



* Det jeg tror, det arbejder jeg med. Sådan er det for mange ansatte i Viborg Stift. I en rapport fra Projekt Folkekirkeligt Samspil om 15 sogne i stiftet konkluderer man derfor, at arbejdsglæden er stor blandt de ansatte. Men rapporten er også en beretning om skår i glæden. Godt nok tjener de ansatte Gud, men arbejdet i Guds hus er et arbejde i en kirke i organisatorisk kaos, hvor mange teologiske følelser er på spil, og hvor det er svært at skille det private og det arbejdsmæssige. Det giver konflikter og et dårligt psykisk arbejdsmiljø

Allerede i 2002 viste en arbejdsmiljøundersøgelse, at den var gal med arbejdsmiljøet – og at præsterne var de mest ensomme og stressede blandt de ansatte i kirken. Den nye rapport om sogne i Viborg Stift viser, at mange ansatte kæder stresssymptomer sammen med, at de ikke kan sige deres mening. Formentlig fordi de ikke alene tror på Gud, men også føler sig forpligtet til at leve op til kirkens bud om næstekærlighed – til at vende den anden kind til.

Camilla Sløk – fra Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS – nikker genkendende til de glæder og gnidninger, der præger kirkens hverdag. Hun er selv uddannet cand.theol., og har arbejdet som frivillig præst i folkekirken. Nu forsker hun i kirke- og skoleledelse. Hun peger på manglende ledelse som en af hovedårsagerne.

”Der mangler ledelse af folkekirken. Arbejdsmiljøundersøgelsen fra 2002 og min egen undersøgelse af ledelsesforståelsen blandt 100 præster i Københavns stift i 2006 bekræfter, at der er efterspørgsel efter ledelse. Mangel på ledelse betyder, at de ansatte er overladt til sig selv. Og i stedet for at gøre noget ved problemet har man hidtil gjort en dyd ud af det.

Så sent som i 2007 skrev Kirkeministeriet, at kirkens medarbejdere har en tradition for en betydelig selvbestemmelse i tilrettelæggelsen af deres arbejde, og at hensigten ikke er at ændre herpå.”

PRÆSTERNES PRAKSISCHOK

Problemerne med arbejdsmiljøet i den danske folkekirke har dybe rødder. I antologien Velfærdsledelse i den selvstyrende stat beskriver Camilla Sløk de lutherske værdiers afsmitning på folkekirkens organisation.

”Begrebet ‘det almindelige præstedømme’ er luthersk og betyder, at alle dybest set er døbt præster. Konsekvensen er, at ingen er mere præster end andre. Forestillingen om lighed for Gud betyder, at ledelse er noget, den enkelte selv står for – sammen med og i tillid til Gud vel at mærke.”

Hun uddyber:

”Du finder ingen forståelse for ledelse i Luthers tænkning. Hverken præsten eller andre udenforstående skal blande sig i dit forhold til lederen. Det er først som sidst Gud. Pointen er, at der er et stort sammenfald mellem denne lutherske figur, og den måde folkekirken er organiseret på.”

Men hvorfor er det ikke præsten, der leder kirken – det ville vel være naturligt?

”For det første er det – som sagt – sådan, at der ikke ligger ledelse i de kort, Luther gav præsterne – i modsætning til katolicismen, hvor mennesket skal skrive og lære at lede sig efter præstens

TRO ALENE KAN IKKE LEDE FOLKEKIRKEN

I den danske folkekirke er de ansatte tæt på Gud, men langt fra en ordentligt ledet kirke. Derfor trives stor arbejdsglæde side om side med et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Forsker i kirkeledelse Camilla Sløk forklarer, hvorfor den danske folkekirke ikke lykkes med ledelse, der kan ændre situationen.



anvisninger. Den anden grund er, at de ikke nødvendigvis er særlig gode til det i kraft af deres uddannelse. De er uddannet til at prædike og tale med folk. Og det er de knalddygtige til. Men de er overhovedet ikke uddannet i og til organisationsforståelse og personalehåndtering.

Af samme grund får nogle præster et gevaldigt praksischock, når de pludselig står med ansvar for et sogn. Og de får ikke meget hjælp af de ansatte. Det er noget af et tabu, men personalet i kirken laver rigtigt mange problemer for præsterne. Nogle steder mener kirketjenere og organister ligefrem, at præster er åndssvage og menighedsrådet en instans, de skal lefle for. Lykkes de med det, fører det til en fastlåst situation med menighedsråd og de ansatte på den ene side og præsten på den anden side - som én, der passer sig selv, sin prædiken og teologiske opgaver.

KIRKELEDELSE PÅ HERRENS MARK

Hvem leder så folkekirken i dag?

"Det er menighedsrådet, der har magten. Det hænger sammen med, at den danske folkekirke er et to-søjle-system:

"Den ene søjle består af det gejstlige og det politiske system, fra Folketinget, Kirkeministeriet over stifter, biskopper og provster til præsten i den lokale kirke. Den anden søjle er demokratisk bestemt og består af menighedsrådet, som har ansættelses- og ledelsesret i forhold til personalet. Præsten har kun én ledelsesret, og den handler om gudstjeneste og kirkelige handlinger som for eksempel valg af salmer og melodi."

Hvorfor kommer de to systemer i konflikt?

"Fordi de ikke er gensidigt forpligtede. Menighedsrådet er ikke forpligtet på præstens faglige værdisæt, og præsten er ikke forpligtet på menighedsrådets værdier.

De er naturligvis forpligtede til at få et samarbejde til at fungere, men det lykkes langt fra altid. Og går det først galt, så kan det gå grueligt galt. Som sådan er det jo ikke mærkeligt, at der opstår frustrationer i en organisation. Problemet for kirken er, at der ofte ikke er en konstruktiv vej ud af problemerne. I stedet står man og graver grøfter dybere. Og der er ingen ledelse, som kan sige, 'nu laver vi den her bro og løsning'."

Camilla Sløk understreger, at hun ikke er en naiv ledelsesfreak, der tror, at bare vi har en god ledelse, så lykkes alt. Men hun mener, at man i den danske folkekirke møder problemer på så lav-praktisk et plan, at det kan være svært at forestille sig, at en ledelse ville lade dem foregå.

"Et eksempel er, at en kirketjener selv må bestemme, om der må ligge blomster i kirken i tre dage, før han gør rent. Præsten synes måske ikke, det er en god idé, men så længe menighedsrådet ikke synes, det gør noget, må præsten leve med sine frustrationer over blomsterrodet."

Et af de mere vanvittige eksempler er, ifølge Camilla Sløk, fra en kirke på Nørrebro i København. Her ville organisten ikke spille, når den kvindelige præst prædikede, men menighedsrådet ville ikke afskedige organisten, så situationen fortsatte i mange år. Lignende eksempler på, at menighedsrådet ikke løser

"Man kan sætte spørgsmålstegn ved, om folkekirken samlet set har forstået, at den har en omverden af brugere, som den skal legitimere sig i forhold til."

personalekonflikter, finder man, ifølge Camilla Sløk, i en del af de danske folkekirker.

DÅRLIG ANDERLEDESHED

Den tyske pædagogikprofessor Thomas Ziehe har i forhold til skolen været fortaler for en god og veldoseret anderledeshed, som hverken er for meget eller for lidt i forhold til omverdenen. Skolen skal altså være kunstig og overraskende i forhold til realiteternes verden uden for skolen; men ikke for langt væk fra og heller ikke for tæt på verden udenfor.

Camilla Sløk mener ikke, at folkekirken repræsenterer en veldoseret anderledeshed, men snarere en dårlig anderledeshed, der er ude af trit med den offentlige udvikling, der har fundet sted i andre velfærdsinstitutioner:

"Uddannelsessystemet og sundhedssystemet har i det 20. Århundrede været presset af diskussioner om prioritering af ressourcer i den offentlige sektor. Kirken har ikke været ramt af samme politiske pres. I stedet har den politiske kamp – i snart 200 år – drejet sig om at hæve menighedsrådets status og sænke præsternes. Det er lykkedes, men omkostningerne er store.

Ikke mindst præsterne føler sig tit misforstået – både af menighedsrådet, brugerne og offentligheden, der forventer, at de har organisations-, personale- og samfundsforståelse. Det har de ikke. De bor i gamle præstegårde fra 1800-tallet, og de er på mange måder isoleret fra de øvrige ansatte i kirken. Jeg har ikke noget imod, at kirken repræsenterer en anderledeshed, tværtimod.

Faktisk siger jeg tit til præster, at mener de, at kirken står for noget helt andet i forhold til ledelse, markedsføring, dokumentation og evaluering, så er det helt i orden. I 2008 er det bare sådan, at det bliver mere og mere tvingende nødvendigt at tydeliggøre sin særlighed for at få accept af den"

Har folkekirken forstået, at de skal honorere et legitimitetspres?

"Nej, ledelse af folkekirken er i dag en afart af protestantisk selvledelse, hvor ingen uden for eller inden for kirken kan eller skal formulere, hvad god ledelse er. Man kan sætte spørgsmålstegn ved, om folkekirken samlet set har forstået, at den har en omverden af brugere, som den skal legitimere sig i forhold til. Menighedsrådet har nogle gange forventninger til, at offentlig

MENING I ARBEJDET I FOLKEKIRKEN?

Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?

I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad	
48,0%	46,9%	4,9%	0,2%	0,0%	Præster
26,6%	63,3%	8,6%	0,7%	0,7%	Kordegne
30,8%	59,9%	9,3%	0,0%	0,0%	Organister
25,4%	58,9%	14,4%	0,8%	0,5%	Gravere/kirketjenere
38,9%	51,1%	8,4%	0,0%	1,5%	Øvrige
(29,3%)	-47,9%	(18,9%)	(2,6%)	(1,4%)	AMIs referencegruppe

LEDELSESKVALITET I FOLKEKIRKEN

I hvor høj grad kan man sige, at den nærmeste leder på din arbejdsplads søger for, at den enkelte medarbejder har gode udviklingsmuligheder?

I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad	
4,9%	20,2%	37,0%	19,4%	18,5%	Præster
3,0%	17,3%	36,1%	19,5%	24,1%	Kordegne
7,3%	19,7%	34,3%	20,8%	18,0%	Organister
9,2%	33,5%	32,1%	14,2%	10,9%	Gravere/kirketjenere
12,7%	34,9%	20,6%	17,5%	14,3%	Øvrige
(7,3%)	(26,9%)	(40,9%)	(16,0%)	(8,9%)	AMIs referencegruppe

Kilde: Psykosocialt arbejdsmiljø i Folkekirken. En undersøgelse af ansatte i Folkekirken og en undersøgelse af menighedsrådenes opfattelse af de ansattes arbejdsforhold og trivsel.

ledelse og service diskuteres, men det kan være svært at finde fælles fodslag mellem præster og menighedsråd, som kan have hver deres samfundsforståelse."

SELVLEDELSE SOM NY TEOLOGI?

Camilla Sløk så gerne, at folkekirken tog udgangspunkt i en moderne selvledelse, der er forskellig fra både en katolsk og en protestantisk selvledelse. Det vil sige en selvledelse, hvor medarbejderen skal skabe og omskabe sig i organisationens billede.

"I moderne selvledelse skal du se, hvad ledelsen kan se, men også hvad ledelsen endnu ikke har fået øje på. I katolicismens forståelse af selvledelse skal man ikke selv stå for ledelse, her skal du gøre som præsten. I protestantismen skal du have tillid til Guds førelse og styring af verdens gang. I folkekirken betyder det, at medarbejderne får en betydelig selvbestemmelse – men ikke ser sig selv som en del af en organisation," forklarer Camilla Sløk.

Men betyder din idé om selvledelse ikke både et krav om en anden form for kirkeledelse og en anden form for religion?

"Nogle vil sige, at det vi er på vej hen imod er en rekatolicering. Jeg ved ikke, om det er det rigtige navn at give det forhold, at man i en luthersk-protestantisk kirke ikke længere er alene med sit forhold til Gud, men må se sig selv som en del af en organisatorisk helhed, der har en ledelse.

Mange siger, at organisationsformen skal være uafhængig af folks tro. Min opfattelse er, at de to ting hænger sammen. Folkekirken er en værdibaseret organisation. I den forstand er det vigtigt, at organisatoriske ændringer kan afspejle sig i – større

eller mindre – ændringer af de teologiske værdier. Det tager lang tid, ikke mindst fordi presset for at ændre kirkens organisering endnu ikke er massivt." ■

Af Claus Holm
clho@dpu.dk

CAMILLA SLØK

Adjunkt, ph.d., Th.M., cand.theol. Camilla Sløk er ansat ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi ved CBS. Hun forsker i kirkeledelse, uddannelsesledelse og religioners indflydelse på markedsforhold. Senest har hun sammen med Kaspar Villadsen redigeret bogen *Velfærdsledelse*, udgivet på Hans Reitzels Forlag i 2008.

OM EGEN ARBEJDSMOTIVATION

Jeg kan godt lide selv at blive klogere. Jeg kan også godt lide, at andre kan bruge det, jeg laver. Det er spændende at opleve, at noget, man selv har fordybet sig i, kan give mening for andre og skabe perspektiver på deres arbejde.