

Frederiksberg den 4. april 2007

## Til Kirkeudvalgets medlemmer

På kirkeudvalgets bord ligger **L 160 Forslag til lov om ændring af lov om menighedsråd, lov om valg til menighedsråd og lov om folkekirkens økonomi** til behandling og eventuel vedtagelse i Folketinget.

Forslagets par. 10 stk. 5 lyder: "Menighedsrådets vælger af sin midte en kontaktperson, der bemyndiges til på rådets vegne at give forskrifter og anvisninger til og modtage henvendelser fra kirkefunktionærerne i tjenstlige forhold. Opgaven som kontaktperson kan efter menighedsrådets beslutning deles mellem en af pastoratets præster og et af de valgte medlemmer"

Forslagets første punktum afspejler forholdene som de er i dag, hvor det daglige ledelsesansvar er tillagt den af menighedsrådets valgte kontaktperson. Andet punktum er et forslag til løsning af det – i dag- erkendte og akutte problem, at der mangler en synlig daglig personaleledelse i folkekirkens sogne.

At der er et problem, fremgik jo tydeligt af den undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø i folkekirken, som blev gennemført i 2002 (Hans Hein m.fl.: Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken. Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik. Bispebjerg Universitetshospital 2002). Konklusionen var her, at kun fængselsfunktionærerne har et dårligere psykisk arbejdsmiljø end kirkefunktionærerne, og at årsagen er, at der mangler en synlig daglig ledelse.

Som ansat i folkekirken kan jeg kun bekræfte, at det psykiske arbejdsmiljø er dårligt. Roden til problemerne er typisk et manglende samarbejde mellem de forskellige grupper af ansatte: præster, kordegn, kirketjenere osv. Konflikterne kan være meget forskellige i de enkelte sogne, men resultatet er gerne en konstant utilfredshed, som ingen tager op og som derfor ikke bliver løst. Hvem skal løse problemerne? Er der samarbejdsproblemer mellem en præst og det øvrige personale, hvem skal så tage sig af problemet? kontaktpersonen, menighedsrådet eller provsten? Ingen af disse kender problemet, da de ikke færdes på arbejdspladsen til daglig og derigennem får den fornemmelse for hvordan "stemningen" er og den fortrolighed fra medarbejderne som betyder, at de kommer med problemerne når de opstår og at de forsøges løst med det samme. Der er altså helt klart et ledelsesproblem, hvilket jo også er erkendt.

Spørgsmålet er så, om dette problem løses gennem det stillede forslag. Det tror jeg er meget tvivlsomt, af flere grunde:

1. Den daglige ledelse bliver ikke mere synlig af, at en af sognets præster bliver en daglig "medleder". I de større bysogne, med relativt mange ansatte: kordegn(e) kirketjenere(e), organist(er), sangere, sognemedhjælper mm. er præsterne ikke – nødvendigvis – særligt synlige i det daglige. De har deres daglige forpligtelser: dåbsamtaler, begravelsessamtaler, sjælesorg, prædikenskrivning, vielsestaler og meget mere. Dette betyder, at de ikke er synlige i kirkefunktionærernes dagligdag og at de formentlig får svært ved at engagere sig i arbejdet med personaleledelse: MUS-samtaler, konfliktløsning, medarbejdermøder, spørgsmål og løn- og arbejdsvilkår, regulativer osv.
2. Dertil kommer, at præsterne slet ikke er uddannet til at varetage de daglige ledelsesopgaver. Der er intet i uddannelsen af præster, som retter sig mod moderne personaleledelse. De er uddannet til at varetage forkyndelsen og de øvrige opgaver som ligger i forlængelse heraf, f.eks. sjælesogn. Dette er noget ganske andet end en professionel og synlig daglig ledelse af sognets funktionærer. Dette kræver nogle ledelsesmæssige kompetencer, som præster ikke nødvendigvis er i besiddelse af.
3. Endelig er præsterne jo ikke "på lønningslisten" i det sogn, hvor de skal varetage forkyndelsen af det kristne budskab. Deres daglige leder er provsten og – i sidste ende – biskoppen. Bliver forslaget vedtaget kan vi altså komme i den situation, at den daglige ledelse varetages af en person, som formelt ikke er ansat det sted hvor vedkommende udøver daglig ledelse. Hvordan skal sognets ansatte – i denne situation – forholde sig, hvis en præst ikke evner jobbet som leder?
4. Det fremgår af forslaget, at det skal være frivilligt om den enkelte præst vil påtage sig jobbet som daglig leder, altså at en præst kan takke nej til jobbet. Hvad har man tænkt sig at gøre, hvis ingen af præsterne i et sogn vil være daglig leder? Så er den eneste mulighed altså den nuværende situation, hvor det er kontaktpersonen som har det daglige ledelsesansvar, med alle de ulemper dette medfører: manglende

synlighed, manglende ledelseskompetencer osv. Hvis en præst ikke vil, er vi altså tilbage ved udgangspunktet og ikke kommet et skridt nærmere en løsning af problemerne.

Jeg mener, at forslaget's løsning på problemet er alt for snæver, da den fokuserer på en ganske bestemt løsningsmodel og derved afskærer muligheden for andre, ligeså gode, løsninger.

Jeg har flere gange peget på en anden model, nemlig at lade lederjobbet afhænge af de ledelsesmæssige kvalifikationer og ikke at om man er cand.teol. F.eks. har mange kordegne en karriere i det offentlige eller private erhvervsliv bag sig før de bliver kordegne, og mange af dem har endda haft stillinger med ledelsesansvar. Hvorfor udelukker lovforslaget, at en kordegn kan blive daglig leder i et sogn? En kordegn, som har været leder i sit tidligere liv og i sit job som kordegn netop er synlig til stede i det daglige, burde da være et bedre bud på en daglig leder end en præst, som ikke er eller har været leder og som ikke er synlig i dagligdagen!

Min pointe er ikke, at en præst ikke må være daglig leder, hvis vedkommende er den bedst egnede. Pointen er, at lederen skal være den bedst egnede person, uanset om det er en præst, kordegn, kirketjener eller en helt fjerde.

Min pointe er heller ikke at afskaffe kontaktpersonen. Jeg mener ikke at en daglig leder – i yderste konsekvens – egenhændigt skal kunne fyre medarbejdere. Nej, kontaktpersonen skal stadig være der, men da vedkommende meget sjældent kan være på arbejdspladsen i det daglige, så skal der være en til at stå for de daglige ledelsesmæssige opgaver. Der skal altså være tale om et samarbejde mellem den daglige leder og kontaktpersonen.

Jeg skal endelig ikke undlade at gøre opmærksom på, at da forslaget var til høring i sognene, pegede flere menighedsråd på netop på den mulighed at det også kan være en kirkefunktionær, som bliver daglig leder

Hvad vil jeg egentlig opnå med det foregående?, Jo, jeg vil meget gerne have, at lovforslagets par. 10 stk. 5, inden det bliver vedtaget, bliver omformuleret, så andet punktum bliver noget med: **"Opgaven som kontaktperson kan efter menighedsrådets beslutning deles mellem en af pastoratets ansatte præster eller funktionærer og et af de valgte medlemmer."**

Jeg vedlægger to papirer, hvor jeg har redegjort nærmere for hvordan jeg mener dels hvordan den daglige ledelse i folkekirken kan gribes an og dels for årsagerne til og hvordan det dårlige samarbejde i folkekirken kan løses.

Endelig håber jeg selvfølgelig, at kirkeudvalgets medlemmer vil tage mine synspunkter til efterretning og overveje lovforslaget endnu en gang og meget gerne medvirke til en ændring af teksten. Jeg er naturligvis til rådighed, hvis De har spørgsmål til ovenstående.

Med venlig hilsen

  
Jens Christensen  
Kordegn

Diplomuddannelsen i Ledelse  
Modul 1. Det personlige lederskab  
Efterår 2006

# ***Ledelse i Folkekirken*** **- Hvorfor og hvordan?**

260150-0151  
Jens Christensen  
Bøgeskellet 2  
2000 Frederiksberg

Handelshøjskolecentret i Slagelse  
Lærer: Jens-Erik Nonbo

## ***Indholdsfortegnelse***

<b>1. Problemstilling .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Problemformulering .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Metode .....</b>	<b>2</b>
<b>4. Afgrænsninger .....</b>	<b>2</b>
<b>5. Analyse .....</b>	<b>3</b>
5.1. Sognets organisation og ansatte	3
5.2. Problemet	4
5.3. Løsningen	5
<b>6. Konklusion .....</b>	<b>8</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>9</b>
<b>Bilag: Organisationsdiagram .....</b>	<b>10</b>
<b>Perspektivering .....</b>	<b>11</b>

Folkekirken er til debat i disse år. Skal den bevares i sin nuværende form, eller skal den "privatiseres", som det er sket i Sverige og måske vil ske i Norge? Hvis den bevares, hvordan skal opgave- og rollefordelingen så være mellem de forskellige politiske og administrative niveauer: menighed/menighedsråd, provsti, stift og staten/Kirkeministeriet?

I denne debat indgår også spørgsmålet om, hvor og hvordan det daglige ledelsesansvar skal placeres overfor de medarbejdere, som er ansat af menighedsrådet til at varetage arbejdsopgaverne i sognet: kirkebogsføring, sognets regnskab, forvaltning af en række love, daglig pasning af lokaler, minikonfirmander og meget mere.

## 1. Problemstillingen

I dag er det kontaktpersonen, valgt blandt rådets valgte medlemmer, der har det daglige ledelsesansvar overfor de ansatte, som varetager de daglige ledelsesopgaver: MUS-samtaler, arbejdspladsvurdering, medarbejdermøder, personalepolitik, ansætte og afskedige personale, mm. og som skal løse de små og store konflikter, der kan opstå medarbejderne imellem og mellem medarbejdere og menighedsråd.

De fleste sogne har nogle få tusinde indbyggere og derfor kun nogle få ansatte, 2-3 personer, hvoraf flere måske er deltidsansatte. Her fungerer ordningen med en kontaktperson nok uden de store problemer.

Anderledes i byerne. Her er sognene store, 10.000 til 20.000 indbyggere, og der er flere ansatte, 10-20 personer eller mere. Og det er her, vi som ansatte oplever, at det faktisk er umuligt for kontaktpersonen at varetage ledelsesopgaverne, og at den daglige ledelse derfor i praksis er ikke-eksisterende.<sup>1</sup>

For at løse problemet, har en arbejdsgruppe under Kirkeministeriet foreslået, at præsten varetager det daglige ledelsesansvar, selv om det ikke fremgår, hvad dette ansvar omfatter.<sup>2</sup> Hvorfor præsten? Der er intet i dennes uddannelse som indikerer ledelseskompetence, ud over at der i ordet "præst" ligger, at der er "tale om en funktion som "hyrde"<sup>3</sup>.

Hvorfor ikke overlade ansvaret til f.eks. kordegnen, som i praksis ofte har det daglige ansvar for sognets administration og personale? Mange har en karriere i det offentlige eller private erhvervsliv bag sig, før de bliver kordegne. Og mange har været ledere, hvilket betyder at de er bedre rustet end

---

<sup>1</sup> Der er 1-2 kordegne ansat ved ca. 400 af landets ca. 1300 kirker, der næsten alle ligger i Hovedstadsregionen, provinsbyerne og nogle sogne udenfor byerne, som har været genstand for en kraftig befolkningstilvækst.

<sup>2</sup> Se Opgaver 2006 p. 19-21

<sup>3</sup> Se Opgaver 2006 p. 20

præsterne til at påtage sig ledelsesansvaret i sognene.<sup>4</sup>

## **2. Problemformulering**

Jeg mener, at diskussionen om den daglige ledelse i sognene bør have sit udgangspunkt et helt andet sted, nemlig i de krav der skal stilles til denne ledelse. Eller – med andre ord – hvilke ledelsesmæssige kompetencer en daglig leder skal være i besiddelse af for at varetage ledelsesansvaret i sognene. Man kunne også spørge, om ikke tiden er inde til at professionalisere den daglige ledelse, primært i de større sogne med over 10.000 indbyggere.

Derfor mener jeg, at følgende problemformulering er relevant:

*en analyse af de krav til personligt lederskab, den person bør være i besiddelse af, som skal varetage det daglige ledelsesansvar overfor sognets ansatte*

Jeg vil her fokusere på "ledelse", det som Bøje Larsen kalder de "bløde variabler": behov, motivation, trivsel og holdninger og dels normer, klima, sammenhold og kultur. Derimod beskæftiger jeg mig ikke med "management" eller de "hårde variabler": arbejds- og ansvarsfordeling, arbejdsprocesser og økonomi mm.<sup>5</sup>

## **3. Metode**

Jeg lader diskussionen tage udgangspunkt i sognet som organisation: dets hierarki, medarbejdergrupper, medarbejdernes baggrund, arbejdsforhold, arbejdsopgaver og arbejdsdelingen. Dette fører til en diskussion af hvilken ledelsesprofil en daglig leder af sognets ansatte skal være i besiddelse af med hensyn til de bløde variabler.

Det skal endelig pointeres, at jeg bygger dels på mine egne erfaringer og observationer fra Søllerød og Mariendal sogne og dels på diskussioner med kolleger fra forskellige sogne.

## **4. Afgrænsninger**

Jeg behandler kun præsterne perifert. Det skyldes, at de ansættelsesmæssigt indtager en særstilling. De er "kaldet" af menigheden til at forestå forkyndelsen i sognet, men de er ansat i stiftet, og provsten er deres daglige leder. Desuden er menighedsrådets indflydelse på præsternes arbejde begrænset. Det kan – groft sagt – bestemme hvilken liturgi, der skal anvendes, om man vil anskaffe den nye salmebog og om præsten skal kunne iføre sig messetøj under gudstjenesten.

---

<sup>4</sup> Min baggrund er en række år som forsker ved Universitetet. Herefter var jeg kommunikationskonsulent i en privat virksomhed, hvor jeg i en årrække havde ansvaret for den interne og eksterne kommunikation. Samtidig har jeg undervist på Universitetet, først på jura og siden på historie. Jeg blev kordegn for 4 år siden, først i Søllerød og fra 1. november 2004 i Mariendal sogn på Frederiksberg.

<sup>5</sup> Se Larsen 2002 p. 9-10.

## 5. Analyse

Det følgende tager sit udgangspunkt i sognets organisation, som den fremgår af bilag 1. Jeg redegør kort for de forskellige medarbejdergrupper, efterfulgt af en analyse af det ledelsesmæssige tomrum, som, efter min mening opstår, når der, som nævnt, mangler en daglig ledelse af sognets medarbejdere.

### 5.1. Sognets organisation og ansatte

Det er menighedsrådet: de valgte medlemmer, de fødte medlemmer (præsterne) og en medarbejderrepræsentant, som er den formelle arbejdsgiver. I dagligdagen varetages Rådets arbejdsgiverforpligtelser overfor de ansatte af kontaktpersonen, udpeget blandt rådets valgte medlemmer.

I de fleste større sogne er der ansat følgende personalegrupper<sup>6</sup>:

**Kordegne**, sognets administrator. Kordegnen varetager den daglige administration i sognet: fører kirkebøger og er kasserer og sekretær for menighedsrådet. Desuden deltager kordegnen i gudstjenester og kirkelige handlinger som hjælper for præsten. Uddannelsen til kordegn tager 5 uger: kirkebogsføring (2), kirkekundskab og administration (1) og regnskab (2).

De der ansættes er oftest lidt ældre – fra 40-45 år og op – med en mellemlang boglig uddannelse – f.eks. lærer, bank, pædagog – og en erhvervskarriere i det private eller offentlige erhvervsliv. Typisk i job med stor selvstændighed og/eller som mellemledere.<sup>7</sup>

**Kirketjener**, sognets vicevært/ejendomsinspektør. Kirketjeneren varetager den daglige drift, vedligeholdelse og rengøring af sognets kirke og menighedslokaler og går til hånde ved gudstjenester og kirkelige handlinger. Uddannelsen tager 4 uger: praktisk kirkekundskab (2), kommunikation og samarbejde (1) og kirkens rengøring og vedligeholdelse (1). Desuden er der 6 efteruddannelseskurser, f.eks. i kirkens tekniske anlæg og speciellrengøring.

Ligesom kordegnene er kirketjenerne også lidt ældre og har en fortid i det offentlige eller private erhvervsliv.

**Organist**: som spiller ved gudstjenester og kirkelige handlinger. Derudover kan vedkommende have til opgave f.eks. at lede og dirigere et børne- og/eller et voksenkor. De er enten uddannet ved musikkonservatorierne eller ved orgelmusikskolerne.

I modsætning til kordegne og kirketjenerer har organisterne sjældent en anden uddannelse og erhvervskarriere bag sig. For mange af dem er jobbet som organist det økonomiske fundament, som

---

<sup>6</sup> Det er bl.a. sognets størrelse og antallet af gudstjenester og kirkelige handlinger som afgør normeringen af de forskellige grupper. Typisk er der én 100% ansat i hver gruppe plus, som minimum, en vikar/assistent som vikarierer i forbindelse med ferie og fridage.

<sup>7</sup> Dette indtryk er blevet bekræftet gennem en mailkorrespondance med redaktøren af Kordegneforeningens blad.

gør det muligt for dem at involvere sig i andre musikopgaver, der kan passes ind i en organists arbejdstider, f.eks. undervisning på kirkemusikskolerne.

**Kirkesangere:** som synger ved gudstjenester og kirkelige handlinger. Der er ingen formel uddannelse til kirkesanger. Kravet er at de kan synge rent fra "bladet".

Det er meget få kirkesangere, der har jobbet som hovederhverv. Det typiske er, at jobbet bestrides af studerende, som forlader det igen, når studierne er gennemført.

**Sognemedhjælper,** sognets "blæksprutte". Sognemedhjælperen hjælper bl.a. præsterne ved undervisning af konfirmander, underviser minikonfirmander og tilrettelægger arrangementer for sognets beboere. Heller ikke her er der et egentlig uddannelseskrav.

Mange stillinger er på ca. 10 timer om ugen, hvorfor de ofte besættes med teologistuderende. Derimod tiltrækker de større stillinger ofte personer med en pædagogisk baggrund, f.eks. lærere.

Endelig har nogle få af de store sogne en kirkegård, hvor der typisk er ansat en **kirkegårdsleder**, som daglig leder for en eller flere **gravere, gartnere og kontorpersonale**.<sup>8</sup>

Til hver af de nævnte stillinger hører et regulativ, som specificerer indholdet i den enkelte ansattes individuelle arbejdsopgaver og -forhold. For kordegnen vil det f.eks. gælde kontorets åbningstider, om kordegnen er sekretær og kasserer for menighedsrådet, den faste ugentlige fridag og andre arbejdsopgaver som er tillagt stillingen.

## 5.2. Problemet

Så vidt jeg kan se, er der nogle arbejdsmæssige problemer i de danske sogne. Problemer som kan føres tilbage til de ansattes forskelligartede arbejdsopgaver og baggrund og til den manglende daglige ledelse. Konsekvensen er, med henvisning til Hein 2002, at "folkekirken har ondt i det psykiske arbejdsmiljø, og at kun fængselsfunktionærerne har det værre."<sup>9</sup>

Problemerne kan bl.a. konkretiseres på følgende måde:

- De enkelte ansatte har en meget forskellig social, uddannelses- og erhvervmæssig baggrund, hvilket betyder at deres identitet – eller kultur – er forskellig og at de derfor opfatter virkeligheden forskelligt, også virkeligheden i sognet.
- De ansattes arbejdsopgaver er, som de er beskrevet i regulativerne, klart adskilt fra hinanden. Det betyder bl.a. at de ikke kender hinandens arbejdsopgave, hvorfor de heller ikke kan vikariere for hinanden f.eks. i forbindelse med sygdom. Rent faktisk kan en kordegn, en kirketjener og en organist være på arbejde samtidig uden anden kontakt med hinanden end "goddag" og

<sup>8</sup> Jeg vil ikke komme nærmere ind på disse. Det er dog klart, at hvis man tilfører sognene en professionel ledelse, bør kirkegårdens personale høre ind under denne.

<sup>9</sup> Ammitzbøll 2006 p. 230



”farvel”.

- Der er faktisk intet i de daglige arbejdsopgaver, som indikerer at man er ansat i samme organisation, og at udførelse af de enkelte arbejdsopgaver peger hen mod en vision eller nogle værdier for organisationen. Der er ikke formuleret et fælles overordnet formål med arbejdet, de kan hver især have deres eget formål defineret ud fra den enkelte medarbejders identitet og konkrete arbejdsopgaver.
- Der mangler en vision og nogle fælles værdier for sognenes arbejde. Her er det menighedsrådene som svigter. Min erfaring er, at mange menighedsråd er administratorer: driver og vedligeholder sognets bygninger, bemander kirkekontoret og ellers gør som man har gjort fra ”arilds tid”. Meget få diskuterer, hvad man vil med sognets arbejde, eller, med andre ord, hvilken vision Rådet har for sognets virke.

Problemerne kommer typisk til udtryk ved løsningen af de arbejdsopgaver som kræver samarbejde mellem medarbejderne, herunder også præsterne: gudstjenester og kirkelige handlinger, arrangementer osv., f.eks.:

- ved gennemførelsen af arrangementer, som involverer forskellige medarbejdere. Med henvisning til den enkeltes regulativ vil ingen påtage sig opgaven eller kun en mindre del af den. Når den trods alt bliver gennemført, skyldes det at en, eller flere, medarbejdere alligevel gør det.
- når en præst ikke giver kontoret besked om salmenumre til højmessen fredag formiddag, kan de ikke distribueres videre til kirketjener, organist og sangere. Det betyder, at kirketjeneren skal møde tidligere søndag morgen for at hænge numrene op, at kordegnen skal møde tidligere for at give organist og sangere besked og at organist og sangere ikke får mulighed for at øve salmerne inden tjenesten.

Konsekvensen er en lang række latente konflikter mellem de forskellige medarbejdergrupper. Konflikter som ingen tager op og som menighedsrådet og dets kontaktperson ikke kender til, da de ikke bliver præsenteret for dem, hvorfor de ender som kilde til konstant utilfredshed og dermed til dårligt arbejdsmiljø.<sup>10</sup>

### **5.3. Løsningen**

Skal problemerne løses, må der sættes ind på to områder:

1. den daglige ledelse skal professionaliseres, det vil sige være synlig i dagligdagen, og have de nødvendige ledelsesmæssige kompetencer.

---

<sup>10</sup> Det er da også karakteristisk, at en af grundene til det dårlige miljø ifølge Hein 2002 netop er, at ingen siger sin mening om disse ting og at problemerne derfor forbliver uløste.

2. menighedsrådene skal beskæftige sig med visioner og rammer for sognets virke i stedet for at være forvalter-/administrator, lad de ansatte om at administrere.

Udgangspunktet for den daglige ledelse må være situationen, som den er i dag i sognene, med de styrker og svagheder der her er tale om.

Det er en klar styrke, at der er tale om medarbejdere med forskellig baggrund, forskellig uddannelse og forskellige arbejdsopgaver. Styrken er bl.a. at medarbejderne kan udøve en høj grad af selvledelse, altså selvstændigt planlægge og gennemføre en lang række individuelle arbejdsopgaver.

Samtidig er det en klar svaghed, at de forskellige medarbejdere har hver deres verdensbillede. Det betyder, at de har meget vanskeligt ved at samarbejde om tværgående arbejdsopgaver, altså samarbejde som en gruppe. Dette forstærkes yderligere af, at der, som nævnt, ikke er en vision eller et sæt af værdier, som angiver retningen for sognets arbejde.

Her mener jeg, at "systemisk ledelse" – med videnskabsteoretisk udgangspunkt i socialkonstruktionismen – er den ledelsesretning, som bedst kan håndtere disse ledelsesmæssige problemer.<sup>11</sup>

Teorien om systemisk ledelse har sit udgangspunkt er den grundlæggende antagelse, at det enkelte menneskes billede af verden – eller med andre ord dets identitet – er selvskabt, dannet via kommunikation mellem de ydre omgivelser og menneskets sanser og perceptionsapparat. Det er i samspillet med den ydre verden at der sker en konstant påvirkning og udvikling af den selvskabte identitet. Dette betyder, ud fra et organisatorisk perspektiv, at en medarbejder tolker sin arbejdsituation ud fra sit billede af verden, at der er lige så mange tolkninger som der er medarbejdere, og at alle tolkninger er lige gyldige eller har samme værdi. Men, i en ledelsesmæssigt og organisatorisk sammenhæng, så bør det selvfølgelig være organisationens perspektiv, som bestemmer hvilken version af virkeligheden som er styrende. Men forudsætningen for en accept af dette hos medarbejderne er, at ledelsen anerkender og respekterer de enkelte medarbejdere identitet og bruger dette som udgangspunkt for skabelsen af et fælles organisatorisk verdensbillede eller identitet.<sup>12</sup>

I en kirkelig sammenhæng mener jeg, at opgaven er at få medarbejderne etableret som det Hornstrup kalder en **fast gruppe**, der kan arbejde sammen om de fælles opgaver.<sup>13</sup> Det er her en væsentlig opgave, at få medlemmerne til at "forlade" deres individuelle verdensbillede og i stedet være med til at skabe et fælles verdensbillede, som betyder at de får lyst til at samarbejde om de fælles opgaver.

---

<sup>11</sup> jeg vil ikke komme nærmere ind på socialkonstruktionismen, men blot henviser til Larsen 2002 p. 147-165, Gergen 2005 og Sørensen 2002

<sup>12</sup> Se Hornstrup 2005 p. 15-19

<sup>13</sup> Se Hornstrup 2005 p. 120.

I denne proces er det lederens opgave at gøre det klart, hvad gruppens ”opgaver, ansvarsområder og interne og eksterne samarbejdsflader”<sup>14</sup> er. Her er den systemiske teoris 4 lederpositioner et godt redskab:

- organisationspositionen: visioner, strategier, rammer mm.
- produktionspositionen: faglige mål, faglige mål, kvalitet, produktudvikling mm.
- personaleledelsespositionen: information og kommunikation, kultur, trivsel mm.
- konsulentpositionen: udfordre og udvikle personer og grupper, vidensdeling mm.<sup>15</sup>

Jeg kan ikke her gå i detaljer med de fire positioner, men dog opholde mig lidt ved organisationspositionen, da det fører frem til det andet område der skal sættes ind på, nemlig den manglende **vision for arbejdet** i sognet.

Ifølge Hornstrup er det vigtigt, at en gruppe og dens medlemmer kan se sig selv i en større sammenhæng. Det er her lederens opgave ud fra sin lederposition at gøre det klart hvilken kontekst gruppen skal agere i, og hjælpe medarbejderne med at holde balancen mellem den enkelte medarbejders og gruppens opgaver.

Problemet er dog, at det er meget vanskeligt for en leder at klargøre konteksten for gruppen, hvis der ikke er nogen kontekst: vision eller værdier for organisationens – her for sognets – arbejde. Her er det menighedsrådets væsentligste opgave at udforme de visioner, værdier og strategier som sætter mål, rammer og retning for sognets arbejde og dermed de ansattes arbejde.

Meget få, hvis nogen, menighedsråd har arbejdet med visioner, værdier og strategier, og det lægges der heller ikke op til i Betænkningen om Opgaver i sogn, provsti og stift. Men hvis man, som Betænkningen jo lægger op til, vil styrke den daglige ledelse i sognene, bliver man nødt til at gennemføre denne proces, så medarbejderne og ledelsen har nogle rammer for etableringen af det fælles verdensbillede. Hvis ikke man gør det, skabes det fælles billede ikke, og alt fortsætter som i dag. Og så kan man lige så godt bevare den ledelsesform, vi har kender.

Der er flere måder at gribe formuleringen af en vision an på. Man kan enten involvere medarbejderne i selve formuleringsprocessen eller lade dem forholde sig til en allerede formuleret vision.<sup>16</sup> Jeg er tilhænger af den første metode. Fordelen er, at medarbejderne i højere grad vil føle ejerskab til visionen, og derfor mere sandsynligt vil inddrage den aktivt i etableringen af den fælles identitet. Endelig kan man sige, at sognet, som arbejdsplads, ikke er større end at det også er praktisk muligt at inddrage alle i arbejdet.

---

<sup>14</sup> Hornstrup 2005 p. 129

<sup>15</sup> Se Hornstrup 2005 p. 79-87 og 129-132

<sup>16</sup> Se Hornstrup 2005 p. 105-117

## 6. Konklusion

Den danske folkekirke har nogle ledelsesmæssige problemer, hvad de fleste erkender og som det også fremgår af Betænkningen om Opgaver i sogn, provsti og stift. Spørgsmålet er, hvordan problemerne skal løses.

Jeg har i det foregående argumenteret for, at den daglige ledelse af medarbejderne i sognene skal tage udgangspunkt i den kendsgerning, at medarbejderne har en meget forskellig baggrund og dermed en meget forskellig identitet og dermed forskellige måder at tolke verden på. Dette er vigtigt, når lederen og medarbejderne, på den ene side skal etablere en identitet for medarbejderne som gruppe, og samtidig sikre, at den enkelte medarbejder varetager sine individuelle arbejdsopgaver. Skal dette lykkes, afhænger det ikke kun af den pågældende daglige leder. Menighedsrådet spiller ligeledes en meget vigtig rolle i processen. Det er menighedsrådet, som sognets valgte politiske ledelse, der skal formulere de visioner og værdier som skal gælde for sognets arbejde. Uden dem, ingen mål og vej til at nå dem og dermed ingen rammer for medarbejdernes fælles identitet.

Det næste spørgsmål er så, hvem der skal forestå den daglige ledelse i sognene. Hvor Betænkningen vil lade præsten varetage de daglige ledelsesopgaver i sognet, mener jeg, at den daglige ledelse skal professionaliseres.

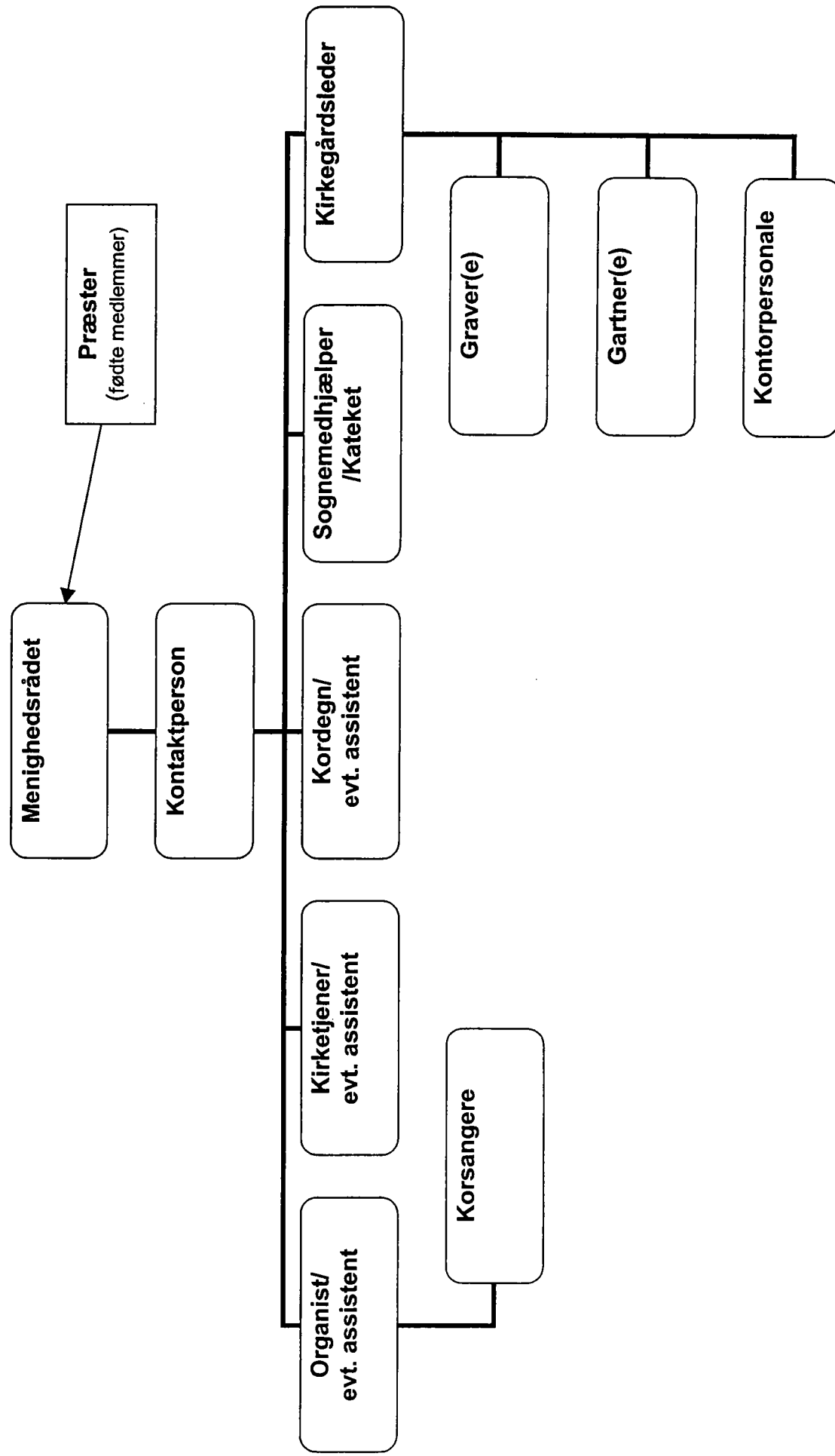
Der er intet i præstens uddannelse, som peger frem mod, at præsten skulle have særlige forudsætninger for at kunne varetage ledelsesopgaverne i sognet. Hertil kommer, at præsten formelt ikke er ansat af sognet, men af stiftet.

Udgangspunktet for, hvem der skal være daglig leder i et sogn, må være en person, som har de ledelsesmæssige kompetencer, der er brug for i jobbet, og ikke en person som bliver leder alene fordi vedkommende har en bestemt jobfunktion. Det betyder, at den daglige ledelse ligeså godt kan varetages af f.eks. kirketjeneren eller kordegnen, hvis en af dem har den relevante kompetence. Har hverken præst, kordegn eller kirketjener lyst eller evner som daglig leder, kan det blive nødvendigt at hente en udefra. Det afgørende er at lederen har de relevante ledelseskompetencer og ikke hvilket job vedkommende "tilfældigvis" er ansat til at bestride.

## Litteraturliste

- Ammitzbøll, Richard:* Danmarks Kordegneforening i jubilæumsåret. i Jessen, Leif og Evard Bruun: Kordegnen 1906-2006. Jubilæumsskrift i anledning af Danmarks Kordegneforenings 100 års jubilæum, 2006
- Gergen, Kenneth J. og Mary Gergen:* Social konstruktion – ind i samtalen. Dansk Psykologisk Forlag 2005
- Hein, Hans Ole m.fl.:* Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken. Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik, Bispebjerg Universitetshospital 2002
- Hornstrup, Carsten m.fl.:* Systemisk ledelse – den refleksive praktiker. Dansk Psykologisk Forlag 2005
- Larsen, Bøje:* Mening i galskaben – introduktion til ledelsesteoriene. København 2002
- Opgaver i sogn, provsti og stift.* Betænkning fra Arbejdsgruppen om ændring af den kirkelige struktur. Betænkning 1477. Kirkeministeriet juli 2006.
- Sørensen, Asger:* Værdifri eller værdifuld? Socialkonstruktivisme mellem sociologi og filosofi. Arbejdsrapport CBS, januar 2002

**Bilag 1: Menighedsrådets organisation og ansatte**



## **Perspektivering**

I min analyse af spørgsmålet om ledelse i folkekirken har jeg plæderet for at teorien om systemisk ledelse er det bedste udgangspunkt. Men jeg kunne have valgt andre teorier som udgangspunkt for analysen:

**Situationsbestemt ledelse**, hvor ledelse ikke er én metode, og der er ingen metode som er den bedste. Som leder skal man kunne analysere den givne situation og derefter komme frem til, hvad der er den bedste lederadfærd i netop denne situation. Lederen skal her kunne variere sin lederstil alt efter den givne situation.

**Følelsesmæssig intelligent ledelse**, hvor ledelse går ud på at styre de kollektive følelser i en positiv retning. Målet er her at skabe følelsesmæssig harmoni, eller resonans, indenfor organisationen. Lederens vigtigste færdighed er her at håndtere relationer mellem mennesker og deres følelser. Lederen har her et helt repertoire af ledelsesstile, som kan tages i anvendelse alt efter den givne situation.

Uanset hvilken teori, jeg havde valgt at tage afsæt i, så havde udgangspunktet været det samme, som er skitseret i opgaven. Den ledelsesmæssige situation i folkekirken bliver ikke ændret fordi man vælger et andet ledelsesteoretisk udgangspunkt. Det er svarene på problemerne der bliver anderledes og dermed resultatet af den ledelsesmæssige indsats.

**Diplomuddannelsen i Ledelse  
Modul 2. Ledelse og medarbejder  
Forår 2007**

***Medarbejder i  
Folkekirken  
MUS og GRUS***

**260150-0151  
Jens Christensen  
Bøgeskellet 2  
2000 Frederiksberg**

**Handelshøjskolecentret i Slagelse  
Lærer: Peter Holdt Christensen**



## ***Indholdsfortegnelse***

<b>1. Problemstilling .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Problemformulering .....</b>	<b>1</b>
<b>3. Metode .....</b>	<b>2</b>
<b>4. Afgrænsninger .....</b>	<b>2</b>
<b>5. Analyse .....</b>	<b>2</b>
5.1. Sognet og de ansatte	3
5.2. Problemet	3
5.3. Løsningen	4
<b>6. Konklusion .....</b>	<b>8</b>
<b>Litteraturliste .....</b>	<b>9</b>
<b>Bilag: Organisationsdiagram</b>	
<b>Perspektivering</b>	

I den løbende debat om Folkekirkenes forhold, har fokus – indtil videre – været rettet mod folkekirkenes struktur, og hvordan opgave- og rollefordelingen skal være mellem de forskellige politiske og administrative niveauer: menighedsråd, provsti, stift og stat.

Et tema i debatten er spørgsmålet om, hvor og hvordan det daglige ledelsesansvar skal placeres overfor de medarbejdere menighedsrådene har ansat til at varetage de daglige arbejdsopgaver i sognene: kirkebogsføring, regnskab, daglig vedligeholdelse af lokaler mm., minikonfirmander osv.<sup>1</sup>.

## 1. Problemstilling

I denne debat er der ikke mange ord om medarbejderne og deres arbejdsforhold. Det eneste man diskuterer, er en opblødning af faggrænserne, fælles overenskomst og at flere sogne skal dele en medarbejder<sup>2</sup>.

Der er ikke et ord om fysisk og psykisk arbejdsmiljø, om samarbejdet mellem faggrupperne og hvordan ledelsesforholdene præger arbejdsmiljøet. Og det til trods for, at en stor undersøgelse har vist, at "folkekirken har ondt i det psykiske arbejdsmiljø, og at kun fængselsfunktionærer har det værre" og "...at hovedårsagen er de folkekirkelige arbejdspladsers mangel på synlig daglig ledelse."<sup>3</sup>

Som jeg ser det, giver det dårlige psykiske arbejdsmiljø sig bl.a. udslag i en manglende vilje/evne hos medarbejderne til at samarbejde om de fælles arbejdsopgaver, f.eks. afviklingen af kirkelige handlinger og arrangementer. Og årsagen er ikke kun den manglende synlige ledelse, men også et spørgsmål om medarbejdernes meget forskelligartede baggrund og arbejdsopgaver, som betyder forskellige billeder af virkeligheden eller forskellig kultur.

Jeg har tidligere beskæftiget mig med den ledelsesmæssige side af sagen.<sup>4</sup> Her argumenterede jeg for en mere professionel daglig ledelse, dvs. større synlighed i dagligdagen og ledelsesmæssige kompetencer, og at menighedsrådene begynder at tænke i visioner og rammer for sognets virke. Men dette er ikke tilstrækkeligt. Skal problemerne med arbejdsmiljøet løses, er det også nødvendigt at se på medarbejderne, ikke kun som enkeltindivider, men også som gruppe.

## 2. Problemformulering

Vil vi bedre arbejdsmiljøet i folkekirken og forbedre samarbejdet mellem de forskellige personalegrupper, mener jeg altså, at der skal arbejdes på 2 fronter:

---

<sup>1</sup> Se Opgaver, Sammenfatning, 2006 p. 17-19 og Opgaver 2006 p. 19-21 og 68-74

<sup>2</sup> Se Opgaver, Sammenfatning, 2006 p. 23-24 og Opgaver 2006 p. 24-25 og 85-87

<sup>3</sup> Ammitzbøll 2006 p. 230. Den omtalte undersøgelse er Hein 2002

<sup>4</sup> Christensen 2006

- den daglige ledelse skal være mere professionelt og mere synlig i dagligdagen
- der skal mere fokus på udviklingen af medarbejdernes faglige og personlige kompetencer og på medarbejderne som gruppe.

Da jeg tidligere har beskæftiget mig med den daglige ledelse<sup>5</sup>, vil jeg i det følgende beskæftige mig med udviklingen af medarbejderne, hvor jeg finder følgende problemformulering er relevant:

**en diskussion af hvordan medarbejderudviklingssamtaler, MUS, og gruppeudviklingssamtaler, GRUS, kan anvendes til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø og samarbejdet i folkekirken**

### 3. Metode

Diskussionen tager udgangspunkt i sognets forskellige medarbejdergrupper: deres baggrund, arbejdsforhold, arbejdsopgaver og arbejdsdelingen i sognet. Dette fører til spørgsmålet om det manglende samarbejde medarbejderne imellem, og en diskussion af hvordan problemet kan løses.

Desuden inddrager jeg de konklusioner omkring en professionel og synlig daglig ledelse i folkekirken, som jeg tidligere har argumenteret for.<sup>6</sup>

Endelig skal jeg pointere, at jeg bygger på egne erfaringer og observationer fra Søllerød og Mariendal sogne og på diskussioner med kolleger fra forskellige sogne.

### 4. Afgrænsninger

Analysen er afgrænset på følgende punkter:

1. Jeg beskæftiger mig med de store sogne med f.eks. 10.000 indbyggere eller mere og med 10-20 ansatte eller flere. Det betyder ikke, at der ikke er problemer i de mindre sogne, men de adskiller sig på flere områder fra de store sogne, hvorfor jeg ikke vil beskæftige mig med dem her<sup>7</sup>.
2. Jeg omtaler kun præsterne perifert, selv om de spiller en væsentlig rolle i diskussionen om samarbejde. Men det ikke er menighedsrådet, men provsten, som er præstens daglige leder, hvorfor det er denne som har ansvaret for præsternes medarbejderudvikling<sup>8</sup>.

### 5. Analyse

Jeg vil her meget kort omtale de forskellige medarbejdergrupper i sognet, og de daglige arbejdsmiljømæssige problemer, som jeg ser dem, specielt i forbindelse med samarbejde medarbejderne imellem. Herefter vil jeg diskutere hvilke tiltag der bør sættes i værk, for at løse problemerne.

---

<sup>5</sup> Se Christensen 2006

<sup>6</sup> Se Christensen 2006

<sup>7</sup> Jeg redegør nærmere for udelukkelsen af de små sogne i Christensen 2006 p. 1

<sup>8</sup> Jeg redegør nærmere for dette i Christensen 2006 p. 2

### **5.1. Sognet og de ansatte**

I de fleste større sogne er der følgende medarbejdergrupper:

**Kordegne**, sognets administrator, der bl.a. fører kirkebog, er kasserer og sekretær for menighedsrådet og deltager i de kirkelige handlinger.

**Kirketjener**, sognets vicevært/ejendomsinspektør, der bl.a. tager sig af drift, vedligeholdelse og rengøring af sognets kirke og menighedslokaler og deltager i de kirkelige handlinger.

**Organist**, som bl.a. spiller ved kirkelige handlinger og arrangementer, men som også kan være leder af f.eks. børne- og/eller voksenkor.

**Kirkesangere**, som synger ved de kirkelige handlinger.

**Sognemedhjælper**, sognets "blæksprutte", der bl.a. hjælper præsten ved konfirmationsforberedelsen, underviser minikonfirmander og tilrettelægger arrangementer for menigheden.

Endelig har nogle sogne egen kirkegård, hvor der er en **kirkegårdsleder**, **graver**, **gartner** og **kontorpersonale**.

Medarbejderne rekrutteres fra grupper med meget forskelligartet baggrund. F.eks. er kordegne ofte lidt ældre med en mellemlang boglig uddannelse: lærer, bank, pædagog og lignende, og med en karriere bag sig fra det private eller offentlige erhvervsliv, typisk fra job med stor selvstændighed og/eller som mellemledere. Herover for står f.eks. organisterne, der typisk kommer lige fra konservatorierne eller orgelmusikskolerne, og som ikke har en anden uddannelse eller erhvervskarriere bag sig.

Til hver stilling hører et regulativ, som præciserer hver enkelt medarbejders individuelle arbejdsopgaver og -forhold. F.eks. bestemmer kordegnens regulativ kontorets åbningstider, om vedkommende er sekretær og/eller kasserer for menighedsrådet, den faste ugentlige fridag mm<sup>9</sup>.

### **5.2 Problemet**

Så vidt jeg kan se, er der nogle arbejdsmiljømæssige problemer i sognene, specielt når det gælder samarbejde medarbejderne imellem. Disse kan føres tilbage til de ansattes forskelligartede baggrund og arbejdsopgaver, men også til den usynlige/manglende daglige ledelse. Problemerne kan konkretiseres således:

- Medarbejdernes forskellige sociale, uddannelses- og erhvervmæssige baggrund betyder, at deres identitet – eller kultur – er forskellig, og at de derfor har forskellige opfattelser af virkeligheden, også af deres fælles arbejdssted, sognet.

---

<sup>9</sup> Jeg omtaler disse forhold mere udførligt i Christensen 2006 p. 3-5, se også Bilag

- Deres arbejdsopgaver er, som beskrevet i regulativerne, klart adskilt. De kender ikke hinandens opgaver, og de kan derfor ikke vikariere for hinanden ved ferie og sygdom. En kordegn, kirketjener og organist kan være på arbejde samtidig uden faglig kontakt med hinanden.
- Der er intet, som i dagligdagen indikerer at man er ansat i samme organisation og at udførelsen af de forskellige arbejdsopgaver peger mod samme mål. Der er ingen fælles vision for arbejdet i sognet, hvorfor de hver især – ud fra deres identitet og konkrete arbejdsopgaver – kan opstille deres helt eget formål.

Problemerne kommer særligt til udtryk ved løsning af opgaver, som kræver samarbejde mellem medarbejderne, herunder også præsterne: gudstjeneste, kirkelige handlinger, arrangementer osv.

F.eks.:

- ved arrangementer, hvor ingen – med henvisning til sit regulativ – vil påtage sig opgaven eller kun en mindre del af den. Når opgaven alligevel bliver løst, skyldes ofte at en enkelt, eller to, løser den uden hjælp fra de øvrige.
- når præsten ikke giver kontoret besked om salmenumre til højmessen, kan de ikke distribueres videre til kirketjener, organist og sangere. Alle skal møde tidligere end nødvendigt om søndagen: kordegnen for at give de øvrige besked, kirketjeneren for at hænge numrene op i kirken og organist og sangere for at kunne øve salmerne igennem.

Konsekvensen er en lang række uløste og latente konflikter mellem de forskellige medarbejdergrupper. Ingen tager dem op, og menighedsrådet og kontaktpersonen får ikke kendskab til dem, da de ikke bliver præsenteret for dem. De ender som en kilde til konstant utilfredshed og dermed til et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

### **5.3 Løsningen**

Efter min mening skal løsningen på problemerne søges i et øget fokus på ledelse<sup>10</sup> og et anderledes og mere seriøst arbejde med medarbejderudvikling, end det sker i dag. Det betyder:

- der skal mere fokus på udviklingen af medarbejdernes personlige kompetencer, end det er tilfældet i dag, hvor fokus typisk ligger på de faglige kompetencer.
- der skal fokuseres på at udvikle medarbejderne til en gruppe, som vil og kan samarbejde om løsningen af de fælles arbejdsopgaver. Dette er der slet ikke fokus på i dag.

Her mener jeg, at en systematisk og regelmæssig anvendelse af medarbejderudviklingssamtaler, MUS, og gruppeudviklingssamtaler, GRUS, er vejen frem, tilpasset den aktuelle situation i sogne-

---

<sup>10</sup> Se Christensen 2006. Jeg tager, som nævnt, ikke denne diskussion op her.

ne, og med afsæt i den systemiske ledelsesteori.

Udgangspunktet for den systemiske ledelsesteori er en antagelse om, at det enkelte menneskes billede af verden – eller dets identitet – skabes via kommunikation mellem de ydre omgivelser og menneskets sanser og perceptionsapparat. I samspillet med den ydre verden sker der en konstant påvirkning og udvikling af den selvskabte identitet. Det betyder, ud fra et organisatorisk perspektiv, at en medarbejder tolker sin arbejdssituation ud fra sit billede af verden, at der er lige så mange tolkninger som der er medarbejdere, og at alle tolkninger er lige gyldige eller har samme værdi. I en ledelsesmæssigt og organisatorisk sammenhæng, må det selvfølgelig være organisationens perspektiv, som bestemmer hvilken version af virkeligheden som er styrende. Men forudsætningen for en accept af dette hos medarbejderne er, at ledelsen anerkender og respekterer de enkelte medarbejders identitet og bruger dette som udgangspunkt for skabelsen af et fælles organisatorisk verdensbillede eller identitet.<sup>11</sup>

Der er pligt til at afholde MUS i folkekirken, mindst én gang om året.<sup>12</sup> Kirkeministeriet har udgivet en vejledning til menighedsråd og ansatte om hvorfor man skal afholde MUS og hvordan.<sup>13</sup> Her gennemgås hvad MUS er, hvem der skal føre samtalen og dens indhold, forberedelse, gennemførelse og opfølgning. Desuden er der forslag til et forberedelseskema og eksempler på en uddannelsesplan og en udviklingsplan.

Det understreges i vejledningen, at MUS skal dreje sig om udviklingen af medarbejderens faglige kompetencer: faglige viden til at løse de daglige arbejdsopgaver, og personlige kompetencer: engagement, fleksibilitet, samarbejde mm. Udgangspunktet er en status over medarbejderens nuværende situation, hvilket fører til en drøftelse af hvad der skal ske med medarbejderens arbejdssituation i den kommende tid og hvilke faglige og personlige udviklingsinitiativer dette fører med sig.<sup>14</sup>

MUS munder ud i en "kontrakt" mellem lederen og medarbejderen, som består af en uddannelsesplan, der angiver hvilke uddannelser/kurser medarbejderen har gennemført og ønsker til kurser/uddannelser i de kommende år, og en udviklingsplan, som angiver eventuel udvikling af væsentlige kompetencer og arbejdsopgaver.<sup>15</sup>

Jeg mener, at MUS, gennemført på den "rigtige" måde, er et godt redskab i vurderingen og udvik-

---

<sup>11</sup> Hornstrup 2005 p. 15-19. Jeg vil ikke her komme nærmere ind på denne ledelsesteori og dens videnskabsteoretiske udgangspunkt i socialkonstruktionismen, men blot henvise til Larsen 2002 p. 147-165 og Gergen 2005

<sup>12</sup> Personalepolitik 2001 p. 50 og Medarbejderudviklingssamtaler 2003 p. 8.

<sup>13</sup> Medarbejderudviklingssamtaler 2003

<sup>14</sup> Medarbejderudviklingssamtaler 2003 p. 8-10

<sup>15</sup> Medarbejderudviklingssamtaler 2003 p. 41-45

lingen af den enkelte medarbejder. Faren er dog, at man, specielt lederen, opfatter medarbejderen som et autonomt individ, hvis udvikling er medarbejderens personlige ansvar.<sup>16</sup> Resultatet bliver let, at udvikling af kompetencer bliver medarbejderens personlige ansvar, og at vedkommende må se ind i sig selv, for at finde ud af "hvem jeg virkelig er" og så udvikle sig ud fra dette.<sup>17</sup>

MUS skal, efter min mening, i stedet skal tage udgangspunkt i, at menneskers virkelighed skabes gennem dets relationer med sine omgivelser, og at udviklingen er en fortløbende proces. Det betyder, at personlig udvikling ikke mere er den enkeltes eget ansvar, det er i lige så høj grad også omgivelsernes, her lederens, ansvar. Det er lederens ansvar, ud fra den position denne indtager i organisationen, at indgå i en gensidig dialog med medarbejderen om at skabe et fælles verdensbillede og dermed en adfærd, som er i overensstemmelse med organisationens, her menighedsrådets, vision, værdier og rammer for sognets arbejde.<sup>18</sup>

Gribes MUS an på denne "rigtige" måde, er det en god anledning til for leder og medarbejder, i en ligeværdig dialog, at reflektere over en medarbejders faglige og personlige udvikling, dvs. reflektere over medarbejderens faglige og personlige kompetencer til løsningen af de nuværende og kommende individuelle arbejdsopgaver. Det er her man f.eks. aftaler at kordegnen skal på et kursus i digital forvaltning, at kirketjeneren skal på kursus i betjeningen af det nye højttaleranlæg og at organisten skal gennemføre en uddannelse som leder/dirigent for et børnekor. Og det er her man bl.a. reflekterer over hvorfor kordegnen i sin betjening af menigheden, f.eks. ved navneændringer, ikke lever op til de visioner/rammer for god "kundebetjening" som menighedsrådet har udformet, og hvordan han/hun kan blive bedre.

I Vejledningen slås det fast, at man kan "ikke tale om andre medarbejdere"<sup>19</sup>, dvs. at problemer mellem to eller flere medarbejdere kan ikke tages op i en MUS. De skal behandles i en anden form for samtale, hvor lederen og alle de implicerede medarbejdere deltager. Dette kan virke lidt paradoksalt, når medarbejderen ved forberedelsen af MUS bl.a. skal overveje om man har et "godt og tillidsfuldt samarbejde med de andre ansatte?" og om man har forslag til "hvordan samarbejdet kan styrkes?"<sup>20</sup> Problemer mellem medarbejdere skal tages op i et særligt forum, medens samarbejdsproblemer mellem medarbejdere ikke skal? Og hvordan skelner man mellem "problemer" og samarbejdsproblemer?

---

<sup>16</sup> Haslebo 2004 p. 155-159

<sup>17</sup> Haslebo 2004 p. 185-221

<sup>18</sup> Haslebo 2004 p. 223-262

<sup>19</sup> Medarbejderudviklingssamtaler 2003 p. 17

<sup>20</sup> Medarbejderudviklingssamtaler 2003 p. 37

Efter min mening mangler der noget her. Et af de store problemer er samarbejdet i sognene om løsningen af de fælles opgaver, og her mangler vi et forum hvor leder og medarbejdere sammen kan reflektere over udviklingen i det interne samarbejde. Det er her gruppeudviklingssamtalen, **GRUS**, kommer ind, og med Henrik Holt Larsens ord blive ”den logiske overbygning på MUS.”<sup>21</sup>

GRUS kan gribes an på flere måder. Jeg vil i denne sammenhæng definere den som en ”fælles samtale, med fokus på en gruppes fælles opgaver og/eller ansvarsområder, med henblik på at få en dybere fælles forståelse af den fælles opgave.”<sup>22</sup>

Det er vigtigt at slå fast, at GRUS ikke er en erstatning for MUS. Det er ved MUS, at den enkelte medarbejders faglige og personlige kompetencer er på dagsordenen, medens det ved GRUS handler om medarbejderne som gruppe og løsningen af de fælles opgaver i sognet. Ved GRUS er der tale om at gruppens medlemmer reflekterer over samarbejdet, og hvor man arbejder på skabelsen af en fælles forståelse af virkeligheden, som betyder at man får lyst til at arbejde sammen om løsningen af de fælles opgaver.

Der er en række forudsætninger for at GRUS kan blive en succes<sup>23</sup>:

- **Organisationen:** samtalerne skal kobles til den enkelte organisations overordnede visioner og mål og tage hensyn til både dens formelle, struktur, og uformelle, kultur, sider
- **Gruppen:** deltagerne skal kunne relatere deres eget job til de øvrige deltageres, hvis der skal opstå en frugtbar dialog om de fælles arbejdsopgaver
- **Lederen:** skal kunne styre samtalerne og yde en væsentlig indsats for, at der er et tillidsfuldt og trygt forhold mellem leder og medarbejdere og medarbejderne indbyrdes
- **Den enkelte medarbejder:** skal kunne relatere samtalerne og de emner der tages op til deres eget job og deres egen udvikling

Det er her lederens opgave, at gøre det klart hvad gruppens ”opgaver, ansvarsområder og interne og eksterne samarbejdsflader” er.<sup>24</sup> Lederens opgave er, ud fra sin lederposition, at gøre det klart hvilken ramme gruppen/medarbejderne skal handle i, og hjælpe den/dem til at kunne skelne mellem den enkeltes og gruppens arbejdsopgaver. Udgangspunktet for dette er dog, at der eksisterer en kontekst: vision eller værdier for organisationens arbejde. Gør der ikke det, må lederen/gruppen selv skabe en fælles kontekst for løsningen af de fælles opgaver.

---

<sup>21</sup> Larsen 2006 p. 291

<sup>22</sup> Hornstrup 2003 p. 22

<sup>23</sup> Se Hornstrup 2003 p. 28-42, hvor disse emner, og flere, er udfoldet meget mere.

<sup>24</sup> Hornstrup 2005 p. 129



Ved at indføre regelmæssige GRUS i de danske sogne, bliver der skabt et forum hvor leder og medarbejdere, i en ligeværdig dialog, kan reflektere over de fælles arbejdsopgaver: gudstjenester, kirkelige handlinger, arrangementer osv. og deres udførelse. Og her kan man evaluere og tale om, hvordan man udvikler samarbejdet om opgavernes løsning, så det lever op til og udfylder de rammer menighedsrådet har sat for sognets virke overfor menigheden.

## 6. Konklusion

I debatten om folkekirkens fremtidige forhold er der fokus på de ledelsesmæssige problemer i sognene. Derimod er der ingen fokus på medarbejdernes arbejdsmæssige forhold, hvordan de ledelsesmæssige problemer påvirker arbejdsmiljøet og samarbejdet mellem de forskellige medarbejdergrupper.

Jeg har her argumenteret for at et øget fokus på medarbejderudviklings- og gruppeudviklingssamtaler kan forbedre arbejdsmiljøet og dermed samarbejdet i de danske sogne.

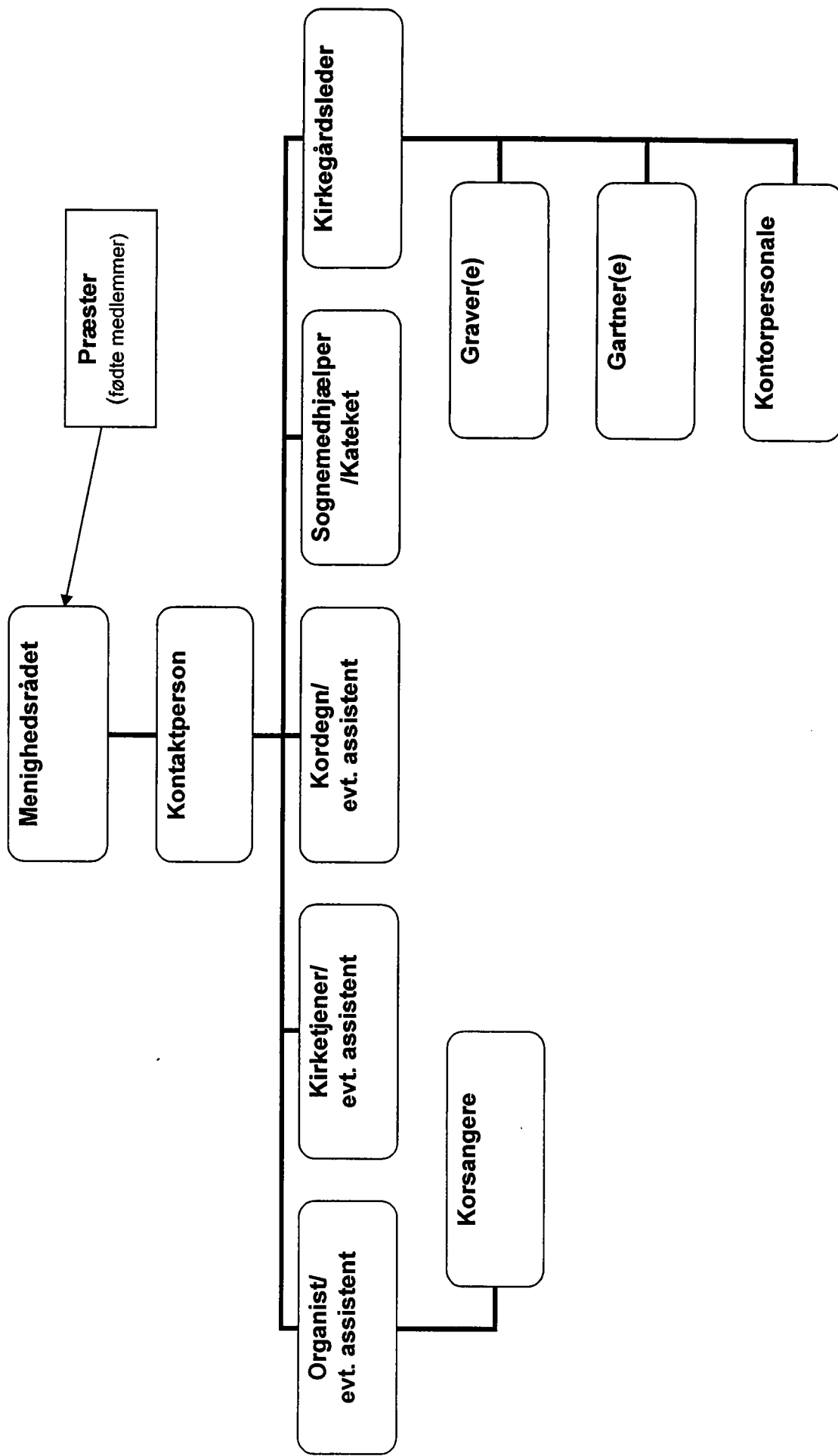
Det er dog ikke ligegyldigt, hvordan disse samtaler bliver grebet an. Både for MUS og GRUS gælder det, at udgangspunktet for samtalerne skal hentes i den systemiske ledelsesteori. Der skal være tale om "ligeværdige dialoger", dvs. for MUS: mellem lederen og dens enkelte medarbejder, og for GRUS: lederen og medarbejdere og medarbejderne imellem. Målet er, at udviklingen af den enkelte medarbejders faglige og personlige kompetencer bliver et fælles anliggende og ikke overladt til den enkeltes personlige ansvar. Og vi kan opnå, at problemer med samarbejdet bliver et fælles anliggende og ikke et spørgsmål om udpegning af enkeltpersoner, som årsag til problemerne.

Jeg skal endelig gøre opmærksom på, at MUS og GRUS ikke alene løser de grundlæggende problemer omkring arbejdsmiljø og samarbejde i folkekirken. Hvis ikke der indføres en synlig daglig ledelse, som er i stand til at varetage MUS og GRUS på den "rigtige" måde, og hvis ikke menighedsrådene begynder at interessere sig for, hvilke visioner, værdier og rammer som skal gælde for sognenes arbejde, så tror jeg ikke vi kommer ret langt på vejen til at gøre sognene til bedre arbejdspladser og de ansatte mere tilfredse med deres arbejdsplads. Jeg mener altså kort sagt, at der skal satses på både ledelse og medarbejdere for at nå målet.

## Litteraturliste

- Ammitzbøll, Richard:* Danmarks Kordegneforening i jubilæumsåret. i Jessen, Leif og Evard Bruun: Kordegnen 1906-2006. Jubilæumsskrift i anledning af Danmarks Kordegneforenings 100 års jubilæum, 2006
- Christensen, Jens:* Ledelse i Folkekirken – Hvorfor og hvordan? Eksamensopgave på Diplomuddannelsen i Ledelse, modul 1. Det personlige lederskab. Handelshøjskolecentret i Slagelse 2006
- Gergen, Kenneth J. og Mary Gergen:* Social konstruktion – ind i samtalen. Dansk Psykologisk Forlag 2005
- Haslebo, Gitte:* Relationer i organisationer – en verden til forskel. Dansk Psykologisk Forlag 2004
- Hein, Hans Ole m.fl.:* Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken. Arbejds- og Miljømedicinsk Klinik, Bispebjerg Universitetshospital 2002
- Hornstrup, Carsten og Jesper Loehr-Petersen:* Udviklingssamtaler i grupper – udvikling gennem dialog. Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2003
- Hornstrup, Carsten m.fl.:* Systemisk ledelse – den refleksive praktiker. Dansk Psykologisk Forlag 2005
- Larsen, Bøje:* Mening i galskaben – introduktion til ledelsesteoriene. København 2002
- Larsen, Henrik Holt:* Human Ressource Management. Licence to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern. Valmuen 2006
- Medarbejderudviklingssamtaler – en vejledning for menighedsråd og ansatte.* Kirkeministeriet 2003
- Opgaver i sogn, provsti og stift.* Betænkning fra Arbejdsgruppen om ændring af den kirkelige struktur. Sammenfatning. Betænkning 1477. Kirkeministeriet juli 2006.
- Opgaver i sogn, provsti og stift.* Betænkning fra Arbejdsgruppen om ændring af den kirkelige struktur. Betænkning 1477. Kirkeministeriet juli 2006.
- Personalepolitik i folkekirken – en vejledning for menighedsråd.* Kirkeministeriet 2001

## Bilag 1: Menighedsrådets organisation og ansatte



## Perspektivering

I min analyse af hvordan det dårlige psykiske arbejdsmiljø og samarbejdsklima i folkekirken kan afhjælpes, har jeg her og tidligere peget på nogle væsentlige områder, hvor der, efter min mening, bør sættes ind, nemlig en mere professionel, synlig daglig ledelse, nogle klare visioner og rammer for sognets, og dermed de ansattes, daglige arbejde og et mere bevidst og målrettet arbejde med udvikling af medarbejdernes faglige og personlige kompetencer, herunder medarbejdernes samarbejde omkring løsningen af de fælles arbejdsopgaver.

Imidlertid er der to, mindst, væsentlige spørgsmål, som jeg mere eller mindre stiltiende har ladet ligge, nemlig spørgsmålet om hvilken rolle menighedsrådene skal spille og hvordan præsterne bliver inddraget i processen

**Menighedsrådene.** I dag er det menighedsrådets valgte kontaktperson som udøver den daglige ledelse af sognets medarbejdere. Imidlertid stilles der ingen krav til kontaktpersonens ledelsesmæssige kompetencer eller krav om synlighed i dagligdagen. Det betyder meget ofte, at vedkommende er meget usikker overfor opgaven og derfor viger tilbage for at udføre den. Her bliver menighedsrådene nødt til at "slippe tøjlerne" og overlade den daglige ledelse til andre, som kan leve op til de nødvendige ledelsesmæssige krav.

Desuden beskæftiger de fleste menighedsråd sig med detaljerne i sognets liv og arbejde. Her er det nødvendigt, at man i stedet beskæftiger sig med de overordnede og langsigtede linier for sognets virke. Det store spørgsmål er imidlertid, hvordan vi/man får rådene til at ændre perspektivet for deres arbejde som politisk ledelse af sognet.

**Præsterne.** I dag er præsterne ikke ansat i sognene, de er kaldet af menighedsrådet til at varetage forkyndelsen og de er fødte medlemmer af menighedsrådet, men de er ansat af stiftet og med provsten som deres daglige leder. Det betyder, at de har stor, ofte meget stor, indflydelse på menighedsrådets arbejde og dermed på de øvrige ansattes arbejdsforhold, men de er selv kun underlagt rådet i begrænset omfang og slet ikke kontaktpersonen.

Det betyder, at præsterne ikke, mod deres vilje, kan inddrages i et arbejde på at forbedre arbejdsforholdene, herunder samarbejdet mellem medarbejderne i sognet. Hvad værre er, så er samarbejdet mellem præster og øvrige ansatte, mange steder den væsentligste kilde til det dårlige arbejdsmiljø. Løsningen af dette problem kræver formodentlig, at der bliver sat fokus på hele folkekirken organisatoriske struktur, således at den forenkles og bliver mere gennemskuelig.