

# Opgør med den folkekirkelige ledelsesstruktur

Sløk, Camilla

*Document Version*  
Final published version

*Published in:*  
Kritisk Forum for Praktisk Teologi

*Publication date:*  
2021

*License*  
CC BY

*Citation for published version (APA):*  
Sløk, C. (2021). Opgør med den folkekirkelige ledelsesstruktur. *Kritisk Forum for Praktisk Teologi*, (164).  
<https://www.kfpt.dk/pub/eplzdmij/release/1>

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us ([research.lib@cbs.dk](mailto:research.lib@cbs.dk)) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 21. May. 2022



**Kritisk forum for praktisk teologi • #164 Ledelse**

# **Opgør med den folkekirkelige ledelsesstruktur**

**Camilla Sløk**

**Published on:** Jun 25, 2021

**License:** [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC-BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## Opgør med den folkekirkelige ledelsesstruktur

Camilla Sløk



Den uafklarede ledelse i folkekirken medvirker til et belastet arbejdsmiljø. Det vil styrke folkekirken – og dermed forkyndelsen af evangeliet – med en klarere struktur, hvor ledelsen er professionaliseret og centraliseret.<sup>1</sup>

Jeg har endnu ikke mødt den præst, som siger, at imens de læste teologi var kirkeordninger, betænkning 1544 etc., lovforslag, strukturforslag, debatter om organisering, ledelse og new public management det allermost spændende ved at læse teologi.

Heller ikke nogen teologistuderende, som glæder sig til at komme ud og diskutere forskellen på samvirke og samarbejde med menighedsråd, provst og budgetudvalg, stiftsrådsmødereferater og debatter om sammenlægning af kirker etc. Men når man som præst først sidder på sit præstekontor, begynder man måske at løfte øjenlågene og se på, hvordan folkekirken egentlig er indrettet ledelsesmæssigt, og hvordan struktur og organisering egentligt ser ud i praksis, og hvad det har af betydning for arbejdsmiljø og arbejdsglæde.

Med til spørgsmålet om struktur og organisering af opgaver hører formålet.

Folkekirkens formål er igennem sin praksis som kirke (og dermed som organisering) at sørge for forkyndelsen af budskabet om Jesus Kristus som verdens frelser (Sløk 2010).

Folkekirken løser blandt andet sine opgaver gennem præst, personale og frivillige. Præsten er som bekendt ansat under Kirkeministeriet. Personalet under menighedsrådet. Men hvem skal lede udførelsen af opgaverne og valget imellem opgaverne? Hvis nogle kirkelige aktiviteter overlever sig selv, hvem skal så stoppe dem og sige, at nu er der ikke mere behov for dem? Og hvem skal sætte gang i nye?

Det er i forhold til ansvaret for ledelse af arbejdsopgaverne, at folkekirken viser sig lidt mere vanskelig at forstå end andre organisationer (Sløk 2008, 2009; Andersen og Lindhardt 2011; Klausen 2010). Jeg vil vise, hvordan folkekirken er anderledes, med

det sigte at komme med mit forslag til, hvordan man kunne organisere udførelsen og valget imellem opgaverne på en ny måde.

Min tese er, at folkekirkens sogne ville få et bedre arbejdsmiljø, hvis: 1) der var afklaring om, hvem der er ledelsen (har ledelsesretten og ledelsespligten) over personalet i forhold til opgaverne og 2) at dette skal ske under diskussion af, hvad folkekirkens formål er. Formålet er forkyndelse af Kristus som verdens frelser. Men hvordan dette skal udføres i praksis igennem kirkelige handlinger og aktiviteter, fører til spørgsmålet om, hvem der skal lede og bestemme over personale og økonomi i folkekirken.

## **Ledelse er ledelsesret**

”Ledelse” betyder først og fremmest én ting: ledelsesret. Hvem har retten til at hyre eller fyre? Det har den, som har ledelsesretten. Allerede her er der nogle, der vil få kuldegysninger: Det er hårdt og forkert at fyre, vil nogen synes. Mens andre vil sige, at der bliver fyret for få i folkekirken. Nogen mener, at det er for kompliceret at skaffe sig af med folk, som ikke opfylder deres jobfunktioner. Ledelsesretten er imidlertid en del af enhver ledelse. Ledelsesretten tydeliggør, hvor magten i organisationen ligger. Tydeliggørelsen af magten kræver en struktur. Men i modsætning til andre organisationer er der ikke en tydelig organisatorisk struktur og derfor heller ikke en tydelig ledelsesstruktur i folkekirken. Det er uklart, hvem der både tager og burde tage beslutninger.

Organisationsforskningen viser, at der kan være både formelle og uformelle magtstrukturer på spil. I enkelte meget strukturerede organisationer, kan det stadigvæk være en ikke-formel aktør, som reelt beslutter og bestemmer en hel del; også selvom vedkommende ikke har kompetencen ifølge strukturen. I en virksomhed kan det fx være direktørens sekretær, som reelt bestemmer rigtigt meget, fordi han/hun har været der i mange år og har udviklet sin egen eller en bestemt del af kulturens opfattelse af, hvem direktøren kommer til at tale med. Som gatekeeper for adgang til chefen kommer sekretæren til at få rigtigt meget magt. I andre organisationer kan det fx være tillidsrepræsentanten, som reelt bestemmer, om der kan finde forandringer sted eller ej.

I folkekirken bliver der også taget beslutninger. Men i forhold til folkekirken vil det være umuligt på forhånd ud fra et diagram at definere, hvem der bestemmer. I folkekirken findes i ekstrem grad både formel og uformel magt. Nogle gange fordi de,

der har den formelle magt, ikke tager den. Andre gange fordi de, der ikke har formel magt, alligevel tager den.

Der eksisterer kun en meget snæver beskrivelse af ledelsesret i folkekirken. Ledelsesretten er umiddelbart tydeligst i forhold til det øvrige personale, hvor det er menighedsrådet, der har ledelsesretten. Men når det kommer til præsterne, bliver det lidt mere uklart. Kirkeministeriet har ganske vist den formelle ledelsesret over præst, provst og biskop. Men Kirkeministeriet er langt væk i hverdagen. Endnu længere væk end menighedsrådet for det øvrige personale. Provsten og biskoppen er kongeligt udnævnt til at foretage tilsyn gennem fjernledelse. Personalet er også under fjernledelse fra menighedsrådet, som ikke er der i dagligdagen. Hvad betyder det for præsternes dagligdag, når provsten ikke ledelsesmæssigt er forpligtet på at løse hverdagens skærmydsler? I hvert fald ikke, når de berører menighedsrådets rolle som arbejdsgiver for de kirkeligt ansatte. Hvad er så provstens ledelsespligt, når der ikke er ledelsesret?

Pga. den uklare struktur taler man i folkekirken aldrig om, hvad "ledelsen har sagt" eller "ledelsen har besluttet". Det betyder dog ikke, at der ikke ledes eller tages beslutninger i folkekirken. Der bliver skam taget beslutninger hele tiden. Det er bare nogle gange uklart, hvor de kommer fra. I det følgende vil jeg indkredse, hvilken form for ledelse der gælder i folkekirken.

### **Tre måder at forstå ledelse på**

Ledelse kan forstås på følgende tre måder: 1) Som den person/de personer, der bestemmer og udpeger retningslinjer, 2) som kommunikation, fx, hvad der gælder som argument for en beslutning og 3) som struktur, fx at enhver form for formel ledelse indgår i en anden fx juridisk og politisk struktur.<sup>2</sup> Den formelle ledelse i en struktur omtales i det offentlige som *den parlamentariske styringskæde*.

Man kan skildre ledelse af henholdsvis personale og præster som to forskellige systemer med hver deres strukturer og måder at kommunikere på: 1) ledelse af personalet gennem menighedsråd som en horisontal akse, der går en anden vej end 1) ledelse af præsterne igennem kirkeministeriet som en vertikal akse.

*Den horisontale ledelse* er, at menighedsrådene er arbejdsgivere, ledere og ansvarlige for de kirkeligt ansatte. *Den vertikale ledelse* er, at præsterne leder ud fra deres teologiske faglighed, og at præsterne primært forholder sig til forandringer i forhold til deres teologiske observans (Sløk 2008).

Selvom Kirkeministeriet er arbejdsgiver med ledelsesret, har Kirkeministeriet ikke nogen indsigelsesret overfor menighedsrådene. Når der er uenighed imellem en præst og et menighedsråd, så har de således to helt forskellige sprog for, hvordan en uenighed skal løses. De kan henvise til deres eget system. Men de kan ikke nødvendigvis forstå hinanden. Menighedsråd kan sige, at de ikke forstår præstens teologiske sludder, og præsten kan sige, at det ikke er teologisk sludder, men et alvorligt argument, at præsten ikke vil efterkomme et ønske fra menighedsrådet om et eller andet nyt tiltag. Præsten kan i øvrigt henvise til både præsteløfte og sin teologiske samvittighed som argument for deres beslutning, og at der ikke kan opstå enighed. Præst og menighedsråd har hver deres referenceramme, når det kommer til spørgsmålet om, hvem der skal bestemme, men kommunikerer også forskelligt inden for hvert deres system (Sløk, 2009). Det har nogle fordele: præsterne kan bevare deres faglige integritet og forkyndelsesfrihed. Men omvendt kan det også føre til dårligt arbejdsmiljø for præsten og til ringe arbejdsglæde for menighedsrådsmedlemmerne, som ikke forstår deres præst. Der er ikke noget i den eksisterende struktur, som kan hjælpe de to parter. Hverken provst, biskop eller Kirkeministerium kan fremtvinge et samarbejde. Det er veldokumenteret, at ledelse har betydning for om arbejdsmiljøet enten er godt eller skidt. Forskningen indenfor ledelse peger på, at organisationer med utydelige ledelsesstruktur, hvor folk selv skal gætte, hvad deres og andres kompetence er, er udfordrende. Det skaber grobund for synlige og usynlige magtkampe imellem dem, som vil være kalif i stedet for kaliffen. I det følgende vil jeg diskutere, hvordan en tydeligere ledelse i folkekirken har betydning for arbejdsmiljø.

## **Ledelse har betydning for arbejdsmiljø**

Folkekirken er kendetegnet ved et to-søjlesystem, som består i det demokratiske menighedsrådssystem på den ene side og det fagprofessionelle teologiske ansættelsesforhold på den anden side. Imidlertid er en anden måde at forstå folkekirken på at få øje på de parallelle organisationer, som folkekirken består af: både formelle og uformelle, hvor ingen paradoksalt nok synes, at de reelt har bestemmelsesret. Menighedsrådet kan synes, at præsterne bestemmer, og præsterne kan synes, at menighedsrådene og de kirkelige ansattes fagforeninger bestemmer, og de kirkeligt ansatte kan synes, at præsterne vil bestemme det hele, men det skal de ikke, for de er ansat under menighedsrådet. Det skaber grobund for konflikter, som heldigvis ikke altid opstår. Men det skyldes snarere tilfældet end organisatorisk klarhed. Formentlig er de uklare magt- og kompetencestrukturer en del af grunden til, at arbejdsmiljøet i folkekirken kan være udfordret.<sup>3</sup> Vi ved fra undersøgelser i andre organisationer, at dårlig ledelse er en af hovedårsagerne til dårligt arbejdsmiljø. Jeg vil

argumentere for, at der er brug for ledelse, hvis man vil have et godt arbejdsmiljø. Et godt arbejdsmiljø betyder ikke, at alle medarbejdere nødvendigvis er enige om alting hele tiden. Men nogle gange kan uenighederne være for store. Og så må "ledelse" træde til. Det er her, ledelsesretten kommer ind i billedet. I folkekirken bliver begrebet om ledelsesretten som en del af ledelse ofte overset eller glemt. Fokus er i stedet på kommunikation og dialog.

Et argument for tydeligere ledelse kan være, at det er for at opnå et bedre arbejdsmiljø. Men et godt arbejdsmiljø kan aldrig være et formål i sig selv. Ifølge teorier om organisation og mission hænger en fælles afklaring om organisationens formål ofte sammen med en forhøjet arbejdsglæde, hvor alle arbejder for det fælles bedste. Omsættes det til folkekirken betyder det, arbejdsmiljø og -glæde også springer ud af en fælles forståelse af folkekirkens formål.

## Hvad betyder "forkyndelse af evangeliet"?

Indenfor ledelsesteori, som beskriver ledelse som struktur, findes bl.a. den såkaldte DAC-teori (<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/make-leadership-happen/>). DAC handler om 1) direction, 2) alignment, og 3) commitment. Altså, hvor skal vi hen? Hvordan får vi folk til at være sammen om dette? Og hvordan får vi folk til at være fokuserede på opgaven? DAC-modellen er en blandt mange teorier som handler om at få organisationen til at lykkes med sit formål.

I alle andre virksomheder vil ledelse være det, der skal løse organisationens formål. En offentlig virksomhed som fx et sygehus har til opgave at sikre sundhed for patienterne. Det er ledelsens opgave at sørge for, at operationer og patientforløb foregår på en sådan måde, at der er størst mulig succes med behandlinger og patientforløb. Ellers fyrer vi ledelsen.

Men hvad er folkekirkens formål? Grete Wigh-Poulsen (2020) beskriver folkekirkens formål som forkyndelse af evangeliet. Andre, fx Kurt E. Larsen fra menighedsfakultetet i Århus har i 2013 skrevet, at folkekirken ikke har et formål, hvis man ser i Grundloven (<https://www.kristeligt-dagblad.dk/kirke-tro/hvad-er-folkekirkens-form%C3%A5l>). Hvis vi imidlertid fastholder, at folkekirkens formål er meningen med "forkyndelse af evangeliet", ikke nødvendigvis lige så indlysende for et medlem af et menighedsråd, som den er for teologen. Sagen er, at sætningen indeholder et fagfelt, et semantisk netværk af mening, som det kræver faglige forudsætninger for at forstå. Det er der hverken noget mærkeligt eller forkert i. Spørgsmålet er blot, om et almindeligt menighedsrådsmedlem forstår, hvad det betyder? Også i forhold til respekt for

præstens faglighed? Hvad vil det i praksis sige at forkynde Kristus som verdens frelser? Og hvordan skal det organiseres? Vil folkekirkens formål i forkyndelsen sige, at menighedsrådene skal bestemme over præstens arbejde i forkyndelsen? Eller er det omvendt præsten, der skal bestemme over menighedsrådet i forhold til brugen af økonomiske midler? Menighedsrådene skal naturligvis virke til kirkens udbredelse af evangeliet. Det burde umiddelbart betyde, at præst og menighedsråd "vil" det samme. Men det er ikke sikkert, at præst og menighedsråd har samme referenceramme for, hvad det vil sige at opfylde folkekirkens formål, og hvilke kirkelige aktiviteter der her er relevante eller ikke relevante.

## Anbefalinger uden formål

Landsforeningen af menighedsrådsmedlemmer er i hvert fald ikke lige så optaget af forkyndelsen, idet folkekirkens mission slet ikke er på deres liste over anbefalinger til menighedsråd. Landsforeningen har på deres hjemmeside følgende ti punkter, som menighedsråd skal leve op til (<https://www.menighedsraad.dk/medlemsydelser/ny-i-menighedsraadet/de-vigtigste-opgaver-for-menighedsraadet/>):

1. Sørge for gode rammer for gudstjenesterne og andre kirkelige handlinger
2. Planlægge og sørge for gode rammer om andre aktiviteter i sognet
3. Ansætte og være arbejdsgivere for kirkefunktionærer
4. Kalde/Ansætte præst(er)
5. Være offentlig forvaltningsmyndighed
6. Vedligeholde kirkebygning, sognegård og øvrige bygninger
7. Vedligeholde kirkegården og evt. øvrige jorde
8. Kommunikere med omverdenen
9. Sikre den daglige drift
10. I valgår: Sætte et nyt hold

De ti punkter giver anledning til eftertanke: at det overordnede formål med de ti punkter ikke angives. Et manglende overordnet formål kan give anledning til konflikt mellem præst og menighedsråd. Hvad betyder det fx at sørge for gode rammer for kirkelige handlinger og aktiviteter? Under hvilket formål? Kultur ELLER kristendom? Eller kultur OG kristendom? Og hvis kultur og hvilken form for kristendom?

Betyder "gode rammer" fx, at præstens idéer skal imødekommes? Eller betyder det, at de ansattes behov og ønsker skal imødekommes? Det kan fx være, at det kirkelige personale ikke synes, de skal efterkomme præstens idéer, for så skal de til at arbejde mere. Hvis præst og personale har samme formål, så er de i hvert fald ikke altid enige



om midlet til at opnå målet. Ledelsesteoretisk er der grundt til at forvente, at præst og menighedsråd ikke altid vil det samme. Når menighedsrådet er leder for det øvrige personale og ikke for præsten, vil MR først og fremmest tage hensyn til personalets behov, som menighedsrådet er forpligtet på at imødekomme. Præstens idéer må derfor med menighedsrådets ledelsesansvar for de ansatte komme i anden række. Derfor er det nogle steder præsten selv, der må vaske op efter aftenaktiviteter.

Punkt 4 giver ligeledes anledning til forskellige opfattelser: Er det fx menighedsrådets opgave at ansætte præsten? Eller er det biskoppens? Ifølge Landsforeningens ti punkter er det menighedsrådets opgave at kalde/ansætte, mens præsten vil sige, at det er Kirkeministeriet, der ansætter efter biskoppens indstilling. Nogle menighedsrådsmedlemmer forstår til gengæld ikke, hvorfor de kan kalde/indstille til ansættelse, men ikke afskedige. Det kan nemlig kun Kirkeministeriet. Punkt 8 kan ligeledes give anledning til forskellige opfattelser af, hvem og hvad der skal kommunikere kirkens budskab(er): Er det menighedsrådet, som alene skal kommunikere med omverdenen? Og om hvad? Er det på vegne af præsten? Eller kan præsten selvstændigt kommunikere, hvad han/hun har af input til fx en offentlig debat om flygtninge?

## Organisation eller organisering?

Begreberne organisation og organisering kan bruges til at analysere, om og hvordan formålet for en organisation 1) bliver opfyldt og/eller 2) fremtræder som noget andet end det, der officielt er formålet. Indenfor organisationsteori skelner man imellem de to begreber. Fineman, Gabriel, og Sims (2009) definerer *organisation* som den officielle struktur, som vi kender den fra vores dagligdag med arbejde, foreninger, butikker, forretninger m.m. *Organisering* er den uofficielle interaktion, som sker i og udenfor de officielle organisationer. Fx organiserer ansatte i en organisation sig også. Det kan være som faggruppe, der holder morgenmøder og taler om deres opfattelse af tingene. Det er en almindelig form for uofficiel organisering. Eller det kan ske i klikker, indenfor en faggruppe, som vil holde nogle andre fra gruppen udenfor. Organisering er altså noget vi mennesker er i, morgen, middag og aften.

Med den uklare struktur i folkekirken som organisation bliver folkekirken en helt anden slags organisation end mange andre i den offentlige sektor. Folkekirken kan bedre forstås som organisering, der består af en række løst koblede organisationer, som sammen forholder sig til hinanden, men hvor kompetencerne ikke altid er tydelige.

Det giver nogle særlige problemer for medarbejdere, herunder præster, embedsmænd og politikere, som arbejder med og i folkekirken. Mange forskere, politikere og journalister har sagt, at det er svært at "forstå" folkekirken (fx Klausen, 2010). På den ene side bestemmer menighedsrådene over økonomi og ansatte. På den anden side bestemmer præster, provster og biskopper over folkekirkens formidling og forkyndelsesmæssige måde at fremstå på i det offentlige. Det er fx en mærkværdig opsplitning, at hverken præster, provster eller biskopper har ledelsesretten over de kirkeligt ansatte. Og at der heller ikke er nogen offentlig debat blandt præster om, hvorvidt de ønsker at have ledelsesretten over de kirkeligt ansatte. Vi ved det ikke. Hvem der så efter min vurdering burde have ledelsesretten over de kirkelige ansatte, skal jeg vende tilbage til i slutningen af artiklen.

De organisationer, der er løst koblede som det, der oftest kaldes "folkekirkEN" (i bestemt ental) er primært følgende:

1. Fagforeningerne for de kirkeligt ansatte
2. De kirkeligt ansatte i en kirke (hvilket ikke er det samme som fagforeningerne)
3. Præsteforeningen
4. Præsterne (hvilket ikke er det samme som Præsteforeningen)
5. Det lokale menighedsråd
6. Landsforeningen af Menighedsrådsmedlemmer
7. Provstiet
8. Stiftet
9. Stiftsrådet
10. Udvalg under stiftet, fx diakoniudvalg
11. Kirkeministeriet, herunder kirkeministeren

Organisationerne forholder sig på forskellige måder til hinanden. Hvem der har magten til at lede og beslutte, afhænger af formål. Og formålet har altid at gøre med et problem, som skal løses.

## **Retten til at definere vejen**

Hvem der skal have magten til at lede, afhænger af, hvem der skal bestemme vejen til formålet. Men hvem skal definere vejen til at opfylde formålet? Den, der har retten til at definere vejen til at opfylde formålet, vil altid være ledelsen. I ovennævnte DAC-model vil det være den udpegede ledelse. I den sammensatte ledelsesstruktur, som jeg ovenfor bl.a. definerede som to forskellige akser, vil det kræve et helt fantastisk godt samarbejde for at få arbejdsglæden op at køre. Det lykkes mange steder. Men ifølge

statistikken er det ikke alle steder, det lykkes. Der er ikke enighed om vejen til at opfylde formålet.

Hvis et menighedsråd fx ønsker, at kirken skal være et mødested for enlige i sognet, og mener, at dette er én af vejene til at forkynde Kristus og gøre opmærksom på kirken i lokalsamfundet, er det så præsten, der skal løfte opgaven? Hvad hvis præsten siger, at det er en god idé, men vedkommende præst har allerede rigeligt med opgaver. Spørgsmålene står nærmest i kø: Er løsningen så at ansætte en person til det? Eller engagere nogle frivillige til at stå for mødestedet? Hvem skal lede dem? Og hvem skal sørge for, at sognehuset åbnes og lukkes? Er løsningen at tage en konflikt med de kirkelige ansatte og dermed også med deres fagforeninger? Skal provsten involveres? Giver menighedsrådet op, og så lander opgaven på en anden kirke i provstiet, fordi provsten nu er involveret? Skal provstiudvalget løfte opgaven økonomisk? Eller skal det lokale menighedsråd? Alt afhængigt af, hvordan de forskellige aktører anskuer ansvaret og ledelsesretten for denne problemstilling, vil de gribe problemet forskelligt an (Grint 2005).

### Ringes trivsel og dårligt arbejdsmiljø

Det er ikke ualmindeligt, at der findes problemer i organisationer, som ikke bliver løst. Det ser vi fx også på skoleområdet (Sløk og Greve 2021), hvor antallet af børn med læsevanskeligheder angives at være imellem 16 og 20 procent (<https://www.regionh.dk/godadgang/hvad-er-god-adgang/Sider/L%C3%A6sevanskeligheder.aspx>). Der findes et hav af ukoordinerede tiltag på de enkelte skoler; både i skoleforvaltningerne i kommunerne, DLF eller Undervisningsministeriet, men ikke noget, der struktureret sørger for, at læsevanskeligheder løftes. Det er helt tilfældigt, om et barn får hjælp eller ej, hvis det har læsevanskeligheder. Det gør, at læsevanskelighederne fortsætter. Det er altså ikke unikt for folkekirken, at problemer ikke bliver løst, at de bliver skubbet rundt, og at der ikke bliver taget ansvar for dem.

Men folkekirken er som sagt præget af ringe trivsel og dårligt arbejdsmiljø og af uklarhed i magtstrukturen, og dertil kommer, at folkekirken ikke ser sig selv som en samlet organisation. Det er usædvanligt i forhold til fx skoleområdet, som trods alt ved, at der er en såkaldt parlamentarisk styringskæde. Denne tænkning er ikke almindelig i folkekirken. Der refereres ikke til "en ledelse" eller "ledelsen" i folkekirken. Der refereres derimod til enten personer, menighedsråd, udvalg, provst, biskop eller minister. Men ingen af disse ser sig selv som "ledelsen", og ingen af dem har heller kompetence til at beslutte, så de andre retter ind. Alle giver udtryk for, at de

føler sig magtesløse overfor de andre parallelle organisationers magt, som så til gengæld også føler sig magtesløse overfor de andre. Sådan kører samarbejdet indimellem i nogle sogne i en usund og ufrugtbar ring.

I det følgende vil jeg vise to konkrete eksempler på præster, hvis problemer demonstrerer uklarhed i magtforholdet imellem kirkens forskellige organisationer og den samlede organisering. De to historier er fiktive, men baseret på virkelige erfaringer fra præsteembedet.

## To præsters hverdag med ledelse

*Mikkel er ny præst i et bysogn. Han er ikke lokalt finansieret af menighedsrådet, men almindelig sognepræst. Han er 32 år og har siddet i sin stilling i to år. Mikkel undrer sig jævnlige over, hvilken kompetence menighedsrådet egentligt har i forhold til at bestemme over hans tid. Menighedsrådet forventer, at han løfter mange opgaver, uden at de selv er villige til at deltage eller løfte opgaverne. Menighedsrådet har over noget tid haft et ønske om flere sangtner, foredrag, natkirke, babysalmesang og flere udflugter. De har ønsket at ansætte en lokalt finansieret præst, men har ikke haft penge. Men da Mikkel kom, ville de gerne have, at han engagerede sig i aktiviteterne. Men Mikkel kan ikke løfte alle opgaverne foruden de kirkelige handlinger. Han oplever det, som om menighedsrådet vil bestemme over hans tid, og at de ikke forstår, at han ikke kan løse alle de opgaver, som de ønsker.*

Menighedsrådet er heller ikke interesserede i en dialog om en prioritering. De synes, at opgaverne må kunne løftes af Mikkel som præst. De vil heller ikke bede de ansatte om at gøre mere, end de gør i forvejen, heller ikke købe sig til professionel hjælp eller ansætte relevante medarbejdere. Menighedsrådet siger, at de er arbejdsgivere for det kirkelige personale, og de vil derfor beskytte medarbejderne imod at skulle arbejde mere. De mener, at det er deres fornemmeste opgave, at medarbejderne skal trives. Mikkels arbejdsmiljø er ikke i centrum for MR, som kun har ledelsesret og pligt overfor personalet. De mener, at Mikkel "har provsten", som de siger. Rådet mener derfor også, at fordi Mikkel er ansat under provsten, må det være provsten, der skal løse problemet, hvis Mikkel synes, der er noget, der skal være anderledes. På trods af provsten ikke er den reelle leder, men Kirkeministeriet. Provsten synes, at Mikkel skal prøve at finde ud af det med rådet. Provsten har ikke ledelsesret over menighedsrådet og kan derfor ikke sige noget til dem, da de er frivillige. Mikkel har kontaktet fagforeningen, som siger, at de ikke kan gøre noget. Kun hvis rådet overtræder lovgivningen, kan stiftets jurister og/eller andre aktører (fx

arbejds miljørepræsentanten) træde til

(<https://www.kirketrivsel.dk/indhold/folkekirkens-arbejds milj%C3%B8uddannelse>).

Hvis man ser på ovenstående eksempel udefra og sammenligner med andre organisationer, er det ud fra et ledelsesteoretisk perspektiv mærkværdigt, at der ikke er nogen hjælp at hente for Mikkel. Hvis man skal forklare problemet for udenforstående, er sagen, at folkekirken består af mange forskellige *organisationer*. Hvis vi ser ledelsesmæssigt på det, er Mikkel reelt ikke ansat i samme organisation som de andre kirkeligt ansatte i hans kirke, som har menighedsrådet som leder, mens Mikkel har provsten og biskoppen som ledere. Menighedsrådet kan foreslå forskellige aktiviteter, som Mikkel skal stå for. Omvendt kan Mikkel sige nej. Det vil han helst ikke, eftersom "præsten skal samvirke med menighedsrådet" (<https://praesteforening.dk/wp-content/uploads/samvirke-i-menighedsraadet.pdf>). Derudover er Mikkel flink, og han vil selvfølgelig gerne have tingene til at fungere.

Det evindelige spørgsmål er, hvad man skal sammenligne Mikkels situation med. Er menighedsrådet "ligesom" en kommunalbestyrelse? Men hvad svarer præsten så til? En offentlig ansat - ansat af kommunalbestyrelsen? Det er han ikke, da han er ansat af Kirkeministeriet. Er han så "ligesom" en kommunaldirektør? Men Mikkel har ikke ledelsesret over nogen som helst, så det er han heller ikke. Er han ligesom en chef, der er ansat i en privat virksomhed? Men så er det også mærkeligt, at han ikke har ledelsesret. Folkekirkens konstruktion er en konstruktion, som ikke ses andre steder. Det kan principielt være udmærket: Alt behøver ikke ligne hinanden. Men hvilke forventninger indtræder menighedsrådet i hvervet på i forhold til deres ledelsesrum? Nogle vil formentligt sammenligne deres nye hverv i menighedsrådet med andre organisationer. Hurtigt vil de forstå, at "det her er lidt en anden konstruktion", og at det betyder, at de ikke kan bestemme over præsten. Alligevel kommer menighedsrådets mange beslutninger, som de er forpligtede på i forhold til deres hverv, meget nemt til at træde ind over, hvad præsten mener og/eller har brug for, både når det gælder personalemæssige og økonomiske beslutninger.

Man kan spørge, hvad pointen med denne konstruktion er. Umiddelbart skulle den gøre det gode, at det frivillige Danmark blev medansvarliggjort for de lokale sognes liv og virke. Men for Mikkels og andre præsters arbejdsliv er der reelt meget tilfældighed i, hvem der bliver medlem af menighedsrådet, og hvordan de forstår deres rolle i forhold til deres økonomiske og juridiske ansvar.

I det næste eksempel har Merete været præst i 25 år.

*Merete er 59 år og har været præst i 25 år. Merete har været ansat i to pastorater i løbet af sit arbejdsliv. Før hun blev præst, var hun sygeplejerske i et par år. Det var en helt anden organisation end folkekirken. Ledelsesstruktur og hierarki var helt tydeligt. I sit første embede var hun præst i et bysogn i fem år. Så blev hun træt af menighedsrådet, som havde mange ambitioner uden at følge op på dem. Mange ting landede imellem stolene, og det var forvirrende. Merete valgte at søge væk til et landsogn. Hun har været glad for sit sogn og har haft tre forskellige menighedsrådsformænd. Den første formand gik det ikke så godt med. Han snakkede meget uden at løse problemerne. Merete havde en organist, som både var ansat som organist og ansat som ingeniør i et firma. Organisten betalte en ung organiststuderende sort for at tage hans tjenester, og Merete brød sig ikke om det og ville derfor have formanden til at løse det problem. Det ville formanden ikke. Dengang sammenlignede hun tit med sit tidligere arbejdsliv fra hospitalet. Men det stoppede efterhånden. Da formanden gik af ved det efterfølgende menighedsrådsvalg, besluttede hun sig for aktivt at opfordre en af de lokale lærere til at stille op som formand. Hun havde mødt ham, da hun konfirmerede datteren i hans familie. Samarbejdet havde været fint i mange år. Da formandens kone døde, flyttede han tilbage til København, hvor hans voksne børn boede. Så kom der en tredje formand, som Merete også selv havde foreslået at stille op. Samarbejdet med de kirkeligt ansatte havde hun igennem årene lært at tackle. Nogle af dem ville gerne være med til at udvikle kirken. Andre ville ikke. Hun fokuserede på dem, som hun kunne få til at bidrage, og lod de andre være. Hun havde for mange år siden opdaget, at menighedsrådene ikke kunne lide at gå ind og irttesætte personalet. Menighedsrådet sagde bare, at de ikke var der i hverdagen, så de kunne ikke vide "hvad der i virkeligheden skete". Derfor ville de heller ikke være med til at løse konflikter. Ej heller at skille sig af med uduelige ansatte. Hun havde lært at acceptere tingene og var også blevet god til at sige til og fra i forhold til sine egne kompetencer og evner. Fx at hun var god til minikonfirmander, men at den ugentlige eftermiddagskaffe i "Kaffekredsen" var bedre tjent med, at kaffekredsen selv stod for arrangementet. Det gik også fint. Så foregik arrangementet på deres måde i menighedslokalerne. Igennem årene havde hun nogle gange undret sig over, at den lokale provst ikke var mere interesseret i at gøre brug af præsternes forskelligheder. Men provsten havde tilsyneladende på forhånd opgivet idéen om, at man kunne samarbejde på tværs af sognene. Flere af præsterne mente, at deres indbyrdes kirkelige profiler var for forskellige til at man kunne samarbejde. Merete tænkte i sit stille sind, at det nok*

*snarere var præsternes strategi for, hvordan deres arbejde skulle udføres, som var for forskellig.*

## Hvis folkekirken var et hospital

Merete kender både til ledelsen inden for hospitalet og folkekirken, hvorfor hun nogle gange undres over folkekirkens ledelsesstruktur eller mangel på samme. Man kan fx sammenligne organistens specialniveau med en læges. Hvis en læge havde været fuldtidsansat to forskellige steder og betalt en lægestuderende for at tage hans arbejde, ville Merete og hendes kolleger helt sikkert kontakte HR og bede dem om at få lægen til 1) at varetage sine funktioner på sit ansættelsessted, altså på deres hospital, og 2) give en advarsel om, at man ikke kunne have lægestuderende til at arbejde, når de ikke var formelt ansat i systemet. Der ville være et juridisk system i forhold til advarsler, tjenestemandssamtaler, indstilling til afskedigelse osv. Det er der også i folkekirken. Men det bliver ikke brugt særligt ofte og heller ikke i eksemplet. Hvis vi sammenligner med hospitalet, ville den pågældende læges chef ikke være en frivillig, som det er i folkekirken. Lægens chef ville være en anden læge, fx afdelingslægen, og systemet ville have en mulighed for at gribe ind, hvis afdelingslægen ikke gik ind og tog de nødvendige samtaler med den dobbeltansatte læge om, at han skulle møde til sine vagter og ikke hyre en person udefra til at komme ind og tage dem.

En sammenligning mellem folkekirke og hospital bidrager til at rejse en række spørgsmål, som det er værd at have in mente, når det gælder folkekirke og ledelse: Hvad er der vundet ved at have frivillige som ledere af det kirkelige personale? Ville det være nemmere at være kirke, hvis personalet var ansat i og af stiftet? Fremfor af hvert lokalt menighedsråd? Nemmere for både de fagligt ansatte, præsterne, som har deres daglige gang og arbejde i kirken, og nemmere for menighedsrådene, som ikke har deres daglige gang i kirken, og derfor ikke altid er med i hverdagens detaljer?

## Ansættelse i stiftet

Det er vigtigt at diskutere ledelsesretten i folkekirken. Ledelse af opgaverne er den centrale vej til både 1) opfyldelse af formålet med folkekirken igennem opgaver og 2) dermed større arbejds glæde og bedre arbejdsmiljø.

De to forskellige aktører på sogneniveau, det teologiske system og menighedsrådet, går som akser i hver deres retning. De rammer hinanden, når præst og menighedsrådet kan finde ud af at arbejde sammen og forstår hinanden, til trods for

de forskellige systemer, de hver især er i. Når de ikke rammer hinanden, er der risiko for dårligt arbejdsmiljø.

Mit forslag til at løse problemet er at gøre ansættelse af kirkelige medarbejdere til en ansættelse i stiftet, der skulle have en decideret HR-afdeling, der tog sig af udvikling af personale, sygemeldinger, opsigelser, etc. – ressourcerkrævende personaleopgaver, som lige nu ligger hos menighedsrådet.

Med denne forandring ville det blive en professionel ledelsesopgave i stiftet at sørge for, 1) at man har de rette ansatte til udførelsen af opgaverne, 2) at man i de tilfælde, hvor man ikke har de rette ansatte, afskediger disse, 3) at det er professionelle, der i deres arbejdstid leder ledelsen af opgaverne i sognene, og ikke nogen venlige frivillige i menighedsrådet.

Rent praktisk ville det stadig være menighedsrådet, som skulle foreslå aktiviteter i deres sogn, og derfor også herudfra, at forslag til ansættelse af personale skulle ske. Ligesom menighedsrådet nu indstiller en præst til ansættelse. Men det ville være en ansættelse i stiftet, og altså i samme ledelsessøjle som præsten, og det ville være provstiet, der stod for den daglige ledelse af medarbejderne. Fx hvis der skulle ændres i allokering af medarbejderne.

Sådan en ny struktur i ledelsen af de kirkeligt ansatte ville formentligt skabe bedre vilkår for opfyldelse af formålet og dermed større arbejdsglæde.

## Litteratur

Andersen, Erling og Mogens Lindhardt (2011). *Ledelse af tro*. Gyldendal Public

Betænkning 1544

Keith Grint (2005). *Problems, problems, problems: The social*

*construction of 'leadership'*. *Human Relations*. Volume 58(11): 1467-1494

Fineman, S., Gabriel, Y, and Sims, D. (2009). *Organizing & Organizations*. SAGE

Klausen, Kurt Klaudi (2010). *Institutionsledelse*. Lindhardt og Ringhof.

Larsen, Kurt (2013). <https://www.kristeligt-dagblad.dk/kirke-tro/hvad-er-folkekirkens-form%C3%A5l>



Sløk, Camilla (2008): "Ledelse i folkekirken. Betingelser for selvledelse", i antologien *Velfærdsledelse i den selvstyrende stat*, (red. Camilla Sløk), Hans Reitzels forlag, 2008

Sløk, Camilla (2009): "Disorganization as religion: organization in the Danish Evangelical Lutheran National Church". by, in *Cybernetics & Human Knowing*, Volume 16, No.1-2, 2009

Sløk, Camilla (2010): "Gå ud og fortæl alle folkeslag i Danmark, at kristendommen er en del af vores historie og kultur". I *Præsteforeningens Blad*, 362/10

Wigh-Poulsen, Grete (2020): <https://praesteforening.dk/wp-content/uploads/Praesten-som-provst-provsten-som-praest.pdf>

Sløk, Camilla (2021) og Carsten Greve "When Dialogue Doesn't Work: School Reforms and Lessons from Denmark": Journal: *Policy Design and Practice* (RPDP) Article ID: RPDP 1858576: <https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1858576> .

<https://www.menighedsraad.dk/nyheder/2016/samvirke-er-det-centrale-omdrejningspunkt/>

<https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2020/lav-ledelseskvalitet-er-forbundet-med-oget-risiko-for-langtidssygefravaer>

<https://www.kirketrivsel.dk/indhold/folkekirkens-arbejds milj%C3%B8uddannelse>

<https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/make-leadership-happen/>

<https://www.regionh.dk/godadgang/hvad-er-god-adgang/Sider/L%C3%A6sevanskeligheder.aspx>).

<https://www.menighedsraad.dk/medlemsydelse/ny-i-menighedsraadet/de-vigtigste-opgaver-for-menighedsraadet/>

<https://ledelseskomm.dk/del-dine-erfaringer/laes-alle-bidrag/daarlig-ledelse-et-kaempeproblem-desvaerre-et-tabuemne>).

<https://www.folkekirkenspersonale.dk/arbejds miljoe/psykisk-arbejds miljoe/>

<https://praesteforening.dk/wp-content/uploads/samvirke-i-menighedsraadet.pdf>

## Footnotes

1. Tak til Nørrebroprovst Per Vibskov Nielsen for input til artiklen; tak til Bente Ryberg for kommentarer. [↵](#)
2. Men det er ikke altid, at det er den udpegede ledelse, der bestemmer, og heller ikke altid, at ledelsens beslutninger bliver ført ud i livet, når det kommer til stykket. [↵](#)
3. En rapport fra 2014 peger på, at 25 procent af præsterne har været udsat for mobning sammenlignet med 11,6 procent på det øvrige arbejdsmarked. Præsternes psykiske arbejdsmiljø lader noget tilbage at ønske. Se:  
<https://www.folkekirkenspersonale.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/>;  
(<https://nfa.dk/da/nyt/nyheder/2020/lav-ledelseskvalitet-er-forbundet-med-oget-risiko-for-langtidssygefravaer>; <https://ledelseskom.dk/del-dine-erfaringer/laes-alle-bidrag/daarlig-ledelse-et-kaempeproblem-desvaerre-et-tabuemne>). [↵](#)