



Kritisk Forum
FOR PRAKTISK TEOLOGI

KOLLEIALITET JUNI 2017

148

Afsender: Eksistensen, Frederiksberg Allé 10, 1820 Frederiksberg C

TEMA: KOLLEGIALITET

Anita Hansen Engdahl EMBEDSBROR – OM PRÆSTERS KOLLEGIALITET	3
Eberhard Harbsmeier KOLLEGIALITET – EMBEDSBRODER, FAGFÆLLE, KALDSFÆLLE	11
Kim Fogh TRÆD UD I DET ÅBNE!	21
Morten Aagaard OPLEVET KOLLEGIALITET I LEGO	33
Rikke Juul INTERRELIGIØS KOLLEGIALITET	39
Linnéa Lund Bisgaard PRÆSTERS SKRIFTEMÅLSPRAKSIS	49
Jesper Stange KOLLEGIALITET OG FAGLIGHED	61

Forord

Præster arbejder ikke med tidligere tiders selvfølgelighed. Præster skal derfor levere begrundelse for sig selv. Det er en anstrengelse, som kan aflæses i de mange kirkelige tiltag, der ikke umiddelbart læses ud af ordinationsløftets og lovgivningens bestemmelser af præstearbejdet. For så vidt det er den enkelte præst, som på den måde skal legitimere sit arbejde, er det også en overanstrengelse.

Der er sikkert ikke nogen enkelt løsning på arbejdsmæssige vilkår, som skyldes en stadigt vigende forståelse for kirken. Men det kunne måske tjene til aflastning af den enkelte præst, hvis han og hun kunne betragte sit arbejde som en del af et kollegialt fællesskab, der tilsammen skulle løfte den opgave at stå for standens integritet og fortsatte tillid i befolkningen.

Det er der ikke udpræget tradition for i folkekirken. Tværtimod har de fleste af os kæmpet hver vores heroiske kamp som tapper enkeltmandshær. Vi har moret os over karikaturen af tidehvervspræstens teologi, når den blev sammenfattet i ordene om Gud, som er i himlen, jeg, der er på jorden og dig, som er en idiot. Ikke desto mindre har vi alle en rem af huden.

Teologer uddannes til originaler. Det er et hårdt program hver eneste dag at skulle opfinde både sig selv og sit arbejde. Men projektet støttes af en embedsteologi, som forpligter den enkelte på hans og hendes egen udlægning af evangeliet. Så rigtigt det er, at evangeliet kommer til os gennem mennesker, der er troværdige i deres tro, så absurd er det dog at forstille sig, at man ikke skulle kunne blive klogere både på sig selv og evangeliet i kollegers selskab.

Denne dannelseskultur blev tidligere under studiet varetaget i foreningslivet og senere i præstearbejdet i de udbredte konventer, de tjenstlige provstikonventer og lystkonventerne, hvor man regelmæssigt havde lejlighed til at blive bekræftet i sine egne synspunkters overlegenhed. Både foreningslivet, som foruden fagligt input nok også lidt for gavmildt støttede teologers kombattante kultur, og konventerne har tabt deres betydning. Hverken

foreningsliv eller konventer har tidligere tiders plads i teologers og præsters arbejde som den helt selvfulgelige kollegiale sparring.

På den baggrund kan man spørge, om man kan sætte kollegialitet på skemaet ved uddannelsesinstitutionerne. Fakultetets svar vil være et nej, så længe teologi ikke forstår sig selv som en præsteuddannelse, mens Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter afspejler en viden om det kollegiale deficit i sin tilrettelæggelse med NY PRÆST, hvor både praktik og studievejledning i stiftsregi styrkes.

Vil man ikke blot sætte sig til at vente på, at en ny generation af præster med selvfulgelighed finder ind i et kollegialt samarbejde, kan man måske lære af tidligere tider, af andre lande og beslægtede erhverv.

Her præsenteres en vifte af inspiration hentet i vores egen tradition, i nabolande, i erhvervslivet og i beslægtede erhverv. Artiklerne har det til fælles, at de ikke kun beskriver forholdene, men at de også vover at give forslag til, hvordan vi kan omgås hinanden med kollegial respekt.

Kollegialitet skal selvfølgelig tjene os til fornøjelse, opbyggelse og oplysning, men har altid som sit højere mål at tjene de brugere, vi er her for.

Den korteste udgave, at den lutherske embedsteologi lyder, at vi har præster for god ordens skyld. Vi er alle forpligtet på at fortælle det gode budskab videre, men nogen skal jo gøre det, med tryk på 'skal'. For nu også virkelig at gøre det ordentligt var det sikkert ikke helt ved siden af at møde denne folkelige forventning til embedet kollegialt. Præster har alle samme sko på, selvom den trykker forskellige steder.

Ved højtidelige lejligheder taler vi om folkekirkens styrke som dens mangfoldighed og forskellighed. Kollegialitet er af en af de måder, hvorpå vi kan sætte handling bag ordene om forskellighed. For pointen er ikke bare forskelligheden, men den samlede forskellighed.

Jesper Stange

Embedsbror – om præsters kollegialitet

Anita Hansen Engdahl

Den lange rejse

I begyndelsen var de 12 på vandring med deres frelser. De delte alt, skændtes og lo, samledes i fælles engagement og undren, holdt nogle dage sågar sammen imod ham, indtil de blev klogere på, at Guds kærlighed og retfærdighed altid overgik deres egen. I frygt og svigt og i indbyrdes konkurrence om, hvem der skulle tage skylden på sig, blev de en torsdag aften uvenner og siden splittet for alle vinde. De gik hver til sit med deres del af skylden, men om søndagen og ugerne efter samlede han dem igen. Han meldte sig imellem dem, der desillusionerede var på vej hjem til Emmaus; han trak dem væk fra graven og ind fra havet, ud fra de lukkede rum, de hver især havde forskanset sig i for at pleje deres skuffelse. Så sendte han dem ud igen i alle retninger. Denne gang gik de ikke kun med deres skyld og uforstand, men med hans ånd i sig, hans ord på tungen og hans kors i ryggen til at stive dem af. De forsvandt i alle retninger, men de tog hver især altid nogen andre med sig, så de var aldrig alene, apostlene. De blev forfulgt og kastet for løverne. De gik i døden sammen eller hver for sig for evangeliets skyld, men de fortsatte uforfærdet med at forkynde evangeliet om ham, der gjorde, at de kunne være brødre i al deres forskellighed.

Så snart de ikke længere var forfulgt, forskansede de sig igen fra dem, de var sendt ud for at forkynde for. Nu hævdede de deres renhed og privilegium, pudse deres skaldede isse og åbnede og lukkede paradisetts port med deres egne nøgler, alt imens de gik rundt i guldbrokkede og liturgiske sko. De opret-

tede fællesskaber i ørkenen, i byerne og i klostrene, og det samme gjorde alle de kvinder, som også forkyndte om ham, men som blot ikke fik plads i den store bog, fordi det nu engang var nogle mænd, der skrev den, og som gerne ville holde på deres eget.

Ved reformationen i Danmark, hvor alle katolske præster synes at være forblevet i embede, der nu pludselig var et evangelisk-luthersk embede afledt af det almene præstedømme, forsvandt samhörigheden i munke- og nonnefællesskaberne. Igen skulle forkynderne ud i al deres almindelighed, men forholdet til embedsbrødrene bestod. De samledes til landemode under biskestyrelsens ledelse og oftere til kalenter under provstens ledelse. De delte deres kummerlige vilkår for bedre at kunne bære dem, lånte bøger af hinanden, men bekræftede snart hinanden i, at de på trods af det almene præstedømme nu var et særligt forbillende for de uvidende får. Når en af dem døde, giftede den anden sig med enken for at kunne få embedet, også selv om hun var 60 år ældre end den unge præst. De drak og festede, de skændtes og nogen slog endda hinanden ihjel.

I 1600-tallet fejrede de deres store rigdomme og magt, og at det igen var lykkedes dem at få eneret på fortolkningen af den hellige skrift. I 1700-tallet gik de med parykker. Nogen af dem begræd, at ingen mere gik i kirke, og de blev latterliggjort i den skrevne presse, mens andre i samvær med menighederne vejrede from pietistisk morgenluft. I 1800-tallet fandt de næsten alle igen sammen med menigheden, så brødrene skiltes igen i store fraktioner, der som årene gik blot blev flere og flere: de grundtvigske til højre og til venstre og dem midt imellem; de missionske til højre og venstre; aktivisterne og de socialt engagerede; de højkirkelige og de tidehvervske; dem i valgmenighederne. Nu mødtes de sjældent i provstiet, for forskelligheden kunne ikke rummes. Herredskonventerne forblev dog, for her havde de forpligtet sig til alt fra at låne hinandens heste og okser til at forære hinanden møbler efter brand i præstegården, ja til at begrave hinanden, når den tid kom. De diskuterede nye dyrkningsmetoder på deres mægtige jorder og opdaterede hinanden på love og cirkulærer. Når det angik ansættelsesmyndigheden, arbejdsforhold og privilegier, kunne de mødes på tværs, for en arbejder er sin løn værd. Snart fik de deres egen fagforening, som fik til opgave at rumme, at hvor der er tre præster, der taler arbejdsforhold, er der minimum fem meninger.

Men mest af alt holdt de fast i de teologisk-kirkelige kollegiale konventer, hvor der kun var plads til dem, de var særligt enige med. De læste og diskuterede og udgav deres egne blade, og da deres meningsfællesskab strakte sig ud over selv stiftsgrænsen, gik mange af deres dage med at skrive lange breve til hinanden. Brevene indeholdt alt fra store teologiske sandheder til ting, der var så små, at de nok aldrig skulle have været på papir. Men de holdt sammen og de festede, de lo og græd. Nogle gange stjal de hinandens koner eller mænd, men embedsbrødre og en slags kollegaer var de nu alligevel, for der var noget større, de skulle.

Efterhånden blev det med embedsbroderskabet, kollegialiteten, dog mere diffus, for alle brandede deres del af broderskabet. Biskoppen ville have "sine præster" og provsten "sine", uddannelsesinstitutionerne "sine". Det var så dem, man var teologisk-kirkeligt enig med, men pludselig også dem man delte særlige vilkår med. Der opstod en særlig form for kollegialitet mellem dem, der var emeriti, i lønramme 34, nye præster, dem på sygehusene, i fængslerne, i militæret, i DSUK, i natkirken, på gymnasiet; de liturgisk eksperimenterende, de hymnologisk konservative, dem i "Kirken på landet"; dem, man havde været på efteruddannelseskursus med, og dem, man var på pastorlisten med, og dem, man var i en særlig facebookgruppe med. Hvert broderskab havde sin holdning til, hvad embedet var, og hvad det vigtigste i præstevirket var, men var stadigvæk fælles om kaldet og embedet, brødre af begge køn på godt og ondt.

Og rejsen er ikke endt. Den er stadig i gang, og nu kan man iagttage, at kollegialitetsbegrebet ikke længere er forbeholdt præstekollegaer. Især yngre præster anvender også ordet kollega om de øvrigt kirkeligt ansatte som for eksempel organister, kirke-kulturmedarbejdere, diakoner. De kan også fremhæve, at de opfatter frivillighedslederen eller en fra menighedsrådet som den nærmeste kollega eller en person fra et andet fagfelt: en sygeplejerske, en skolelærer, en officer, en socialrådgiver, en journalist, en imam. Kollegabegrebet og kollegialitet er i det senmoderne således ikke blot forbeholdt et embedsbroderskab/standsfællesskab eller den, man deler stillingstype med, men er i lige så høj grad den, man "netværker" med og udvikler noget sammen med uagtet stillingstype, geografi, og uagtet om dette er et længerevarende kollegaskab eller et ad-hoc-kollegaskab.

Embeds- og professionskollegialitet

Ovenstående lange pastorale rejse illustrerer, at når det drejer sig om præsters opfattelse af kollegialitet i betydningen embedsbroderskab, er der på den ene side noget slidstærkt og uopgiveligt, som er forbundet til det at være indehaver af et præsteembede, det vil sige i betydningen af at have påtaget sig den opgave, det er at gøre forkyndelsen af evangeliet og sakramentforvaltningen til sin levevej, have aflagt løfte og være ordineret. På den anden side er der en mere verdslig, om man vil, form for kollegialitet, som ikke så meget grunder sig på selve det præstelige kald og embedets berettigelse, men mere er knyttet til egeninteresser, meninger, privilegier og magt. Denne form for kollegialitet har ikke som mål at favne alle, men kollegialiteten er netop til for at holde nogen ude. En sådan dobbelthed i kollegialitetsbegrebet kendes fra andre professioner, ikke mindst læger og advokater, og er grundigt beskrevet i professionslitteraturen og ikke mindst af professionsbegrebets fader, Max Weber. Som ovenfor antydtes er disse skel flere end nogensinde før, og de flytter sig hele tiden. Hvor nogle af de største skel for 50-60 år siden således kunne iagttages mellem sognepræster og kapellaner, mellem præster fra forskellige kirkelige retninger og ikke mindst mellem mandlige og kvindelige præster, så går nogle af de største skel i dag måske snarere mellem ældre og yngre kollegaer, mellem sognepræster og funktionspræster og mellem land- og bypræster.

Fordi kollegialitetsbegrebet inden for en profession ikke alene er knyttet til det mere tidløse kald og løfte, men samtidig til de mere tidsbestemte vilkår og den praksis, som eksisterer i som udenfor det kirkelige miljø, bør det være netop en kollegial opgave hele tiden at drøfte, hvordan kaldskollegialiteten kan rumme den grænsebetingede kollegialitet, som tiden foretrækker. Nedenfor skal kort berøres nogle af de enkelte skel.

Embede og menighed

Som præst i den evangelisk-lutherske folkekirke er man indehaver af et kirkeligt embede, der er afledt af det almene præstedømme. Præstens samhörighed med menigheden er derfor en grundsten i den folkekirkelige for-

ståelse af præsteembedet, og kaldelsen til præst sker derfor som udgangspunkt gennem menighedens kaldelse. Ved første kaldelse til præst skal den kommende præst ordineres. I hele ordinationsgudstjenestens liturgi er det dog langt fra menigheden, som er i centrum. Præstens samhørighed med menigheden spiller her en næsten ikke-eksisterende rolle og begrænser sig oftest til, at menighedsrådet er repræsenteret i processionen og ved håndspåleggelsen. Liturgien afspejler præstens optagelse i et kaldsfællesskab, hvor embedsbrødrene slår ring om den nye bror. I præsteløftet og ordinationsløftet fylder præstens forhold til og samhørighed med menigheden heller ikke meget. Til gengæld lover præsten “mod foresatte og kaldsfæller at udvise et sådant forhold, at der ikke med grund skal kunne føres klage over mig”. I Lolland-Falsters stift underskrives præsteløftet da heller ikke ved bispeeksamens overfor biskoppen i dennes egenskab af at være valgt af både menighed og præster og udnævnt af Dronningen, men derimod i overværelse af kaldsfæller og biskop forud for ordinationen. Herved pointerer man i endnu højere grad optagelsen i kaldsfællesskabet.

Ved indsættelsen kommer provsten og mange af kollegaerne, man går i procession og fylder koret i det, der om noget skulle være menighedens modtagelse af præsten i sognekirken. På den ene side en meget smuk og kollegial gerning mod en ny præstekollega, men også en markering over for menigheden af, at det kan godt være, at I har kaldet denne præst, men vedkommende er først og fremmest organisationens (stiftets og provstiets) og standens.

Det er på den ene side en stor støtte for en ny præst og god kollegial adfærd, at præstekollegaer både ved ordination og præsteindsættelse møder så talstærkt frem og giver præsten vished for, at denne aldrig sendes alene ud med sin forkynderopgave. På den anden side er det uheldigt, hvis præsten allerede fra første dag i sit præstevirke i så høj grad spændes ud mellem den form for kollegialitet og solidaritet, som knytter sig til broderskabet, og den form for kollegialitet og solidaritet, som knytter sig til det daglige arbejde med menighedsråd, personale og menighed. Det er min erfaring, at dette krydspres er årsag til mange konflikter: præstekollegaer imellem, mellem præster og foresatte, mellem præster og menighedsråd, og at det også nogle gange er årsag til stress og udbrændthed hos den enkelte. Man kunne overveje, om ritual og praksis for ordination og indsættelse i højere grad end nu kunne forene de to former for kollegialitet, om ikke andet ved, at proble-

matikken i særlig grad tages op i de ordinations- og indsættelsestaler, som biskop og provst udfærdiger.

Ligeledes er det provstens opgave hele tiden at gøre både præstekollegaer og menighedsråd opmærksom på, at enhver præst altid befinder sig i dette spændingsfelt, og dernæst at hjælpe den enkelte præst med at håndtere krydspresset gennem hensigtsmæssig og kollegial forsvarlig prioritering af arbejdsopgaver. På samme måde kan provsten foranstalte, at der bliver åbne drøftelser omkring menighedsbegrebet. Andre åbne drøftelser, der kunne gavne kollegialitet, kunne være temaer som forholdet mellem bypræsters arbejdsvilkår kontra landpræsternes arbejdsvilkår; sognepræsters forståelse af embedet kontra funktionspræsternes embede. Disse drøftelser har ikke til formål blot at få indsigt i hinandens embedsforståelse og arbejdsopgaver, men skal til syvende og sidst sætte fokus på, hvad det er, man som præster har fælles, er udsprunget af og grunder sit embede på og derfor hele tiden må søge tilbage til. De fleste præsters fagforening, Præsteforeningen, har flittigt sat sådanne temaer på dagsordenen, senest under en stor kampagne om kald og kompetence. Det er rigtigt godt, men samtidig må man holde fast på, at debatten er langt mere end et fagforeningsansvar. Det er både et ansvar, man har som ansættelsesmyndighed og leder, og et ansvar, *den enkelte præst har, fordi de netop er i tjeneste.*

Yngre og ældre præster

Der synes i øjeblikket at blive et større og større skel mellem yngre og ældre præster, som truer kollegialiteten. Yngre præster anklages af nogle ældre for "funktionærgørelse" af embedet med for meget fokus på arbejdstid og arbejdsvilkår og for lidt på kaldsforståelsen, fleksibilitet og præsters frihed til at tilrettelægge eget arbejde. Nogle ældre præster mener også, at yngre præster frivilligt påtager sig opgaver, som slet ikke burde udføres af en præst, og til gengæld underkender vigtigheden af det pligtige præstearbejde. Omvendt hævder nogle yngre præster, at de har nogle stillingstyper, arbejds- og familievilkår, som tvinger dem til en anden kaldsforståelse og til at udføre arbejdet på en helt anden måde, og at de i øvrigt vil have ret til at prioritere de opgaver, de sammen med menighedsrådet har målsat eller selv brænder for.

Nogle yngre præster siger videre, at nogle af de ældre præster ikke tilpasser deres embedsforståelse og præsteopgaver til menighedens forventninger og målsætning.

Diskussionen er ikke ny, men grundet samfundsændringer, ændringer i menighedsformer og grundet menighedsrådenes visions- og målsætningsarbejde tilspidset. Da alt præstearbejde ikke mindst i det senmoderne samfund er grænseløst både geografisk, formmæssigt og i indholdsmæssig forstand, er det nødvendigt, at præster lokalt tager en åben dialog om, hvad præstearbejde er for den enkelte, så man forstår hinandens prioriteringer og kan drøfte dem ansigt til ansigt og finde nye og bedre måder at fordele arbejdet på eller at ændre sine egne prioriteringer på. Megen kollegialitet skal ledes forstået på den måde, at provst og tillidsmand skal danne rum for samtaler og senere sørge for, at der nedfældes hensigtserklæringer for henholdsvis god kollegial og dårlig kollegial adfærd i provstiet, som man kan holde hinanden fast på. Dette vil ikke bare gavne forholdet mellem yngre og ældre, men gavne kollegialitet generelt og også omfatte, hvordan man tager imod og socialiserer en helt nyuddannet præst ind i god kollegial adfærd.

For eksempel er det ikke bare ulovligt, men også kollegialt uhørt ikke at møde op til indkaldte fælles møder, fælles undervisning og ikke at være aktiv og delagtig. Det er dårlig kollegial adfærd ikke at holde sin tavshedspligt, når det drejer sig om en kollegas forhold, eller at lægge ferie, når man har konfirmation, eller sige ja til udendørs bryllupper, når man har friweekends. Provst og tillidsmand skal i højere grad, end det sker mange steder nu, turde påtale ukollegial adfærd. Det er omvendt ikke nogen pligt, men slet og ret god kollegial adfærd, at ældre præster påtager sig mere aftenarbejde end den præst, der har tre små børn; at mandlige kollegaer tager børnebegravelser for en gravid kvindelig kollega; at unge tager konfirmandlejren, hvis en ældre kollega ikke har lyst; at man ikke lægger beslag på alle skoleferier, hvis man ikke selv har børn; at man helt af sig selv tilbyder at lette arbejdsbyrden for en kollega, som pludselig pålægges en særlig tidskrævende eller mentalt vanskelig opgave, og stiller sig særligt til rådighed med hjælp, hvis kollegaen er syg, har mistet en nært beslægtet eller skal skilles. Sådant kollegialt god adfærd er der heldigvis mange steder, men den behøver ikke at være personligt og spontant betinget. Den kan sagtens være et aftalt regelsæt uden at miste værdi. Det var den for eksempel ofte i de gamle herredskonventers forordninger.

Afslutning

Man kan godt lære en hel del om god og dårlig kollegial adfærd ved at læse om præsters kollegiale rejse gennem 2000 år og derfra også blive klogere på, hvad man ikke behøver at gentage. Man behøver ikke altid lege skærtorsdag og diskutere, hvem der har skylden, og så gå hver til sit, for den Guds tilgivelse, præsten forkynder, rækker både til præstens kollega og præsten selv. I en kirke, der hylder det almene præstedømme, behøver man heller ikke begrænse den kollegiale forståelse til kun at omfatte ordinerede præster. Og i et netværksbaseret og samskabende samfund, der lige så vel arbejder via internettet som på præstekontorer, bør kollegialitet også kunne være så dynamisk, at den kan rumme tværfaglige samarbejdspartnere og præster, der ikke sidder inden for sogne-, provsti- eller stiftsgrænsen. For kollegialitet fremmes ikke af geografiske grænser eller provstiers eller stifters eller folkekirkens branding. Den skal kunne opstå ad hoc, i løse fællesskaber, i spontane møder, og når man ikke er blandt venner. Kaldet til forkynderembedet, som er et kald fra Gud, kan nok rumme det, og så må præster selv rejse spørgsmålet om, hvad sådan en tjeneste i Guds navn medfører for den mere jordiske form for kollegialitet. Der kan være mange og gode grunde til at lange ud efter hinanden også i præstekredse, men hvis man vil lange ud i evangeliets navn og med bekendelsesskrifterne i hånden, risikerer man at ramme sig selv, for så må det være, fordi man ikke har turdet stille sig selv ind under evangeliet. Den, der forstår sit embede som at være netop et guddommeligt indstiftet embede og et af kirkens kendetegn, bør netop være på så sikker grund, at hun og han kan gå forrest i arbejdet for at give kollegialitet videre rammer og større dynamik. Så broderskabet kan favne de mange skel, som tiden trækker.

Anita Hansen Engdahl, lektor ved Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter.

Kollegialitet – embedsbroder, fagfælle, kaldsfælle

Eberhard Harbsmeier

Fra min ordination – det var dengang i en sognekirke samtidig med min indsættelse som præst – husker jeg især én ting: Håndtrykket fra præsterne, der deltog, især én af dem, der gav mig et meget varmt og kærligt håndtryk og sagde til mig: Broder! Jeg indrømmer gerne, at jeg i dette øjeblik følte mig lidt for fromt omklamret, jeg havde bestemt ikke fornemmelsen at være optaget i et særligt broderskab og fandt dengang også den tyske skik mærkelig, at præster kalder hinanden for “brødre” – som om alle de andre ikke også var brødre. Det at være præst er at have et arbejde, og da ikke at være medlem af et særligt eksklusivt broderskab. Og min – indrømmet ret lavkirkelige – holdning var, at indsættelsen i embedet er det væsentlige, ordinationen en forbøn ved denne lejlighed.

Siden da mener jeg da at være blevet noget klogere og mere imødekommende over for tanken om “broderskab”, det er jo et gammeldags ord for kollegialitet, oplevelse af et fællesskab, der betyder noget for mig. Og jeg er endda begyndt i breve at tiltale en biskop som “Lieber Bruder” i stedet for “Sehr verehrter Herr Landesbischof!” Og jeg tænker da på den gode kollega og hans håndtryk som noget positivt – han havde formentlig en hel anden teologi end jeg, alligevel opbakning, forbøn og gode ønsker for den kommende præst, det ville ærligt talt være arrogant ikke at modtage et sådant tegn.

Jeg kan også huske en anden ordination, jeg var med til i København for en del år siden. En af ordinanderne var en god ven. Men da de nyordinerede gik rundt for at give os andre hånden som tegn på kollegialitet og broderligt eller søsterligt fællesskab, undlod en af dem at give os hånden, selvfølgelig fordi han ikke vil give de kvindelige kollegaer hånden. Det var ærligt talt lige på kanten, og den gode biskop var endda informeret på forhånd og havde

accepteret det. Ikke et ondt ord om biskoppen, han var selv ked af det, og det er vist ikke sket siden. Vi drøftede det siden mellem præsterne. Skulle vi have reageret, for eksempel ved at lave skandale og i flok forlade kirken? Det gjorde vi ikke og efter min mening med rette. Ikke kun af hensyn til de andre ordinander, men også til den ene med ukollegial adfærd. Man skal jo ikke svare igen med samme mønt efter mottoet: Hvis du er ukollegial, er jeg det også. Det er jo som bekendt et meget konfliktskabende adfærd. Og jeg er i det hele taget imod al hetz imod det mindretal af præster, der er modstandere af kvindeordination. De har jo tabt slaget og opfører sig ellers som gode kollegaer.

Broderskab og fællesskab

Kollegialitet i betydningen broderskab og fællesskab har både en positiv og en negativ side. I virkeligheden et ambivalent begreb. På den ene side betyder ordet jo et fællesskab mellem grundlæggende lige partnere. I den kirkelige tradition er broderskabet knyttet til klostervæsenet, et fællesskab mellem ligesindede, båret af sympati, empati og konsensus. På den anden side har fællesskabet og broderskabet jo også en negativ side, noget eksklusivt, fællesskab som en slags privilegium. Broderskab forstås som en slags familie, en særlig gruppe med særlige idealer og forudsætninger og en deraf resulterende samhørighedsfølelse.

I den kristne tradition er broderlighed den traditionelle betegnelse for det fællesskab mellem alle kristne, der forstår sig selv som en stor familie bestående af Guds børn. Dette fællesskab betoner ligheden, og derfor blev broderlighed også i tysk kirkeliv i kirkekampen imod nazismen og nybegyndelsen efter anden verdenskrig til et nyt ekklesiologisk koncept, en "broderlig" kirke uden hierarkiske strukturer, en kirke "fra neden" i stedet for en bispestyret kirke fra oven. Det var især Martin Niemöller, der forsøgte at etablere en "broderlig" kirkeordning baseret på erfaringerne fra kirkekampen. Derfor er der en del også lutherske kirker, der ikke har et bispeembede, men en "broderlig" demokratisk opbygning med en synode. Ud fra deres synspunkt har folkekirken jo et demokratisk deficit.

Men broderlighed har jo ikke kun rødder i den bibelske tradition, broderlighed er som bekendt også et af slagordene fra den franske revolution: Frihed, lighed, broderskab. Her sker der en universalisering af begrebet, en grundlæggende indsigt i, at alle mennesker er brødre og derfor både frie og ligeværdige individer.

Kollegialitet i familiens billede

Hvorfor nu alle de store og fromme ord om broderskab (og søsterskab selvfølgelig) og kristent fællesskab og fællesskab af alle mennesker, når det dog drejer sig om noget så kontant som kollegialitet, arbejdsfællesskab, samarbejde, noget der findes i alle virksomheder? Er det for store ord om en ganske lavpraktisk ting i hverdagen?

Jeg tror det ikke! Hvis samarbejdet mellem mennesker skal kunne fungere, skal det bæres af en dybere oplevelse af et fællesskab. Det er ikke hule ord, men en realitet. Samfundet kan ikke fungere uden det, kirken slet ikke, og ikke engang præsterne kan. Når man bruger begrebet broderskab – som jo i kirkens historie har en stor tradition og er bibelsk begrundet – opfatter man fællesskabet som et forhold mellem brødre og søstre i en familie. Det er et billede, der både giver plads til forskelle, konflikter, plads til frihed og individualitet, alt sammen båret af en fornemmelse af selvfølgelig samhørighed. Det er ikke kun tomme ord, men har stor betydning for den ånd, hvori vi praktiserer kollegialitet i kirken. Kollegialitet mellem præster, men også mellem præster og kirkelige medarbejdere og menighedsråd.

Men familie billedet, menigheden som et fællesskab mellem brødre og søstre, har jo også en negativ side. Alle ved, at broderkrige og familiekonflikter er særligt heftige og grusomme. Ifølge bibelhistorien begyndte det med et brodermord på grund af religiøst motiveret misundelse. Og historien om blodige opgør inden for kirken er lang. Og den dag i dag undrer mange mennesker sig over, hvor ubarmhjertigt kirkens folk kan omgås hinanden, og ofte er det jo sådan, at jo mindre religiøse grupper er, desto heftigere kan de strides med hinanden.

Kollegaer er, det er en af forklaringerne, altid også konkurrenter, ligesom søskende er det. De konkurrerer for eksempel om forældrenes gunst. Jo tæt-

tere man er på hinanden, desto større er konfliktpotentialer. Og især i en religiøs sammenhæng er der en tendens til at være overengageret, det er som om hele saligheden hele tiden er på spil, så selv småting kan give anledning til store konflikter. Man har i denne sammenhæng direkte talt om, at det religiøse miljø i sig selv er konfliktskabende. Ikke på trods men på grund af al den tale om fællesskab og broderlighed er det svært at udvikle en ordentlig stridskultur, en rimelig måde at være uenig på.

Loyalitet

Kollegialitet betyder både fællesskab mellem mennesker på samme arbejdsplads, og fællesskab mellem mennesker af samme fag, fagkollegaer. Hvad betyder da i disse sammenhænge kollegialitet?

Det første aspekt af kollegialitet er *loyalitet* om det, man er fælles om. Der tales godt nok meget i dag om folkekirkens rummelighed og om, hvor forskellige vi er. Det er ligesom forholdet til mine søskende. Vi er fem brødre. Og vi synes, at vi er meget forskellige, og vi lægger vægt på det. Det er jo en menneskeret at være anderledes end de andre, individualismen sidder dybt i os, og for megen tale om broderskab og fællesskab kan virke omklamrende og vammel. Som ung kan man ikke lide at blive sammenlignet med søskende eller forældre. Men man må jo finde sig i, at vi ligner hinanden, især udefra set. Jeg kan huske, at mine brødre besøgte mig i Løgumkloster. Jeg havde fortalt mine medarbejdere, hvor forskellige vi var, men deres spontane kommentar var ved første møde med mine brødre: Ja, men Eberhard, er kloning ikke forbudt i Tyskland?

Vi ligner hinanden mere, end vi tror, især set udefra. Loyalitet betyder at vedkende sig ligheden. Det er jo rigtigt, at det er vigtigt at have egen identitet, det betyder retten til at være sig selv og anderledes. Men identitet betyder ikke kun unicitet og individualitet, men også tilhørsforhold til familie, folk, arbejdsfællesskaber, kollegaer. Der har i min tid som ung præst været en tendens til ikke ville være ved at være præst, en overfolkelig leflen for folket, hvor man ikke ville være ved, at præsten er "anderledes", som det hedder i min lærer Manfred Josuttis' berømte pastoralteologi. En kollega fortalte mig engang for mange år siden, at han aldrig mere indrømmede, at han var præst

– det var bare for pinligt og folk reagerede mærkeligt. Jeg selv har oplevet det en gang. Jeg havde en lang og munter samtale med en i toget om alt muligt, indtil han kom til at spørge, hvad jeg egentlig lavede. Jeg er præst, svarede jeg, hvorefter den anden bare sagde: Undskyld, og samtalen forstummede. Ikke at ville være ved at være præst og dermed anderledes, det kalder jeg åndelig illoyalitet og ukollegialitet.

Anerkendelse

Det andet aspekt af kollegialitet er *anerkendelse*, et vægtigt begreb indenfor filosofien, men et ord af også meget konkret praktisk betydning. Forskellen mellem kærlighed og anerkendelse er jo den, at kærlighed kan man ikke kræve af et andet menneske, jeg kan ikke kræve at blive elsket, men anerkendelse og respekt kan jeg forlange. Det er jo dybest set også meningen med håndtrykket ved en ordination, at man anerkender hinandens professionalitet. Anerkendelse er som bekendt ikke det samme som det at være *enig*, anerkendelse står ikke i modsætning til kritisk dialog, men er tværtimod en forudsætning for den. Hvis man ikke kan anerkende modparten, giver en diskussion ingen mening, og jeg finder da også megen polemik i kirkelig sammenhæng meningsløs og værdiløs, fordi der mangler grundlæggende anerkendelse af modparten.

Selv i reformationens stridbare tid kunne man her differentiere. Paven satte den højtuddannede humanist Cajetan til at føre en samtale med Luther. Cajetan fik endda den opgave at tale mildt med ham. Og Cajetan kunne godt differentiere mellem det, der måske var kætteri, og det, der måske nok var forkert, men af den grund ikke kættersk, fordi diskussionen ikke var afsluttet endnu. Læren om aflad var stadig omstridt også i den katolske kirke. Det endte som bekendt anderledes, også på grund af den katolske kirkes usmidige adfærd, der trængte Luther ud af kirken næsten imod hans vilje. Man kan ikke føre en ordentlig dialog uden basal anerkendelse.

Solidaritet

Det tredje aspekt af kollegialitet vil jeg kalde *solidaritet*. Evnen til at se tingene fra den andens perspektiv. Evnen til at sætte sig ind i en andens tankegang. Evnen til at lytte til hinanden. Ja med Schleiermacher vil jeg sige, evnen til at forstå den anden bedre, end han forstår sig selv. Mindre begavede teologer, eksempelvis opponenter ved en disputats, har den uskik at hæfte sig ved fejl og især trykfejl eller en eller anden problematisk fodnote. Ofte ganske morsomt på andres bekostning, men jo egentlig værdiløst og uinteressant. I stedet for skal man jo tage fat, hvor modparten er stærkest, tage den anliggende op. Solidaritet har noget at gøre med det at kunne lytte. En stor kunst. Den, der ikke kan lytte, kan jo heller ikke tale, siger Kierkegaard.

Frihed

Det fjerde aspekt af kollegialitet er det, jeg vil kalde for *frihed*, en dyb respekt for, at tvang duer ikke i åndelige forhold. Kollegialitet betyder jo ikke at være uden eget engagement, uden egen profil, men kunsten er ifølge Schleiermacher, at have egen profil, egen identitet, sin egen tro, at kunne vise dem og dog ikke ville pådutte andre den. Grundsynspunktet for hele Schleiermachers berømte praktiske teologi er frihed, om det nu gælder prædiken, undervisning, sjælesorg eller kirkeledelse. Kun hvor friheden hersker og der ingen tvang er, kan ægte kollegialitet trives. Man kunne i denne sammenhæng med Walter Kasper skelne mellem *magt* og *fuldmagt*.

Præsten har i sit embede ingen magt, men en fuldmagt. Hvad er forskellen? Magten, siger Kasper, er evnen til at tvinge andre mennesker til noget. Denne magt har en præst ikke, og denne magt er der ikke i åndelige forhold. Fuldmagt, derimod, består ikke i tvang, men i at sætte det andet menneske i frihed, siger Kasper.

Det gælder jo ikke kun for forholdet mellem præst og menighed, men også for det kollegiale forhold. Reformatorerne respekterede i reformationens første år denne forskel. Kætteri er en hjertesag, sagde Luther, og skal kun bekæmpes med ordet, og i disputationen i Leipzig sagde han over for Eck, at det at brænde kættere var imod Helligånden. Senere kom det dog til et brud

hos reformatorerne, hvor man forfulgte og henrettede kættere. Det var ikke på grund af kætteri, men på grund af blasfemi.

Man kan have sine tvivl, om denne skelnen mellem vantro og gudsbespottelse er realistisk. Der er den dag i dag gode grunde til at afskaffe blasfemiloven. Da Servet blev brændt i Geneve, var det ikke på grund af kætteri, men på grund af gudsbespottelse – det er formentlig en fiktiv skelnen.

Men hvor går grænsen mellem fysisk og verbal vold?

Melanchthons *sine vi sed verbo* (ikke med magt, men med ordet) fra Apologien er et godt princip, men hvornår er verbale overfald også en form for vold? Ikke tilfældigt var det samme Melanchthon, der med rette beklagede sig over den ukollegiale *rabies theologorum*, der er ødelæggende for kirken. Og vi ved af erfaring, at den fysiske vold og krige tager udgangspunkt i verbal vold og en falsk stridskultur. Der er en sammenhæng mellem verbal voldelighed og fysisk vold. Det begynder altid med det første.

Kommunikation

Kollegialitet er endelig *evne og vilje til kommunikation*. Jeg ser egentlig det største problem i folkekirken ikke så meget i for aggressiv adfærd i debatten, det er der jo en tradition for på luthersk grund, og man skal ikke tage alting så alvorligt, men i, at der slet ikke er en egentlig kommunikation, og at folkekirken reelt til trods for al tale om fællesskab er splittet op i forskellige miljøer, hvor man ganske ukollegialt kun kommunikerer med ligesindede. Måske er det ikke så meget striden, der er den største trussel i kirken, men mangel på kommunikation – ganske som det jo er tilfældet i et kriserampt parforhold: Strid kan forholdet godt bære, så er der jo i det mindste kontakt, men tavshed og mangel på kommunikation er det værste.

Kollegialitetens institutionelle ramme

Nu er vi jo alle i princippet enige om, at der er brug for kollegialitet båret af loyalitet, gensidig anerkendelse, solidaritet, frihed og evne og vilje til kom-

munikation. Men det kommer ikke af sig selv. Kollegialitet, hvis det drejer sig om fagkollegaers kollegialitet, skal også have en institutionel ramme.

Der er sket meget i de sidste år. Det har også noget at gøre med, at den nye generation af præster er meget mere kommunikativ og indstillet på samarbejde end man var for 40 år siden. Man må medgive, at præstens arbejde efter sin natur også er et ensomt job. Man må som præst kunne holde denne ensomhed ud. Ikke alt kan forvandles til gruppearbejde, og det kan jo også være en mani hele tiden at skulle sidde sammen med andre og ikke kunne tåle at være alene.

Der er mange nye tiltag i sognene og især i provstierne, som fremmer kollegialitet. Også Præstehøjskolen har bidraget til at styrke netværk, skabe venskaber på tværs af kirkelige retninger og sogneskel. I min tid som præst i store bysogne arbejdede vi meget for os selv. En god biskop eller provst, sagde vi dengang lidt arrogant, det er en, der ikke forstyrrer præster i deres arbejde.

Det har ændret sig, provstier er ikke længere kun en administrativ enhed uden egentlig pastoral betydning, men et arbejdsfællesskab med meget teamwork. Det er positiv udvikling ligesom den klare tendens til at sammenlægge pastorater og sogne for at skabe arbejdsfællesskaber med flere præster i en slags gruppepastorat. Efter min mening er det ikke alene en nødløsning for kirker på landet, men et bidrag til at skabe bedre rammer om kollegialitet også i det daglige arbejde. Det er en tiltrængt opblødning af det gode gamle sogneprincip.

Det giver også en mulighed for at løse et stort kollegialt problem i den danske folkekirke, som man har talt om i årtier, men aldrig fået løst: den skæve arbejdsfordeling mellem præsterne. Er der noget, der er skadeligt for kollegialitet, så er det skæv og uklar arbejdsfordeling.

Kollegialitet og ledelse

Selvfølgelig er kollegialitet også en ledelsessag. Ledelse skal skabe gode rammer for kollegialitet. Men kollegialitet er også en konkret tjenstlig forpligtelse for den enkelte præst i arbejdsfællesskabet. Der er i Danmark vide rammer og stor liberalitet, og det er jo også en kendsgerning, at kollegialitet kan man kun til en vis grad tvinges til. Lige så lidt som man kan lovgive om

ægteskabelig kærlighed, kan man tvinge præster til broderlig kollegialitet eller lovgive om venskaber. Man kan dog kræve almindelig anstændig og korrekt opførsel. Helt åbenlys illoyalitet og nægtelse af samarbejde skal man ikke tolerere i kirken, akkurat som man ikke tolererer det på andre arbejdspladser.

Den såkaldte forkyndelsesfrihed er ikke et fribrev til nægtelse af samarbejde. Her finder jeg det helt i orden, at provst og biskop bruger deres magt. Det er i denne forbindelse et problem, at de har meget lidt magt til at skride ind. En provst og en biskop, har en tysk teolog engang sagt, er ligesom en ridder med et papsværd i regnvej. Formelt er provst og biskop udstyret med megen myndighed, men ikke reelt, fordi der i folkekirken er så få sanktionsmuligheder. Det ville faktisk fremme kollegialitet og samarbejde, hvis det var nemmere at forflytte en præst. Menighederne betaler faktisk en dyr pris for at holde så fast ved kaldelsesretten.

Ånden

Så er der den anden side af kollegialiteten, den gejstlige side, broderligheden, ånden i det. Det ligger i sagens natur, at man ikke kan organisere ånd, lige så lidt som venskab og kærlighed. Men det er på den anden side romantisk sværmeri at overlade alt til ånden. Man kan skabe bedre rammer, og selv i erhvervslivet taler man om den ånd, der hersker i en virksomhed.

En snæversynet sogneideologi fremmer ikke kollegialitet og samarbejde. Det gør tonen i debatterne bestemt heller ikke altid. Det, der efter min mening forpester klimaet, er, at diskussionerne ikke handler om, hvad man siger, men om man har lov til at sige det, man siger. Og så kan jeg ikke lade være med at undre mig over mange kollegers hidsige og ukollegiale ivrighed efter at se en kollega fyret, når han eller hun har forvildet sig. Her savner jeg virkelig ydmyg kollegialitet. Det er ligesom en ufestlig måde at være uenig på, at vi leger hinandens biskopper. Man kunne da lære af den dannede kardinal Cajetan, Luthers milde modstander, der i begyndelsen så klogt sagde, at man jo godt kan tage fejl uden at være en kætter af den grund.

Vi kan ikke være enige om alting, gudskelov havde jeg nær sagt, men denne uenighed skal bæres af en fælles kollegial samhörighed, en form for ydmyg stolthed på embedets vegne.

Jeg tænker stadig på den kollega, der kærligt hilste mig velkommen som en ny broder, og jeg har siden haft det privilegium at være sammen med mange medlemmer af broderskabet.

Der er ingen grund til at rakke ned på alle brødre og kollegaer i kirken. Når det kommer til stykket, så er ikke kirkebygninger, men mennesker kirkens største kapital.

Eberhard Harbsmeier, rektor emeritus, adjungeret professor ved Aarhus Universitet.

Træd ud i det åbne!

Anerkendende feedback skaber gode kolleger

Kim Fogh

Min hustru, der er TV-journalist, var indtil for et par år siden ansat i en dokumentarafdeling, der blev mindre og mindre, og til sidst var hun en af de eneste tilbage. Hun var ikke bekymret for sit job. Her følte hun sig – med rette – sikker i sin faglighed og tryk ved, at hendes ansættelse ikke var i fare. Men alligevel var hun ikke rigtig glad.

Efter måneders overvejelser sagde hun sit faste job op til fordel for en tidsbegrænset kontraktansættelse hos den konkurrerende TV-station – nu i livsstilsafdelingen. Hun er ikke helt ung længere. På den erfarne side af de 50. Mange i hendes alder havde nok valgt at blive i det faste job. Men hun tog mod til sig – og sagde farvel til trygheden. Heldigvis. I løbet af ingen tid fik hun igen smil i øjnene og mærkede arbejdsglæden vende tilbage. Det var kollegerne, hun havde savnet – og nu var de der igen. De fleste af dem nye mennesker, hun skulle bygge en relation op til, men det gik hurtigt. Efter få uger kom min kone en dag hjem fra arbejde og sagde: – Det er helt vildt, så meget det betyder at være en del af et fællesskab. Det er først nu, jeg forstår, hvor meget jeg har savnet at have kolleger. Uanset om jeg får min kontrakt forlænget eller ej, så er jeg glad for at jeg tog chancen.

Min hustrus oplevelse passer meget præcist ind i de statistikker, der af og til bliver lavet om, hvad der giver danskerne arbejdsglæde. Sidste år viste en stor undersøgelse med 2000 HK-ansatte, at den allervigtigste faktor for deres

arbejdsglæde ikke er lønnen. Det er heller ikke chefen eller mulighederne for at udvikle sig i et meningsfuldt job. Det er kollegerne! Over halvdelen, 54%, svarede at gode kolleger betyder mest. Til sammenligning svarede kun 15%, at en høj løn var det vigtigste for arbejdsglæden. Ikke nok med at over halvdelen af de spurgte fremhævede de gode kolleger som det mest betydningsfulde for arbejdsglæden. Hele 74% svarede, at de gerne gør en ekstra indsats for at hjælpe en kollega. Undersøgelsens måske allermest overbevisende resultat viste, at flere end en tredjedel, 35%, svarede, at de gode kunne finde på at blive i et job, de ikke brød sig om, hvis bare de havde nogle gode kolleger.

Det er tankevækkende, at kolleger er så afgørende for vores trivsel på arbejdspladsen. Undersøgelsen pegede desværre ikke på, hvordan man bliver en god kollega. Den sagde heller ikke noget om, hvad der skal til for at skabe en arbejdskultur, hvor alle gør sig umage med både at løse deres faglige opgaver på en tilfredsstillende facon, mens de samtidig opbygger en stærk og berigende kollegialitet.

Det kommer jeg heller ikke til at nå hele vejen omkring i denne artikel. Men jeg vil pege på ét indsatsområde, der på en simpel og jordnær facon kan skabe stor værdi i forhold til kollegialitet på arbejdspladsen: den anerkendende feedback.

Feedback bliver ofte omtalt som noget, der skal styrke kvaliteten af det arbejde, som mennesker udfører. Feedback bliver også ofte set som et middel til at få lederes og medarbejderes adfærd til at blive mere hensigtsmæssig. Men jeg mener, at feedback i mindst lige så høj grad kan være en genvej til den form for trivsel på en arbejdsplads, der udspringer af, at man har det godt sammen med sine kollegerne.

Den mest enkle metode

Det er ikke alle former for feedback, der egner sig til at skabe trivsel og arbejdsglæde kollega til kollega. Det vender jeg tilbage til. Først nogle ord om den form for feedback, som jeg ser som den mest effektive og samtidig den mest enkle og lettest tilgængelige feedbackform, som alle, der har lyst og mod, uden videre kan gå i gang med at anvende efter endt læsning.

Tilgangen er 3-delt:

Træd ud i det åbne!

- 1) Få øje på et andet menneske – hvad som helst i et andet menneske.
- 2) Accepter det, du fik øje på – uden at begynde at vurdere eller fortolke det.
- 3) Gør dig umage med at beskrive det, du fik øje på, så åbent, tydeligt og fordomsfrit som muligt til ham eller hende, som du har aftalt at give feedback til.

Kan det være så enkelt? Ja, det kan. Når andre mennesker holder et verbalt spejl op foran én (det er det, der foregår i punkt 3), vil det ofte være effektivt og lærerig information, som samtidig giver modtageren plads til selv at vurdere, om der er brug for nogle justeringer eller ændringer af adfærden. Grunden til, at det kan være så effektivt og givende blot at holde et verbalt spejl op for en anden, er blandt andet, at vi jo aldrig har mulighed for at se og høre os selv fra den position, andre ser og hører os fra. De fleste af os vil så gerne gøre et godt indtryk på andre – og vi kan bruge ufattelige mængder af tid og energi på at blive opfattet på bestemte måder af de andre. Vi ved bare ikke, om vi lykkes, før nogen fortæller os, hvad de har lagt mærke til.

Er det nemt at udføre denne form for feedback? Nej, som med alt muligt andet skal man øve sig, før man bliver dygtig til at give det. Især er det vanskeligt at holde sig fra at vurdere eller fortolke ham eller hende, man skal give feedback. Den formel kender de fleste af os rigtig godt. Den har vi hørt, siden vi var 5 minutter gamle og blev holdt i vores mors eller fars favn, mens vi blev introduceret for tilværelsens første vurderinger og fortolkninger: – Ihhh, hvor er han dygtig. – Åhhh, hvor er han fin. – Se, hvor glad og tilfreds, han er, osv. Vores forældres intentioner var sandsynligvis de allerbedste. Og jeg tvivler på, at nyfødte babyer på nogen måde tager skade af ordene. Jeg nævner det blot for at understrege, at de fleste af os har fået en ensidig, vurderende, fortolkende feedback hele vores liv, og det kræver en disciplineret indsats at ændre det mønster, når vi selv vil forsøge at give feedback på en mere konstruktiv facon.

Det afgørende er, at man nøjes med at beskrive fordomsfrit, konkret, neutralt og faktisk, hvad man har lagt mærke til. Gerne inspireret af solsikken, mit yndlingsymbol på den anerkendende tilgang. Mens solsikken vokser sig stor og stærk, vender den sig konsekvent mod solen. Den strækker sig mod

lyset, følger solens gang over himlen i bevægelsen fra øst mod vest, hele tiden rettet mod det livgivende, mod varmen, det positive, der hvor mulighederne er. Den solsikkeinspirerede, også kaldet den heliotropiske, form for feedback skaber hurtigt kontakt – og dermed viser den vejen til en berigende kollegialitet. At være anerkendende betyder ikke, at man ikke kan tale om det, der ikke fungerer. Det betyder heller ikke, at man ikke kan tage konflikter eller være uenige. Men det betyder, at hovedfokus skal være på det, der skaber værdi. Det, der kan bygges videre på. Det, der kan fremhæves som konstruktivt og med potentiale for yderligere vækst. Det er som regel berigende at være sammen med andre mennesker, der ser og hører noget, der peger fremad og som mere eller mindre direkte anerkender indsats, intentioner eller talent hos den anden. Omvendt bliver mange af os hurtigt trætte og tunge i hele kroppen, når vi er sammen med fejlfindere, der først og fremmest taler om det, der ikke duer.

Meetback – mød dig selv i spejlet

Feedback er lidt af et buzzword for tiden. Der udkommer nye bøger om emnet. I København er et feedbackinstitut på vej til at åbne senere i år. Næsten alle undersøgelser om ledelse og medarbejdertrivsel indeholder spørgsmål omkring feedback. Alle ambitiøse arbejdspladser bruger feedback som en del af deres ledelses- eller værdigrundlag. De fleste af os vil også meget gerne have feedback, og samtidig synes de færreste af os, at vi får nok. I det følgende vil jeg gå mere i dybden med at beskrive den feedbacktilgang, jeg har de bedste erfaringer med. Jeg vil fortælle om en 3-trins feedbackmodel, og derefter vil jeg forsøge at vise, hvordan den anerkendende feedback har en stærk og direkte effekt på trivsel og kollegialitet.

Jeg har kaldt min feedbacktilgang for Meetback. Udover at Meetback er et ordspil på feedback, har jeg valgt denne betegnelse, fordi det fremhæver mødet mellem mennesker, der taler sammen. Når vi oplever at møde os selv gennem en andens ord, vil det samtidig være forbundet med genkendelse. Måske med nye nuancer, man ikke før har reflekteret over, men grundlæggende vil man kunne få øje på sig selv i det, man hører. Og det er afgørende. Hvordan skulle man ellers kunne tro på det, der bliver sagt? Hvis du vil for-

Træd ud i det åbne!

stå meetbackmodellen i dybden, kan du læse om den i min bog *Meetback, mød dig selv gennem andres feedback*, som udkom i september sidste år. Her får du den korte version.

Meetbackmodellen består af 3 spejle, der grafisk kunne minde om et gammeldags trefløjet sminkespejl af typen, der kan foldes sammen.

Den har nogle særlige kendetegn i forhold til traditionel feedback, der oftest tager afsæt i vurderinger og fortolkninger. I Meetback er *jeg ved bedst*-attituden pillet ud af spillet. Følelsen af at være til eksamen, som mange oplever, når de får feedback, hører ikke hjemme her. Tværtimod opfordres den, der modtager feedbacken, til at stille krav om præcision og konkrete eksempler til feedbackgiveren. Eksamensdynamikkerne er vendt på hovedet.

Meetback fungerer godt i korte sessioner af få minutters varighed. Ved kaffemaskinen, på vej tilbage til kontoret efter afdelingsmødet eller ude i solen eller den friske blæst i en kort arbejds pause. De fleste af os bliver hurtigt overvældede – og mætte – af de mange ord i andres feedback. Det er jo tit særdeles personligt, og vi kan alligevel ikke huske ret mange indholdsmæssige detaljer, når de formidles mundtligt. Det fungerer langt bedre med feedback i små portioner, som til gengæld kan serveres dagligt eller så tit, det er hensigtsmæssigt.

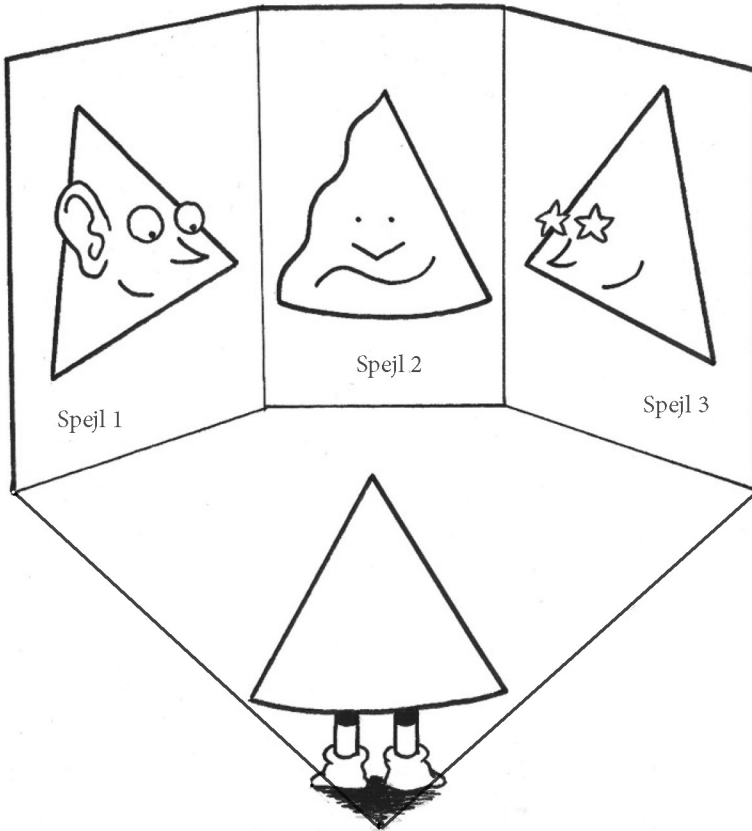
Et tredje kendetegn – og i kollegial sammenhæng det allervigtigste – er at Meetback er umulig for modtageren at lave modstand på. Når den er formidlet anerkendende og i respekt for modellens anbefalinger, er det både fascinerende, behageligt og naturligt for modtageren at lytte til – og interessere sig for – det sagte. Og når vi mennesker er midt i en samtale (og feedback er jo en form for samtale), hvor vi føler det behageligt og interessant, og hvor vi med største selvfølgelighed åbner os over for den anden, bygger vi bro og skaber relationer. Gunstige forudsætninger for den stærke kollegialitet.

Når vi giver feedback fra spejl 1, sætter vi ord på det, vi ser og hører hos den anden. Det er vores 5 ydre sanser, det handler om. I modellen kalder jeg det nær-neutrale observationer, fordi 100% neutrale observationer sjældent lader sig gøre. Men så godt, vi kan, fortæller vi den anden, hvad vi først og fremmest har lagt mærke til hos ham. Uden at vurdere eller fortolke det, vi sætter ord på. Så faktisk, ordret og konkret som muligt, gerne suppleret med eksempler. Det vil hjælpe din feedbackmakker med tydeligt at genkende sig selv i det, du fortæller.

Nær-neurale
observationer

Fornemmelser

Ønsker



Et eksempel (fra en kirkegænger til en præst) kunne være: – Jeg lagde mærke til, at du sagde “vi” ca. 20 gange og ikke én eneste gang sagde “jeg” i din prædiken. F.eks. indledte du med at sige: vi vil næppe vende os om, hvis vi senere i dag går forbi en nyudsprunget bøg. Jeg lagde ekstra meget mærke til det, for jeg har netop selv plantet bøgehæk i morges.

Kirkegængereren fortæller ikke præsten, om det var godt eller skidt, at han talte om bøgetræer. Kirkegængereren giver sig heller ikke til at tolke på, hvorfor præsten valgte at starte sådan. Kirkegængereren fortæller blot, hvad han

Træd ud i det åbne!

hørte – og jo mere præcist, han kan gengive ordene, gerne ordret, desto nemmere vil det være for præsten at genkende.

De fleste af os vil primært bruge øjne og ører til at indsamle data i spejl 1. Derfor er det lille trekantede ikon i modellen udstyret med ekstra store øjne og ører. Men når f.eks. kokke giver hinanden feedback, vil det selvfølgelig være mindst ligeså vigtigt med de 3 andre ydre sanser: lugtesansen, følesansen og smagssansen.

I spejl 2 giver vi feedback på de fornemmelser, oplevelser eller følelser, som vækkes i os, på baggrund af de observationer, vi satte ord på i spejl 1. Det er her, du fortæller din feedbackmakker om, hvordan du er blevet bevæget, berørt, forstyrret eller på anden vis følelsesmæssigt påvirket af det, du har set og hørt. Det er dine *indre* sanser, der er i spil her. Det er de kropslige fornemmelser, du skal forsøge at sætte ord på. Og så længe du sørger for at lave en tydelig afsenderadresse til de nær-neutrale observationer i spejl 1, kan du være meget direkte og sige hvad som helst her, uden at den anden går i forsvar. Han kan jo genkende sig selv i den adfærd eller de ord, du har beskrevet i spejl 1 – og når du her i spejl 2 fortæller ham, hvad hans adfærd og ord gjorde ved dig, vil du holde bolden på din egen banehalvdel. Det er jo dine oplevelser! Det er umuligt for andre at lave modstand på. Du kan sige alt. Fra at du blev dybt inspireret til at det var svært for dig at forstå, til at du kedede dig eller blev utålmodig. Derfor er det lille trekantsikon i spejl 2 både lige og skæv, glad, neutral og sur. Du vil blive accepteret og lyttet til, så længe du har været tydelig i beskrivelserne af dine faktuelle, neutrale observationer i spejl 1.

I eksemplet med bøgetræet fra før kan kirkegængerene give præsten følgende spejl 2 feedback: – Jeg kom med det samme til at føle mig lidt udenfor, da du sagde, at “vi” ikke ville vende os om, for det tror jeg bestemt, at jeg ville. Den sidste uges tid har jeg kigget rigtig meget efter alle de bøgetræer, jeg er kommet forbi, fordi jeg er lidt sen på den med at plante min hæk, der helst skal i jorden inden løvspring. Da du fortsatte med vi-formen, blev jeg lidt irriteret, og jeg begyndte at lægge mærke til alle vi’erne i stedet for at leve mig ind i din prædiken, sådan som jeg så tit har gjort det. Jeg kom lidt i tvivl om, hvad *du* egentlig mener. Du ved jo, at jeg næsten altid har stor glæde af dine prædikener, ikke mindst fordi jeg beundrer din evne til at fortælle så

levende og ligetil, så jeg blev helt overrasket over min følen-mig-udenfor-oplevelse i dag.

I spejl 3, som er det sværeste spejl at formulere en anerkendende, ikke-vurderende feedback fra, kan du sætte ord på, hvad du kunne ønske dig mere eller mindre af. På baggrund af det, du har observeret (spejl 1), og den måde, det har bevæget dig (spejl 2), kan du her fortælle, hvordan du f.eks. kunne ønske dig at blive endnu mere inspireret eller måske kunne du ønske dig, at det var gået hurtigere for dig at forstå pointen eller få svar på dine spørgsmål. Kunsten er her – ligesom i spejl 2 – at holde bolden på egen banehalvdel. Det er *dine* behov, ønskerne først og fremmest skal tage udspring fra. *Hvordan* dine ønsker skal opfyldes, overlader du fuldt og helt til den anden. Det er vigtigt, for ellers forlader du den anerkendende, ikke-vurderende grundtone i meetbackmetoden og kommer hurtigt til at tale om det, der ikke var godt nok, det, den anden manglede eller overdrev, og så kan du være sikker på, at han går i forsvar og feedbacken skaber afstand fremfor at bygge bro.

Kirkegængerens kunne f.eks. sige: Jeg ville gerne have haft en tydeligere oplevelse af, at prædikenen også var skrevet til mig. Jeg ville gerne have følt mig ligeså tæt på dig, som jeg plejer, når jeg kommer i kirken.

I kirkegængerens feedback er der ikke nogen opskrift til præsten på, hvordan han skal prædike næste gang. Det stoler kirkegængerens på, at præsten selv finder ud af. Der er heller ikke nogen anklage eller bebrejdelse i feedbacken. Kun en observation, en personlig oplevelse og et ønske. Med mindre stemmen eller kropssproget signalerer kritik eller disrespekt, er feedbacken umulig for præsten at lave modstand på. Han vil sandsynligvis reflektere over den og føle sig taknemlig over, at kirkegængerens tog sig tid til feedbacken.

Pas på fejlfinderens

Du kan gå til de tre spejle i den rækkefølge, du finder mest hjælpsom for den anden – eller nemmest for dig selv. Du kan endda nøjes med et eller to af spejlene. Og husk at gøre det kort og præcist.

Inden jeg uddyber, hvordan denne form for feedback egner sig til at styrke kollegialitet og medmenneskelighed, vil jeg som tidligere lovet sætte lidt

Træd ud i det åbne!

flere ord på, hvorfor den traditionelle form for feedback ofte skader mere end den gavner.

Den traditionelle form for feedback skaber afstand. Der vil typisk være én – feedbackgiveren – der påtager sig rollen som alvidende dommer. Og en anden – modtageren – der skal tage imod dommen, helst uden at protestere eller anke. Den traditionelle feedback bygger på vurderinger, på samme måde som vi kender det fra eksamenssituationen. Det og det var godt. Det og det var skidt. Du klarede det nogenlunde. Du var god. Du var altså ikke helt overbevisende. Jeg manglede det og det. Du sagde ikke noget om det og det. Det var ikke særlig heldigt, at du gjorde det og det.

Oftest går feedbackgiveren så meget op i sin fejlfinderrolle, at han glemmer at være opmærksom på, hvordan ordene lander hos modtageren. Måske glemmer han også hele formålet med feedbacken: at den anden skal kunne lære noget, få lyst til at prøve igen og få en tro på, at han har noget interessant at bidrage med. Måske glemmer han i både ord, stemmeleje og kropssprog at vise omsorg og oprigtig interesse for den anden – fordi han bliver for optaget af sig selv og sin egen jeg-ved-bedst position.

Vi mennesker bryder os grundlæggende ikke om at blive vurderet af andre. Vi har som regel rigeligt at forholde os til med vores konstante vurdering af os selv. Og selvom vi måske kan lune os ved at få ros fra andre, er der ofte samtidig en frygt for, at der kommer en sætning, der starter med *men*, og som annullerer alt det positive, der lige før blev sagt. Derfor er vi på vagt, når vi bliver vurderet. Derfor er vurderinger et kommunikativt minefelt at bevæge sig ind i.

Anderledes tryk er det at kommunikere fra et anerkendende meetback-mindset, hvor der ikke er plads til vurderinger, tolkninger og domme. Her kan vi se hinanden og tale sammen om det, der er – ikke det, der mangler eller det, som vi tror – i praksis: gætter på – der foregår.

Genkendelse gør os hele

Vi mennesker definerer os selv ud fra vores relationer til vores medmennesker. Vi har brug for andre menneskers anerkendelse til at bekræfte, at vi eksisterer og har værdi. Det gør os hele at have anerkendende samtaler med

andre mennesker. Når vi bliver genkendt og forstået af andre, ved vi, at vi hører med i verden, at vi har en plads på holdet. Når vi bliver genkendt og forstået af andre, lærer vi, hvem vi er. Ikke definereret af andres vurderinger og tolkninger, men af vores egne prioriteringer og lyst og behov. Gerne inspireret og beriget f.eks. af samtaler med gode kolleger.

En af de mest effektive – og samtidig lærerige og udviklende – måder at skabe gode relationer til kolleger på er at bede dem om feedback. Der kan ske små undere, når du begynder på det. I løbet af få uger kan dit feedback-initiativ ændre stemningen på din arbejdsplads eller hjemme i din familie. Ved at efterspørge feedback går du i gang med at skabe et sted, hvor al den energi, du plejede at bruge på at prøve at regne ud, hvad andre tænker om dig, nu kan bruges til konstruktive samtaler og kreative processer, imens I nyder hinandens selskab og hver dag hjælper hinanden til at nå endnu bedre resultater sammen. Dine bekymringer om, om du mon er god nok, bliver afløst af en klarhed over, hvad andre ser og hører i din adfærd – og hvad det gør ved dem. Så kan du tage effektiv, målrettet handling, hvis der er brug for det, eller glæde dig over, at der ikke var noget at være urolig over.

Jeg plejer at anbefale følgende lille manual til at komme i gang. Her har jeg valgt en arbejdsplads som eksempel, men manualen fungerer også både i spejderforeningen og hjemme i din familie.

- 1) Tænk over, hvad du kunne tænke dig at blive klogere på i forhold til dig selv i en specifik arbejdsituation.
- 2) Bed en kollega, en medarbejder eller en kirkegænger om at lægge mærke til dig. Fortæl gerne præcis hvad det er, du vil have, at de kikker efter.
- 3) Tegn meetbackmodellen med de tre små spejl på et stykke papir. Forklar, at de skal blot skal observere (Spejl 1), mærke efter, hvad observationerne gør ved dem (Spejl 2), og eventuelt også tænke over et ønske (Spejl 3).
- 4) Sig til dem, at de skal begrænse sig til en enkelt eller to observationer – og jo mere direkte og tydelige, de er, desto mere hjælper de dig.

Træd ud i det åbne!

5) Aftal hvornår og hvor, I mødes, så du kan få din feedback. Det kan f.eks. være stående uden for våbenhuset eller ved kaffemaskinen i sognegården, for det behøver ikke at tage mere end fem minutter.

Svært i starten

Når du får din feedback – vil du sandsynligvis – især de første gange, opleve at det er svært for den anden at holde sig til de tre spejle. Der vil nok også komme nogle fortolkninger og vurderinger, hvor han f.eks. fortæller dig, hvorfor han tror, du gjorde, som du gjorde, og hvad han synes om det. Sker det, så spørg bare, hvad det var, han lagde mærke til (Spejl 1), som får ham til at sige, som han gør. Så hjælper du ham elegant hen, hvor han kan give dig en feedback, du kan genkende og derfor har lyst til at lytte til og omsætte til handling, hvis du finder det relevant.

Næste dag – eller næste søndag – kan du spørge en anden, om hun også har mod på at give dig feedback, f.eks. efter et møde eller en gudstjeneste, I begge deltager i. Når hun alligevel er der, vil det ikke behøve at tage mere end 10 ekstra minutter. Fem minutter til at gennemgå trin 1) – 3) i manualen ovenfor og fem minutter til at få feedbacken. I løbet af få gange kan du starte en feedbackbølge, og du vil opleve, at I begynder at tale sammen på en anderledes måde. Mere konstruktivt og mindre fordomsfuldt.

Når du beder et andet menneske om at få feedback, træder du ud i det åbne. Du kan ikke vide, hvad du får at høre. Du kan heller ikke vide, hvordan du reagerer på det, du hører. Men alene ved at bede en anden om feedback viser du ham tillid og tro på, at han har noget af værdi at byde ind med. Mens du modtager feedbacken, anerkender du din feedbackmakker (kollega/medarbejder/kirkegænger/osv.), fordi du lytter opmærksomt til, hvad han siger, og stoler på, at hans intentioner er de bedste. Når du efterfølgende vælger enten at kvittere for din feedback eller at tage handling på noget af det, du har hørt, er det en anerkendelse af, at du kunne bruge din makkers tilbagemelding til noget.

Her ved artiklens slutning hidkalder jeg Søren Kierkegaard, der som bekendt har skrevet meget om betydningen af at forstå sig selv og dermed åbne for et rigere liv med større handlekraft. Kierkegaards grundakkord er, at vi

skal kende os selv. For at kende os selv har vi brug for andre. Kierkegaards beskrivelse af kærlighed hjælper os med at forstå anerkendelsens natur: Kærlighed *sker* med os. Den er både i os og mellem os. Ifølge Kierkegaard er det mest kærlige, vi mennesker kan gøre, at hjælpe den anden til at blive fri, blive sin egen person og blive selvstændig. Vi skal bestræbe os på at gøre det uden dagsorden eller interesse i at lave den anden om. Tværtimod giver vi den anden tilbage til sig selv ved at anerkende (eller elske) ham.

At være anerkendende er – som med kærligheden – ikke en permanent tilstand. Vi vil igen og igen fejle i vores forsøg på at se den anden med respektfuld åbenhed, ligeværdighed og uden fordomme. Når det sker, kan vi måske huske på solsikken, der insisterer på at fokusere på livet og mulighederne. På fransk hedder en solsikke *Tournesol*, der betyder at vende sig med solen.

Min hustru tog springet ud i det åbne, da hun sagde farvel til sin sikre fastansættelse. Hun fik hurtigt sit største ønske om at have en dagligdag omgivet af gode kolleger opfyldt. Da tiden kom, hvor hendes kontraktansættelse nærmede sig udløbsdatoen, fik hun ikke tilbudt en ny. Til gengæld fik hun tilbudt at blive fastansat! Hun skulle ikke bruge mange splitsekunder på at sige ja tak. Ja tak til jobbet – og ikke mindst ja tak til kollegerne. Som en lille krølle på historien blev jeg for ikke så længe siden kontaktet af en af cheferne fra min hustrus arbejdsplads. Han ville gerne have mig til at lave en feed-backworkshop, så medarbejderne kunne styrke trivlsen på arbejdspladsen og få mere glæde og værdi ud af hinanden som kolleger!

Kim Fogh er ledercoach og direktør i Leadership Lighthouse.

Oplevet kollegialitet i LEGO

Kirkens Korshær og Den Danske Folkekirke

Morten Aagaard

En klog og erfaren ven på arbejdsmarkedet sagde engang til mig: “Det vigtigste på en arbejdsplads er, at vi vedblivende er nysgerrige på hinanden og på hinandens (arbejds)liv og opgaver. Kun ved at være nysgerrige undgår vi at låse hinanden fast, og vi bliver bedre til samskabelse.”

Kollegialitet kan være mange ting. Mens jeg arbejdede i det private erhvervsliv på LEGO, lå eftertrykket på, at vi sammen skulle præstere rigtig meget. Alle mål var indskrevet i vores PMP (personal management programme) og i vores egne KPI'er (key personal indicators), alt sammen værktøjer til at bestemme og præcisere, hvornår vi sammen og individuelt gjorde det godt. Det kan lyde anstrengende, men faktisk er det mere anstrengende og stressende ikke at vide, hvornår nok er nok, og hvornår man er en succes på arbejde. Det gode kollegaskab på LEGO var og er båret af ønsket om sammen at opnå de fællesmål, der er en forudsætning for, at virksomheden som helhed kan indfri forventningerne, men det er også båret af forståelse for, at opfyldelse af den enkelte medarbejders individuelle mål ligger som forudsætning for, at fællesskabet opnår de ønskede resultater. Der er på LEGO et udpræget ønske om og villighed til at hjælpe hinanden. Ønsket om at opnå fælles mål og hjælpe hinanden bliver understøttet af, at LEGO lægger betydelige økonomiske bonusordninger ind i aflønningssystemet, der fremmer hver enkelt medarbejders motivation. Bagsiden af et sådant system er, at der ikke er nogen motivation til at fastholde medarbejdere, som grundlæggende

ikke kan indfri de opstillede krav. Der er en vis portion tålmodighed indbygget i systemet, men derefter eksekveres afskedigelsen hurtigt.

Nu arbejder jeg som præst i Kirkens Korshær i Aarhus som almindelig sognepræst i en bykirke i Aarhus og kommer omkring som foredragsholder i mange kirker og menigheder. Kontrasten til LEGO er stor – især i folkekirken, hvor der slet ikke er nogen tradition for målstyring, fokuseret kollegialitet eller for den sags skyld nysgerrighed. Her passer alle deres eget, interesserer sig ikke nødvendigvis for de andre faggrupper og har sjældent en oplevelse af at være sammen om en fælles sag. Menighedsråd har lige så sjældent kompetencerne og viljen til at lave god strategisk ledelse, og ukollegiale medarbejdere får lov til at forblive i deres stillinger og cementerer på den måde et dårligt og ufrugtbart arbejdsmiljø.

I Kirkens Korshær har jeg oplevet koncentration om fælles mål og mening, og selv om målene ikke er af økonomisk art, handler det om at sikre alle udsatte en god og høj faglig indsats over for byens udsatte. Det gælder lige fra ansatte og frivillige i køkkenet til den øverste leder i huset. Målet er ikke omsætning og penge, men at sikre så mange som muligt en lidt bedre dagligdag og fremtid. I Kirkens Korshær er man meget nysgerrig på hinandens arbejdsområder og meget optaget af at hjælpe hinanden på den bedst mulige måde.

Mennesker er grundlæggende sociale væsener og relationen til andre spiller en vital rolle for vores lykke og velbefindende helt generelt (Wiking og Hundborg 2015, 51).

Kollegialitet er en holdning, der er dybt præget af situationen – af de nærmere omgivers forventninger. Det er sammenhæng, det kommer an på. Der er forskel på at være en god kollega for højt gagerede specialister, der hele tiden skal tænke nyt og tjene mange penge, og så at være en god kollega i en fattig og udsat sammenhæng, hvor mange ulønnede frivillige arbejder sammen på korttidsbasis om et projekt eller med en længerevarende indsats, der går centralt ind i kommunernes samfundsforvaltning og politik over for de mest trængende borgere.

At være ansat i Kirkens Korshær kræver, at man gør fælles sag med socialt udsatte medborgere, og at man engagerer sig i deres vanskelige situation.

God kollegialitet er derfor ikke bare at dygtiggøre hinanden og løfte hinandens opgaver, men at understøtte empati, medfølelse og den socialfaglige standard. God kollegialitet i Korshæren er også at protestere over urimelige levevilkår over for de mange magter og myndigheder, der bestemmer over udsattes liv og økonomi. Også på det punkt synes jeg, at folkekirkens kollegialitet udfordres af, at de enkelte faggrupper ikke altid arbejder optimalt sammen, og at der ikke er megen overensstemmelse om tolkning af de ydre betingelser, der kræver noget af os. Selv en styrtdykkende dåbsprocent får ikke mange til at løfte et øjenbryn.

I den henseende er der ikke så stor forskel på et klosterkommunitet og en arbejdsplads som Kirkens Korshær, som man kunne tro. Begge steder er man sat sammen med andre, man ikke selv har valgt, og må hjælpe også dem, man ikke ret godt kan lide. Begge steder er man et levende kristent fællesskab, hvor alle skal finde netop deres nådegave og udrette det, de kan. I Korshæren er der rigtig mange frivillige, der indgår i den daglige drift, og som man også skal motivere og lede, samtidig med at man skal løse egne opgaver.

Men dermed er ikke alt sagt. Måske står det vigtigste tilbage. Som holdning er "kollegialitet" også bestemt af menneskers tolkning af det, de gør. Og her bliver "religion"/trosholdning så en afgørende faktor i forståelse af kollegialitet (Barth 1990). Hvad er "gangbar mønt" i din/jeres sammenhæng? Sådant spurgte den anglikanske ærkebiskop Rowan Williams engang. Præges den sammenhæng, du har indflydelse på, af misundelse og nid? Regerer "mammon"? Er nådesløs konkurrence gangbar mønt, eller er det respekt for andre – også for dem, der ligger ned? Da de kirkelige organisationer blev til i begyndelsen og midten af 1800-tallet, opfattede missionærer, sygeplejersker og socialarbejdere sig ofte som *kaldede* af Gud til et bestemt arbejde. Det kan man også være i en tid med fagforeningstariffer og arbejdstidsoverenskomster. I den kristne sprogbrug er vi her inde i overvejelser over de døbtes forpligtelse til at være præster for hinanden – Det almindelige præstedømme, som luthersk tradition har arbejdet så meget med. Den tradition har fået noget statisk over sig, når det med en Kingosalme fra 1674 bliver til "jeg i mit kald og stand/min Gud og Fader kan/tilbørlig dyrke" (DDS 743) – som om vi stadig levede i et stændersamfund med helt bestemte regler for den enkeltes tilbørlige forpligtelser over for familien og samfundet. I *Den lille katekismus*

formulerer Luther sin tilgang til Det almindelige præstedømme anderledes dynamisk. I forklaringen til den tredje trosartikel siger Reformatoren: “[Helligånden kalder mig til tro], ligesom han (sic!) kalder, samler, oplyser og helliger hele kristenheden på jorden og bevarer den hos Jesus Kristus i den sande, ene tro”. Kirke, de helliges samfund (2 Kor 13,13), virkeliggøres i den almindelige, gensidige og fælles tjeneste for hinanden. Det kirkelige embede, der er forbundet med ordination, har så som sit kendetegn, at det er bundet til den mangfoldige menighed som Helligåndens samfund. Her hedder kollegialitet gensidighed, og det går ikke bare på støtte til andre ordinerede og genuin optagethed af deres behov.

Sidegevinsten ved at styrke de sociale bånd på jobbet viser sig nemlig ikke bare i gladere medarbejdere – men også i gladere mennesker (Wiking og Hundborg 2015).

Kollegialitet er et resultat af samskabelse. En stærk kollegialitet er noget, der skabes i fællesskab. At se sig selv som ét samlet team skaber en stærkere kollegialitet end at se sig selv som en gruppe løst forbundne individer. I et team er relationerne den afgørende faktor. I et team er $1 + 1 = 3$, dvs. et team skaber synergi. I et team bliver fællesskabets værdiskabelse vigtigere end min egen dagsorden – et team vil derfor være effektivt kompromissøgende. I et team skabes resultatet ikke bare af den faglighed, vi hver især bidrager med ind i gruppen, men bæres af de relationer, teamets medlemmer har til hinanden. I et team anerkender vi hinanden. I et team er der indbyrdes afhængighed. I et team taler vi ikke om jeg, men om vi. I et team har vi fælles commitment. I et team viser vi tillid til hinanden og hinandens arbejde og giver slip på kontrollen.

Mennesker, der skal udøve pastoralt lederskab i folkekirken, får langtfra den nødvendige tid og træning til at tænke over prioriteterne for kirkens mission i deres egen region. Det gør man på LEGO, og det gør man i Kirkens Korshær. I folkekirken oplever jeg, at menighedsrådsformænd, provster og biskopper kan absorberes i og blive helt overbelastet med administration. Jeg oplever, at den administrative sammenhæng de facto er så stor, at alt for megen tid og energi går med at opretholde et system i stedet for opdagelse af muligheder for mission. Omfanget af deres ansvar er så stort, deres forud-

Oplevet kollegialitet i LEGO

sætninger så små og den formelle træning så lille, at de står i fare for at blive immune over for det vidnesbyrd, der aflægges af alle de mennesker, der står på randen af kirkens liv.

Jeg har den erfaring, at menighedsråd er så bange for autoritet, at deres systemer for “checks and balances” ødelægger al mulighed for at svare adækvat og hurtigt i situationer med særlige udfordringer og farer. Jeg oplever præster klage over, at de har vanskeligt ved tidsmæssigt at virkeliggøre, at deres liturgiske rolle er deres helt centrale forpligtelse, og at udvikling og fornyelse af gudstjenesten er deres vigtigste KPI (Key Personal Indicators).

Kollegialitet er udfordret i folkekirken i en grad, der ikke kendes på LEGO eller i Kirkens Korshær. Mange ansatte slides ned og bliver stressede – ikke af for meget arbejde, men af for lidt fællesskab og for få mål. Samskabelse er næsten en umulighed, og når det så alligevel sker i folkekirken, så er det på trods af de eksisterende strukturer, ikke på grund af de eksisterende strukturer.

Der er et stort behov for at få styrket kollegialitet og teamidentitet i folkekirken. En vej går ud på at styrke ledelse, hvilket næppe kommer til at ske inden for overskuelig fremtid. En anden måde er at styrke den interne samtale gennem en struktureret gruppesamtale/struktureret dialog, der har til formål:

- 1) At skabe læring
- 2) At give plads til vidensdeling
- 3) At træne processtyring
- 4) At øge kendskabet til hinanden

Her kan og skal alle bidrage og give deres mening til kende i processen, så alle de forskellige medarbejdere reelt taler sammen. Man forstår hinanden bedre, når man får talt om, hvad der skaber god arbejdslyst for hver enkelt. *God Arbejdslyst Indeks* identificerer følgende faktorer, der skaber god arbejdslyst:

Ledelse
Mening
Mestring

Balance
Resultater
Medbestemmelse
Løn
Kollegaer

Ved at gå ind i samtalen skaber vi den nødvendige nysgerrighed og forståelse for fælles tanker, mål, ønsker og forventninger. I samtalen kan medarbejderne i folkekirken selv skabe den eksterne ledelse, der er givet i LEGO og Kirkens Korshær. I samtalen kan medarbejderne opleve sig selv som arbejdere i vingården, der nok er uenige om meget, men som alligevel arbejder sammen om at være den lokale vingård (Matthæus 20,1-16)

Det er besværligt med kollegialitet i folkekirken – men uden går det slet ikke!

Litteratur

Wiking, Meik og Mikkil Hundborg 2015: *God Arbejdslyst Indeks*.

Barth, Hans-Martin 1990: *Einander Priester sein*, Vandenhoeck&Ruprecht.

Morten Aagaard er korshærspræst.

Interreligiøs kollegialitet

Hvad vi i Danmark kan lære af det multireligiøse studentermiljø i London.

Rikke Juul

Følgende artikel, som er et casestudy, fremdrager nogle konkrete eksempler på studenterpræstens multireligiøse hverdag i London. De baserer sig på de erfaringer jeg gjorde mig i årene 2011-2014, hvor jeg arbejdede som studenterpræst på Imperial College London tæt sammen med the Senior Anglican Chaplain in Higher Education in the diocese of London, Andrew Willson. Med eksemplerne vil jeg inspirere til, hvordan man agerer kollegialt i interreligiøse anliggender i en multikulturelt samfund.

Det første menneske, jeg skulle bisætte, efter jeg var blevet ordineret af Københavns biskop i Sct. Katharine's i London, var jøde. Bisættelsen foregik i et kapel i det sydlige London, som lå i umiddelbar forbindelse med et krematorium. Jeg var der sammen med min overordnede, en anglikansk studenterpræst ved navn Andrew Willson (herefter AW). Vi skulle i løbet af den dag bisætte 12 mennesker. Der var afsat 15 minutter til hver. Fælles for alle de afdøde var, at de havde doneret deres legeme til det medicinske fakultet på Imperial College, hvor AW og jeg arbejdede. De havde derfor på tidspunktet for bisættelsen været døde i henved 1½ år, og deres legemer havde i mellemtiden været brugt i uddannelsen af nye læger. Man samlede legemerne og bisatte dem en eller to gange om året. Den jødiske mand havde ikke haft særlige ønsker til sin bisættelse, og derfor blev han tildelt standardforløbet,

som var 15 minutter i kapellet med en kristen præst, før kisten på et mekanisk rullebånd forsvandt ind gennem lågen til krematoriet.

I løbet af sådan en dag ville vi typisk have et par stykker af anden religiøs overbevisning end kristen. Der var godt nok tilknyttet en rabbiner til universitetet, men han dækkede så mange universiteter og studerende i London, at han ikke havde ressourcer til at deltage i en 15-minutters bisættelse i udkanten af London – med mindre, selvfølgelig, at afdøde udtrykkeligt havde bedt om det. Anderledes forholdt det sig ved den store årlige mindehøjtidelighed for legemsdonorerne, som alle universiteterne afholdt i fællesskab i Southwark Cathedral. Til denne mindehøjtidelighed ville chaplains¹ fra forskellige religioner være repræsenteret og gå i fælles procession. Ligesom universiteterne omhyggeligt ville sørge for, at de ikke-religiøse også var repræsenteret, måske ligefrem overrepræsenteret, i takketalerækken fra prædikestolen. Ingen af de pårørende skulle opleve, at de led religiøse overgreb, men alle, også minoriteterne, skulle respekteres og se deres repræsentant i værtskabet.

Men denne almindelige formiddag i kapellet var det altså mig, en kristen præst, der skulle bisætte den jødiske mand. Vi forventede os ingen pårørende, da ingen havde taget kontakt. AW havde stået i situationen mange gange før, og ud fra en skabelon, som han tidligere havde afprøvet og udarbejdet i samråd med universitetsrabbineren, sammensatte vi en plan for bisættelsen. Øvelsen bestod i at finde balancen mellem respekt og omsorg for afdøde og ikke at kompromittere mit kristne kald. Jeg endte med en form, hvor de bærende elementer var salme 23 og den aronitiske velsignelse, og efter lidt musik fra stereoanlægget trykkede jeg på den røde knap, der satte rullebåndet i gang.

Dette er et af mange eksempler fra den hverdag, kristne studenterpræster i London arbejder i. Gang på gang opstår der møder mellem den kristne studenterpræst og et menneske med en anden religion, hvor mennesket netop har opsøgt præsten i kraft af dennes religiøse myndighed og autoritet. Det ideelle havde selvfølgelig været, at man til hver en tid kunne tilkalde en repræsentant fra den pågældendes religion, men da de andre religioner trods deres udbredelse stadig er en minoritet og har færre økonomiske ressourcer, kan det langt fra altid lade sig gøre. De kristne har en privilegeret status, og bevidstheden herom udmønter sig i, at de ofte overskrider grænserne for deres egen religion. Denne grænseoverskridelse er ikke bare en samaritansk om-

Interreligiøs kollegialitet

sorg for den trængende. Den er også en nødvendig kollegial håndstrækning til imamen, rabbineren, hindumunken og alle de andre. Nødvendig, fordi man i det multikulturelle miljø må besinde sig på, at ens egen berettigelse og fremtidige tilstedeværelse ikke sikres ved et værn om kristendommen, men kun ved et fælles, generelt værn om religiøsitetens plads i det moderne menneskes liv.

De multireligiøse universiteter og de ressourcestærke anglikanere

Ifølge den seneste nationale folketælling var 36,7% af Londons befolkning født uden for Storbritannien.² Af de 8 millioner indbyggere er 59,8% etnisk hvide (44,9% britiske) og de resterende BAME, en forkortelse for “black, asian and minority ethnic groups”. Hvis udviklingen forudsætter som hidtil, vurderes det, at BAME udgør mere en halvdelen i år 2040.

Denne etniske diversitet modsvarer af religiøs diversitet.

Kristne	48,4%
Ingen religion	20,7%
Muslimer	12,4%
(ikke svaret)	8,5%
Hinduer	5,0%
Jøder	1,8%
Sikh'er	1,5%
Buddhister	1,0%
Andre	0,6%

Denne mangfoldighed genfindes på byens universiteter. I 2009 lavede den nationale studenterforening (National Student Union[NUS])³ en landsdæk-

kende undersøgelse af omfanget af religiøse studenterforeninger på universiteterne. Det var en national undersøgelse, og den blev foretaget for 8 år siden. Der er derfor grund til at tro, at den store variation, man ser i tabellen nedenfor, er endnu mere prægnant for London i dag. Af de 38 adspurgte universiteter, svarede:

92% at der på deres universitet fandtes	Christian Union
86% at der på deres universitet fandtes	Islamic Society
61% at der på deres universitet fandtes	Jewish Society
56% at der på deres universitet fandtes	Catholic Society
56% at der på deres universitet fandtes	Hindu Society
50% at der på deres universitet fandtes	Sikh Society
44% at der på deres universitet fandtes	Other Christian Societies
39% at der på deres universitet fandtes	Buddhist Society
25% og derunder at der på deres universitet fandtes	Krishna Counscious, Bahai, Earth and Pegan, med videre.

NUS hævder, at hyppigheden og aktivitetsniveauet i disse studenterforeninger vidner om, at religiøsitet er et vigtigt aspekt af en meget stor del af de studerendes liv og identitet. Derfor arbejder de officielt for, at universiteterne skal give plads til, at de studerende kan udøve deres religion. Denne indsats går hånd i hånd med initiativer for at fremme inter-religiøs dialog, gensidig forståelse og fredelig sameksistens.

Studerende og deres trivsel er afgørende for universitetet. På Imperial Colleges hjemmeside oplyser de: "Our mission is to achieve enduring excellence in research and education."²⁴ Det vil de bl.a. gøre ved at sikre: "We are rated in the top quartile of key national student experience surveys" og "We attract outstanding students from across the world." Man må ikke undervurdere betydningen af de årlige evalueringer af de studerendes tilfredshed, som NUS måler på landsplan. Universiteterne bliver rangordnede og resultaterne offentliggjort. Det at kunne tiltrække dygtige og gerne udenlandske studerende har afgørende betydning for universitetets økonomi, og hvis det

højner de studerendes trivsel og tilfredshed, at de har plads til at udøve deres religion, er universitetet lydhør.

At de studerendes generelle velfærd betyder så meget, skal set i lyset af, at mange universiteter i Storbritannien er bygget op omkring campusformen. Når de studerende indskrives på universitetet, bliver institutionen ramme om hele deres liv. På campus er deres læge, idrætsfaciliteter, indkøbsmuligheder, vuggestuer og børnehaver, kollegium, m.v. De lever i et lille samfund, og campus' tilbud skal møde flere af deres behov for trivsel end bare et godt auditorium og bibliotek.

Det er altså de studerendes⁵ trivsel, der er baggrunden for indretning af bederum og universitetschaplains; deri ligger deres legitimitet. Såfremt der skulle opstå strid og ufred imellem de mange religiøse grupper og/eller bederummene, mister de deres berettigelse på universitetet.

De fleste bederum er ejet af universiteterne. De kan også give nogle midler til at drive the chaplaincy⁶. Men the chaplains, studenterpræsterne, rabbinerne osv., får løn af deres egen organisation. I kraft af deres størrelse (økonomi) og tradition har Church of England flest chaplains. De fleste større universiteter har en fuldtids anglikansk chaplain, mens de andre religioner har en chaplain til at dække flere universiteter. Den daglige kontakt med de religiøse studenterforeninger og andre bederumsbrugere samt den daglige administration af rummene varetages af den anglikanske chaplain, simpelt hen bare fordi han eller hun er til stede fuldtids.

Tre eksempler på inter-religiøs kollegialitet

A: Etablering af bederum

Alle universiteter i London har et bederum eller i hvert fald et stillerum. På Imperial College er der i dag fire multi-faith bederum og et muslimsk bederum, som de fik tildelt allerede i slutningen af 1980'erne. Jeg var i 2012 selv tilknyttet udviklingen af et multireligiøst bederum på Queen Mary University. Der havde de i forvejen et kapel bygget og ejet af Church of England med en tydelig kristen udsmykning. Universitetet kontaktede the chaplaincy for at finde ud af, hvilke behov et multireligiøst bederum skulle tilgodeses. Jeg forestod en lang række samtaler med de forskellige religiøse grupper. En

gruppe kaldet Born Again Christians (en del af dem havde vestafrikanske rødder) ønskede sig et sted med plads til bevægelse, de ville kunne danse, synge og spille på instrumenter. Christian Union ville gerne have nogle gode stole og et sted at opbevare bibler. Jøderne støttede op om det nye rum, men mente ikke, de fik brug for det. De var tilfredse med at låne et auditorium til filmaftner og fortsætte ned til deres bord i studenterbaren. Muslimerne vil gerne have en vask til hånd- og fodvask. Sådan havde de alle sammen forskellige ønsker til det fælles rum, hvor de hver især ville mødes og dyrke deres respektive tro, og jeg skulle være alles repræsentant.

B: Eksamener og religiøse højtider

Som i Danmark er de offentlige fridage i Storbritannien – med et par undtagelser – kristne helligdage. De andre religioners helligedage er ofte almindelige arbejdsdage, og det kan volde problemer i eksamensperioden, hvor visse religiøse praksisser (faste, afholdelse fra brug af elektronik, mv) kan besværliggøre den bedst mulige eksamenspræstation. Universiteterne har udviklet vejledninger, så man i videst muligt omfang vælger eksamensdatoer, der er mest religiøst neutrale, så det bliver lige vilkår for alle. Det kan ikke undgås, at det kolliderer af og til. I de tilfælde vil universitetsadministrationen altid tage the chaplaincy med på råd. Da den anglikanske præst mange steder vil være den, de får fat i, bliver det denne, der skal hjælpe med at finde en løsning. Han/hun forventes at være den studerendes advokat. I min tid oplevede jeg flere gange, at den jødiske chaplain fik nogle jødiske studerende i karantæne i sit private hjem, idet deres eksamensdag faldt sammen med en sabbat. Rabbineren havde forud forsikret, at han isolerede dem, så de ikke hørte eksamensopgaverne, og når sabbatten var ovre, mødte han op med dem til eksamen, som de påbegyndte forskudt i forhold til de andre.

C: “Raise religious awareness”

En gang i kvartalet afholder Imperial College en introduktionsdag for nye ansatte. De skal informeres om ferieordninger, kantineforhold, IT-systemer, institutionens mission, ledelse, ligestillingspolitik osv. I den forbindelse kommer der også et par stykker fra the chaplaincy. Én til at fortælle om muligheder for sjælesorg, bederum, arrangementer, og én til at “raise religious awareness”. Det sidste er en opgave pålagt af universitetsledelsen, som

i ønsket om at tiltrække de bedste forskere fra hele verdenen vil bevare og fremme en kultur præget af inklusion og rummelighed over for kulturelle og religiøse forskelle. I løbet af de 15 minutter der er afsat til det, bliver der lagt op til refleksioner a la: hvordan fejrer et team, at man fik tildelt de ønskede fondsmidler – en tur på pubben? Hvad gør det ved en afdeling, hvis man vælger at bruge alle personalemidler på julefrokosten? Det giver altid interessante diskussioner, og hvad end folk må mene om det, er personalepolitikken klar: religiøs diskrimination tolereres ikke. Det sker af og til, at det falder nogle kristne for brystet, at AW iført sin præsteskjorte kan sætte spørgsmålstegn ved en kristen tradition, ved julefrokostens naturlige plads på arbejdspladsen og egnethed til skabelse af godt socialt arbejdsfællesskab. De mener, at han undergraver kristendommen og dens tradition. Men det forholder sig modsat. Han har tilpasset sig virkeligheden i en sekulær, international forskningsinstitution og ved, at hvis ikke der er plads til minoriteterne, så er der heller ikke plads til kristendommen. Den kollegialitet er fundamentet for hans egen tilstedeværelse på universitetets campus.

De danske bederum

Den 18. januar 2017 fremsatte Dansk Folkeparti et forslag⁷ om at forbyde bederum på uddannelsesinstitutioner. I første omgang er det blevet stemt ned. Det primære og gennemgående argument imod forslaget har været, at det bør være en lokal beslutning på institutionsniveau. Men mange stemmer i debatten var enige med DF i, at bederum ikke hører hjemme på universiteterne. Ikke af frygt for islamisk radikaliserings, som er DFs begrundelse for at forbyde bederum, men fordi universiteterne er sekulære, videnskabelige institutioner, hvorfor skal man bede der? Det er en utidig sammenblanding, mener man. Men hvis ikke der skal være bederum, hvorfor skal der så være studenterpræster på universitetet? En del (deriblandt DF) vil begrunde det med privilegiet: det er en gammel tradition, folkekirken har en særlig rolle i Danmark etc., men en anden del (en hel del) vil derimod mene, at det spørgsmål burde være blevet stillet for længe siden, for selvfølgelig skal de ikke være der. Men fælles både for den ene og den anden part er, at de hævder, at

religion ikke skal have plads i det offentlige, sekulære, fornuftsbase-
rede rum; det er en privat sag.

At reducere religionen til den enkeltes privatsfære er der ikke megen ånd
i. Troen bliver indelukket, selvkredsende idiosynkratisk, hvis den enkeltes
eneste offentlige religiøse ytring bliver indskrænket til en bogstavtro henvis-
ning til grundloven og dens sikring af folkekirken. Religiøsitet er trængt.
Ikke mindst af argumentet om, at det er en eksklusiv privat sag. Det er et af
de gennemgående argumenter fra forældre, der ikke vil føre deres forældres
tradition videre ved at lade deres eget barn døbe. Religion eller ej er barnets
egen sag, og når de engang bliver store nok til at vælge, må de naturligvis
vælge mellem alle religioner. I den sammenhæng er der ingen henvisning til
folkekirkens særlige, privilegerede status. Det er jo lige præcis det traditio-
nelle og blind overtagelse af forældrenes tro, de vender sig imod. Det er den
enkeltes eget og private valg.

Man kan bilde sig selv ind, at vi kristne står stærkere, hvis vi får trængt
muslimerne ud af bederummene. Men dermed er vi bare godt i gang med at
trænge os selv ind i vores eget lille private gravkammer. Vores største trussel
er det sekulære samfunds religionsforskrækkelse og berøringsangst. Religiø-
siteten dæmoniseres. Så i den udstrækning der er en kamp, der skal kæm-
pes, og et territorium der skal forsvares, er det for at genvinde en respekt og
rummelighed over for menneskets religiøsitet. Det er ikke for at værne om
og bevare et privilegium, vi allerede i manges optik burde have mistet. Hvis
vi vil bevare det, må vi være klar til at miste det eller i hvert fald dele det.
Tage de privilegeredes ansvar på os og forsvare de mindre privilegeredes ret.
Selvom vi langt fra lever i et lige så multireligiøst samfund, som man møder
i London, så har de fleste danskere kalibreret sig til den multikulturelle og
religiøse virkelighed, og det er derudfra, de ser verden og bedømmer situa-
tionen. Vi i folkekirken gør klogt i at tage ved lære af de anglikanske stu-
denterpræster i London, at interreligiøs kollegialitet ikke bare er almindelig
anstændighed, men også forudsætningen for at bevare religiøsitetens plads
og legitimitet i en sekulær virkelighed.

Noter

- 1 Chaplain er det engelske ord for institutionspræst, men det dækker ikke kun kristne præster, titlen kan også bruges på de andre religioner, fx kaldes rabbineren jødisk chaplain.
- 2 Den seneste af de ti-årige folketællinger blev foretaget i 2011. Data findes på Office for National Statistics hjemmeside: www.ons.gov.uk/census/211census
- 3 *Good Inter Faith Relations on Campus*, udgivet af National Union of Students. https://www.interfaithweek.org/uploads/Good_inter_faith_relations_on_campus_toolkit.pdf
- 4 www.imperial.ac.uk
- 5 Både bederum og chaplains bliver også brugt af forskere og undervisere, men da de typisk vil have bosat sig i området uden for campus, vil de også finde deres menighedsfællesskaber derude.
- 6 Navnet: The Chaplaincy dækker over den institution, hvor chaplains arbejder, og hvor bederummene findes/administreres.
- 7 http://www.ft.dk/samling/20161/beslutningsforslag/b54/html_som_fremset.htm

Rikke Juul er sognepræst.

Præsters skriftemålspraksis

Linnéa Lund Bisgaard

Gennem en interviewundersøgelse, som jeg foretog i tilknytning til min specialeafhandling, viste det sig, at skriftemålet ikke forsvandt ved reformatioenen. Det ændrede form: liturgisk, fysisk og vanemæssigt. Der findes i dag faktisk en del skriftemålspraksis, men det private skriftemål opfattes i høj grad som sekulariseret. Skriftemål udfoldes i dag også i andre kontekster end de klassiske former, nemlig i samtalens form.

Nærværende artikel udgøres af fire nedslag om betydningen af at bruge et ritual som skriftemålet i sjælesorgen.

Disse nedslag tager afsæt i interviewundersøgelsen samt i den efteruddannelse på Pastoralseminariet, jeg er midt i.

Indledningsvis gør jeg mig nogle principielle overvejelser over det offentlige gudstjenestelige skriftemåls status. Præsters selvbillede er næste nedslag. Herudfra bevæger jeg mig for det tredje rundt om privat skriftemålspraksis som betydningsgivende i sjælesorgen. Her viser det sig, at ritualisering kan gestalte et imaginært rum, som kan komme præsten til gode. Derfor må tilpasning af autoriserede ritualer problematiseres. Denne mistænksomhed fortjener en uddybning. Denne uddybning afrunder artiklen.

Sidste nyt fra Pastoralseminariet – til skriftemåls gudstjeneste i Vartov

Under uddannelsen på Pastoralseminariet over kursisterne sig i at holde forskellige former for gudstjenester; hver gruppe får en bunden opgave, og således blev der for nyligt til Mariæ bebudelses dag holdt en gudstjeneste med kollektivt skriftemål forud for en relativt almindelig højmesse.

Skriftemålgudstjenesten fulgte stort set det i ritualbogen anviste ritual. Ritualet bestod altså i al sin enkelthed af en salme, en hilsen, skriftlæsninger, dog var skriftetale udeladt, skriftebøn, absolution og en afsluttende salme. Derefter en overgang, altså en pause, hvor vi ventede på, at klokken (rådhusklokkerne) slog hel, så højmessens kunne begynde.

Under den efterfølgende refleksion og diskussion fremgik det tydeligt, at flertallet af kursisterne ikke havde oplevet en skriftemålgudstjeneste før, og samtidigt syntes flertallet af kursisterne, at det var en stærk og rørende oplevelse.

Kursisternes refleksioner gik i flere retninger. Det var interessant, fordi der var genklang af nogle pointer i den empiriske undersøgelse, jeg har foretaget i mit speciale.

Den gode oplevelse, som mange beskrev, var forbundet med absolutionen, den del af ritualet, hvor man knælende ved alteret og under håndspålæggelse får tilsagt syndsforladelse af præsten.

Der blev også beskrevet en oplevelse af forvirring både i forbindelse med overgangen mellem skriftemålet og højmessens, i forbindelse med læsningerne og i sammenhængen mellem præstens fælles skriftebøn og absolutionen. Det fremgik, at det var uklart i den sammenhæng, hvad det var, man skulle forberede sig på, og at muligheden for den meditative stund, hvor man hver i sit stille sind kan artikulere en bekendelse og forberede sig på absolutionen, manglede.

Syndsforladelse har sit eget ritual

En helt tredje forvirring gik på skriftemålets sammenhæng med nadveren. Heri ligger for mig at se en væsentlig grund til anfægtelse og et argument for at genoplive skriftemålet. Eller sagt med andre ord er der her en væsentlig grund til at gøre en proaktiv indsats for skriftemål som kirkelig handling og som et sjælesorgens sakramente. Mine iagttagelser går i al deres enkelthed på, at syndsforladelse har sit eget ritual.

Hvis man forestiller sig, at skriftemålet går i forfald, vil en kerneforkyndelse af evangeliet også forsvinde. Det er en udvikling, der allerede er i gang og diskuteres nu for tiden på Pastorseminariet i København blandt landets

kommende præster. Det er dog også en udvikling, der er en bevidsthed omkring, men en forvirret bevidsthed.

Udviklingen kan ende med, at nadveren forveksles med stedet, hvor man får syndsforladelse. Teologisk betragtet må man stille spørgsmålstegn ved, om nadversakramentet kan bære dette. Nadveren er jo stadfæstelsen af syndsforladelsen, og skriftemålet er forkyndelsen af syndsforladelsen. Kirkegaard har i sin prægnante skriftemålsteologi en klar ide om den sammenhæng. Vejen til nadveren går gennem skriftemålet, og således er det en forberedelse til altergangen. Det er vel at mærke menneskesindet, der har brug for forberedelse, ikke Gud.

Dette forhold peger i flere retninger.

En kursist lader en bemærkning falde om, at vi må tænke over, hvad teologien i skriftemålet er. Det hører jeg som et opråb til uddannelsesstederne. Der må tilbydes mere øvelse og undervisning i dette område af pastoralteologien.

En anden opgave er at skabe tydelighed omkring skriftemålspraksis. Her ligger ansvaret hos præsterne.

Hvad angår kollektive gudstjenestelige former for skriftemål, kan det gøre forvirringen mindre hos menigheden, at det for eksempel under meddelelser i en højmesses afslutning annonceres, hvis der holdes fælles skriftemål forud for gudstjenesten. Oplevelserne i forbindelse med den omtalte skriftemåls-gudstjeneste på Pastorseminariet peger på dette vigtige forhold: at vi må passe på, at det ikke kommer til at virke som lukkede særgudstjenester for de få. I sidste ende kan sådanne oplevelser af forvirring og kejtethed virke ekskluderende og have en afsmittende virkning på præstens arbejde.

Privatskriftemålet

I dagligdagen har præster for deres del mulighed for at italesætte *privatskriftemålet* som noget, der rummer muligheden for bekendelse, altså mulighed for at få lettet sit hjerte. I skriftemål gives mulighed for, at den personlige samtale kan finde sted.

Det centrale i skriftemålet formuleret ud fra luthersk skriftemålsteologi er syndsforladelsen, tilsagt af en anden på Guds vegne, som en kerneforkyndelse af evangeliet. Derfor er offentlige gudstjenestelige former gode nok, fordi der er en tilsigelse. Det private skriftemål er trøst for den enkelte, som har svært ved at hvile i tilgivelsen, netop fordi man over for en anden siger dét højt, der nager ens samvittighed, og fra et andet menneske bliver mindet om, at man har Guds tilgivelse. Angeren har sine konkrete udtryk i bekendelse og bøn, og der ligger trøst i, at der findes steder for det.

Regin Prenter har fremført det synspunkt, at man kan lade de forskellige former for skriftemål henvide til hinanden, det vil sige de kollektive og private. Den personlige og konkrete tilsigelse til den enkelte i privatskriftemålet gør, at det ikke bliver til blot og bar mentalhygiejne, men forbliver forkyndende sjælesorg. En del af pointen er evangelieforkyndelse. Opretholdelse af skriftemål er en henvisning til prædiken, fordi både prædiken og skriftemål er evangelieforkyndelse, hvad indholdet angår, men dog under to forskellige *former*. En anden del af pointen er, at privatskriftemålet sørger for, at der kan drages omsorg for den individuelle sjælesorg.

I praksis er skriftemålets idé via syndsbevidsthed at få tilgivelse af sig selv og ikke af de bekendte synder. Derfor er det tilstrækkeligt at bekende det, der trænger sig på.

Præsters selvbillede

Præstens selvbillede formes i høj grad af præstejobbet identitet forstået ud fra et forhold mellem tradition og erfaring. I forhold til skriftemålspraksis kan præstens selvbillede overvejes ud fra to vinkler. For det første som én, der hyppigt bruges som skriftefader, måske oven i købet uden der lægges mærke til det. For det andet som én, der selv har brug for aflastning.

Gøren og/eller væren

Den første iagttagelse kan uddybes ved at slå en sløjfe rundt om Elmo Dues nyfortolkning af skriftemålet som livshistorie. Han har blandt andet arbej-

det med skriftemålet som fængselspræst og har opdaget, at skriftemål og livshistorie kan være tæt forbundet i det forhold, at det gemmer på bekendelse. Bekendelsen tillægger han betydning for skriftemålet: den er ikke en modsætning til, men lige så væsentlig som tilsigelsen af syndsforladelse. Det er fordi, mener han, at når man erkender ejerskab til sin historie ved at fortælle den *oprigtigt*, så bliver man til den, man er. Bekendelse er at finde sig selv, og det handler i bund og grund om at vinde identitet. Det kræver *mod* at fortælle tingene, som de er. Dette bekendelsens mod får man, når man får forkyndt, at der er syndsforladelse. Kierkegaard skriver i *Enten-Eller* om dette mod til at tage ansvar for sin historie på denne måde "Denne Historie er af forskjellig Art, thi i denne Historie staaer han i Forhold til andre Individuer i Slægten og til hele Slægten, og denne Historie indeholder noget Smerteligt, og dog er han kun den, han er, ved denne Historie. Derfor hører der Mod til at vælge sig selv;" (SKS 3, 207).

Som jeg forstår det, kan skriftemål altså forstås og håndteres som en særlig fortælling, nemlig *min* fortælling.

Livshistorie kan være andet end bekendelse. Det kan være retfærdiggørelse. Derfor er forbindelsen mellem livshistorie og skriftemål ikke nødvendig. Om der er tale om bekendelse, høres først i mødet med den bestemte livshistorie. Livshistorien kan altså være skriftemål. Derfor bør præster træne gehør for, hvornår disse brudstykker af livshistorier, som de fortælles til præsten, gemmer på skriftemål.

Due peger altså på, at således forstået er skriftemålet ikke kun et spørgsmål om absolution, men et spørgsmål om bekendelse. Det er at fortælle sig selv gennem brudstykker af livshistorie.

Således forstået vil præster også opdage sig selv som hyppigt brugte skriftefædre. Jeg vil om lidt vende tilbage til betydningen af, at et skriftemål ritualiseres som alternativ til at forblive i samtalens form.

Hvem passer på præsten?

Den anden iagttagelse er, at præster selv har brug for aflastning.

Et af præstjobbets udfordringer er, at der kan være en uklarhed om præstens rolle i forhold til at balancere arbejdsmængde og arbejdsopgaver. Bent

Falk har gjort sig tanker om præmisserne for præstens selvforståelse. Han mener, at præstens største synd er gerne at ville overkomme det hele. Det er etisk masochisme, siger han.

Præsten har som alle andre brug for aflastning, har brug for at blive tanket op. Og det arbejde begynder med præstens selvbillede. Når der spørges om, hvordan præster skal passe på sig selv for ikke at brænde ud, kunne en del af svaret være, at præster *selv* har brug for skriftemål.

Det er min påstand, at præster måske opdager vigtige pointer ved selv at bruge skriftemålet. Det kan være en relevant påmindelse at opdage betydningen af, at der er en, der lytter til det, man fortæller, uden at forfalde til problemknuseri. Præstens funktion i sjælesorg er ikke at løse problemer og ordne tingene, men at rumme og at være en med-vandrer. Men med erfaringen fra konkrete sjælesorgssituationer melder spørgsmålet sig ikke sjældent, hvordan man rummer og bliver en medvandrer.

Selvskrifte kan være en del af de processuelle erfaringer med at lette sit hjerte og at høre tilgivelsens ord fra et andet menneske. En forudsætning for en sådan skriftemålspraksis er at *gøre sig erfaring* med at få sagt tingene højt til en anden for derefter at modtage syndsforladelsen sagt af en anden på vegne af Gud.

Aflastning drejer sig mindst lige så meget om at få tanket op. Skriftemålet rummer muligheden for at fortælle hinanden noget om troen med andre ord. Det er en gudstjenesteform og for mig at se en måde, hvorpå præster kan bruge hinanden som kolleger.

Her kan præsters egen blufærdighed stå i vejen. Det er i sig selv er en forhindring, som måske ikke tages alvorligt nok. Min undersøgelse peger på, at præsters blufærdighed står i vejen for at tilbyde konfidenter skriftemål samt for selv at bruge skriftemål og det til trods for, at vi har et autoriseret ritual og en lang kirkelig tradition for privat skriftemål. Jeg tænker altså, at præster kan passe på sig selv ved på denne faglige måde at passe på hinanden. Det gør en forskel i ens sjælesorgsarbejde og i ens forkyndelse selv at kende til oplevelsen af at få tilsagt syndsforladelse efter at have artikuleret en personlig bekendelse. Begge dele foran et medmenneske.

Det er min opfattelse, at den oplevelse kan åbne en erkendelse af, at skriftemål i ritualiserede rammer faktisk tilbyder et slags sprog, som giver mulighed for at udtrykke en syndsbevidsthed eller et erkendelseslag, der ikke på

samme måde kan nås med ord. Lidt populært sagt, at det, der ikke kan finde ord, må finde *sted*.

Privat skriftemål og betydningen af at bruge et ritual som skriftemålet i sjælesorgen

Ifølge Elmo Due gemmer bekendelse sig i brudstykker af livshistorie, og privat skriftemål kan således håndteres som eller i samtale.

I min specialeundersøgelse peger jeg på, at ritualisering af skriftemålet kan være en ressource. Ritualisering kan være et arbejdsredskab. I undersøgelsen viser der sig forskellige dimensioner i et skriftemåls faser. Bekendelsen kan for eksempel både optræde som del af samtalen med præsten, altså på et horisontalt plan, og samme bekendelse kan derefter, på et vertikalt plan, formuleres konkret som en bekendelse til Gud. I den ritualiserede ramme kan bekendelse og absolution finde sit eget sted. Den ritualiserede akt er gyldig i og med, at det rituelle præskript overholdes uanset ritualdeltagernes subjektive tilstand. Derfor bibringer ritualisering via den stipulerede orden en bærende kraft til skriftemålets idé.

Ritualet er en stipuleret situation. I min undersøgelse er der erfaringer og beskrivelser af, at præsten i sin rolle som skriftefader har ansvar for at skabe et trygt rum, hvor oprigtighed kan udfoldes. Der skal være et moment af beskyttelse i håndteringen af skriftemål. Jeg peger på, at et beskyttende element afstedkommes af den afstand, den anonymitet, som ritualisering skaber. Det gælder også for præstens vedkommende: man kommer ud af sin privathed som præst. Det bliver tydeligt, hvis man tillige bærer præstekjole. Fokus fjernes fra præsten og rykkes over på konfidenten gennem ritualet.

Skriftefaderens rolle består i høj grad i den opgave, det er at skabe et trygt rum omkring skriftemålet. Det er afgørende. Centralt i skriftemålets sjælesøgeriske potentiale er embedsforpligtelsen, præstens tavshedspligt i interaktion med konfidentens oprigtighed.

Rummet er en praktisk-teologisk udfordring. En konsekvens af skriftemålets udvikling har været, at præster i enhver skriftemålsituation må genopfinde et slags imaginært rum, et rum som skriftestolen måske udgjorde. En

nyere position inden for ritualforskningen, repræsenteret af Bent Flemming Nielsen, kan bidrage til belysning af spørgsmålet om skriftrummet.

Bent Flemming Nielsen gør gældende, at ritual er ressource i og med, at den ritualiserede handling udføres. En del af Niensens teori går på, at *det stipulerede* muliggør ritualdeltagernes overdragelse af sig selv til den ritualiserede akt.

Det har jeg taget til mig i mine betragtninger over skriftemålets rum. I et skriftemål har ritualisering blandt andet ved det kropslige udtryk, som håndspåleggelse er, betydning for, at et slags bevidsthedsrum kan opstå. Det er til gavn for konfidenten såvel som for præsten. Ritualiseringen kan nemlig betyde, at der gennem de kropslige udtryk opstår en troserfaring. Absolutionen må jo forstås som Gud, der taler gennem præstens, skriftefaderens ord.

På den ene side kan absolution beskrives som usynlig, hvis processen udfoldes i samtale. Gud må selv møde op for at (gen)oprette forbindelsen. Absolutionen bliver en erfaring. På den anden side bibringes absolutionen en synlighed via et mellemed, eksempelvis ritualet. Ritualisering kan betyde, at en troserfaring opstår gennem et kropsligt udtryk som håndspåleggelse.

Om ritualet anvendes eller ej er ikke et teologisk spørgsmål, men et pædagogisk og psykologisk. Skriftemålets semantiske indhold er under alle omstændigheder syndsforladelse. Ritualet tilbyder en bestemt formel og rækkefølge og har også en måde at afslutte skriftemålet på.

En skriftemålssituation er en sårbar situation, og når ritualisering af det kan vise sig at have et sjælesørgerisk aspekt, er det, fordi en ritualiseret ramme tillader hele processen med følelsesbearbejdningen at udfolde sig. Det er et vigtigt aspekt, at den proces afsluttes, at ingen af parterne efterlades i en religiøs følelsesboble.

Det kan være en udfordring at håndtere sjælesorgssamtaler. Det er for det meste ikke særlig frugtbart, at samtaler bare bliver ved.

Konfidentens tro ikke er nogen betingelse for at kunne hvile i tilgivelsen. Men *trospraksis* har betydnings for den måde, man tilegner sig syndsforladelse på.

Det problematiske ved tilpasning af autoriserede ritualer

Det har tillige været mit ærinde at problematisere tilpasning af autoriserede ritualer. Betænkkeligheden gælder en tendens til tilpasning, som min undersøgelse måske kun viser en antydning af.

En række faktorer kan stille sig hindrende i vejen for hengivelsen til ritualer. Det skal ikke forstås som en polemik imod spontane og egenopfundne ritualer, som mange af os tyer til for bedst muligt at imødekomme den mangfoldighed af sjælesorg, der er i hverdagen. Min betænkkelighed går mere på de principielle overvejelser over, hvad det mon kommer til at betyde, hvis kirken tilpasser autoriserede ritualer efter skiftende teologier eller situationer. Man kunne frygte, at det på sigt ville udhule skriftemålets troværdighed.

Gudstjenesten er ikke præstens egen. Gudstjenesten er fællesskabets. I gudstjenesten lærer vi, hvad kristendom er. Det er gennem et *praksisfællesskab*, det tydeliggøres, hvad den kristne tro indebærer. Her virkeliggøres Guds ord. Det betyder for skriftemålsritualet, at dets teologiske meningsfuldhed udspringer af praksisfællesskab. Som i gudstjenesten er skriftemålet stedet, hvor det guddommelige og det menneskelige mødes.

Denne situation har *genkendelighed* som sin forudsætning. Netop derfor kan tilpasning og variationer over gentagelsesmønster alle gode hensigter til trods forhindre hengivelse til den ritualiserede handling. Det gælder også de kollektive skriftemålsformer. Ritualdeltagernes erfaringer af, at det rituelle præsript følges, kommer til udtryk ved, at ritualer så at sige sker *af sig selv*.

Uden et genkendeligt praksisfællesskab kan teologien ende i abstrakte postulater. En gudstjeneste må vise sig som et rum, hvor det er muligt at få erfaring af, hvad kristen tro består i. Et genkendeligt praksisfællesskab er, set i dette lys, nødvendigt for *troserfaringen*.

Jeg vil afslutningsvist opridse mine tanker om præsters eget legitime behov for at modtage absolutionen i ritualiserede rammer.

Jeg understreger, som Kierkegaard gør det i sine *Christelige Taler*, at det rum, hvor man skrifter, ikke per definition er identisk med en ydre institution. Hengivelsen til ritualer er kun en ydre anledning til en indre handling. I skriftemålsritualet må den skriftende tilegne sig absolutionen med sit hjerte.

Det drejer sig om den kristnes eksistensform, som: "Guds uforandrede Nåde som det stærkeste Udtryk for den dybeste Forandring" (SKS 10).

Forandringen indebærer, at man kan leve på syndsforladelsen.

Mennesket modtager *trosgaven*. Men den kristne har også *opgaven* at udleve den. Således er den kristnes liv hver dag en gudstjeneste. Skriftemål i ritualiserede rammer giver mulighed for et rum, hvor syndsforladelse italesættes og får en konkret form.

Forandringen har her fået sit fysiske udtryk.

Litteratur

- Bisgaard, Linnéa Lund (Specialeafhandling 2016) *Et rum for sjælesorg. En interviewundersøgelse af skriftemålspraksis hos danske præster i dag.*
- Cappelørn, Niels Jørgen (2007): Ypperstepræsten, Tolderen, Synderinden og To Taler ved Altergangen om Fredagen, i *Den udødelige. Kierkegaard læst værk for værk*, (red. Olesen, Tony Aagaard. og Pia Søltøft), Kbh.
- Due, Elmo (2003): Det lønlige skriftemål og livshistoriens hemmelighed, i *Kritisk Forum for praktisk teologi* 92/2003
- Falk, Bent (1995): Teologi og Psykologi, i *Kritisk Forum for praktisk teologi* 62/1995
- (1996): *At være 'dér,' hvor du er*, Kbh.
- Grane, Leif (1959): *Confessio Augustana*, Kbh.
- Henriksen, Bjarne Lennau (1980): Skriftemål, sjælesorg, samtale. Sct. Nikolaj Tjenesten, i *Kritisk Forum for praktisk teologi* 1:3, Kbh.
- Kierkegaard, Søren “Christelige Taler”, i *SKS 10* (2004)
- “Ypperstepræsten” – “Tolderen” – “Synderinden”, i *SKS 11* (2006)
- Luther, Martin (1531): Lille Katekismus. Skriftemålet, i *Den Danske Folkekirkes Bekendelsesskrifter. Tekst og oversættelse*, Nørgaard-Højen, Peder (red., 2007), Kbh.
- Nielsen, Bent Flemming (2004) *Genopførelser*, Kbh.
- Pedersen, Gerhard: Hvad skete der, da skriftestolen forsvandt?, i *Kritisk Forum for praktisk teologi* 62/1995
- Prenter, Regin (1979/1967): *Skabelse og Genløsning. Dogmatik*, Kbh.

Linnéa Lund Bisgaard er cand.theol.

Kollegialitet og faglighed

Jesper Stange

Der findes ikke nogen samlet arbejdsbeskrivelse for præster. Opgaver og forpligtelser skal stykkes sammen fra forskellige kilder. Vigtigst i den forbindelse er præsteløftet (ordinationsløftet), loven om menighedsråd og tjenestemandsløven.

Når det gælder kollegialitet, er forpligtelsen med præsteløftets ord defineret som en bestræbelse. Præsten lover med regnskabsdagen for øje, at han vil *stræbe efter... under udførelsen af [sin] tjeneste i dennes forskellige dele med al skyldig lydighed [at] rette sig efter de kirkelige love og anordninger og mod foresatte og mod kaldsfæller udvise et sådant forhold, at der ikke med grund skal kunne føres klage over [ham].*¹

Præsten skal være lovlydig og så i øvrigt opføre sig ordentligt. Det kan ikke siges at være et urimeligt forlangende, men kunne man ikke stræbe noget højere?

Denne artikel er båret af den opfattelse, at vi med fordel kunne løfte kollegialitetens ambitionsniveau ved at stræbe efter, at vi foruden en rimelig opførsel også kunne kræve, at vi tillige var faglige med hinanden.

Fagligheden ville som et krav aflaste det anstrengte forhold mellem kolleger, der uden videre opfatter enhver kommentar og kritik som et personligt angreb. Af årsager, som sandsynligvis skal findes i traditionen for fortolkning af forkyndelsesfriheden, lader præster sig ikke noget sige uden at føle deres integritet beklirket. Og selvom forkyndelsesfriheden er misforstået og misbrugt af den, som mener sig i sin gode ret til at sige hvad som helst og dermed også til at immunisere sig for enhver form for indvending, lever den præstelige selvforståelse som urorlig troligt videre.

Sådan er det. Vil vi imidlertid have gavn af hinandens gode viden og indsigt, kunne vi forsøge, om det ikke kunne lade sig gøre at tale teologisk med hinanden uden følelsen af, at hele vores livsfundament skred under os.

Kollegialitet og individualitet

Vi kommer ud af en tradition, hvor kollegialitet først og fremmest er tænkt til sikring af den enkelte præsts individualitet. Men om ikke fra anden side, så bliver præstearbejdet i dag præget af strukturændringer, som medfører, at de mange individualiteter ansættes i tættere arbejdsforhold.

Da jeg blev ansat i min første stilling, kunne man mellem tre kolleger af højst forskellig teologisk observans stadig komme til rette med hinanden ved at fastslå, at vi alle pløjede Herrens ager, men pløjede hver sin fure. Vi arbejdede parallelt som plovfurer og undgik på den måde at støde ind i hinanden. Kollegialiteten bestod i, at vi gav hinanden fri til at passe hver vores. Men ligesom det er lang tid siden, landbruget leverede den forståelsesramme, inden for hvilken præsten kunne se sine arbejdsopgaver, således har præstearbejdet også taget skikkelse af de motorvejsudfletninger, som krydser plovfurerne på alle ledder og kanter. Vores veje krydser hinanden.

Skulle vi finde et mere relevant forbillede end bonden, kunne vi se til lægen, hvis arbejde på mange måder har undergået de samme forandringer som præstens. Det gælder det generelle autoritetstab og den forandring, som lægehuset er det konkrete udtryk for. Arbejdet har ændret karakter fra solistens til holdspillerens. De fleste præster er nu medlem af et ensemble.

Kollegialitet er sikkert ikke et spørgsmål, lovgivningen skal beskæftige sig med, men det ville være så meget mere oplagt, at fagforeningen tog spørgsmålet op.

Præsteforeningen har gjort det i form af artikler i fagbladet foranlediget af enkelte lykkelige lokale forhold.² Men kollegialitet er ikke udmøntet i regler, som det er sket i lægeforeningens regi. Der er ingen hits på hjemmesiden.

Lægeforeningen har formuleret udførlige kollegiale regler. Det er sket med henblik på at sikre et samarbejde, som giver patienter den bedste behandling. Formålet er ikke mindst interessant. De kollegiale regler skal komme brugeren af lægens ydelser til gode, og derudover skal samarbejdet profitere af reglerne.

I præamblen til Lægeforeningens Kollegiale Regler³ hedder det, at reglerne *skal sikre et godt og tillidsfuldt samarbejde mellem læger* og herudover vise, *at læger aktivt arbejder for at sikre standens integritet og den fortsatte tillid i samfundet.*

Da det ikke giver mening at have regler, som ikke håndhæves, har man med henblik på håndteringen af eventuelle brud på de kollegiale regler nedsat et Lægeetisk Nævn.

Kollegialitet som samarbejde

Med inspiration fra lægeforeningen kunne vi forsøge at sætte ord på en større kollegial ambition end den 'ikke at give grund til klage'.

Vi kunne planke lægernes regler og sige som dem, at kollegialitet indebærer et samarbejde mellem præster med henblik på at sikre menigheden den bedste behandling. Og da kollegialitet ikke blot er et samarbejde for samarbejdets skyld, men for de menneskers skyld, som har krav på kirkens og præsternes betjening, kunne reglerne foruden generelle rammer for det daglige samarbejde tillige udstikke regler for håndtering af mere specifikke emner og situationer.

Lad os forsøgsvis holde et præstespejl op for os ved at skifte ordet 'læger' i Lægeforeningens kodeks ud med ordet 'præster':

§ 1. Formål

Stk. 1 Præsteforeningens kollegiale regler pålægger Præsteforeningens medlemmer at leve op til nogle adfærdsmæssige standarder for, hvorledes man forventes at opføre sig over for sine kolleger.

Stk. 2 Reglerne skal sikre, at præstestanden fremstår som en fri og uafhængig præstestand, hvis integritet også bygger på respekt for de regler, præstestanden har opstillet.

Kommer vores embedsteologi nu i klemme?

Det ville først og fremmest være interessant at konstatere, at det ikke er den enkelte præst, som skal sikre kirkens integritet, men præstestanden. Alle-rede her bryder vi voldsomt med traditionen ikke alene for individualitet, men også for individualitetens uundvigelighed.

Evangeliet er ikke dumpet ned fra himlen, men har nået os formidlet af mennesker, der var troværdige i deres tro. Det kan være en forælder, en lærer, en ven. Det kan også være en præst, som af menigheden er sat til at løfte den opgave, som er ethvert døbt kristenmenneskes. Præsten skal ikke gøre det i stedet for alle andre. Præsten skal gøre det i den offentlighed, som ikke ønsker, at en eller anden tilfældig tiltusker sig den opgave, som rettelig tilhører alle. Præstens legitimitet ligger i valget af ham eller hende som den, der på alles vegne er forpligtet til at udlægge det budskab, som kun findes som netop fortolket gennem et temperament, en lidenskab og et engagement.

Dermed er ikke sagt, at præsten skal borge for evangeliets sandhed. Præsten skal med sit engagement stå inde for, at han og hun i evangeliet har hørt noget, der er yderst vigtigt for den, der skal komme til rette med sig selv, sin Gud og sit medmenneske.

Og præster hører evangeliet forskelligt. Præstens troværdighed udspringer netop ikke af embedet, men af lidenskab og engagementet. På den måde kunne man med en vis ret sige, at kirkens integritet ikke er afhængig af, at præster nu også er enige. Tværtimod er det et af den evangelisk-lutherske kirkes kendetegn, at 'ingen taler på kirkens vegne'. Det gør vi alle, og vi giver udtryk for både forskellige og modstridende synspunkter. Og det plejer vi ikke at opfatte som en svaghed, men som en styrke. Kirken er i sin selvforståelse stærk på grund af sin samlede forskellighed. Trykket ligger både på 'samlet' og 'forskellighed'.

Nu synes præsters ret til at være forskellige ikke at være under pres, hvori- mod der endnu er langt til noget, der bare kunne minde om en samlet fremtræden. Så kollegiale regler skulle ikke sørge for, at vi bliver banket på plads, så vi i enighed skulle give udtryk for det samme, men for, at vi i enighed skulle respektere forskelligheden som en inspiration og styrke.

§2. Kollegialitet

Kollegialitet er en forudsætning for et godt arbejdsmiljø præget af et effektivt fremadrettet samarbejde og dermed for effektiv ressourceanvendelse. Præster er derfor i alle samarbejdsrelationer forpligtet til at arbejde for kirken med ar-

bejdspladser præget af god information og åben kommunikation om fejl, næsten-fejl og utilsigtede hændelser.

Selvom der oprettes flere og flere præstestillinger med særlige opgaver, er det almindeligste præstearbejde ligesom de praktiserende lægers stadig generalistjobs. De præstelige opgaver med undervisning, sjælesorg, forkyndelse ved gudstjenester og kirkelige handlinger befrugter gensidigt hinanden. Det er en uopgivelig kvalitet ved præstearbejdet. Men derfor kunne præster udmærket i et arbejdsfællesskab dele opgaverne imellem sig efter særlige interesser og kompetencer. Kollegialitet består også i at udnytte de forhåndenværende faglige ressourcer bedst muligt.

Ligesom vores borgerlige samfund er kirken også bygget på en demokratisk tradition, som lever af åbenhed og oplysning. Kollegialitet og demokrati hænger således også sammen som både forudsætningen for og midlet til åbenhed og information. Troværdigheden styrkes ved, at præster i åbenhed respektfuldt kan drøfte deres uenighed. Faglig uenighed bliver ofte opfattet som personligt angreb. Det skal jeg vende tilbage til. Men det er ikke uenigheden, som svækker kirkens integritet, det er uforsonligheden.

Derfor indeholder et kollegialt kodeks også bestemmelser om kritisk stiltingen til hinandens arbejde.

§3. Interkollegial kritik

Stk. 1. Finder en præst, at en kollega må antages at drive uforvarlig præstegerning, bør henvendelse herom – sædvanligvis efter forudgående kontakt med vedkommende præst – rettes til det gejstlige tilsyn. Er et medlem i tvivl om, hvorvidt en mistanke om uforvarlig præstegerning er tilstrækkelig til at begrunde en henvendelse herom til det gejstlige tilsyn, bør vejledning indhentes hos Præsteforeningen

Stk. 2 Ved fremsættelse af faglig kritik i øvrigt af en kollega bør præsten almindeligvis forinden orientere vedkommende kollega herom.

Stk. 3 Ved fremsættelse af kritik af en kollegas præstelige virksomhed bør kritikken udformes på en sådan måde, at kritikken ikke skaber unødigt utryghed eller mistillid i offent-

ligheden. En præst bør derfor i almindelighed ikke over for den enkelte fremkomme med nedsættende udtalelser om en kollegas faglige kvalifikationer.

Uden en formaliseret procedure til håndtering af kritik af kollegers arbejde bliver faglig uenighed let til uforsonlige personlige opgør.

En konfliktmægler ville lokalisere problemet til det første trin op ad konflikttrappen, trinnet fra sag til person, når en faglig uenighed eller uoverensstemmelse opleves som et angreb på hele præstens selvforståelse. Eksemplet kunne være spørgsmålet om alkoholfri altervin. Der kan føres gode saglige argumenter for at anvende alkoholfri vin ved altergangen, ligesom der kan føres ligeså gode argumenter for den gærede druesaft.

Men i stedet for at konfrontere den opfattelse, at nadveren ikke skal udelukke nogen fra deltagelse, med den opfattelse, at vinånden i vinkroppen, vinens indhold af spiritus, har en dyb symbolsk betydning for forståelse af nadverens mysterium, bliver nadverelementets kvalitet et spørgsmål om den enes behagesyge og den andens manglende empati. Vi foretager dagligt denne optrapning af de faglige uoverensstemmelser.

Konfliktmæglerens råd til os er, at vi også dagligt holder et lille foredrag inde i os selv om at vende tilbage til sagen. Hvis det ikke lykkes, fortsætter vi nemlig ufortrødent med at generalisere problemstillingen. Så er der ikke kun tale om kollegaen ved samme kirke, men 'alle dem' og 'alle os'. Og man finder det ikke umagen værd at tale sammen, for de andre forstår bare ikke noget.

Sådan ser vejen op ad konflikttrappen ud. Det går lynhurtigt. Den, der måtte mene, at folkekirkens ansatte er fantasiløse, skal bare kikke på organisationens konflikter.

Når det ikke længere lader sig gøre selv at nedtrappe en uoverensstemmelse, kan regler stik imod vores forestillinger om deres begrænsende effekt være yderst hjælpsomme. De kan så at sige aflaste vores bestræbelser på selv at finde på løsninger. Løsningen kunne være den treleddede fremgangsmåde, Lægeforeningens kollegiale regler foreskriver, idet de altid først forpligter til direkte henvendelse til den kollega, som synes at være årsag til bekymringen om faglig standard. Dernæst kan der ske henvendelse til det gejstlige tilsyn. I tvivlstilfælde efter at have konsulteret fagforeningen. Og hvis konflikten

skal omtales i offentligheden, skal det ske på en sådan måde, at konflikten indhold ikke skaber utryghed og mistillid.

Det er en næsten rituel omstændighed ved faglige, kollegiale uoverensstemmelser, at vi taler med de forkerte. De rigtige er altid i første omgang dem, der er anledning til en faglig uoverensstemmelse.

Disciplinering af faglighed

Lægforeningens kodeks fortsætter med paragraffer om videreuddannelse, ledelse, stillingsbesættelse samt mere lægespecifikke bestemmelser. Af interesse for os er først og fremmest bestemmelserne om uddannelse, som pålægger læger et kollegialt ansvar for videreuddannelse af yngre læger og efteruddannelse af kolleger. Kollegialiteten skal sikre en videreuddannelse af høj faglig og etisk standard.

Sådan kan man også se Præsternes Efteruddannelse som en kollegial forpligtelse til videreuddannelse. Billedet vil sandsynligvis yderligere styrkes af projektet NY PRÆST, som i Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter og stifternes regi søsættes næste år.

I sin tid som rektor for Efteruddannelsen spurgte Ole Jensen ganske systematisk sine førsteårs kursister, hvad de fandt vanskeligst ved præstearbejdet. Svarene var entydige. Foruden konfirmationsforberedelsen var det samarbejdet.

De nyansatte præsters uddannelse taget i betragtning var det vanskeligt at undre sig.

Inden Pastorseminariet var de fleste teologers viden om konfirmander begrænset til deres erindring fra egen konfirmationsforberedelse, og Pastorseminariets kateketikundervisning, som jeg forestod i København, var pædagogisk teori og kun i meget begrænset omfang egentlig pædagogisk supervision i forbindelse med praktikperioder.

Man tiltrådte derfor præstearbejde som sin egen lærling. I lykkelige tilfælde blev det til learning by doing.

Når det gjaldt samarbejde, var der ikke tale om nogen form for 'doing' overhovedet og derfor heller ikke om 'learning'. Det teologiske studie havde ikke kaldt på samarbejdsevner. Man uddannedes til original. Og herefter

bestod opgaven på Pastoralseminariet i at udtrykke denne originalitet i de forskellige præstelige funktioner. Man tiltrådte altså sit første præstearbejde uden forestillinger om, hvordan man skulle samarbejde med kolleger og andre kirkeligt ansatte. Det er et under, at det ikke gik helt galt. Vores engelske kolleger talte om den danske model som The Parachute Model. I billedet af en bombemaskine, som fløj ind over landet og droppede præster i faldskærme, undrede de sig over, at der trods alt var nogle, der landede på benene.

Man havde afgivet sit præsteløfte om at udføre sit arbejde på en sådan måde, at der ikke med grund kunne føres klage... og det var så det.

Dette deficit blev kun alt for godt støttet af den almindelige præstelige selvforståelse, som foruden den allerede omtalte uafhængighed også hviler på forestillingen om egen ufejlbarlighed. Under ufejlbarlighedens hårde panser gemmer der sig en sårbarhed, der gjorde det næsten umuligt for præster at finde måder, hvorpå man kunne kommentere hinandens arbejde. Og sidst af alt hinandens prædiken.

To opbyggelige historier

Arbejdet med at fortolke, formidle og aktualisere perikopernes gode budskaber kaldes prædikenkunst, men er snarere et håndværk eller de dage, det går godt, et kunsthåndværk, hvor prædikanten får sat sit eget fingeraftryk på eksegesen, tilværelses- og samfundsanalysen. Mens det kan være vanskeligt at finde kriterier for vurdering af kunst, ligger de lige for, når det drejer sig om håndværk. Er fortolkningen konsistent, formidlingen velovervejet, aktualiseringen relevant? Disse spørgsmål skulle kunne drøftes fagligt og nøgternt.

Men det har vist sig, at det ikke er helt så ligetil, når prædiken af prædikanten betragtes som et så personligt dokument, at man ikke kan tage stilling til det uden samtidig at tage stilling til hele prædikantens person. Kommentarer opleves som at få rettet et kærestebrev med rødt.

Sammenligningen skylder jeg troldemaleren Herman Stilling. Maleren var slemt ordblind og havde af en ordblindepædagog fået det gode råd at anskaffe sig en skrivemaskine. Det gjorde han og skrev straks to bøger.⁴

Herman Stilling fortæller, at han som så mange andre skoledrenge forelskede sig i sin lærerinde. Han havde penge på lommen fra et svajerjob og

kunne derfor købe en buket blomster, som han sendte lærerinden sammen med et brev. Brevet fik han tilbage, rettet med rødt. Af sytten ord var de seksten stavet forkert.

Man har som kollega misforstået sin opgave, hvis man som lærerinden retter med rødt. Men det betyder ikke, at man slet ikke kan nærme sig. Det kan man. Og vejen frem hedder sandsynligvis disciplinering eller systematisering af den måde, man nærmer sig på.

Uden denne form for kollegial sparring overlades man let til den billige opmuntring, man får, når kirkegængere i kirkedøren takker for en god prædiken uden i øvrigt at forklare, hvad de fandt godt. Vel skal man ikke underkende denne for styrkelse af selvtilliden. Men det bliver aldrig til videreuddannelse.

I en årrække var den nu afdøde biskop Jakobsen fast kirkegænger i den kirke, jeg var ansat ved. Han bad altid om at få prædikenen tilsendt og kvitterede efter et par dage med en sirlig kommentar. Det var til stor hjælp at få den erfarne kollegas kommentarer og i sig selv en anerkendelse af arbejdet, selvom han også kunne rejse betænkeligheder og øve kritik. Jeg oplevede mig anerkendt som fagfælle. Det var ikke tilfældet, da Jakobsen en dag tog mig i hånden i kirkedøren, så mig i øjnene og sagde: "I dag behøver De ikke sende mig Deres prædiken." Det var vanskelig at fastholde forestillingen om, at prædikenen var så formfuldendt og uforglemmelig, at den slet ikke skulle ledsages af kommentarer.

Begge historier peger i retning af disciplinering og nødvendigheden af at gøre de kollegiale kommentarer til rutine for ikke at sige ritual. Det er ligesom med det hellige, det på en gang så fascinerende og faretruende, at vi må nærme os det efter en fastlagt orden.

Prædikenkommentering som eksempel

Det har gennem alle årene siden indførelsen af Præsternes Efteruddannelse været forbundet med store vanskeligheder at gøre nyligt tiltrådte præsters prædikener til genstand for kritik. Løsningen har vist sig at være en formalistisk tilrettelæggelse af de kollegiale kommentarer. Ideen til denne stramme form for kommentering af kollegers arbejde blev hentet på Pædagogisk

Center Samfundsvidenskab i de skrivegrupper, man havde dannet blandt de studerende med henblik på tekstnære og konstruktive kommentarer til skriftlige arbejder.⁵

På Efteruddannelsen fik en til præster tilpasset vejledning i kollegiale kommentarer følgende design:

Hver deltager fremsender en prædiken til førstkomende søndag, han eller hun skal prædike efter hjemkomsten fra kursus. Der skal være tale om mere end et udkast, men mindre end en fiks og færdig prædiken. Det er hensigten med skrivegruppen, at kollegerne skal give respons på den fremsendte prædikenen, således at prædikanten kan redigere og forbedre den, inden den bliver holdt.

Prædikenen forsynes til indledning med en til to linjer om prædikensens fokus.

Formålet med skrivegruppen er, at hver prædikant får nogle tekstnære og konstruktive kommentarer til sin prædiken ud fra det fokus, prædikanten selv har formuleret. Prædikanten kan efterfølgende gøre med kommentarerne, hvad han eller hun vil. Men tænk på, at formuleringen af evangeliet aldrig er stivnet i en form, men altid har været i bevægelse.

Alle kan lære af hinandens prædikener og af kommentarerne.

Forbered mødet i skrivegruppen ved at læse de øvrige gruppedeltageres prædiken igennem med tanke på det fokus, prædikanterne har formuleret.

Ved mødet får hver deltager 5-8 minutter til at formulere sin reaktion på prædikenen. Det er vigtigt, at man peger præcist på det sted i prædikenen, man ser det, man kommenterer. Har man ikke nogen reaktioner eller forslag, kan man referere for prædikanten, hvad man hører i prædikenen.

Prædikanten præsenterer indledningsvis perikopen (i parafrase) og fortæller om sin hensigt.

Herefter får skrivegruppens deltagere i tur og orden ordet for at kommentere den forelagte prædiken ud fra den hensigt, prædikanten har haft. Der stilles ikke spørgsmål. Deltagerne skal være tekstnære og overholde taletiden. Havde man tænkt sig at sige noget, en anden allerede har sagt, gentager man kort, hvad man var enig i.

Kommentarerne skal gives, så de egner sig som begrundede forbedrings-tilbud til prædikanten. Det kan gøres ved at følge fire tommelfingerregler i nævnte rækkefølge (de 4 k'er):

vær kammeratlig, kommentarerne skal motivere prædikanten til fortsætte det gode arbejde

vær konkret, peg på dét, der kommenteres, og undgå løsrevne, almene kommentarer

vær konstruktiv, giv forslag til, hvad prædikanten kunne gøre for at forbedre prædikenen

vær kritisk, tænk på at man som prædikant gerne vil høre ærlige meninger og ikke kun ros. Så længe man overholder de tre andre tommelfingerregler, kan man sagtens være kritisk

Prædikanten tier og tager notater.

Er der tid til det, kan prædikanten nu stille spørgsmål til kommentarerne.

Afslutningsvis evalueres det, om der var noget ved forberedelsen eller gennemførelsen af dette skrivegruppearbejde, som kunne gøres anderledes og bedre i fremtiden.

Aftalens vigtighed

Når prædikenkommentarer disciplineres på denne noget rigide måde, virker selv kritiske bemærkninger ikke som et overgreb. Måderne, hvorpå man kan kommentere hinandens faglighed, er sikkert legio. Men uanset hvordan man griber det an, synes aftalen at være døren til den nødvendige faglige sparring, vi skal have, hvis vi mener noget med præsteløftets ord om stadig at danne og duelligøre os til arbejdet.

Hvor ofte tager man ikke selv afsked med en kollega i kirkedøren med et tak for i dag, selvom man havde lyst til at drøfte salmevalg, liturgisk handlen og prædiken.

Det kunne blive en god vane, at man som kirkegænger og kollega spurgte, om der var noget, den tjenstgørende kollega havde lyst til at høre en mening om. Så længe vi i uddannelsessystemet ikke har systematisk supervision on location, kan vi deltage i hinandens efteruddannelse ved at stille os til rådigh-

hed med vores iagttagelser og kommentarer, når vi går i kirke hos hinanden. Kommentarerne skal blot ikke falde uformidlet.

Ville det være en fuldstændig umulig tanke, at man som kirkegængerkollega på forhånd spurgte, om præsten, som forestår tjenesten, var interesseret i kommentarer og i så fald, hvad det er, han eller hun gerne vil have kommentarer til, salmevalget, den liturgiske handlen, prædikenen...

I stedet for at opleve det som et personligt angreb kunne en sådan praksis som fast rutine støtte vores præstelige faglighed.

Noter

- 1 Præsteløftet, *Ritualbogen* s. 149.
- 2 *Præsteforeningens Blad* 2016, nr. 7-13.
- 3 <https://www.laeger.dk/laegeforeningens-kollegiale-regler>.
- 4 *En dreng ved navn Herman & En ung mand ved navn Stilling*. Lindhardt og Ringhof 1974/75.
- 5 Se nærmere omtale på <http://samf.ku.dk/pcs>, hvor man under Materialer finder en pjece om skrivegrupper.

Jesper Stange er pastor emeritus.

Redaktion

Helle Rørbæk Hørby

E-mail: hrh@km.dk

Annette Molin Brautsch

E-mail: amsc@km.dk

Christine Tind Johannessen-Henry

E-mail: cjh@teol.ku.dk

Jette Bendixen Rønkilde

E-mail: teojbr@cas.au.dk

Laura Lundager Jensen

E-mail: luje@phmetropol.dk

Jacob Bech Joensen

E-mail: jbj@km.dk

Kjeld Slot Nielsen

E-mail: kjsn@km.dk

Karina Juhl Kande

E-mail: karinakande@gmail.com

Jesper Stange

E-mail: jst@km.dk

Rikke Juul

E-mail: rj@km.dk

Peter Birch

E-mail: pbp@km.dk

Henrik Brandt-Pedersen, Eksistensen

E-mail: henrik@eksistensen.dk

Kritisk forum for praktisk teologi, 148

37. årgang (2017) udgives af redaktionen i samarbejde med Eksistensen.

Ansvarshavende redaktører for nr.

148: *Kollegialitet*

Jesper Stange

ISSN 0106 – 6749 © Forfatterne og

Kritisk forum for praktisk teologi.

Kritisk forum for praktisk teologi er sat hos Eksistensen og trykt hos ScandinavianBook.

Layout: freiheit09.

Bestilling af tidsskriftet:

Eksistensen, Frederiksberg Allé 10,

DK-1820 Frederiksberg C,

tlf. 3324 9250

www.eksistensen.dk

e-mail: eksistensen@eksistensen.dk

Prisen for et abonnement på 37. årg.

(2017) er kr. 379,- (studerende kr.

298,-). Enkeltnumre sælges for kr.

159,-. En årgang er fire numre.

Ældre numre af tidsskriftet kan fås ved henvendelse til forlaget.

Henvendelse vedr. indlæg i tidsskriftet kan rettes til forlaget eller til redaktionens medlemmer.