørge om, hvem der har mest gavn af den pågældende fortolkning. Det vil jeg vende tilbage til på baggrund af en eksegesi af den centrale tekst for ovenstående forståelse, nemlig lignelsen om den uærlige godsforvalter (Luk 16,1-13) i dens kontekst i Lukasevangeliet. Den afslører, vil jeg mene, en mere nuanceret opfattelse af penges værdi end den, der umiddelbart fremkommer i det afsluttende bonmot om Gud og mammon.

Lukasevangeliets sekstende kapitel

Som bekendt er Lukasevangeliet den første del af et tobindsværk om kristendommens tidligste historie. Det er dedikeret til Theofilus, “for at du kan vide, hvor pålideligt det er, som du er blevet undervist i” (Luk 1,4). Hvem Theofilus var, ved man ikke. Det var ikke almindeligt i antikken at dedikere værker til enkeltpersoner, men i de tilfælde det skete, udtrykte dedikationen ofte en anerkendelse af en overordnet person. Det kunne tyde på, at Theofilus var Lukas’ velgører og måske havde sponsoreret affattelsen af dobbeltværket. Theofilus kan derfor meget vel være en velhavende person fra det bedre borgerskab. Naturligvis er dette til en vis grad gætterier, men det har faktisk betydning for forståelsen af Lukasevangeliet, at det er henvendt til en velstående mand. Det er overklassefolk som Theofilus og hans ligemænd, Lukas har i tankerne, når han lader Jesus kommentere spørgsmålet om økonomiske forhold.

I kapitel seksten spiller penge og rigdom en hovedrolle. Kapitlet falder i tre dele som er delvis tematisk sammenhængende. Første del (v. 1-13) er lignelsen om den uærlige godsforvalter, som på grund af temaet penge hænger

sammen med tredje del (v. 19-31) med lignelsen om den rige mand og Lazarus. Mellem disse optræder en række mindre sammenhængende Jesus-ord (v. 14-18), som imidlertid er forbundet med de to lignelser ved at være rettet til "de pengeglade farisæere" (v. 14). Der er ingen tvivl om, at kapitlet skal sige noget om omgangen med penge.

Den uærlige godsforvalter (Luk 16,1-13)

Lignelsen er efter sigende frygtet af prædikanter. Det er ikke uden grund! På en eller anden måde sker der et skifte i teksten, så forholdet mellem ærlig og uærlig vendes om. I begyndelsen fremstilles godsforvalteren som uærlig (jf. v. 8). Men i afslutningen er det pengene, der er uærlige (v. 9), og den uærlige godsforvalteren, som fremhæves som eksempel på, hvorledes man skal være tro i det små for også at blive tro i det store (v. 10). Modsat den, der er uærlig i det små og også vil være uærlig i det store. Noget er sket i løbet af teksten, der undergraver den almindelige opfattelse af ærlig og uærlig. Teksten er chokerende, for den bryder gældende regler og vender anerkendte konventioner på hovedet.

Lignelsen tager udgangspunkt i almene og genkendelige forhold. Jesus fortæller, at en velhavende mand havde en godsforvalter, om hvem han fik at vide, at han ødte hans penge væk (v. 1). Af den grund afskediger den rige mand sin godsforvalter og beder ham aflægge regnskab for sin husførelse (v. 2). Den scene lader sig let genkende og bygger på et helt konventionelt forhold til penge. Misbruger man andres økonomiske midler, bliver man sat fra bestillingen. Lignelsen fortsætter på sin vis ret forventeligt. Den ødsle godsforvalter fortsætter sit misbrug af de betroede midler. Idet han forventer at komme i økonomisk nød efter sin afskedigelse (v. 3), får han en idé til at skaffe sig venner blandt sin arbejdsgivers skyldnere. Uretmæssigt nedsætter han deres gæld med mellem 20 og 50%. Så vil de, forudser han, være forpligtet til at tage sig af ham, når han bliver trængt økonomisk og socialt (v. 4-7).

Med v. 8 indtræder chokket. Efter gængs standard havde man forventet, at godsforvalteren var en skurk. Ligesom i lignelsen om de onde vinbønder (fx Luk 20,9-19) eller om de betroede pund (fx Luk 19,11-27) forventer man, at han ville blive straffet for ikke at udføre sin herres vilje. Men forventningen skuffes.

I litteraturvidenskabelige sammenhænge taler man til tider om en litterær kastration. Det forekommer, når en tekst indbyder læseren til at fremføre bestemte forventninger til det narrative forløb, som den derefter kan afskære. Det er det, der sker i v. 8. Læserens forestilling om et bestemt konventionelt værdisystem, hvor uretfærdighed straffes og ærlighed belønnes, afhugges.

Herren roser den uærlige godsforvalter, fordi han havde handlet klogt (v. 8). Det første chok opstår, fordi "herrens" identitet er uklar. Den danske oversættelse markerer typografisk tydeligt, at der ikke er tale om den samme person som i v. 5. Ved hjælp af anførselstegn gøres v. 1b-7 til en afsluttet helhed, der udgør selve lignelsen. Et linjeskift mellem v. 7 og v. 8 gør det endnu tydeligere, at Jesus' udlægning af lignelsen begynder i v. 8. "Herren" i v. 8 er derfor Jesus og har ikke noget med godsforvalterens herre at gøre. Oversættelsens tolkning er utvivlsomt rigtig, men den fjerner den forbavselse og forvirring, som fremkommer af den græske tekst. Det er synd, for det er helt sikkert meningen, at læseren skal bringes ud af fatning, når han hører, at "herren" handler helt anderledes end forventet. Men det er sikkert også en subtil pointe, at herreforholdet skifter gennem lignelsen. Netop da godsforvalteren har skaffet sig venner med den uærlige mammon, bliver Jesus til hans Herre, som roser ham. Med dette vers er de gældende konventioner for retmæssig omgang med penge vendt om. Den uærlige godsforvalter gøres til et forbillede, fordi han har brugt pengene klogt.

Begrundelsen for at rose godsforvalteren anføres i næste halvvers, og den er nok så kryptisk: "For denne verdens børn handler langt klogere over for deres egne, end lysets børn gør" (v. 8b). Sondringen mellem denne verdens børn og lysets børn er velkendt. Lysets børn er menighedens medlemmer, som opfatter sig selv i modsætning til den omgivende verden, hvor denne verdens børn hører til. Begrundelsen er vigtig for at kunne anføre den uærlige godsforvalter som forbillede. Det er selvfølgelig ikke bedraget i sig selv, som er forbilledligt, men den holdning til jordiske værdier, som godsforvalteren giver udtryk for. Han handler klogt i forhold til sine egne ved at bruge den uærlige mammon til at skaffe sig venner, og dette kan lysets børn lære af. Det siges eksplicit i næste vers, hvor Jesus selv tager ordet. Mammon skal bruges til at skaffe sig venner, som kan tage sig af en, når den slipper op (v. 9). Lignelsens pointe får en eskatologisk drejning, idet boligerne betegnes som evige. Mammon er i sig selv uærlig, men den kan bruges på ærlig vis til at skaffe sig

venner. Hermed er forholdet mellem ærlighed og uærlighed vendt om. Ærlighed består i at bruge den uærlige mammon ret. Derfor kan Jesus på baggrund af godsforvalterens eksempel tage et ret forhold til penge som tegn på troskab og ærlighed (v. 10): "Hvis I altså ikke har været tro med uærlig mammon, hvem vil så betro jer noget, som er af sand værdi" (v. 11). Her er forholdet mellem mammon og "noget af sand værdi" sat tydeligt op. Mammon er altså ikke "af sand værdi", men forholdet til den kan vise, om man er værdig til at blive betroet "noget af sand værdi". Ligesom forholdet til andres ejendom kan vise, om man er værdig til at eje noget selv (v. 12).

At forholdet til mammon har symbolværdi for muligheden for at modtage den sande værdi, stiller den afsluttende modstilling mellem Gud og mammon i et nyt lys. Der er ikke tale om et eksklusivt modsætningsforhold, hvor et forhold til mammon udelukker et forhold til Gud. Tværtimod handler det om at have det rette forhold til mammon, så det ikke stiller sig i vejen for forholdet til Gud. Den uærlige godsforvalter er eksempel på det rette forhold til penge. Han bruger dem for at skaffe sig venner i det dennesidige, så han vil blive modtaget af dem i det hinsidige.

Den rige mand og Lazarus (Luk 16,19-31)

Efter det omtalte intermezzo om de pengeglade farisæere (v. 14-18) afsluttes kapitlet af lignelsen om den rige mand og Lazarus (v. 19-31). Denne lignelse illustrerer pointen i lignelsen om den uærlige godsforvalter. Forholdet mellem rig og fattig fremstilles både i et dennesidigt og et hinsidigt perspektiv. Sagen er, at forholdene vendes om efter døden. Den fattige Lazarus kommer i Abrahams skød, mens den rige mand pines i dødsriget. Begrundelsen, som Abraham giver den rige mand, er blot, at forholdene vendes om: Den rige mand fik det gode, mens han levede; Lazarus fik det onde. Derfor trøstes han, mens den rige mand pines (v. 25). Men der er ikke blot tale om en mekanisk omvendning af forholdene, i så fald ville det ikke give mening, at den rige mand beder om, at Lazarus skal advare hans brødre (v. 27-28), og slet ikke, at det afvises med henvisning til Moses og profeterne (v. 29.31). De gammeltestamentlige skrifter skulle altså indeholde tilstrækkelige anvisninger til at undgå den rige mands skæbne. Det er oplagt at slutte ud fra lignelsen om den uærlige godsforvalter, at den rige mands brøde ikke var hans rigdom, men hans forhold til sine penge. Han benyttede dem netop ikke til at skabe sig

venner, der kunne modtage ham i det hinsides. Han bliver således skræmmeeksempel på, hvad der sker, når man “ikke har været tro med uærlig mammon”, så ingen vil betro en “noget af sand værdi” (v. 11). Således bliver det også klart, hvad den sande værdi er. Det må være den frelse, som den rige mand ikke har.

Isoleret set sætter lignelsen om den rige mand og Lazarus et radikalt skel mellem rigdom og frelse. Umiddelbart kunne det se ud, som om den illustrerer Jesus-ordet, at det er sværere for en rig at komme ind i Guds rige, end for en kamel at gå gennem et nåleøje. Men i sammenhæng med lignelsen om den uærlige godsforvalter, synes det klart, at der ikke konstrueres en modsætning mellem rigdom og frelse eller mellem mammon og noget af sand værdi. Det handler derimod om den rette brug af mammon og det rette forhold til rigdom.

Lignelserne i Lukas' sociale kontekst

Hvis det er rigtigt, som jeg påstod indledningsvis, at Lukas' skrifter er rettet til en velstående person og hans ligestillede, giver ovenstående tolkning rigtig god mening. Ved at indføre et skel, men netop ikke et radikalt eksklusivt skel mellem Gud og mammon, bringer Lukas sig i en situation, hvor han kan formane de velhavende til at bruge deres penge ret for at få noget af sand værdi. Som fremlagt er pengene nemlig gode nok i Lukas' øjne, blot de bruges til at vinde sig venner. I Lukas' situation betyder det at bidrage til menigheden.

Dette forhold til rigdom illustreres af Lukas' fortælling om Ananias og Saffira i Apostlenes Gerninger (ApG 5,1-11). Umiddelbart forud for beretningen er den tidlige Jerusalemmenighed beskrevet som et ejendomsfællesskab (ApG 4,32-37). Dette idealbilledes skal tjene som eksempel til efterfølgelse for den lukanske menighed. Som man i oprindelsen var fælles om alt og var fuldt forpligtet over for hinanden, således bør de rige blandt menighedsmedlemmerne i Lukas' kontekst også være det. Herefter følger fortællingen om Ananias og Saffira som et tilsvarende eksempel til advarsel. Pointen i historien er netop, at man ikke kan tjene både Gud og mammon. Det forsøger ægteparret ved at stikke penge, der var lovet til menigheden, til side til sig selv. De ønsker at undslippe den fulde forpligtelse over for menigheden. Men det lykkes ikke,

og som straf slås de ihjel af ånden. Skellet går her meget tydeligt ikke mellem penge og Gud, men mellem ret og slet brug af pengene. Penge skal bruges til menighedens bedste og ikke til private formål. Naturligvis hævdes det ikke dermed, at pengene kan købe adgang til menigheden. Tværtimod understreger Peter, at Ananias naturligvis selv havde råderet over sine besiddelser. Hans brøde bestod i at lyve over for Gud og mennesker (ApG 5,4). Men dette betyder næppe, at Ananias kunne have beholdt sine penge selv. Det er mere sandsynligt, at løgnen består i at ville være med i menigheden uden at ville være forpligtet af dens fællesskab, som omfatter ejendomsfællesskab. Han har altså nok villet have det af sand værdi, som findes i menigheden, men vil undgå at bidrage med noget af mindre værdi. Således skal fortællingen være til skræk og advarsel for velhavende menighedsmedlemmer. De skal anerkende deres forpligtelser over for menigheden og derved bruge deres penge ret.

Konklusionen er ret enkel. Lukas' formål er at forpligte menighedens velhavere over for menighedens fællesskab. Deres velstand bør komme menigheden til gode. Der er således intet modsætningsforhold mellem penge og kristentro ifølge Lukasskrifterne. Tværtimod er der fremstillet en nøje sammenhæng mellem forholdet til menigheden og forholdet til økonomien. Det er derfor ikke i sig selv sværere for en rig at komme ind i Guds rige; det, der kan være vanskeligt for en rig, er at antage det rette forhold til rigdommen.

Den holdning til penge og økonomiske ressourcer, som Lukas fremfører meget markant, er slet ikke særlig for ham i Det Nye Testamente. At der er et skel mellem det åndelige af sand værdi og det økonomiske af mindre værdi, gælder faktisk generelt for alle de nytestamentlige skrifter. Men at der også findes en ret brug af penge og økonomiske besiddelser, som ikke er uafhængig af forholdet til det åndelige, er også et gennemgående træk.

Indsamlingen til menigheden i Jerusalem er et godt eksempel på dette. Når Paulus skal opfordre korinterne til at samle penge ind, argumenterer han gennem deres forpligtelse i kraft af deltagelsen i Kristusfællesskabet: "Men ligesom I er rige på alt, på tro og tale og kundskab og på den kærlighed, vi har vakt hos jer, må I også vise jeres rigdom i denne indsamling. (...) – og I kender vor Herre Jesu Kristi nåde, at han for jeres skyld blev fattig, for at I kunne blive rige ved hans fattigdom" (2 Kor 8,7.9). Den rigdom Paulus taler om, er naturligvis først og fremmest "åndelige" forhold (tro, tale, kundskab og kærlighed), men det er også konkret økonomisk rigdom, som korinterne opfor-

dres til at give til menigheden i Jerusalem. Selvsagt mener Paulus næppe, at denne form for rigdom er en direkte konsekvens af Kristusbegivenheden, men i kraft af Kristusfællesskabet forpligter den på en anden måde end før. I overensstemmelse med Lukas ligger der nu en pligt til at bruge pengene på rette vis, hvilket vil sige til bedste for menigheden.

Modsætningen mellem Gud og mammon korrigeret af Lukas

I løbet af kristendommens historie udvikler kirken sig som bekendt til en økonomisk magtfaktor. Men der opstår også et modsætningsforhold mellem kristendom og rigdom. Det lukanske udsagn bliver til et slagord: Man kan ikke tjene både Gud og mammon! Når der dermed menes et eksklusivt modsætningsforhold, der udelukker, at man kan beskæftige sig med penge inden for kristendommen, er der tale om en fordrejning af Lukas' mening. Ikke desto mindre kan man godt forstå tolkningen, for den bygger på strukturer, der findes i teksten. Der er faktisk et tydeligt skel mellem penge og ting af større værdi. Fejltolkningen består i at radikaliserer skellet til et modsætningsforhold. Ved at gøre dette, kommer man frem til den almindelige opfattelse af forholdet mellem rigdom og kristendom, som blev skitseret indledningsvis.

Naturligvis kan denne adskillelse af tro og økonomi med rette opfattes som en reaktion på en sammenblanding af de to ting, som det fx var tilfældet i afladshandelen. Det ligger selvsagt hverken i Lukasevangeliet eller hos andre nytestamentlige forfattere, at man kan købe sig til en andel i gudsriget. Alligevel kan der som forvarslet i indledningen være grund til at stille et klassisk kritisk spørgsmål til den etablerede radikale sondring mellem rigdom og kristendom: I hvis interesse er det at opretholde skellet? Svaret er ganske entydigt: Det er til de velhavendes fordel at sondre skarpt mellem penge og tro. På den måde kommer man nemlig uden om den fordring, som Jesus stiller den rige rådsherre overfor: "Sælg alt, hvad du har, og del det ud til de fattige, så vil du have en skat i himlene. Og kom så og følg mig!" (Luk 18,22). Hvis skellet mellem Gud og mammon eller kristendom og rigdom er radikalt, kan de velstående få del i noget af sand værdi og samtidig bevare deres almindelige værdier. Theofilus ville kunne anklage Lukas for at tjene både Gud og mammon, når han forsøger at få menighedens velstillede til at bidrage økonomisk.

Men som det er fremgået, er der for Lukas ikke tale om, at aflæggelsen af besiddelser er et adgangskriterium for optagelse i menigheden. Til gengæld følger det af deltagelsen i menigheden, at økonomisk velstand skal tjene menigheden. Derfor kan Jesus umiddelbart efter sin bemærkning til den rige rådsherre svare Peter, da han gør opmærksom på, at disciplene har forladt alt: “Sandelig siger jeg jer: Der er ingen, der har forladt hjem eller hustru eller brødre eller forældre eller børn for Guds riges skyld, som ikke får det mangedobbelt igen i denne verden og evigt liv i den kommende verden” (Luk 18,29-30). For Lukas udgør menigheden nemlig det sociale og økonomiske fællesskab, som familierne ellers udgjorde i antikken. Indlemmelsen i den alternative familie overgår den traditionelle familie, men af samme grund kan man ikke undvige spørgsmålet om rigdommens betydning. Det er netop afgørende for den lukanske opfattelse, at økonomi er en del af det kristne fællesskab, som det fremgår tydeligt af idealfremstillingen af den tidligste menighed i Jerusalem. Inden for den menighedsforståelse lader det sig ikke gøre at forvise økonomiske spørgsmål fra kirken. Den radikale adskillelse af rigdom og kristendom svarer ikke til Lukas’ opfattelse.

Lader man Lukas’ fremstilling af forholdet mellem velstand og kristentro korrigere den typiske opfattelse af økonomiens rolle i kirkelige sammenhænge, bortfalder begrundelsen for at se skævt til beskæftigelsen med penge og økonomi inden for kirken. Tværtimod er det en naturlig konsekvens af menighedens sociale fællesskab, at økonomiske forhold inddrages. Det havde Ananias og Safira svært ved at acceptere, for det er udfordrende for de velhavende. Ananias og Safira forsøgte at omgå forpligtelserne på en håndfast måde. Siden er der konstrueret en ideologisk overbygning, der gør tjenesten af Gud og mammon til radikale modsætninger. Det er langt mere sofistikeret, men mon ikke formålet er det samme, nemlig at undgå de økonomiske forpligtelser over for menighedens fællesskab.

På denne baggrund synes det berettiget at forholde sig skeptisk til den almindelige opfattelse af en absolut modsætning mellem religion og økonomi. Det forekommer tværtimod oplagt at fastholde, at menighedens fællesskab også handler om materielle forhold som penge og besiddelser. Opdeler man religion og økonomi i to radikalt adskilte sfærer, vil man understøtte de eksisterende hierarkiske strukturer. Der gælder nemlig det samme for det økonomiske hierarki som for alle magtrelationer. Hvis de ikke tematiseres, kritiseres

de heller ikke. Udelukker man økonomiske forhold fra religion, vil den stiltiende acceptere de gældende økonomiske magtstrukturer. Man vil godtage, at den rige er rig og den fattige fattig.

Men det gør Lukas ikke. Hans lignelser lader ikke tvivl om penges værdi, og han er klar over de hierarkiske forhold, der er forbundet med dem. Netop derfor kan han udfordre de accepterede konventioner og gældende regler. Theofilus og hans velstående ligemænd bliver gennem Lukas' lignelser gjort økonomisk forpligtet over for menigheden. De tvinges til at bruge deres penge på ærlig vis ved at vinde sig venner i denne verden med den uærlige mammon. På den måde anerkendes pengenes værdi og økonomiens vigtighed uden at acceptere det hierarkiske forhold mellem rig og fattig. Selv om Lukas eksplicit tilkendegiver, at penge ikke er af sand værdi, fastholder han deres betydning for menighedens fællesskab. En organisation, der mener sig forpligtet af Lukas' skrifter, kan derfor ikke henvise pengespørgsmål til en radikalt anden sfære end den religiøse. For så vidt som det økonomiske liv også er en del af livet, underlægges det også det forpligtende fællesskab, som den Kristustroende menighed udgør.

Jesper Tang Nielsen, studieleder og lektor,
Det Teologiske Fakultet, København
E-mail: jtn@teol.ku.dk

Budget og evangelium

Ledelse i teologisk/kirkeligt perspektiv

Peter Fischer-Møller

Artiklen advokerer for et samvirke mellem almen ledelsesteori og teologisk/kirkelig perspektivering. Det er nødvendigt med en refleksion over, hvad der sker, når ledelse løsrives fra faglighed.

Jeg begyndte som præst i et par landsogne på Midtsjælland i 1984. Jeg kom lige fra eksamensbordet i København. Havde godt nok undervejs haft noget praktisk folkekirkeligt arbejde som kordegnevika og kirketjenervika og konfirmandunderviser, men der var alligevel meget, der var ret nyt. Og i hvert fald temmelig overvældende. Noget af det var den kirkelige økonomi. I Ørslev havde vi en ualmindelig venlig gårdmand, som havde været kasserer i en menneskealder, og som bar omkring på sine kirkekassebilag i en appelsinkasse. JAFFA skiltet kunne stadig anes. Karl stod inde for, at det hele var i orden og sagde sjældent nej til gode forslag til arrangementer og andet udgiftskrævende. Vi glædede os over den hyggelige stemning og satte vores lid til, at revisionen ville fange det, hvis der var noget, der var helt galt. Det var der heldigvis ikke. I Terslev havde vi en mere kontant midaldrende kvinde som kasserer. Hun havde tydeligvis styr på tingene. Og hun kunne godt finde ud af at sige nej. Hun var også et festligt og hjertevarmt menneske, men det opdagede jeg først efterhånden. Ved et af de første menighedsrådsmøder spurgte jeg til noget i regnskabet og fik et meget hurtigt svar, som jeg ikke rigtig forstod, og som ikke gav lyst til at spørge videre. Da jeg havde været ansat et års tid, følte jeg, at nu var jeg kommet så meget ind i tingene, at det gik an igen at forsøge sig med et spørgsmål. For der var noget, jeg ikke fattede. Vi sad nu og kiggede

på den tredje kvartalsrapport i træk, hvor der under hovedkontogruppe 4 stod "kaler". Forbruget passede til budgettet, så på den måde var der ikke noget at komme efter. Men hvad var det for "kaler", som vi satte penge af til, og som vi tilsyneladende også brugte penge på? Det vovede jeg at spørge om, og den myndige kasserer blev for en gangs skyld tavs. Det kunne hun ikke besvare på stående fod. Og det kunne resten af de erfarne menighedsrådsmedlemmer heller ikke – formanden havde siddet i rådet i 30 år. Ved næste møde kom forløsningen. Det var vores regnskabsførers EDB system, som havde begrænset plads i emnerubrikkerne. Den kunne således ikke rumme hele betegnelsen "Kirke- og menighedslokaler". Maskinen havde så på egen hånd kortet af. Derfor var det kun den sidste stavelse "kaler", der var kommet med.

Og stor var lettelsen både for kasserer og os i rådet, da vi blev klar over, at vi ikke bare holdt budgettet, men også brugte pengene til noget rimelig fornuftigt.

Ånd og materie

Jeg har brugt historien her som et lidt morsomt indledende eksempel, når jeg lejlighedsvis har forelæst om økonomi og regnskab på Pastoralseminariet i København. Som et eksempel på, at det faktisk er vigtigt, at vi som præster ikke nøjes med at beskæftige os med åndelige materier, men sætter os ind i og tager fat på det materielle, på økonomien. Og at der er megen teologi bundet i økonomien og de prioriteringer, den rammesætter.

Så sandt som inkarnationen er kristendommens kerne, skal vi passe meget på ikke at få skilt det åndelige og det materielle for meget ad. For når Gud nu har valgt at åbenbare sig for os som et menneske af kød og blod her i denne sanselige verden, så har han skabt en sammenhæng, som vi ikke skal skille ad. Som kirkefædrene formulerede det i Chalchedon i 451: Sand Gud og sandt menneske. Uden sammenblanding og uden adskillelse.

Dette som en personlig indledning til nogle kommentarer om nytten af at arbejde med ledelse i et særligt teologisk perspektiv. Jeg knytter mine kommentarer som replikker i en dialog med synspunkterne i Jens Torkild Baks (JTB) artikel, idet vi før har haft lejlighed til i venskabelighed at diskutere dette emne.

JTB indleder sin artikel med et spørgsmål: Er ledelsesopgaverne i folkekirken af en sådan art, at de “forudsætter en særlig kirkelig uddannelse”.

Til det spørgsmål vil jeg svare: både ja og nej!

Hvis man kunne adskille den folkekirkelige virksomhed i en rent organisatorisk opgave (som JTB knytter ordet “ledelse” til) og en gejstlig opgave (som JTB knytter ordet “tjeneste” til), kunne man betragte den organisatoriske ledelsesopgave som en opgave, der ikke i det væsentlige adskilte sig fra opgaven med at lede en hvilken som helst virksomhed i grænseområdet mellem det offentlige og civilsamfundet. Og så ville det ikke alene være nærliggende at søge den ledelsesmæssige efteruddannelse helt uafhængigt af kirkelige og teologiske refleksioner, det ville måske være endnu mere nærliggende helt at overlade denne ledelsesopgave til andre end teologer i form af præster, provster og biskopper.

Når dette er sagt, vil jeg gerne medgive JTB, at der kan være en tendens i kirkelige/teologiske miljøer til at opfatte den folkekirkelige virksomhed som noget så enestående og specielt, at den slet ikke kan sammenlignes med andre sektorer af samfundet. Det er en misforståelse. Vi har i høj grad brug for at se folkekirken som integreret i samfundet, og med ledelsesopgaver, der ligner, hvad man andre steder bøvler med og glæder sig over. Vi skal bestemt ikke på det ledelsesmæssige område isolere os. Men det betyder for mig at se ikke, at vi nødvendigvis skal skille ledelse og teologi helt fra hinanden.

Hvem og Hvad er vi her for

Jeg vil her kort advokere for et samvirke mellem almen ledelsesteori og teologisk/kirkelig perspektivering. Jeg mener, at dette er til gavn både for kirken/teologien (specielt ekklesiologi og embedsteologi) og for den ledelsesteoretiske diskurs.

Jeg køber således ikke alternativet: “en særlig kirkelig ledelse” sat over for en “professionel tilgang” til ledelsesspørgsmålet – med den underforståede pointe, at det første alternativ så netop ikke er professionelt, men mindst en smule amatøragtigt.

Når jeg i modsætning til JTB mener, at kirken har brug for teologisk/kirkelig refleksion i forhold til de ledelsesopgaver, den (også) skal varetage, er det

bl.a., fordi de konkrete ledelsesmæssige dispositioner – f.eks. prioriteringen af de økonomiske ressourcer – har en direkte praktisk betydning for forkyndelsen, for så vidt de sætter rammer og ressourcer i forhold til varetagelsen af de kirkelige kerneydelser. Det handler ikke om, at præsten som leder “i den forstand” fungerer som mellemmand mellem Gud og menighed, for det er jo god luthersk teologi, at Guds Ord sætter sig igennem, hvor og når det selv vil. Det handler om, at i den historisk omskiftelige og almindeligt smågrumsede verden vi lever i, har det en betydning for vores mulighed for at komme til at høre Guds ord, og at høre det som talt til os gennem forkyndelse og sakramentforvaltning, at kirken ledes på en måde, så der faktisk er veluddannede præster til rådighed for folkekirkens menigheder. Helt at afkoble forbindelsen mellem en prioritering af midler til uddannelse, efteruddannelse og aflønning af præster og den kvalitet, der herigennem investeres i forkyndelse og undervisning og den “vejledning”, dette er udtryk for, fra det at “lede” mennesker til tro og fastholde dem i samme – det er for mig at se et synspunkt så principielt, at fødderne har vanskeligt ved at nå jorden.

Ligesådan finder jeg det søgt at skille den faktiske instruktionsbeføjelse, præsten har over for de kirkeligt ansatte i forbindelse med gudstjenester og kirkelige handlinger fra begrebet “ledelse”, så sandt som den praktiske håndtering af den gudstjenestelige ledelsesopgave i høj grad kan trække på erfaringer fra offentlig personaleledelse og dermed forbunden kommunikationsteori.

Betænkning 1477s forankring af stifternes funktion i tilsynsembedet, vælger JTB at problematisere med en lidt henkastet henvisning til Porvoo debatten. Også her må jeg anmelde en uenighed, idet det for mig at se virkelig ikke er uden betydning for et stifts håndtering af de til biskop og stiftsøvrighed henlagte administrative og forvaltningsmæssige opgaver, at der i tide og utide (og altså også i betænkningen her) gøres opmærksom på, at stiftet ved at være forankret i det kirkelige tilsyn arbejder i en bestemt sags tjeneste. I hvert fald prøver vi her i Roskilde at holde os det fælles mål for øje ved en gang imellem til morgenmødet at sige til hinanden: Husk, vi spiller i grønne trøjer. Farven er i denne forbindelse ikke det vigtigste (selvom jeg også gerne ser, at vi i folkekirken forholder os mere skarpt til den aktuelle miljø- og klimaudfordring). Det vigtige er, at vi altså ikke er dem, der løber rundt med stribede trøjer og en fløjte i munden. Eller sagt på en anden måde: Vores opgave er

knyttet sammen med menighedsrådenes og præsternes, vi er i den forstand “på samme hold”, og vi har en forpligtelse i vores måde at lede stiftet på, nemlig at menighedsråd og præster oplever os som hjælp, støtte og vejleder i forhold til den fælles opgave, som med en formulering, som måske i for høj grad ser hele kirkens virksomhed ud fra en præstelig vinkel, men som man altså på kortform har valgt at give betegnelsen “evangeliets forkyndelse og sakramenternes forvaltning”.

Nå jeg finder det godt og vel nyttigt at have et teologisk/ kirkeligt perspektiv med i forhold til efter- og videreuddannelsen inden for folkekirken, hænger det sammen med behovet for et fagligt fokus i forhold til ledelsesopgaven. Og det er på en måde ikke noget isoleret kirkeligt/teologisk, men en refleksion over, hvad der sker, når ledelse løsriver sig fra faglighed. Jeg synes, at dansk skolepolitik, som synes at have mistet sansen for den grundtvigsk-koldske arv i optagethed af PISA-undersøgelser, eller dansk sundhedspolitik, der har meget svært ved at få øje på det hele menneske, er eksempler på, hvad der kan blive sat over styr, når fagligheden mister grebet om rovpinden.

Herudover mener jeg, at teologien og kirken har noget at bidrage med i forhold til den almindelige ledelsesfaglige diskussion. Faktisk er kirken jo Europas ældste offentlige virksomhed, og igennem teologiens historie er der inden for embedsteologi og ekklesiologi blevet reflekteret grundigt omkring organisation og ledelse helt tilbage fra, da Paulus grundlagde de første kristne menigheder rundt om Middelhavet.

Jesper Tang Nielsen har således i forbindelse med Københavns Universitets kursus “Kald og kompetence” gjort sig nogle meget tankevækkende overvejelser over, hvordan Paulus jo tydeligvis arbejder målrettet på at opbygge og vejlede menigheder, og han knytter dem gennem den fælles forpligtelse i forhold til den økonomiske understøttelse af de fattige i Jerusalem sammen til en helhed. Han er ikke bange for at understrege sin rolle som leder for menighederne, men samtidig føjer han med sin korsteologi en selvkritik ind i den kirkelige organisation, han er ved at opbygge.

En sikring mod at organisationen bliver gjort til et mål i sig selv.

En stadig henvisning til Ham, som er evangeliets centrum.

Han, hvis ord og gerninger aldrig vil kunne passes ind i en virksomhedsplan, hvis livsforløb sætter spørgsmålstejn ved alle alment anerkendte succes-kriterier.

Med sin reformatoriske arv har folkekirken også en organisations- og ledelseskritisk refleksion, som udsprang af opgøret med middelalderlig pave-magt og kirkevælde. Og her er det, jeg tænker: hvorfor holde alle disse goder for os selv? Skal vi ikke hellere dele de nødvendige ledelses- og organisations-kritiske erfaringer og refleksioner, som er oparbejdet gennem kirkens historie, med gode folk fra andre fag?

I en tid, hvor ledelse er ved at blive et mantra, og ledelsesteori dyrkes med noget der ligner religiøs hengivenhed, er der brug for et solidt modspil!

Forkyndelse og ledelse

Jens Torkild Bak

Det er sandsynligt, at de gejstlige fortsat vil sidde tungt på kirkens ledelse. De skal blot vide, at de ikke er ledere i kraft af teologien og det særlige embede, men fordi de (måske?) har tilegnet sig kvalifikationer, der gør, at man tør betro dem en lederrolle.

Er folkekirken som et organisatorisk system, der kalder på ledelse, behæftet med særtræk, der betyder, at ledelsesopgaven ikke er sammenlignelig med andre ledelsesopgaver i den offentlige sektor og derfor forudsætter en særlig kirkelig uddannelse? Eller anderledes spurgt: Er der for ledelsen på forhånd sat et mål, som skal indfries, således at opgaven blot er en strategisk og taktisk øvelse i at nå fra A til B? Med nogen ret ville man kunne kalde en uddannelse i sådanne strategier og taktikker for en uddannelse i kirkelig ledelse.

Jeg vil i det følgende problematisere tanken om en særlig kirkelig ledelse og plædere for en professionel tilgang til ledelsesspørgsmålet. Baggrunden herfor er det fokus, der med de seneste kirkeministerielle betænkninger (1477, 1491 og 1503) er blevet sat på behovet for ledelse i folkekirken, men især de spørgsmål, der følger heraf: Hvis ledelsesopgaven skal prioriteres i fremtidens folkekirke, hvordan skal præster, provster og biskopper (eller andre?) så udrustes til at varetage den? I hvilket institutionelt regi skal lederne uddannes, og hvad skal indholdet i uddannelsen være?

Jeg vil til formålet foretage to distinktioner: En distinktion mellem tjeneste og ledelse i regi af det gejstlige embede, og en distinktion mellem kirken som konfessionelt begreb og som organisatorisk system. Begge distinktioner hviler som indbyrdes sammenhængende dels på kristendommens historicitet, dels og selvsagt på anerkendelsen af et dobbelt kirkebegreb: Der er den sande kirke ("den hellige, almindelige"), som vi bekender, og der er den empiriske

kirke, som i luthersk og grundtvigsk tradition er en verdslig ramme. Den sande kirke udgår fra Ordets forkyndelse, den empiriske kirke fra historien. Jeg vil interessere mig for, hvad der sker, når de to kirkebegrebet blandes sammen – eller rettere: det betænkelige i at lade Ordets forkyndelse, hvorfra den sande kirke udgår, medkonstituere ledelsesopgaven i den empiriske kirke.

Tjeneste og ledelse i regi af det gejstlige embede

I Betænkning 1477 får det særlige kirkelige embede en prægnant omtale to steder, det ene sted i kapitlet om sognet, det andet sted (der ganske vist ikke handler om forkynderembedet, men om biskoppens embede) i kapitlet om stiftet.

I kapitlet om sognet hedder det, efter en omtale af det samlede menighedsråds overordnede ansvar for ledelsen af kirken i sognet:

Set fra en evangelisk-luthersk synsvinkel er det et kernepunkt, at der ikke findes nogen magt (eller ledelse), der kan stille sig mellem Gud og den enkelte kristne. Samtidig fremhæves det, at da den enkeltes tro på Gud bygger på, hvad der høres og læres, er der indført et embede, der skal forkynde evangeliet og forvalte sakramenterne og i den forstand lede de kristne til Kristus. (Betænkning 1477:15).

Herefter går betænkningen i de følgende afsnit over til at tale om menighedsrådets og præstens ledelsesopgaver som udelukkende bestemt af det ene mål: evangeliets forkyndelse. Det overvejes (s. 17) at skabe mulighed for, at præsten kan have det daglige ledelsesansvar – ud fra det synspunkt nemlig, at “præsten på sin vis allerede i forvejen er leder”, et synspunkt, der historisk understøttes af betegnelserne “pastor” og “præst”, der betyder henholdsvis “hyrde” og “ældste/menighedsforstander”.

Det interessante er den bemærkelsesværdige glidning, der finder sted i det citerede afsnit af betænkningen. På den ene side fremhæves, at der i evangelisk-luthersk kristendom ikke findes noget mellemlid mellem Gud og den kristne; på den anden side hedder det umiddelbart efter, at det er embedet,

der ved hjælp af evangeliets forkyndelse og sakramenternes forvaltning skal "lede de kristne til Kristus". Trods det fint udglattende "i den forstand" kan begge udsagn rent logisk jo ikke hævdes "samtidig". Uanset stadigt fornyede embedsteologiske diskussioner er der næppe heller tvivl om det grundlæggende evangelisk-lutherske synspunkt, at det alene er Ordet og sakramenterne, der leder til Kristus (og kan gøre det, fordi Kristus dér selv er til stede), ikke embedet. Det er således Ordet og sakramenterne, der er subjekt for handlingen, ikke embedet, og det er Ordet og sakramenterne, der tager embedet i sin tjeneste, ikke omvendt. Anden tolkning er der formentlig ingen dækning for i Confessio Augustana (CA), artikel 5.

Om grunden til, at forfatterne bag Betænkningen ikke desto mindre har tilladt sig denne teologiske lapsus, kan der kun gættes. Nærliggende er det dog at tænke sig, at glidningen er født sammen med selve Betænkningen, hvis formål, foranlediget af en situation med stigende udgifter og faldende medlemstal, er at sætte fokus på folkekirkens ledelse. I en sådan situation tilsiger traditionel virksomhedstænkning, at man organisatorisk og ledelsesmæssigt skal koncentrere sig om kerneydelsen. Men at forankre folkekirkens ledelse og de mange ledelsesopgaver i CA 5 og forkyndelsen af Kristus som hele verdens frelser (s. 7), endsiige dér hente sit belæg for gejstlighedens historiske prærogativ på den kirkelige ledelse (hvis det er det, man vil), er evangelisk-luthersk en meget dårlig idé.

Der er forskel på tjeneste og ledelse (1). Den i øjeblikket dominerende ledelsesdiskurs har en tendens til at udviske denne og andre forskelle og gøre alt til et spørgsmål om ledelse, også det, der intet har med ledelse at gøre. Man kan ikke fortænke gejstligheden i at overveje egne mulige ledelsesfunktioner og -kompetencer i lyset af denne ledelsesdiskurs. Men for så vidt angår det særlige embede, som skiller gejstlig fra læg, er dette ikke konstitueret af en ledelsesfunktion, men af en tjeneste. Præsten "leder" ikke gudstjenester og kirkelige handlinger, lige så lidt som præsten "leder" mennesker til Kristus. Præsten varetager en tjeneste for det, menigheden er fælles om. At præsten under varetagelsen af gudstjenesten har en instruktionsbeføjelse i forhold til andre medvirkende gør ikke gennemførelsen af gudstjenesten til en ledelsesopgave (om end det er sikkert og vist, at instruktionsbeføjelsen kan udøves med større eller mindre elegance).

Det andet sted, hvor det gejstlige embede omtales prægnant, findes i kapitlet om stiftet. Her hedder det: "Udgangspunktet for stiftet er biskoppens embede som et tilsynsembede" (Betænkning 1477:43). Det er kapitlets første sætning (efter meddelelsen af en række faktuelle oplysninger om, hvad et stift er, og hvorledes det er organiseret), men betydningen er, uanset sætningens uomtvistelige prægnans, ikke indlysende.

Hvis man udskifter ordet stift med ordet kirke, står der, at biskoppens embede som tilsynsembede konstituerer kirken, hvilket ud fra et evangelisk-luthersk synspunkt ikke kan være meningen (selv om det – med et sideblik til en aktuell diskussion – ville lette forståelsen for det forhold, at der ifølge biskopperne ikke længere er læremæssige hindringer for tilslutningen til Porvoo Deklarationen). Hvis man lader ordet stift stå, må det ud fra den sammenhæng, der tegnes af kapitlet, betyde stiftet som organisatorisk system. Meningen må da være, at stiftet som organisatorisk system er konstitueret på bispeembedet og det biskoppelige tilsyn, hvorfra derfor alle ledelsesopgaverne har deres udspring. Det er blot ikke et teologisk holdbart udsagn.

Bispeembedet er som tilsynsembede en funktion af det særlige embede. Det vil sige, at det er en tjeneste for menigheden, og i biskoppens tilfælde: for menighederne, ikke en ledelsesfunktion. Tilsynsopgaven er en kritisk-teologisk, sjælesørgerisk og åndelig tjeneste for menighederne. Af denne personlige tjeneste kan der ikke udledes nogen ledelseskompetence (udover biskoppens evt. kompetence til "selvledelse", om man vil). Hvis der er tillagt biskoppen nogle ledelseskompetencer, er disse kompetencer tillagt biskoppen andre steder fra og af andre grunde.

Reformatorerne er fuldstændig klare på det punkt, at dømme efter CA. I Betænkning 1477 bemærkes, at ledelse ikke først og fremmest har at gøre med en instruktionsbeføjelse og forhold bestemt af over- og underordning. Reformatorerne, der lever i et førmoderne samfund, skelner ikke på samme måde mellem ledelse og magt og taler derfor ugenert om magten, hvad man ikke kan fortænke dem i. Det hedder således i CA 28, efter at nødvendigheden af at skelne mellem den kirkelige magt og sværdets magt er blevet påpeget (stk.4):

Men de [reformatorerne] mener således: at nøglemagten eller biskoppernes magt ifølge evangeliet er magten til eller Guds bemyndigelse til at forkynde evangeliet, forlade og tilbagehol-

de synder og forvalte sakramenterne (stk. 5)...

Hvis biskopperne har nogen sværdets magt, har de den ikke som biskopper ved evangeliets bemyndigelse, men efter menneskelig ret, givet dem af konger og kejsere til den borgerlige forvaltning af deres gods. Dette er imidlertid en anden funktion end evangeliets embede (stk. 19). Når der altså spørges om biskoppernes jurisdiktion, bør man adskille verdslig magt fra den kirkelige jurisdiktion (stk. 20). Fremdeles tilkommer der ifølge evangeliet, eller, som de siger, efter guddommelig ret, biskopperne som biskopper, det vil sige, som dem, hvem Ordets og sakramenternes embede er overdraget, denne jurisdiktion: at forlade synder, at forkaste den lære, der afviger fra evangeliet, og at udelukke de ugudelige, hvis ugudelighed er bekendt, af kirkens fællesskab, uden menneskelig magt, men ved Ordet alene (stk. 21)... Hvis de har nogen anden magt eller jurisdiktion til at undersøge bestemte sager vedr. ægteskab eller tiende osv., har de den ved menneskelig ret... (stk. 29a).

Betænkning 1477 argumenterer af strategiske grunde for at koncentrere hele den folkekirkelige virksomhed om kirkens traditionelle kerneydelse, evangeliets forkyndelse og sakramenternes forvaltning. Spørgsmålet er imidlertid, om der med udpegningen af kerneydelsen, samt det særlige embedes betydning for leveringen af den, er sagt noget om folkekirken som organisatorisk og ledelsesmæssigt system. Det er ikke tilfældet. Det særlige embede kan hverken i den ene eller den anden udgave påberåbe sig nogen ledelsesmæssig legitimitet. Derfor taler præsteløftet og biskoppernes ordinationsløfte da heller ikke om ledelse, men om tjeneste. Ledelsesopgaven udgår ikke fra kerneydelsen, der i tilfældet kirken er det kirkekonstituerende centrum, og det er derfor svært at finde dogmatisk begrundelse for en særlig teologisk eller kirkeligt forankret ledelse eller lederuddannelse.

Kirken som konfessionelt begreb og som organisatorisk system

Det reformatoriske kirkesyn er båret af en meget stejl logik. På den ene side afvises den rene, uformidlede, derfor ukontrollable og vilkårlige åndelighed. Den saliggørende frelse forudsætter, for at kunne blive det enkelte menneske til del, en historisk (dvs. knyttet til en begivenhed i den empiriske verden) formidling igennem Ord og sakramenter, som netop derfor er de nødvendige nådemidler. Det, som således er nødvendigt til menneskers frelse, er samtidig det, der konstituerer kirken i betydningen: den ene, hellige, almindelige eller "sande" kirke (CA 7). På den anden side kan, hvor meget de nødvendige nådemidler end uomtvisteligt hviler på guddommelig indstiftelse, den konkrete iscenesættelse og udformning af Ordets forkyndelse og sakramenternes forvaltning ikke påberåbe sig en tilsvarende guddommelig herkomst og legitimitet.

Den Danske Folkekirke, eksempelvis, kan i sin empiriske skikkelse ikke udledes af den sande kirke. Den sande kirke er ikke bundet til nogen bestemt skikkelse, men kan findes under et utal af skikkelser. Den Danske Folkekirke er i sin totalitet som empirisk størrelse et resultat af en række historiske og aktuelle, politiske, økonomiske, sociale og institutionelle valg, for hvilke mennesker alene må tage ansvar.

Den evangelisk-lutherske kirke er således født med et skisma, en permanent og irreparabel legitimeringskrise.

Den guddommelige indstiftelse af Ord og sakramenter som vejen til den saliggørende frelse tvinger til en konkretion i det empiriske univers. Men så snart konkretionen har fundet sted, kan denne ikke længere legitimere sig bagud, i Guds ord og befaling, men må stå på egne ben eller forklare sig i tiden. Fælden er klappet. Det er på det punkt, en evangelisk-luthersk kirke skal bevise, at den har forstået kristendommens historicitet, inkarnationen og "Guds ord blev aldrig bundet" (Den Danske Salmebog nr. 395), og ikke forfalde til dårlig teologi. I trosbekendelsens form kan vi udtrykke, at vi, der står i den empiriske kirke, samtidig hører hjemme i den hellige, almindelige kirke, men det er som trosbekendelse et personligt, individuelt ja til Guds kald og et ja, der ikke kan bruges som almen og rationel begrundelse for den konkrete kirke, vi står i.

Når Betænkning 1477 indledningsvis slår fast, at folkekirkens mission som kristen kirke er at forkynde Kristus som hele verdens frelser, er det vanskeligt at være direkte uenig. Det er heller ikke denne forkyndelse i sig selv, der er problemet. Problemet er, at hver gang kirken vil svare på den stillede opgave, giver den uundgåeligt også sit bud på en hel masse andet. Straks den træder ud i historien, spejler den på klædelig eller uklædelig vis en lang række historiske, politiske og sociale omstændigheder, hvorom den ganske vist i uskyldsren fornemhed kan vælge at sige, at alt det egentlig ikke hører med til dens væsen, men det hører ikke desto mindre netop med til den evangelisk-lutherske kirke som en følge af dens medfødte skismatiske væsen. Stående på historiens scene i sin samfundsmæssige skikkelse som organisatorisk system mødes kirken af problemer og udfordringer, som kalder på svar i tiden, i hvilken forbindelse en særlig teologisk ledelse ikke vil være svaret.

Historien, og den professionelle ledelses forankring i historien

Den sande kirke skabes af Ordets forkyndelse og sakramenternes forvaltning. Den empiriske kirke er et produkt af historien. Modsætningerne mellem åndens magt og sværdets magt, den sande kirke og den falske (eller blot empirisk vilkårlige) kunne Luther behandle som teologiske problemer. For os udgør de samme modsætninger især et historisk problem. Luther var ikke i tvivl om, at der fandtes et gudvelbehageligt liv uden for pavekirkens omfattende regulering af tilværelsen. Vi (teologerne) er i tvivl, om der findes et liv uden for den evangelisk-lutherske teologi.

Vi (teologerne) har mistet historien. Tilbage kristeligt set har vi de løbende anprisninger af det, ingen kan have noget imod: "livet", kærligheden, naturen, de suveræne livsytringer, børnene, "glæden", "håbet" og "øjeblikket". Historien derimod synes tømt for indhold, relevans og troværdighed som den direkte følge af sekulariseringen. Derfor er det ikke noget godt budskab for kirken, at den er et produkt af historien. Det vil den ikke være. Den lukker sig – for at undgå at være det den uomtvisteligt er – inde i en enklave af hellig selvforståelse.

Deraf følger kun elendighed. Peter Widmann har i en anden forbindelse udtrykt denne elendighed i nogle mere generelle overvejelser over “misforholdet mellem reformationens intentioner og dens resultater”. Han siger: “Man [reformatorerne] udråbte troen som den levende kilde i alle menneskelivets sammenhænge – og endte i en skilsmisse mellem kirke og samfundsliv” (Widmann 2000:93).

Vi behøver en ny teologisk doktrin, der tager højde for kirken i historien, dvs. i dens samfundsmæssige skikkelse. Det eksisterende misforhold kan teologisk også udtrykkes som et manglende samspil mellem det særlige embede og den kaldende menighed:

Når embedsbæreren ikke føler den tilstrækkelige samklang med menigheden, opstår der en tendens til at genetablere noget af det selvbærende kirkelige embede, der sikrer en religiøs enklave og giver præsten et beskedent rent kirkeligt råderum, hvor han har uanfægtet autoritet. Den halvkatolske udvej er dårlig...(Widmann i Kirkeministeriet 1998:16f.).

Historien er problemet, og generobringen af den er udfordringen. Engang – i førmoderne tid – var historien ikke noget problem. Den reproducerede stabile hierarkier med glidende overgange, hvis ikke ligefrem identitet, mellem det åndelige og det verdslige hierarki, mellem kirkemagt og fyrstemagt. Den kristne, læg såvel som gejstlig, kunne vide sig hjemme i en verden, der hang sammen, fordi instansen eller autoriteten var repræsenteret, hvor end blikket vendte sig. Man kan ganske vist i den sammenhæng diskutere, om historien i nutidig forstand overhovedet fandtes i førmoderne tid. Hans-Jørgen Schanz, der sætter det modernes gennembrud til ca. 1750, hæfter sig netop ved den afgørende vending, der sker i opfattelsen af historien:

Tidligere kunne historien berettes, nu kunne den også skabes (Modernitet og religion 2008:15)...

En af de vigtigste [grunde til det moderne som historisk novum] – og sjældent påpeget, da den oftest virkede som en art ubegrundet selvfølgelighed – var, at mennesker (ledende intellektuelle og filosoffer) begyndte at antage, at alt, hvad der

er vigtigt i og for menneskelivet, var historisk. Historisk i den betydning at det var intentionelt foranderligt, hvilket vil sige, at det kunne gøres til genstand for en bevidst menneskelig aktion med henblik på ændring i retning af det ønskelige. Det, menneskene kunne forandre – og det blev antaget at være ikke bare mere og mere, men tillige det væsentligste ved og for menneskelivet – var historisk, altså genstand for aktiv menneskelig omformning (opus cit.:13).

Den evangelisk-lutherske teologis reaktion på den ændrede historieopfattelse har været højst tvetydig, eller snarere tvetunget: På den ene side har man sagt ja til sekulariseringen, som i vid udstrækning er blevet tolket i forlængelse af den lutherske to-regimentelære; på den anden side har man foretaget en kirkelig tilbagetrækning, og hvad man trækker sig tilbage fra, mister man. Den menighed, der kalder præsten, er ikke længere *menigheden*.

I ruinerne af den gamle verdens og ikke mindst hierarkiernes fald opstod i løbet af de følgende par århundreder en række videnskaber og teorier, der læste verden ikke centralperspektivisk “ovenfra”, men empirisk “indefra”. Det ene sandhedsregime afløstes af de mange. Det ene formål afløstes af en værdi-, magt- og interessepluralisme. De nye videnskaber var – foruden historievitenskaben – især repræsenteret af økonomi, sociologi, politologi og i regi af forskellige faglige miljøer: udviklingen af diverse systemteorier, herunder organisations- og ledelsesteorier. Formålet med den nye læsning var ikke at reproducere verden, men at forstå, hvordan den fungerede for, om muligt – og det ansås netop for muligt, for så vidt som historien var blevet en af mennesket formbar masse – at rationalisere, effektivisere og udvikle systemet.

Selvfølgelig har både teologien og folkekirken løbende lært og draget nytte af disse nye videnskaber, men har også mødt dem med forbehold og som fraværet af en instans i historien: tilbagetrækning. Hvorfor? Der er givetvis flere grunde (herunder strukturelle: fagenes uddifferentiering, samfundets stigende sektorisering), men især én forklaring er nærliggende: Den nye videnskabelighed spejler og reproducerer ikke længere nogen autoritet/instans i historien og samfundet, bortset fra den videnskabelige metode selv. I samme grad imidlertid, som det har været anskuet som et problem, i samme grad har

teologien og folkekirken – som som reminiscens af en katolsk bevidsthed – forvekslet den sande kirke med den empiriske.

Folkekirken er som et organisatorisk system i tiden med andre ord nødt til at konfrontere sig mere direkte og især restløst med de nye samfundsvidenskaber, der åbner historien (i hvert fald den historie, vi lever i). Hvorfor restløst? Fordi den ikke i sin samfundsmæssige skikkelse kan hente forklaring, beskrivelse eller legitimitet andre steder fra. Den er nødt til at vinde sig legitimitet i tiden, eller også må den helt undvære legitimitet (men hvordan skulle den det?), for anden legitimitet har den ikke. Hvis den altså mener, at disse videnskaber er utilstrækkelige i beskrivelsen af kirken, så må der være tale om en generel mangel i deres beskrivelse af historie og samfund, hvoraf kirken kun er et delsystem, og så må kirken ved at bringe sig selv i spil bidrage til den yderligere teoridannelse og indsigt. Selvfølgelig kan kirken vælge den dårlige udvej, trække sig tilbage i den mentale enklave og sige: Den empiriske kirke er slet ikke den, det handler om; det er kun noget rent ydre – hvorved den dogmatisk set forråder kristendommens historicitet og inkarnationen i en form for neodoketisme. Man får, hvad man ser – og det er det, kirken må stå på mål for. Den kan kun vinde ved at gøre det.

Når det gælder folkekirkenes ledelse og styring, må en uddannelse til opgaven derfor forankres på de lærestalter og i de videnskabelige miljøer, som professionelt (dvs. uhildet) beskæftiger sig med organisation og ledelse i samfund, institutioner og virksomheder. Hvis folkekirken vil have det bedste, må den sende sine lederaspiranter derhen, og hvis disse ikke mener, at det, de får dér, er godt nok (hverken for dem selv eller for samfundet i øvrigt), må de selv være med til at videreudvikle metoder og viden i de sammenhænge.

Afsluttende bemærkninger

Parallelt med betænkeligheden ved en teologisk funderet kirkeledelse vil jeg gerne markere min modstand imod en teologisk/kirkeligt funderet lederuddannelse i regi af de teologiske fakulteter eller Folkekirkenes Institut for Præsteuddannelse. Risikoen ved en sådan uddannelse er, at der ad den vej videreføres en dårlig teologi, der reproducerer et halvkatolsk embeds- og kirkesyn. Inden for moderne institutionalistisk teori har man erkendt, at der næppe

findes noget, der er mere sejlivet end historiske institutioner (i betydning: vaner; sædvaner; måder at indrette samfundet på, herunder fordeling af indflydelse og magt). En sådan institution er gejstlighedens historiske prærogativ på kirkens ledelse, der blev grundlagt allerede i oldkirken, i en anden verden og især længe før reformationen. Det er sandsynligt, at præster fortsat vil sidde tungt også i den evangelisk-lutherske kirkes ledelse, som provster og biskopper. De har overlevet et akademisk uddannelsesforløb; de kender systemet indefra, og de har i visse tilfælde ikke alene interesse for, men også personlig og intellektuel kapacitet til at tilegne sig de nødvendige ledelseskvalifikationer. De skal så blot vide, at de ikke er ledere i kraft af teologien og det særlige embede, men fordi de har demonstreret at være i besiddelse af sådanne andre kvalifikationer, der gør, at man tør betro dem en lederrolle. Ledelse på baggrund af professionelle ledelseskvalifikationer vil automatisk også betyde, at provster og biskopper begynder at tænke kirken hele vejen rundt i stedet for alene ud fra det særlige embede, i forhold til hvilket de øvrige ansatte ses som "de andre". Det vil gavne kirken.

Men jeg gør mig også et par andre overvejelser i min anbefaling af en professionel lederuddannelse erhvervet ved de dertil indrettede læreanstalter.

For det første er der ikke meget, der binder akademikere sammen i dag. Engang var indgangen til ethvert akademisk studium filosofikum. Det findes ikke længere. Det sted, der i dag rummer analysen af og grundfortællingen om den empiriske virkelighed, vi er fælles om (som borgere og som ansatte i den private eller den offentlige sektor) er samfundsvidenskaberne, systemteoriene og deres output i form af organisations- og ledelsesteorier. Det vil være sundt for teologerne at smide tørklædet og møde op i de sammenhænge, høre og blive hørt, lære og selv yde bidrag – og derigennem også få mulighed for at knytte forbindelser og netværk på tværs af den meget lidt frugtbare sektorisering af viden, erfaring og samfundsliv.

For det andet er det uomtvisteligt, at vi lever i en tid med en enorm vidensproduktion. Men det er også uomtvisteligt, at selve vidensaftapningen ude i det virkelige liv sker i stadig mere pædagogiserede og infantiliserede fortyndinger. Jeg frygter, at en særlig kirkeligt eller teologisk indrammet lederuddannelse vil blive endnu et offer for den tendens. Det, der sker, er, at man ikke længere tiltror akademikere selv at omsætte teoretisk viden til praktisk virkelighed, men tygger alt igennem for dem, inden man hælder det ind i ho-

vedet på dem i mængder angiveligt afpasset netop deres særlige virkelighed – som imidlertid altid viser sig at være en illusion. I det virkelige liv findes der intet særligt; der findes kun det hele, og man er nødt til at kunne navigere i det hele, medmindre man foretrækker enklaven.

Note

Der kan inden for teorier om ledelse sagtens findes konvergens mellem tjeneste og ledelse. Der vil dog altid være en fundamental forskel, der i ethvert tilfælde gør det nødvendigt at opretholde den begrebslige distinktion: I *tjenesten* er man personligt underlagt en instans/autoritet/opgave A, hvorimod *ledelsesfunktionen* handler om en mediering af afstanden mellem A og B: Hvordan kommer vi (som organisation, projektgruppe, team etc.) fra A til B?

Litteratur

Grane, Leif 1981: *Confessio Augustana*. København: Gad.

Kirkeministeriet 2006: *Betænkning 1477. Opgaver i sogn, provsti og stift. Betænkning fra Arbejdsgruppen om ændring af den kirkelige struktur*.

Schanz, Hans-Jørgen 2008: *Modernitet og religion*. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.

Widmann, Peter 2000: *Bestemmelser. Teologiske tilløb og bidrag*. København: Anis.

Widmann, Peter 1998: *Fremtidens præst. Foredrag og debat på konference arrangeret af kirkeministeren*. Kirkeministeriet, s. 12-17.

Jens Torkild Bak, domprovst Ribe Stift
E-mail: jtb@km.dk

Økonomi som styringsredskab

Klaus Kerrn-Jespersen

Hvor går grænsen for det enkelte folkekirkemedlems betalingsvilje? Har vi råd til at gå uden om en mere bevidst økonomisk styring af folkekirken?

Det er svært at opgøre effekten af evangeliets forkyndelse i tal, men man kan opgøre udviklingen i tilslutningen til folkekirken og betragte det som en indikator for folkekirkens samlede "succes".

Den 1. januar 1990 var der 5.135.409 indbyggere i Danmark, hvoraf 4.584.450 var medlemmer af folkekirken. Pr. 1. januar 2010 var der ca. 399.000 flere indbyggere end i 1990, mens antallet af medlemmer af folkekirken var ca. 105.000 lavere end i 1990. I 1990 var 89,3% af indbyggerne medlem af folkekirken, mens medlemsprocenten i 2010 var faldet til 80,9%.

Nedgangen i medlemsprocent hænger først og fremmest sammen med, at ca. 90 procent af dem, der dør, er medlemmer af folkekirken, mens andelen af nyfødte, der bliver døbt og dermed medlemmer af folkekirken, efterhånden er faldet til godt 73 procent.

I 2008 var folkekirkens udgifter 6,9 mia. kr., og det betyder, at folkekirkens udgifter er steget med 1,5 mia. kr. målt i faste priser fra 1988 (dvs. renset for inflation). Der er altså blevet flere ansatte og købt flere varer i 2008 end i 1988. Medlemmerne er blevet mere velhavende i perioden, men selvom skattegrundlaget således er vokset, er den gennemsnitlige kirkeskatteprocent alligevel steget fra 0,79% i 1988 til 0,89% i 2011.

Hvor går grænsen for det enkelte medlems betalingsvilje? Eller hvor går grænsen for, hvornår der kun er ét betalende medlem i husstanden, fordi medlemsbidraget er blevet for højt? Jeg kender eksempler på par, der lige har meldt sig ind (igen) i folkekirken for at blive viet, og som har meldt sig ud

igen kort efter for at spare medlemsbidraget. Det er måske en usædvanlig adfærd, men ikke desto mindre tankevækkende.

Man kan spørge, om det er en ønskværdig udvikling set fra et ledelsesmæssigt synspunkt. Det er i hvert fald næppe en økonomisk holdbar udvikling, medmindre de tilbageværende medlemmers betalingsvilje bliver ved med at vokse.

Økonomistyring i folkekirken

Økonomistyring handler om at holde styr på pengene. Hvor skal de komme fra, hvad skal de bruges til, og hvordan bliver de brugt? Herudover understøtter økonomistyringen legitimiteten i forhold til medlemmer og offentlighed ved at kunne bidrage til åbenhed og gennemsigtighed om, hvordan ressourcerne anvendes i folkekirken.

Styring kan give et overblik over, om man når sine målsætninger, og hvad medarbejdernes tid og ressourcerne i øvrigt anvendes til. Kirkeministeriets opgave er primært at bidrage med tidssvarende rammer, f.eks. styringsredskaber, for folkekirkens virke. Rammerne udvikles i dialog med folkekirken inden for de lovmæssige rammer, som er udstukket af Folketinget.

Rammer forstået som styringsværktøjer virker ikke, hvis ikke der er ejerskab til dem. Det betyder også, at de nye styringsredskaber ikke kommer til at virke bedre end dem, de afløser, hvis der ikke er ejerskab til redskaberne i folkekirkens ledelse, dvs. i menighedsråd og provstiudvalg.

Opmåling af stillinger i folkekirken, hvor et bestemt antal gravsteder og kirkelige handlinger udløste et bestemt antal arbejdstimer, er forladt. Nu skal menighedsråd og medarbejder aftale, hvilke arbejdsopgaver det er muligt og ønskeligt at løse inden for de timer, der er råd til.

Det betyder en frisætning af menighedsrådenes dispositionsret, men også en pligt til at træde i karakter som ledelse.

På kirkegårdsområdet understøttes menighedsrådet af nye styringsredskaber til udarbejdelse af plejeplaner.

Plejeplaner kan bidrage til en forventningsafstemning mellem menighedsråd og medarbejdere, om hvilken plejestandard kirkegården skal have in-

den for de timer og kroner, der er afsat. Men der skal investeres tid, energi og vilje i at lede.

Grundtanken er, at tidssvarende styringsredskaber og processer i forbindelse med udarbejdelse af budget og regnskab skal skabe et bedre grundlag for, at folkekirkens ledelse kan træffe beslutninger om, hvordan evangeliet skal forkyndes.

Det er forsøgt at skabe grobund for et ejerskab til de nye redskaber gennem en traditionel dialog mellem ministerium og interesseorganisationer, men også ved at de samme parter har været rundt i hele landet både før og efter de politiske beslutninger, dvs. lovændringer, og drøftet forslagene med menighedsråd, provstiudvalg og medarbejdere.

Der er udarbejdet regler og vejledninger, der bringer styringsredskaberne i niveau med, hvad medlemmerne kan forvente i medlemsfinansierede institutioner. Landsforeningen af Menighedsråd, AMU-Fyn, fagforeninger, provstirevisorer og leverandører af økonomisystemer har gennemført og tilbyder undervisning i de nye redskaber. Undervisning i hvordan de kan bruges til at understøtte menighedsrådenes ledelsesmæssige beslutninger.

Ambitionen er, at det endelige ejerskab til redskaberne skal dannes via en oplevet nytte hos brugerne.

Der vil dog fortsat være behov for en vedvarende uddannelsesindsats i at bruge styringsredskaberne. Det samme gælder i forhold til ledelse i folkekirken med særligt fokus på menighedsråds- og provstiudvalgsmedlemmernes kompetencer som rådsmedlemmer.

Det er muligvis blevet mere indviklet at være menighedsrådsmedlem, men der er gode muligheder for at tilegne sig kompetencer, der gør det lettere at løfte opgaverne som menighedsråds- og provstiudvalgsmedlem.

De “nye” styringsredskaber

De væsentligste styringsmæssige ændringer for menighedsråd og provstiudvalg i de seneste år er:

- Lov om menighedsråd § 1, stk. 1, er ændret, så det fremgår, at: “Sognets *kirkelige og administrative* anliggender styres af menighedsrådet, ...”. Stk.

2. "Det påhviler menighedsrådet at virke for gode vilkår for evangeliets forkyndelse."

- Overenskomsterne for kirkefunktionærer er blevet mere fleksible.
- Fra 1. januar 2011 tages en ny budget- og regnskabsmodel i brug, der øger gennemsigtigheden i kirkekassernes budget og regnskab. Regnskaberne vil blive offentliggjort på www.sogn.dk og www.provsti.dk.
- Menighedsrådet skal holde et offentligt menighedsmøde om budget og planer.
- Provstiudvalget må bruge penge på ekstern bistand til analyser.
- Provstiudvalget har fået kompetencen til at fastsætte kirkegårdstaksterne og værktøjer til beregningen.
- Håndbøger i udarbejdelse af plejeplaner for kirkegårde – www.altomkirkegaarde.dk.

Nogle redskaber er taget i brug, og nogle er stadig på vej, men der er gode muligheder for, at menighedsrådet kan prioritere ressourceanvendelsen, så det tilgodeser de lokale vilkår for evangeliets forkyndelse.

Klaus Kernn-Jespersen, kontorchef Kirkeministeriet.
E-mail: kkje@km.dk

Magten fra nedem

Thorkil Sohn

Kristendommen inkarneres lokalt. Derfor er det i de nære, frie, selvberende og selvforvaltende menigheder, at rammerne for evangeliets forkyndelse skal styres. Kirkens dobbeltnatur trives bedst med det uorganiserede anarki, der kendetegner folkekirken.

Kirkens dobbelthed

Når vi beskæftiger os med kirken, dens økonomi og ledelse er det nødvendigt at have den universelle kirkes enestående natur for øje.

Kirken er Guds skabning: Kristi legeme på jord. Kristus er hovedet og vi mennesker er legemet, føjet menighedsvis sammen på hver sin plads som lemmer og styret af hovedet. Kirken er altså en hellig og almindelig kirke. Hellig, ikke på grund af os, men på grund af Kristus. Almindelig, ikke fordi den er som alt muligt andet, men fordi den er for alle og enhver.

Og kirken dør aldrig. Dødsrigets porte skal ikke få magten over den, siger Jesus. Kun i kirken kan vi se Jesus Kristus, som er den måde, hvorpå Gud viser sig for os mennesker. Uden Helligåndens hjælp kan mennesker kun se Jesus som et menneske.

Der er en tilsvarende dobbelthed i kirken. Uden Helligåndens hjælp kan vi kun se kirken som en menneskelig indretning, delt i tusindvis af stridende organisationer, som slet ikke adskiller sig fra alt andet konkurrerende partivæsen. Ganske som i alle andre organisationer foregår der i kirken uheldige ting: magtkampe, bagtalelse, kassebedragerier osv.

Kirken har derfor de tilsvarende vanskeligheder, som Jesus havde på Jorden, nemlig at man, stillet over for åbenbaringen dengang, kun så et menne-

ske – og stillet over for kirken nu til dags, kun ser en organisation som alle andre.

Den lokale inkarnation

Vi ser altså med det blotte øje kun den synlige del af den sande kirke. Den del, vi har klarest for øje, er naturligvis Den Danske Folkekirke. Det er netop et tegn på kristendommens universalitet, at den tager jordisk skikkelse lokalt overalt på Jorden.

Kristendommen inkarneres – bliver lokalt “kød”, så vi gennem den lokale kirke kan modtage evangeliet, dåben, nadveren og få troens gave, når Gud vil.

Det er i det nære, i de selv bærende og selvforvaltende menigheder, at evangeliet kan og skal forkyndes frit for alle og enhver. Menighederne er kirkens byggesten oven på hovedhjørnesteinen.

Det menneskelige ansvar i folkekirken er følgelig at opbygge en synlig organisation, der er den bedst mulige ramme for indholdet: Forkyndelsen af evangeliet på en forståelig måde i tiden og på stedet.

Folkekirken befinder sig derfor til stadighed i den dobbeltsituation, at den på en gang er en menneskelig (stats) organisation som alle andre (tilmed med lov befalede sideopgaver som begravelsesvæsen, personregistrering, bevarelse af kulturværdier mm.) og samtidig Guds skabning med Jesus Kristus som leder og med det hovedformål at forkynde evangeliet.

Gud og verden – det er kirkens evige dilemma netop på grund af dens dobbeltnatur.

Menighedsrådene, den lokale menigheds praktiske ledelse, skal naturligvis løse sideopgaverne på samme måde, som man i andre organisationer løser praktiske opgaver, men hele tiden have for øje, at det kun er sideopgaver. Hovedopgaven er og bliver, i troskab mod den danske evangelisk-lutherske folkekirke, at byde gode vilkår for den kristne menighed.

Faren består efter min mening ikke kun i, at sideopgaverne vokser og efterhånden fylder det meste – men i det langt farligere, at hovedopgaven i praksis løses på de samme præmisser om talmæssig succes, som gælder verdslige foretagender eller slet og ret, at hovedopgaven ikke forekommer os relevant.

Gud har overladt kirken til mennesker og min lokale kirke til sådan nogle som dig, mig og præsten. Det skal vi holde fast i. Ja, endog arbejde for at udbygge så meget som muligt, så kirken ikke overtages endnu mere af “de kirkeligt interesserede” eller af staten.

(Måske kan man overveje en reform af valgmetoden ved menighedsrådsvalg, der tilgodeser, at der bliver så mange valg som muligt og at så mange som muligt deltager.)

Sognefuldmagten

Som jeg ser det, er sognefuldmagten positiv og nødvendig.

Jeg er endda bange for, at vi – hvis vi ikke respekterer de selv bærende menigheders frihed og selvstændighed i endnu højere grad – spiller hasard med folkekirkens fundamentale byggesten.

Som overalt i det offentlige presses også menighederne af en mere og mere detaljeret styring fra statens side. Det vælter ind med love og regler: Nyt regnskabssystem, nye momsregler, fælles kirkegårdstakster, udarbejdelser af målsætninger, nye overenskomster med krav om løn- og personalepolitik, arbejdsplanlægning, rygeregler, APV og MUS.

I horisonten lurer udarbejdelse af standarder og normer. Hertil kan så føjes en stramning af økonomien, som vi jo ikke kan give staten skylden for – og som vi SKAL bære, da kirkens økonomi naturligvis skal afspejle samfundets økonomi i øvrigt.

Med alt dette frygter jeg, at vi risikerer masseflugt fra menighedsrådene. Nogle mener, at vi kan bøde på skavankerne ved at etablere fælles kirkekontorer og ved at lade provstier, stifter, landsforeninger, konsulenter og regnskabskontorer overtage mere og mere af den administrative forvaltning, så menighedsrådene kan få “fred” til deres arbejde.

Det er efter min mening kun en nødløsning – når opgaverne overtages af andre, formindskes ansvar, indflydelse, overblik og frihed.

Folkekirken bliver nærmest en statsinstitution – og så vil politikerne forlange, at den skal gøre “nytte” for at overleve. Vægten forskydes dermed fra evangeliets forkyndelse til en servicevirksomhed for “brugerne” af begravelsespladser, ceremonier og social virksomhed.

Staten skal forstå, at folkekirken er en "organisation" af en helt anden karakter end alt andet på denne jord. Den rigtige vej at gå vil være at skabe en meget enkel rammelovgivning for menighedernes virke og så i høj grad overlade det til dem selv at udvikle den administration, de anser for passende. Til inspiration kunne man skele til den lovgivning og det tilsyn, der gælder for de frie skoler eller for valgmenigheder. Naturligvis med den undtagelse, at de enkelte menigheder ikke – som de frie skoler – skal formulere et formål. Det ligger fast i bekendelsesskrifterne.

Giv menighederne selvstændighed, så kommer ansvar, arbejdsiver og tilgangen til menighedsråd mere og mere af sig selv.

Det skal tilføjes, at der naturligvis skal knyttes en meget konkret økonomisk ansvarlighed til opgaven. Og faktisk dermed også den begrænsning af friheden, at pengene skal bruges til formålet og kun til formålet – ganske som en fri skoles revisor skal påse, at pengene er brugt til skoledriften.

Det samarbejde og den fælles administration, der måtte være behov for – af økonomiske eller andre årsager – skal helt overlades til menighederne. Ændringer skal udvikle sig organisk og nedefra. Og ikke oppefra, styret af en formodning om, at effektivitet og økonomi kun kan forbedres ved strukturdik-tater – hvilket al erfaring i øvrigt tyder på ofte fører til det modsatte resultat.

Frie, selv bærende og selvstyrede menigheder kan på den måde antage de former og måder at virke på (og sammenlægges/deles på), som passer til forholdene.

Skulle det ske, at en menighed ikke kan fungere af sig selv, skal den kun sammenlægges med en anden, hvis der lokalt er enighed herom. Ellers må den styres ovenfra indtil bedre tider, da det er en solidarisk folkekirkelig forpligtelse, at evangeliet forkyndes overalt – også hvor vi ikke selv gider gøre det.

Da vi i 1903 fik menighedsrådene på initiativ af J.C. Christensen, fik vi gode rammer for de selv bærende menigheder – det må vi ikke sætte over styr ved at gøre dem for styrede fra oven.

En provstifuldmagt?

Provstiet bør have det økonomisk/administrative tilsyn med menighederne og løse nøje definerede fællesopgaver på lokalt plan, f.eks. TILBUD om hjælp til menighederne, frivillige kurser og kirkelig folkeoplysning for unge og voksne. Provstiet bør fortsat styres af valgte provstiudvalg. Tendensen til, at provsten er afdelingsleder, skal bremses. I et miljø af klar arbejdsdeling kan der i tillid udvikles et omfattende og reelt samarbejde mellem provsti, menigheder – og stift.

Vi kan ikke lede uden om pengene. Men som det fremgår, mener jeg ikke, at prioritering, styring og effektivisering af menighedens opgaver skal foregå ovenfra. Den økonomiske ramme er det styringsredskab, som kirkens overordnede led må “nøjes” med. Denne ramme kan så “fremtvinge” evt. nødvendige reformer nedefra.

Uorganiseret anarki

Det folkekirkelige “anarki” er – rigtigt forstået – en lykke. Vel at mærke, når anarkiet består i at give de enkelte led selvstyre og forkyndelsesfrihed inden for visse faste rammer. Jeg tænker især på bekendelsesskrifterne, ritual- og tekstkrav til ordinære kirkelige handlinger og en retfærdig tildeling af økonomiske midler, fulgt op af en kæmpe afbureaukratisering. Som en sidegevinst forhindrer dette “anarki” folkekirken i at have en mening om politiske og moralske forhold.

Kirkens dobbeltnatur trives bedst på den måde.

Thorkil Sohn, menighedsrådsformand i Husby Sogn.
E-mail: thorkil.sohn@mail.dk

Det koster penge at være kirke

Erling Andersen

I folkekirken opererer vi ikke med at sætte den samlede indsats op overfor det samlede udbytte. Vi har ureflekteret anerkendt, at udgifterne pr. medlem generelt er ulige fordelt. Hvordan bruger vi fx ressourcerne, når det handler om en kerneydelse som gudstjenesten? Er det brugerens behov eller kirkerne antal og beliggenhed, der bestemmer antallet af gudstjenester?

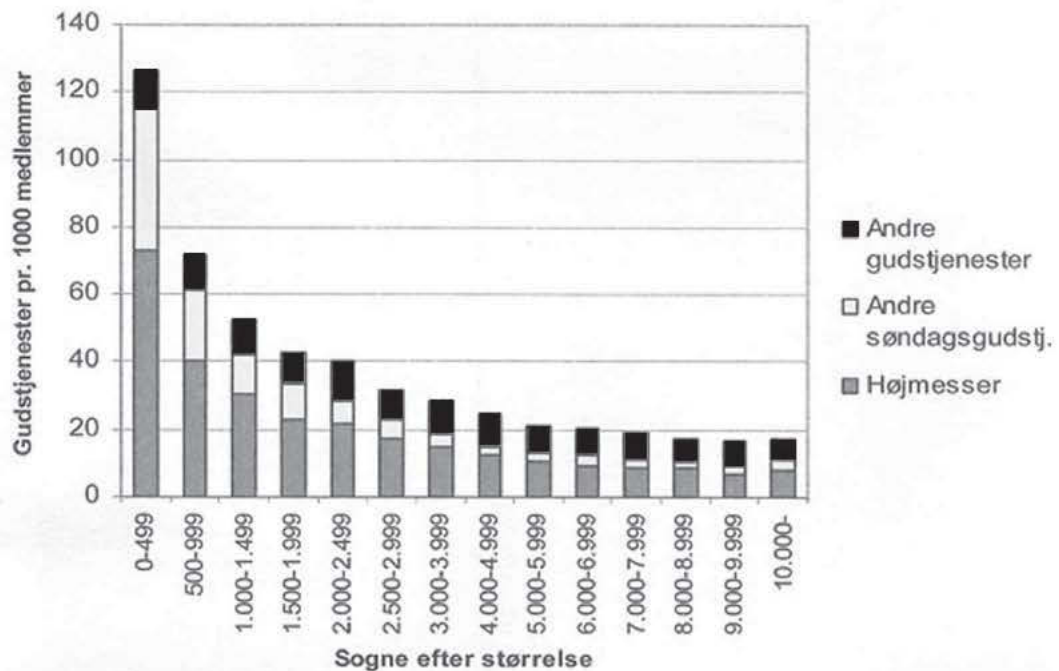
Kan kirken fremadrettet stadig tillade sig at være hævet over økonomi og kvalitetsvurdering?

Der er en forbavsende illustration i Betænkning 1491, som handler om folkekirkens lokale økonomi. Illustrationen sammenholder antallet af gudstjenester pr. 1000 medlemmer af folkekirken med de enkelte sognes størrelse. Den viser, at jo mindre sognene er, des flere gudstjenester holdes der pr. medlem. Rent faktisk holdes der seks gange så mange gudstjenester pr. folkekirkemedlem i sogne med under 500 indbyggere, som der holdes pr. medlem i sogne, der er 10-20 gange større.

Hvorfor er det sådan? Er det, fordi folk i små sogne har et markant større behov for at gå til gudstjeneste end folk i større sogne? Svaret vil jeg godt vente lidt med.

Det er ikke det faktum, at der holdes flere gudstjenester i små sogne end i store, der forbavser mest ved illustrationen. Det virkelig forbavsende er, at illustrationen overhovedet bringes. Den er et usædvanligt vink med en pekuniær vognstang, et signal om et skævt ressourceforbrug i folkekirken – og man kan ikke påstå, at Den Danske Folkekirke har tradition for at interessere sig synderligt for brugen af ressourcer i forbindelse med sine ydelser.

De mindste sogne udbyder altså langt flere højmesser pr. medlem end de største sogne. I sig selv er det naturligtvis en interessant oplysning. Perspektivet udvides imidlertid. Når det nemlig handler om andre gudstjenester end ordinære søndagsgudstjenester, er der stort set tale om samme antal gudstje-



nester pr. 1000 medlemmer uanset sognets størrelse. Det er altså forskellige parametre, som bestemmer gudstjenestefrekvensen afhængig af, hvilken gudstjenestetype det drejer sig om. De ordinære gudstjenester bygger på tradition – det vil sige, at det er antallet af kirker, sogne og ansatte, der bestemmer antallet. Man ser verden med systemets øjne. (Tilsvarende har man hørt om steder, hvor man opretholder antallet af gudstjenester for at fastholde præstekvoten – eller etablerer et kor eller to for at holde på organisten).

Dermed kan vi svare på spørgsmålet, der blev stillet ovenfor: Der er ikke umiddelbart noget, der tyder på, at de, der bor i små sogne har større behov for at gå til gudstjeneste end de, der bor i større! Det svar kommer nok bag på de færreste.

Det koster at holde gudstjeneste

Illustrationen antyder, at der bruges langt flere ressourcer pr. folkekirkemedlem på at holde gudstjeneste dér, hvor der bor færre mennesker, end dér, hvor der bor mange. Den lægger dermed op til et for folkekirken uvant regnestyk-

ke: Hvad koster det for folkekirken at holde gudstjeneste pr. medlem? Lad os prøve at lave et overslag.

Nu er det sådan, at kirkegangen i de små sogne er relativt større end kirkegangen i de store. Lad os sige, at der i et sogn på 500 mennesker er 2%, der går til gudstjeneste, 10 mennesker. I et sogn på 8.000 er der 1,5%, 120 mennesker. Nu kan der muligvis være forskel på varme- og elregningen, der er muligvis et betalt kor, der deltager i den større kirke, måske er organisten i en højere lønramme, og der kan være andre faktorer, der spiller med – men hvis vi alt det til trods antager, at de samlede ressourcer pr. gudstjeneste i udgangspunktet er nogenlunde de samme, må vi konstatere, at prisen for den enkelte deltager i gudstjenesten i praksis kan være radikalt forskellig.

Uanset hvilken type gudstjeneste, der afholdes, koster den ressourcer. Det koster tid, kræfter og penge at holde gudstjeneste. Organisten skal øve sig på salmer, forspil, præ- og postludium, kirkesangeren skal måske lære en ny salme, kirketjeneren skal sørge for, at rummet er gjort klar, og præsten skal have skrevet en prædiken og valgt nogle salmer. Sammenlagt er det mange mandetimer, der går på en enkelt gudstjeneste. Dertil kommer, at kirken skal varmes op, de mange lamper skal være tændt, og der skal naturligvis være rent. Det løber op. Samlet set koster det en hel del at holde gudstjeneste – uanset hvor mange, der i øvrigt dukker op og deltager. Faktisk er prisen pr. deltager omvendt proportional med deltagerantallet – nøjagtig som det forholder sig, når Det kongelige Teater, Brøndby Stadion eller Den jyske Opera slår dørene op. Forskellen er blot, at de nævnte tre opererer med et vist antal billetter til en særlig pris. Bliver der solgt færre billetter end anslået, hænger forretningen ikke sammen. Sælges der flere, giver det et overskud, som kan bruges til nye tiltag. Den slags regnestykker, hvor input – den samlede indsats – holdes op mod output – det samlede udbytte – opererer vi ikke med i folkekirken.

Vi har altid haft en formodning om, at prisen for den enkelte deltager i gudstjenesten mildt sagt kan være varierende. Det har blot ikke anfægtet nogen. Gennem tiden har folkekirken forholdsvis ureflekteret anerkendt, at det er sådan, at udgifterne pr. medlem generelt er ulige fordelt. Det har man blandt andet gjort ud fra en tanke, der dikterede, at hvert sogn naturligvis skulle have sin gudstjeneste. Derfor forbavser illustrationen. Den rejser spørgsmålet: Hvordan bruger vi ressourcerne bedst i Den Danske Folkekirke, når det handler om en kerneydelse som gudstjenesten? Og den rejser spørgs-

målet om, hvorvidt det er antallet af kirker og sogne, der skal bestemme antallet af gudstjenester. Er det beliggenheden af en kirke – er det eksistensen af sognet som en geografisk enhed, der skal bestemme, om der skal holdes gudstjeneste og hvor mange? Eller er det mere brugernes behov, der skal bestemme?

Nu skal man ikke læse alt dette som et argument for at nedlægge små sogne og afskaffe gudstjenesten i tyndt befolkede områder. En ædruelig konstatering af, at det er dyrere pr. medlem at holde gudstjeneste i små sogne end i store, giver ikke i sig selv anledning til at konkludere, at de små sogne så bør nedlægges. Man kan som bekendt ikke uden videre slutte fra *er* til *bør*. Refleksionen lægger sig imellem. Forholdet må derfor i stedet give anledning til oprigtige overvejelser om folkekirkens samlede udnyttelse af sine ressourcer.

Benchmarking har introduceret den økonomiske dimension

Betænkning 1491 udmærkede sig ved direkte og indirekte at stille masser af den slags spørgsmål, som anlagde et økonomisk og brugerorienteret perspektiv: Hvordan bruger folkekirken de præstelige ressourcer bedst til gavn for brugerne? Hvordan fås en mere effektiv administration til gavn for helheden? Hvordan optimeres driften af kirkegårdene, og hvilken indkøbspolitik kan medvirke til besparelser, så der frigøres midler til “det egentlige”? I stedet for at give klare svar, præsenterede betænkningen i stedet en alenlang række mønstereksempler fra sogne, provstier eller stifter til efterfølgelse. Det er eksempler på, at man ved at strukturere om og bruge ressourcerne anderledes kan opnå bemærkelsesværdige resultater for færre midler til gavn for helheden, til gavn for folkekirkens overordnede målsætning – forkyndelse af evangeliet – og til gavn for brugerne.

Betænkningen anlagde dermed en særlig metode til styring af økonomien, en metode, der er velkendt inden for den offentlige forvaltning. Her sammenligner man rask væk skoler med hinanden for at se, hvor det går godt. Man sammenligner hospitaler, børnehaver, biblioteker og plejehjem. Hensigten er, at man derved kan lære af hinanden, så opgaver kan blive løst på bedst mulig måde og ressourcerne anvendes mest effektivt. Det kaldes *benchmarking*, en systematisk sammenligning med henblik på erfaringsudveksling og forbed-

ring. Metodikken bruges til at identificere *best practice* på et område med henblik på, at andre kan lære af dem og selv blive bedre. Sammenligningen skal, som det hedder i en vejledning fra Økonomistyrelsen, danne afsæt for identifikation af initiativer til optimering og effektivisering. Benchmarking giver for det første en mulighed for effektivisering af opgavevaretagelsen. For det andet er individuel sparring, dialog og handlingsplaner for konkrete effektiviseringstiltag med til at understøtte varige resultater i den enkelte institution. For det tredje giver den dialog, benchmarkingen giver anledning til på tværs af institutionerne, en række faglige og kompetencemæssigt positive effekter.

Nu er benchmarking sluppet løs i folkekirken. Det har medvirket til, at økonomien er blevet et instrument til måling af folkekirkens virke, den folkekirke, som ellers har haft en tendens til at undervurdere eller ligefrem benægte den økonomiske dimension. Det højere mål, evangeliets forkyndelse, sjæle-nes frelse og gudsrigets snarlige komme har haft vanskeligt ved at gå hånd i hånd med noget så profant som penge. Mange har af den ene eller anden ideologiske grund haft svært ved at koble åndens virke sammen med nødvendigheden af at lade sig styre af ussel mammon.

Den økonomistyring, som fremmes via benchmarking, fører derfor til provokerende spørgsmål: Er der brugere nok? Er de tilfredse nok? Hvad får de for deres penge? Skal vi indføre brugerbetaling? Bruges pengene til det rigtige formål? Kunne målene nås for færre ressourcer? Er personalet effektivt? Er der kontrol med kvaliteten? Og over dem alle spøger det store spørgsmål: Hvordan får vi mere – eller bedre – kirke for pengene?

Prioritering kommer før omprioritering

Dybest set repræsenterer dette nye paradigme en fremmed tankegang for folkekirken, som ikke plejer at sætte kontant pris på ydelserne. Man producerer – som det ofte hedder sig – jo ikke noget. Man sælger heller ikke noget. Der er ikke noget, der skal give økonomisk overskud. Derfor kan al tale om penge, om økonomisk styring og prioritering virke fremmed, ligefrem oprørende. Og i menighedsrådene, hvor der ofte er en oplevelse af, at alting faktisk handler om penge, skubber man den økonomiske dimension fra sig, fordi man, som man siger, meget hellere vil tale om det, man kalder “det egentlige”, underfor-

stået at det egentlige ikke har noget med økonomi at gøre. Den økonomiske dimension er tydeligvis underkendt. Det bliver for eksempel synligt, når lønnet folkekirkeligt personale ønsker, at deres overenskomstmæssige rettigheder skal opfyldes. De bliver ikke sjældent mødt med slet skjulte forventninger om, at de som ansatte i kirken ser på deres arbejde som et kald eller til dels som frivilligt, fordi det jo har en særlig religiøs dimension, som er umålelig og ikke kan gøres op i penge. Det religiøse formål med arbejdet overskygger alt andet. Derfor har almindelige begreber som arbejdstidsregler og arbejdsmiljø – for slet ikke at tale om begreber som forfremmelse, firing, overarbejde og kompetenceudvikling – det vanskeligt i den folkekirkelige kontekst.

Ofte støder man så på et paradoks. Når noget nyt skal sættes i værk, stilles spørgsmålet nemlig gerne: Har vi råd til det? Og man regner måske på både økonomi og tid. Men det samme spørgsmål vægrer man sig ved at stille til de traditionelle kirkelige ydelser og aktiviteter: Hvad koster en gudstjeneste? Hvorfor er konfirmandundervisning meget dyrere i Gåserød end i Andeby sogn? Og giver det større økonomiske forbrug i Gåserød bedre pædagogisk kvalitet og større udbytte for konfirmanderne? Det er først i det øjeblik, noget bliver synliggjort som ressourcer, at det bliver muligt at forsvare aktiviteter og ydelser eller omprioritere. Men hvordan skal man omprioritere, hvis man slet ikke har prioriteret? Og hvordan skal man sikre bedre kvalitet, hvis man ikke har overblik over, hvordan sammenhængen er mellem det nuværende resourceforbrug og den nuværende kvalitet? Og hvordan skal man spare – hvad man jo skal i disse tider – hvis man ikke ved, hvad ydelserne rent faktisk koster? Beparelserne rammer i så fald usammenhængende og tilfældigt, og det er ofte rammerne, det går ud over: ringere vedligehold, kalkning af en bygning udsættes, et orgel og et klaver stemmes lidt færre gange, Bibelen til konfirmanderne erstattes af Det Nye Testamente, og minikonfirmanderne bydes på fortyndet saftevand i stedet for regulære sodavand.

Input giver altid output, der vurderes af brugeren

Et hvilket som helst input giver et output. Også folkekirken kan konstatere et output. Vi kalder det for eksempel forkyndelse – herunder gudstjenester og kirkelige handlinger – undervisning, mission og diakoni. Hertil knytter sig en

økonomisk dimension på input-siden. Der investeres i uddannelse og efteruddannelse, der bruges konkrete mandetimer på de enkelte opgaver, og der investeres i undervisningsmateriale og -lokaler. Men får vi det optimale output? Bliver pengene brugt ordentligt? Vi tjener jo ikke penge på det, vi laver. Vi sælger ikke billetter. Det gør det rigtignok vanskeligere at måle output, men ikke umuligt. Heller ikke skoler, sundhedsvæsen eller biblioteker tjener penge, men må dog alligevel forholde sig til, om de bruger pengene hensigtsmæssigt. Når output ikke afspejler sig i et tal på bundlinjen, er det tværtimod endnu mere nødvendigt at udvikle og fokusere på metoder til afvejning af resourceforbrug i forhold til den overordnede mission. Kurt Klaudi Klausen formulerer det enkelt: "Det er altid nyttigt at overveje, hvad det er, man gør, og hvordan det går, i lyset af det, man vil."

Kirken har været hævet over økonomi. Dens ydelser har været hævet over kvalitetsvurdering: Hvad er en god gudstjeneste? En god times konfirmandundervisning? Et godt bryllup? Det er ikke, fordi det ikke bliver vurderet. Det gør det nemlig. Brugeren vurderer konstant folkekirkens output. Det kan ske på mange måder. De kan blive væk. De kan dukke op. De kan melde sig ud. De kan samtale på arbejdspladsen eller ved aftensmaden. Det helt afgørende er, at folkekirken kommer i dialog med brugeren om kvaliteten af dette output, om relevansen, meningen og værdien og dermed også, om pengene kan bruges bedre på en anden måde.

Der kan stilles fire spørgsmål. De retter sig mod øget produktivitet, bedre service, effekt og brugerinddragelse.

Øget produktivitet. Hvad koster den enkelte ydelse: en gudstjeneste, en konfirmandtime, et bryllup, en koncert, et foredrag? Kan brugerne få noget mere og bedre ud af den ydelse for færre midler – eller for de samme, hvis bare vi gør det på en anden og fiksere måde? Er ydelsen måske overflødig? Kan den produceres – helt eller delvis – af brugerne selv?

Bedre service. Hvordan oplever brugerne i grunden de kirkelige ydelser? Kan ydelserne gøres mere vedkommende, meningsfulde?

Effekt. Hvad opnår vi faktisk med det, vi gør? Hvad ønsker vi at opnå – hvis vi altså ønsker at opnå noget? Hvilken gevinst ønsker vi at gøre med vore koncerter? Foredrag? Eller med vores undervisning? Hvor meget undervisning kan vi få for en koncert? Hvor meget konfirmandmateriale kan vi få for et foredrag? Hvad vil vi få mest ud af?

Brugerinddragelse. Hvordan kan vi beskrive brugernes mulighed for at deltage og have medindflydelse på beslutningstagningen? Spurgt anderledes: Hvad mener vi med ordet *folkekirke*? Er vores arrangementer for lyttere – eller medvirkende deltagere? Hvad har folket eller brugerne i praksis at skulle have sagt i forhold til det, den lokale kirke leverer?

Den enkle pointe er, at når folkekirken åbner for den økonomiske dimension som et styringsparameter – en dimension blandt flere naturligvis, men her er opgaven ikke at pege på andre – giver det anledning til en sund og helt nødvendig selviagttagelse. Det er en selviagttagelse, som ikke kan foretages, uden at aftageren af ydelserne – brugerne – og deres iagttagelser inddrages og får afgørende plads.

Litteratur

- Andersen, Erling og Lindhardt, Mogens (2010): *Ledelse af tro*. Gyldendal Public.
- Bason, Christian; Knudsen, Sune; Toft, Søren (2009): *Sæt borgeren i spil*. Gyldendal Public.
- Betænkning 1491. *Folkekirkens lokale økonomi* (2007). Kirkeministeriet.
- Evald, Majbritt Rostgaard og Freytag, Per Vagn (2007): *Forandring gennem styring og markedstænkning*. Børsens Forlag.
- Finansministeriet (2000): *Benchmarking i den offentlige sektor – nogle metoder og erfaringer*. Finansministeriet.
- Jensen, Anders Fogh (2009): *Projekt mennesket*. Aarhus Universitetsforlag.
- Klausen, Kurt Klaudi (2006): *Strategisk ledelse. De mange arenaer*. Syddansk Universitetsforlag.
- Schön, Donald A. (2001): *Den reflekterende praktiker*. Klim.
- Økonomistyrelsens hjemmeside: www.oes.dk

Erling Andersen, lektor ved Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse
E-mail: eran@km.dk

Lugten af penge

Paw Kingo Andersen

Hvorfor er det noget snavs at tale om penge inden for folkekirken? Er det et levn fra opgøret med afladshandelen eller skyldes det vores særlige pengeopkrævningssystem, som har muliggjort en virkelighedsfjern sammenhæng mellem penge og kirke.

“Det lugter af penge,” sagde man i Esbjerg, når det var højsæson for skidtfisken tobis og fiskemelsfabrikkerne kørte i døgndrift for at forarbejde havets fortryllende frembringelser, alt imens vestenvinden lagde en umiskendelig stank af råddent fiskeaffald hen over byen.

På sådanne dage var det en katastrofe, hvis man havde hængt vasketøjet til tørre udenfor. Man fik simpelthen ikke stanken ud igen, før man begyndte forfra med at smide tøjet i vaskemaskinen og så ellers sørgede for at hænge til tørre indenfor med lukkede vinduer.

Men det lugtede af penge, gjorde det!

Det vil sige, sådan sagde man; og når det var konstateret, at lugten af rådden fisk var lig med lugten af penge, så var der ikke mere at sige til den sag. Så var det ganske enkelt afgjort, at der var tale om en lugt, som ethvert fornuftigt og besindigt menneske måtte affinde sig med.

I mine første 12 præsteår i Esbjerg – fra 1986 til 1998 – blev denne henvisning til stanken af penge i hvert fald betragtet som en så formildende omstændighed, at man snart blev klar over, at man skulle vare sig for at komme med ramsaltede bemærkninger om det ulidelige i, at en hel by blev hyllet ind i en hørn så kvalmende, at mere sarte sjæle ganske kunne miste appetitten og bare håbe på et omslag i vinden, før de gik til i sult og nød.

I Folkekirken er det ikke almindeligt at anlægge en sådan pragmatisk holdning til, hvor penge stammer fra. Her kan man snarere få den tanke, at den mest fremtrædende opfattelse går ud på, at det er pengene i sig selv, der lugter.

Det er, som om det ved en eller anden kollektiv kraftanstrengelse er lykkedes at camouflere den realitet, at penge hverken kommer af sig selv eller dumpende ud af himlen. Ja, det ved man selvfølgelig godt, at penge ikke gør. Men det er en viden, som man ikke bryder sig om at vedkende sig.

Det handler alt for meget om penge!

“Det handler alt for meget om penge!” kan man ofte høre både valgte og gejstlige menighedsrådsmedlemmer sige, alt imens de udstøder hule suk, som vistnok skal udtrykke de mangfoldige tanker om alt det, der dog kunne udrettes for Guds kirke på jord i almindelighed og Den Danske Folkekirke i vores sogn i særdeleshed, HVIS det altså ikke var, fordi det hele ALTID kommer til at handle ALT for meget om penge.

Men hvordan gik det til, at man i menighedsrådene blev enige om at hylde den tanke, at der kan drives kirke, uden at man forholder sig kritisk, ansvarligt og vel også ganske beregnende og nøjeregnende til penge?

Hvorfor er det lige, man overser det, som ethvert besindigt og fornuftigt menneske burde kunne sige sig selv; at det tværtimod må være sådan, at jo mere kritisk, ansvarligt, beregnende og nøjeregnende, man forholder sig til penge, desto større mulighed er der for virkelig at udrette noget både for Guds kirke på jord i almindelighed og Den Danske Folkekirke i vores sogn i særdeleshed?

Er det et levn fra reformationen?

Lykkedes det virkelig så grundigt i Martin Luthers opgør med afladshandelen for altid at gøre penge og kirke til noget snavs, som ethvert ordentligt menneske skal bruge megen energi på at holde adskilt?

Eller er det måske det særlige pengeopkrævningssystem, som har muliggjort denne virkelighedsfjerne holdning til sammenhængen imellem penge og kirke?

Medfører kommunens stedfortrædende opkrævning af den kirkelige ligning, at der er etableret et system, hvor det på mystisk vis lykkes at fjerne enhver ubehagelig lugt af rigtige menneske-penge ved de kirkelige ligningsmidler, når de omsider når frem til det menighedsråd, som er sat til at forvalte den kirkelige ligning?

Bestrides kan det i hvert fald ikke, at afstanden fra det enkelte folkekirkemedlems helt konkrete bidrag til forvaltningsmyndigheden forekommer meget lang, fordi midlerne bevæger sig næsten usynligt fra folkekirkemedlemmernes skatteindbetaling, hen over kommunekassen via provstiuvalget for til sidst at ende som bevillinger til den enkelte kirkekasse.

Sandsynligvis er det en blanding af begge dele.

Ja, måske kan man ligefrem komme et spadestik dybere i de mere problematiske lag i den generelle håndtering af kirkens penge, hvis man opstiller den tese, at den reformatoriske opfattelse, at penge og kirke er noget snavs at blande sammen, i særlig grad gør sig gældende for de fødte gejstlige medlemmer af menighedsrådet, mens problematikken med midlernes lange vandring fra bidragsyder til forvaltningsmyndighed i særlig grad gør sig gældende for de folkevalgte medlemmer af menighedsrådet.

Man kan måske endda gå så vidt som til at opstille den tese, at der i krydsfeltet imellem disse to elementer er opstået en uheldig alliance, som på mange måder gør folkekirken til en lige så sårbar økonomisk institution som alle andre offentlige institutioner.

Institution og økonomi

Jamen, hallo! “er folkekirken da en offentlig institution?”

Sådan vil det klassiske spørgsmål lyde. I hvert fald fra de gejstlige medlemmer. Men der skal man netop ikke overse, at baggrunden for, at de gejstlige medlemmer altid og helt konsekvent sætter spørgsmålstejn ved, om folkekirken er en offentlig institution eller en helt anden slags institution, i vid ud-

strækning hænger sammen med den reformatoriske refleks, som får de gejstlige medlemmer til at mene, at penge og kirke er noget snavs at blande sammen.

De gejstlige medlemmer vil således argumentere for, at kirken først og fremmest er teologi, forkyndelsen af Jesus Kristus og Guds Rige, og at kirken alene af den grund er hævet over “det offentlige”.

Men det er noget sludder.

Sådan som vi finansierer folkekirke i Danmark, så er kirken ikke mere hævet over “det offentlige” end sygehusvæsenet eller forsvaret eller ældreplejen er hævet over “det offentlige”.

Når skattemidlerne er kanaliseret ud til sygehusvæsenet, til forsvaret eller til ældreplejen, så kan man med lige så stor ret anføre, at her skal de anvendes i et højere formåls tjeneste, f.eks. til scannere, kampvogne eller bleer. Men det ændrer dog ikke noget ved, at både scannere, kampvogne og bleer er et offentligt anliggende. Alene af den grund, at de er finansieret af offentligt indkrævede skattemidler.

Så jo! Hvis man betragter den måde, hvorpå finansieringen af folkekirkens aktiviteter finder sted ved hjælp af skatteopkrævning sammen med den kommunale skatteopkrævning, så er folkekirken en offentlig institution.

Det ville være velgørende og økonomisk perspektiverende, hvis vi kunne nå frem til en erkendelse af, at det er sådan forholdene er i folkekirken.

Det ville nemlig væsentligt nok åbne for den erkendelse, at som institution betragtet er folkekirken på ingen måde enestående i dens håndtering af de økonomiske midler.

De problematikker, som opstår i menighedsrådene med midlernes lange vandring fra bidragyder til forvaltningsmyndighed, gør sig således fuldt ud gældende på ethvert andet offentligt område.

Når den enkelte afdeling på sygehuset, når det enkelte regiment i forsvaret og når den enkelte afdeling af ældreplejen sættes til at forvalte en bevilling, er der m.a.o. sket nøjagtig den samme “renvask” af de menneskepenge, som bevillingen i yderste led stammer fra.

I festtaler og til pressen fremhæves det ganske vist ved enhver given lejlighed, at “her er vi jo sat til at forvalte offentlige midler.” Dermed ønsker man nemlig at signalere en særlig forvaltningsmæssig ansvarlighed.

Men når året er gået og regnskabet gøres op, så viser det sig i reglen, at man under dække af den højere sags tjeneste har truffet en lang række økonomiske beslutninger, hvor offentligheden virkelig skal opbyde mere end almindelig god vilje for at lade sig overbevise om, at disse beslutninger er truffet i troskab mod festtalernes særlige ansvarlighed overfor, at institutionen er sat til at forvalte offentlige midler.

I sygehusvæsenet, i forsvaret og i ældreplejen prøver man så i det mindste at komme nogle af disse økonomiske uhensigtsmæssigheder til livs ved med jævne mellemrum at spørge, om denne eller hin økonomiske disposition kommer den syge, soldaten eller den gamle til gavn. Dvs. man forsøger at skærpe fokus på opgaven i stedet for på institutionen og dens medarbejdere.

I folkekirken har der i de senere år været tilløb til på samme måde at skærpe fokus på opgaven i stedet for på institutionen og dens medarbejdere.

Men hvor det for nogle af de øvrige offentlige institutioner faktisk er lykkedes at ændre den økonomiske forvaltning til fordel for den højere sags tjeneste, der er det generelle indtryk af folkekirken, at her skydes ethvert tilløb til sådanne ændringer hurtigt, effektivt og meget præcist ned.

Teologi og økonomi

Baggrunden for, at det er ualmindelig vanskeligt i folkekirken at ændre den økonomiske forvaltning til fordel for den højere sags tjeneste, kan ikke umiddelbart tørres af på de valgte medlemmer af menighedsrådene.

De valgte medlemmer af menighedsrådene er nemlig lige så magtesløse, som kommunalbestyrelserne, regionsrådene og Folketinget er, hvis det ikke lykkes at få de daglige medarbejdere til at flytte fokus til den højere sags tjeneste.

Men her er de valgte menighedsrådsmedlemmer sat på en særdeles vanskelig opgave.

Objektivt set burde det egentlig ikke være så vanskeligt. Objektivt set burde de valgte menighedsrådsmedlemmer faktisk være sat på en langt mere overskuelig og enkel opgave end samfundets øvrige folkevalgte styringsorganer, når det gælder om at fastholde eller om nødvendigt flytte fokus til den højere sags tjeneste.

I folkekirken er den højere sags tjeneste som bekendt evangeliets forkyndelse i bredest mulige forstand.

Til fremme af den sag er der ansat en stor skare af højtuddannede teologer, som med deres særlige fagspecifikke baggrund skal fungere som katalysatorer for, at institutionen fastholder fokus på evangeliets forkyndelse. På samme måde i øvrigt som læger, officerer og social- og sundhedsassistenter mv. skal være katalysatorer på hver sit arbejdsfelt. Teologerne har til forskel fra de andre nævnte grupper tilmed den fordel, at de ikke alene er "menige ansatte", men derimod fuldgældige fødte medlemmer af det menighedsråd, som er sat til at forvalte, lede og styre den lokale afdeling af institutionen.

Desuden er der i folkekirken ansat en endnu større skare af forskellige personalegrupper, som med hver sine forskellige musiske eller praktiske kompetencer skal udføre et væsentligt arbejde. Men jo ikke for institutionen eller for dem selv, men igen netop til fremme og understøttelse af evangeliets forkyndelse.

Objektivt set burde folkekirken med sin medarbejderstab altså være særdeles godt klædt på til at løfte den særlige opgave, som det er lagt hen til kirken at varetage.

Men når året er gået og regnskabet gøres op, så er det ikke ligefrem en revolutionerende nyhed, at offentligheden virkelig skal opbyde mere end almindelig god vilje for at lade sig overbevise om, at de økonomiske beslutninger entydigt er truffet til fremme af evangeliets forkyndelse.

Problemet er nok ikke, at der mangler fokus. For direkte adspurgt vil de fleste valgte menighedsrådsmedlemmer, de fleste præster og de fleste lokalt ansatte til enhver tid og med rette påstå, at de skam i al deres gerning har fokus på evangeliets forkyndelse.

Nej, problemet er, at der mangler styring. Ikke gold økonomisk styring! Men velfunderet teologisk styring af økonomien.

Der mangler, populært sagt, at der forud for enhver beslutning er et menneske, som tager ordet og spørger højt ud i menighedsrådet: "Tjener denne beslutning evangeliets forkyndelse, eller er vi i færd med at træffe en beslutning, som mere er til gavn for institutionen og dens medarbejdere?"

Det kan naturligvis være et hvilket som helst medlem af menighedsrådet, som påtager sig den opgave at stille dette helt afgørende spørgsmål.

Men det burde som minimum kunne forventes, at hvis ingen andre vil, så vil teologen med sin særlige fagspecifikke baggrund slet ikke kunne lade være med at stille det helt afgørende spørgsmål.

Beklageligt nok viser al erfaring, at teologen ikke ser det som sin særlige opgave at sætter spørgsmålstejn ved menighedsrådets økonomiske beslutninger.

Teologen er nemlig i den situation, at hun eller han er bundet på hænder og fødder af den reformatoriske opfattelse, at penge og kirke er noget snavs, som ethvert ordentligt menneske skal bruge megen energi på at holde adskilt. Og teologen vil jo gerne være et ordentligt menneske. Nej, teologen skal faktisk som en embedspligt være et ordentligt menneske!

Når denne gejstlige selvopfattelse bringes i møde med de valgte medlemmer af menighedsrådet, som ofte gør sig megen umage med at forklare, at de jo slet ikke rigtig ved, hvad der sker på den lokale folkekirkelige arbejdsplads, så er der for alvor skabt betingelser for, at der opstår en uheldig alliance, som i sidste ende medfører, at den egentlige ledelse af folkekirken enten er lagt i hænderne på personalet eller også, at der simpelthen ingen ledelse er.

Teologisk økonomistyring af personalesiden

I de fleste sogne anvender man et sted mellem 50 og 70% af driftsmidlerne til aflønning af personalet (altså alle andre end præsten, som jo aflønnes andetsteds fra).

Om denne procentdel afspejler en rimelig fordeling af driften, kan der være delte meninger. Det skal jeg ikke gå videre ind i her. For sagen er jo den,

at hvad enten procentdelen af driftsmidlerne til løn er 50 eller 70, så må det aldrig blive en undskyldning for, at menighedsrådet undlader at foretage en vurdering af, om man har de medarbejdere, der er brug for til fremme af evangeliets forkyndelse.

Imidlertid kan man godt få den tanke, at det er et forsvindende lille antal af menighedsråd, som faktisk foretager denne vurdering.

Det er i den forbindelse tankevækkende, at der i løbet af de seneste 20 år er foretaget massive investeringer i alle mulige forskellige hjælpemidler med henblik på at forenkle, rationalisere og smidiggøre arbejdsprocesser.

På kirkegårdene er der anskaffet alle mulige forskellige maskiner til aflastning for det håndudførte arbejde, der sker tilkøb af entreprenørhjælp til gravkastning, og der er i stor stil anskaffet edb til registrering af kartoteker, gravstedsaftaler og håndtering af fakturaer.

På kontorerne er der installeret alle mulige forskellige edb-programmer til personregistrering, kirkebladsopsætning, hjemmesideopsætning, tekstbehandling og regnskabsbehandling.

I kirken og sognegården er der anskaffet gulvvaskemaskiner, der sker tilkøb af vinduespudning og der er anskaffet sindrige hjælpemidler til lettelse af inventarflytning.

I nogle tilfælde er disse massive investeringer begrundet i en forbedring af arbejdsmiljøet.

I enkelte tilfælde kan de massive investeringer med god vilje påstås at fremme evangeliets forkyndelse.

Kun i meget, meget få tilfælde har de massive investeringer i hjælpemidler givet anledning til en nedskæring i personalegruppen. Hvorfor det?

Ja, hvorfor falder det tilsyneladende ikke menighedsråd ind, at deres massive investeringer i hjælpemidler, lynhurtigt kan omsættes i en opgradering af det kirkelige liv?

Når en privat virksomhed rationaliserer arbejdsgange, så kan man her vælge at omsætte rationaliseringen enten i bedre tal på bundlinjen eller også i en opgradering af produktionen.

Et menighedsråd vil antagelig yderst sjældent blive mødt af det krav fra et provstiudvalg, at en rationalisering af arbejdsgange skal omsættes i en sænkning af bevillingen til kirkekassen. Men vælger menighedsrådet at lade en rationalisering få effekt; dvs. reducere personaleomkostningerne i stedet for at lade det samme antal medarbejdere udføre forholdsvis mindre arbejde på den samme arbejdstid; ja, hvis det er sådan menighedsrådet vælger at agere, så åbner der sig straks en verden af muligheder for at tænke kreativt i forhold til evangeliets forkyndelse.

Men det er menighedsrådet, der skal træffe den beslutning. Som kompetencerne er fordelt i folkekirken, er der ingen andre til at træffe den slags beslutninger. Det skal vi ikke være utilfredse med. Men vi skal være opmærksomme på det.

Og lad mig så for klarheds skyld gentage. Dette handler ikke bare om, at der skal være macho-ledelse og gold økonomisk styring.

Det handler om at træffe konstruktive og initiativrige beslutninger på baggrund af det helt afgørende spørgsmål: "Tjener denne beslutning evangeliets forkyndelse, eller er vi i færd med at træffe en beslutning som mere er til gavn for institutionen og dens medarbejdere?"

Teologisk økonomistyring af kirkegården

For menighedsrådet gør en særlig udfordring sig imidlertid gældende, når det drejer sig om driften af kirkegården.

Kirkegården er der i sig selv megen forkyndelse i, som den oftest ligger der og omslutter kirkebygningen. Gravene er anlagt i retningen øst-vest, som en påmindelse om, at de døde på opstandelsens morgen kan stå op og skue den genkomne Kristus.

Vedligeholdelsen af kirkegården fordrer derfor en lige så særlig pietetsfølelse og respekt, som når det drejer sig om vedligeholdelsen af selve kirkebygningen.

Der er en væsentlig forkyndende signalværdi i, at vi er særlig omhyggelige med vedligeholdelsen af kirke og kirkegård.

Men kirkegården er ved siden af dette også en forretning. En helt almindelig forretning, hvor der udbydes og forhandles tjenesteydelser til brugerne.

Den ene del af tjenesteydelserne får stort set alle brug for, og kan derfor i vid udstrækning finansieres over medlemmernes indbetaling af kirkeskat. Det drejer sig om erhvervelse af gravsted for én fredningsperiode, om gravkastning og det efterfølgende arbejde.

Den anden del af tjenesteydelserne er imidlertid rent tilkøb, som det står enhver frit for at benytte sig af eller vælge fra.

På dette sidste område har vi bragt os selv i en ganske sårbar situation.

Om det er, fordi penge og kirke er noget snavs, som vi skal bruge megen energi på at holde adskilt, eller om det er, fordi det lykkes at fjerne enhver ubehagelig lugt af rigtige menneske-penge ved de kirkelige ligningsmidlers lange vandring fra skatteyder til forvaltningsorgan, det er sådan set sagen uvedkommende. Resultatet er nemlig det samme.

Den sårbare situation, vi har bragt os selv i, går nemlig i al sin gribende enkelhed ud på, at vi står som forhandlere af tjenesteydelser som det i vid udstrækning ikke har ladet sig gøre at dokumenter det rimelige i prissætningen af.

På enhver kirkegård koster det således x kr. at få vedligeholdt et kiste- eller urnegravsted. Men hvem tør lægge hovedet på blokken på, at den opkrævede pris overhovedet har nogen som helst relation til den faktiske udgift?

Hvis prisen er for høj, grænser det til bedrageri og er på direkte konfrontationskurs med de gældende bestemmelser om, at sådanne opkrævninger opfattes som gebyrer, og at man som udbyder derfor skal kunne sandsynliggøre, at prisen ganske nøje dækker de faktiske udgifter.

Hvis prisen er for lav, betyder det, at folkekirkemedlem Hansen, som har valgt ikke at tilkøbe kirkegårdens tjenesteydelser, er med til over sit medlemsbidrag at betale for vedligeholdelsen af folkekirkemedlem Jensens nabogravsted.

Og så har vi endda slet ikke taget hensyn til, at kirkegården også anvendes af ikke-medlemmer af folkekirken, som jo da i den grad skal betale for de tjenesteydelser, de får leveret. Ellers lukrerer de jo bare på dem, som trofast betaler deres kirkeskat år efter år.

Lugten af penge

Med de nye budget- og regnskabsskemaer 2011 og med den forestående takstberegning på kirkegårde, som skal afsluttes senest i 2012 har menighedsrådene fået gode redskaber i hænderne til at træffe kritiske, ansvarlige, beregnende og nøjeregnende beslutninger om sognets økonomi.

Men det kræver netop beslutninger. Det kræver en helt ny måde at tænke kirke og penge på.

Så kan det meget vel være, at nogle vil synes at kirke og penge er noget snavs at blande sammen. Men så må de melde sig ind i virkeligheden og spørge sig selv, hvorfor de tilsyneladende slet ikke for alvor ønsker at fremme evangeliets forkyndelse?

Paw Kingo Andersen, provst Hjallese provsti
E-mail: paka@km.dk

Redaktion

Birte Andersen

E-mail: bia@km.dk

Ulla Morre Bidstrup

E-mail: umb@km.dk

Jette Marie Bundgaard-Nielsen

E-mail: jmbn@km.dk

Jørgen Demant

E-mail: jtd@km.dk

Christine Tind Johannessen-Henry

E-mail: cjh@teol.ku.dk

Kirstine Helboe Johansen

E-mail: kp@teo.au.dk

Hans Vium Mikkelsen

E-mail: hvm@km.dk

Marie Vejrup Nielsen

E-mail: mvn@teo.au.dk

Kåre Egholm Pedersen

E-mail: kep@km.dk

Jesper Stange

E-mail: jst@km.dk

Annette Molin Schmidt

E-mail: amsc@km.dk

Henrik Brandt-Pedersen, RPC

E-mail: henrik@anis.dk

Kritisk forum for praktisk teologi, 124
31. årgang udgives af redaktionen i
samarbejde med Forlaget ANIS.

Udgives med støtte af Kulturmini-
steriets bevilling til almenkulturelle
tidsskrifter

Ansvarsh. redaktører for nr. 124:

Gud og mammon

Jette Marie Bundgaard-Nielsen og
Christine Tind Johannessen-Henry

ISSN 0106 – 6749

© Forfatterne og *Kritisk forum for
praktisk teologi*

Kritisk forum for praktisk teologi er
sat hos Forlaget ANIS og trykt 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 31. årg.
er kr. 325,- (studerende kr. 279,-).

Enkeltnumre sælges for kr. 149,-
Ældre numre af tidsskriftet kan fås
ved henvendelse til forlaget

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