

ARTIKELSERIE OM DAGLIG PERSONALELEDELSE I SOGNET

fra PO-bladet/*Organist.org*

INDHOLD

- **Side 2:** ”Stillingsopslag”, Anders Thorup om den gode leders egenskaber (PO-bladet, november 2014)
- **Side 3:** ”D..lig ledelse”, Anders Thorup om ledelse som begreb (PO-bladet, december 2014)
- **Side 4:** Introduktion til temaet: ”Temaserie: Daglig ledelse i sognet” (PO-bladet, dec. 2014)
- **Side 6:** Om de ansatte daglige ledere: ”Kontaktpersonens forlængede arm” (PO-bladet, december 2014)
- **Side 15:** En særlig ledelsesmodel: ”Gode erfaringer med mellemledelse” af Helle Zederkof (PO-bladet, december 2014)
- **Side 18:** Om kontaktpersonerne: ”Ledelse eller selvledelse i sognet” (*Organist.org*, januar 2015)
- **Side 25:** ”Kurser i ledelse har vanskelige kår” (*Organist.org*, januar 2015)
- **Side 28:** Om modeller for professionalisering af sogneledelsen: ”Chefer, konsulenter og viden – til deling” (*Organist.org*, februar 2015)
- **Side 33:** Om præsten som leder: ”Præsten: sjælesørger eller leder?” (*Organist.org*, feb 2015)



Af Anders Thorup,
formand for
Organistforeningen

STILLINGSOPSLAG

Gennem min tid i foreningen har bladets stillingsannoncer gradvist skiftet stil. Der bruges nu langt flere værdibeskrivende vendinger. Organisten forventes at være engageret, aktiv, åben, loyal, team-orienteret, omstillingsparat osv. Lad os prøve at vende situationen og forestille os, at vi selv skulle ansætte vores ledere.

God leder søges

Den gode leder er nytænkende og inspirerende:

- kan sætte nye mål for kirken både for menighedsrådet og de ansatte og anvise veje dertil.

Den gode leder er forstående og retfærdig:

- kan selv sætte et eksempel for det gode psykiske arbejdsmiljø.
- kan mægle i små uenigheder og træffe generelt accepterede afgørelser i større konflikter.

Den gode leder er lyttende og støttende:

- kan altid levere en seriøs evaluering af organistens indsats – give konstruktiv kritik, når det er berettiget, og ros, når det er fortjent (og måske en gang imellem ufortjent!).

Den gode leder er en god formidler og åben for andres ideer:

- kan føre MUS-samtaler som en ægte tovejs kommunikation.
- kan argumentere for kirkens mål og fremtidsplaner, så organisten har forståelse for eventuelle efteruddannelseskrav.
- kan sørge for, at disse mål og planer lægges under hensyntagen til organistens (og øvrige kirkefunktionærers) kompetencer og interesser.

Stillingen er vakant.

TEMASERIE: Den daglige ledelse af sognets ansatte vil i en række artikler i de næste tre numre komme under grundig behandling. I december lægger vi ud med blandt andet at afsløre, at sogne med en kirkefunktionær eller præst som ansat daglig leder faktisk ser ud til at være mere konfliktramte end sogne, hvor menighedsrådets kontaktpersonen står for ledelsen.

D..LIG LEDELSE

Ledelse er i de fleste sammenhænge et noget uldnt defineret begreb. Det gælder bestemt også dets anvendelse inden for folkekirken. Det kan dække alt fra kirkeministerens virke til den frivillige b rneklubleders aktiviteter. Jeg vil med en lille ordleg kaste nogle strejflys på ledelse på niveauet mellem menighedsråd og kirkefunktionærer, herunder Organistforeningens medlemmer. Altså det, man kan kalde personaleledelse.

DAGLIG LEDELSE

For nogle år siden deltog jeg i et indledende kursus i ledelse, og i min afsluttende opgave skabte jeg en del moro hos lærer og censor med en bemærkning om, at det ikke gav megen mening, at tale om daglig ledelse i en virksomhed, der er så lille, at den ikke engang har en daglig aktivitet!

Udtrykket daglig ledelse anvendes ofte om den lille niche af begrebet ledelse, man også betegner som administration. Og selv det allermindste sogn skal jo lægge arbejdsplaner, fordele ferie og fridage, og hyre vikarer. En opgave så simpel, at den kan uddelegeres til selv kordegne – eller organister.

DÅRLIG LEDELSE

Tegneseriernes karikatur på en leder – højtråbende, kolerisk og despotisk – har man vel i vore dage ikke engang brug for i militæret, og vel mindst af alle steder i kirken. Her klarer vi os jo i meget vid udstrækning helt uden lederens tilstedeværelse. Vi er nemlig mestre i selvledelse.

*Af Anders Thorup,
formand for
Organistforening*



Jeg vil vove den påstand, at mestrer man ikke denne disciplin, er man slet ikke egnet til at varetage en organiststilling. For i det daglige er der jo ingen andre end os selv til at sørge for, at vi planlægger, forbereder og udfører vort arbejde.

DEJLIG LEDELSE

Den ideelle leder, er den, der formår at formulere nogle mål for sit sogn, således at alle – præster, rådsmedlemmer, ansatte, frivillige og sognet som helhed – bliver motiveret til at arbejde mod disse mål. Det er selvfølgelig vigtigt, at målene sættes under hensyntagen til de lokale forudsætninger, herunder ikke mindst medarbejdernes evner, interesser og præferencer. Altså netop den leder, jeg efterlyste i novembernummeret af PO-bladet (hed det dengang).

Lederen skal inspirere og motivere og give organisten ideelle arbejdsvilkår. *Herren give kraft til sit folk, Herren velsigne sit folk med fred!* siger David, og da der er mange kvindelige ledere, tager vi også én af hans s n, Salomon: *Klædt i styrke og hæder g r hun morgendagen i møde med smil. Hun åbner munden med visdom, med mild vejledning på tungen.*

TEMASERIE: DAGLIG LEDELSE I SOGNET

Overvejelser og frustrationer over den daglige sogneledelse har PO-bladet flere gange tidligere lagt spaltepads til, blandt andet i oktober 2012. Her kunne vi berette om en konference arrangeret af Organistforeningen, hvor arbejdsmarkedsforsker Flemming Ibsen betegnede folkekirkens ledelsesstruktur som grundlæggende dysfunktionel, ikke mindst fordi menighedsrådene har fået nogle opgaver, som de ikke har kompetencer til:

"I de fleste sogne er det et alvorligt problem, at en professionel ledelse ikke er til stede. Man skal vide, hvad det vil sige at være leder: at sætte sig nogle mål og få de ansatte inddraget og motiveret til at nå målene," sagde han ved den lejlighed.

Og i samme nummer kunne vi give den nedslående melding, at arbejdet med en folkekirkelig styringsreform, som netop var skudt i gang, slet ikke skulle interessere sig for forholdene på sogneniveau.

Nu vil vi gå mere i dybden med emnet *daglig ledelse* i form af en serie af temaartikler i dette og de to kommende numre. Det sker i samarbejde med freelancejournalist Elisabeth Lykke Nielsen.

AFSLØRENDE DATAKRYDS

I flere af artiklerne vil fokus i høj grad ligge på, hvilken betydning ledelsesformen har for det psykiske arbejdsmiljø. Det kan vi gøre med faktuelle oplysninger, som ganske vist ikke længere er helt nye, men som til gengæld rummer en stor pålidelighed. I undersøgelsen af folkekirkens psykiske arbejdsmiljø, hvis resultater blev offentliggjort sidste år, deltog en tredjedel af alle folkekirkens ansatte. De blev blandt andet spurgt til ledelsesformen i det sogn, de er ansat i, og derefter svarede de på en længere række af spørgsmål om det psykiske arbejdsmiljø.

Fra analysevirksomheden Oxford Research, som gennemførte spørgeundersøgelsen, har PO-bladet erhvervet sig nogle regneark med datakryds, hvor besvarelsenerne er fordelt på ledelsesform. Det betyder konkret, at vi har kunnet regne os frem til en række oplysninger om netop ledelsesformens sammenhæng med arbejdsmiljøet. Denne sammenhæng har rapporten fra undersøgelsen ikke interes-

seret sig for. PO-bladet kan altså her offentliggøre disse oplysninger for første gang, selvom det nu er to år siden, selve undersøgelsen blev foretaget.

De enkelte artikler i temaserien vil stille skarpt på enten en ledelsesmodel eller et aspekt af den daglige sogneledelse. Den mest almindelige model er stadig, at menighedsrådets kontaktperson efter bedste evne agerer daglig leder. Undersøgelsen gjorde det imidlertid pinligt klart, at fravær af ledelse tilsyneladende også er en ret udbredt "model". Mange kontaktpersoner er det mere af navn end af gavn, hvis menighedsrådet da overhovedet har udnævnt en kontaktperson, sådan som det skal ifølge menighedsrådsloven.

FLERE MODELLER FOR LEDELSE

Kontaktperson-problematikken ser vi nærmere på i næste nummer. Senere vil vi også fokusere på præstens ledelsesrolle og på den indflydelse, provstikonsulenter kan have på ledessituationen i et sogn. På de følgende sider drejer det sig i første omgang om de ansatte daglige personaleledere.

Hvis man vil fordybe sig i de overvejelser, der ligger bag, at menighedsråd siden 2008 permanent har kunnet ansatte en daglig leder, kan man på km.dk søge efter "betænkning 1477" og derefter i dokumentet søge på "leder". Her er det præsten som mulig daglig leder, der bliver diskuteret, fordi det lovgivningsmæssigt handler om, hvorvidt der skulle åbnes for, at præsten kunne vælges som menighedsrådets kontaktperson og dermed fungere som daglig leder. Men i praksis banede betænkningen og lovændringen vej for en permanent ordning med, at også en kirkefunktionær kan ansættes som daglig leder, hvilket i en årrække kun havde været muligt som en forsøgsordning.

Med organisationsaftalen for kordegne blev der fra januar 2010 oprettet en separat løngruppe for kordegne med ledelsesopgaver (samt administrationschefer). De øvrige kirkefunktionærer har ikke sådan en løngruppe, og det kan derfor være lidt vanskeliggere for menighedsrådene at ansætte en af dem som daglig leder. Hvis der er tale om en overens-

komstansat, vil det for andre end kordegne kræve et individuelt forhandlet løntillæg. Er der derimod tale om en tjenestemandsstilling som kordegn eller kirkegårdsleder, kan stillingen efter ansøgning herom klassificeres i en særlig lønramme.

Mindst en fjerdedel af folkekirkenes medarbejdere er i dag ansat i et sogn, hvor en person modtager løn for at varetage – i hvert fald en del af – ledelsesopgaverne og -beføjelserne (i november 2012 var det knap en fjerdedel, men antallet af ansatte daglige ledere er formodentlig stadig voksende). Og for god ordens skyld: Her taler vi ikke om gravere eller kordegne, der leder deres medhjælpere, eller organister der leder korsangerne, men om den overordnede ledelse/personaleadministration af sognets kirkefunktionærer.

Man kan i princippet skelne mellem de daglige ledere, der grundlæggende varetager en funktion som almindelig kirkefunktionær eller præst og derudover har en lønnet tillægsopgave som personaleleder, og

så på den anden side de ledere, der er ansat med ledelse/personaleadministration, budget- og regnskabsansvar samt eventuelt sekretariatsbetjening af menighedsrådet som primære funktioner. Sidstnævnte har normalt titel af administrations- og/eller personalechef. Den titel kan en kirkegårdsleder eller kordegn med ledelsesbeføjelser dog undertiden også have, så i praksis er det lidt vanskeligt at skelne.

Den ”rendyrkede” administrationschef er typisk ansat i et af de store bysogne med mange medarbejdere og ofte mindst et par kirker i sognet. I enkelte tilfælde er flere sogne med forskellige menighedsråd dog gået sammen om at ansætte en administrationschef til at lede alle kirkefunktionærerne i sogne. Den model fortæller vi om i et senere nummer.

Endelig har vi til det her nummer fået Helle Zederkof, tidligere næstformand for Organistforeningen, til at skrive om en alternativ ledelseskonstruktion, hvor hun fungerer som mellemleder i de sogne, hun er ansat i.

Filip

UD OVER RAMPEN

DEN KOMMUNIKERENDE SANGER

MASTERCLASS I UNGE STEMME 27.2. - 1.3. 2015



DEN JYSKE SANGSKOLE



WWW.DENJYSKESANGSKOLE.DK

KONTAKTPERSONENS FORLÆNGEDE ARM

De senere år er det blevet mere almindeligt, at menighedsråd ansætter en præst eller kirkefunktionær som daglig leder. Men hvad skal der til for at ordningen fungerer godt?

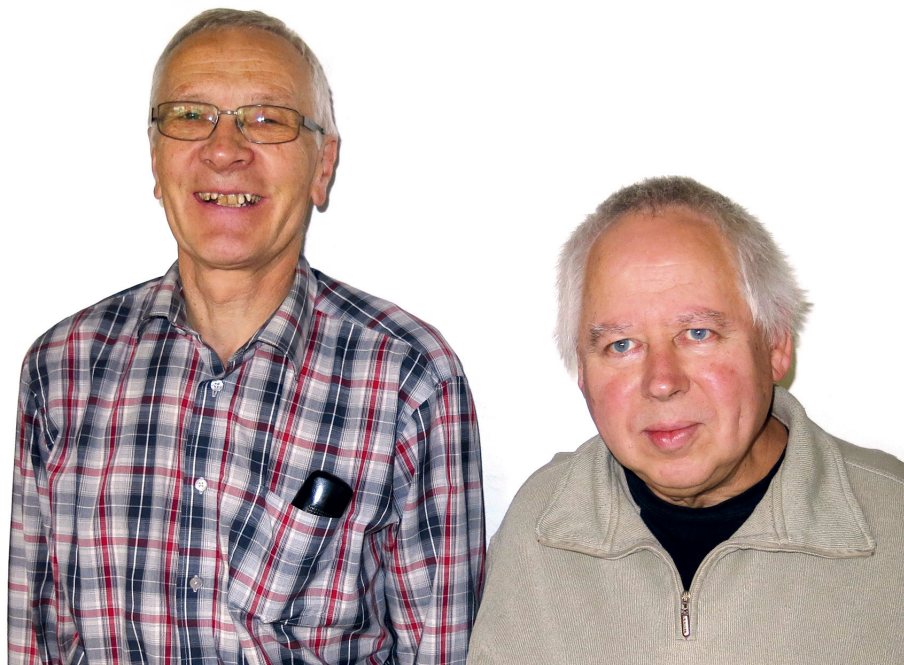
*Af Elisabeth Lykke Nielsen
og Filip Graugaard Esmarch*

Søren Lindeløv er organist i Ledøje-Smørum Pastorat – mest i landsbyen Ledøje, men han har også en del timer ved Smørum Kir-

ke. Hans ansættelse strækker sig tilbage fra 1983, så han har arbejdet under flere forskellige ledere og ledelsesformer i sin tid.

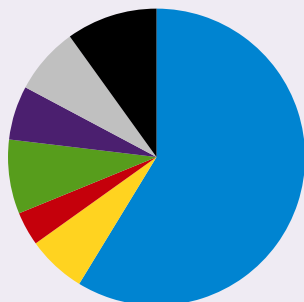
Med overenskomsten for kordegne blev der for fem år siden oprettet en separat løn-gruppe for allerede ansatte kordegne med ledelsesopgaver. Og da kordegnen i Ledøje-Smørum, Jens Larsen, gennem flere år havde fungeret som uformel leder, var det naturligt for det nordsjællandske menighedsråd at ansætte ham formelt som daglig leder, da muligheden bød sig fra januar 2010.

>



Kordegn **Jens Larsen (t.v.)** har siden 2010 fungeret som daglig leder for og organist **Søren Lindeløv (t.h.)** og de øvrige kirkefunktionærer i Ledøje-Smørum Pastorat, men nogle af de vigtigste ledelsesopgaver ligger stadig hos menighedsrådets kontaktperson.

HVEM ER DAGLIG LEDER I SOGNET?



- Kontaktpersonen for menighedsrådet (58,7%)
- En af kirkefunktionærerne er ansat (6,4%)
- En af præsterne er ansat (3,7%)
- Jeg er selv ansat som daglig leder (8,1%)
- "En anden" er ansat som daglig leder (5,9%)
- "En anden" er daglig leder (7,3%)
- Ved ikke (9,9%)

(Kilde: "Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012", Oxford Research)

Diagrammet ovenfor viser fordelingen af svar i undersøgelsen. En række metodiske svagheder gør det dog vanskeligt at vurdere, hvor sandt et billede det viser. Besvarelsene i den *lilla kategori* (at der er ansat en daglig leder, som hverken er kirkefunktionær eller præst) dækker formodentlig i mange tilfælde over en administrationschef, som respondenten/deltageren ikke opfatter som "en af kirkefunktionærerne". Det kan vi dog ikke vide, eftersom respondenter ved valg af denne svarmulighed ikke er blevet bedt om at uddybe svaret.

Selve spørgsmålet er formuleret sådan: "*Menighedsrådet har det overordnede arbejdsgiveransvar for kirkefunktionærerne i sognet/pastoratet. Hvem er det daglige personalelederen i sognet/pastoratet?*" Og selv om der tydeligvis er tænkt over formuleringen, afslører PO-bladets analyse, at mange af deltagerne ikke har forstået spørgsmålet korrekt:

Mest iøjnefaldende er det, at hele 8 procent svarer, at de *selv* er ansat som daglig leder. Men ser man på, hvilke stillingsbetegnelser denne gruppe har oplyst, er hele 62 procent af dem gravere. Dette harmonerer meget dårligt med svarene fra dem, der har en kirkefunktionær som daglig leder, for heraf angiver blot de 5 procent, at der er tale om en graver. Der er derfor grund til at antage, at mange gravere har angivet sig selv som personaleledere, fordi de leder personalet på kirkegården uden dog at være leder for nogen inde i kirken.

Af de 4.803 deltagere i undersøgelsen har 10 procent angivet, at de ganske enkelt ikke ved, hvem der er daglig personaleleder i deres sogn. Dem der har svaret sådan, arbejder formodentlig stort set alle i et

sogn *uden* en ansat leder, da de ellers ville kende til vedkommendes lederfunktion.

HØJST 25 procent MED ANSAT LEDER

Den *grå kategori* udgør reelt en svaghed ved selve udformningen af spørgeundersøgelsen, for i princippet eksisterer muligheden ikke: Er man ansat i et sogn, vil det altid være enten en kontaktperson eller en ansat, man har som daglig leder. Hvad svarene dækker over, kan vi dog i dette tilfælde godt blive klogere på, for de 7 procent, der har valgt denne mulighed, er blevet bedt om at uddybe.

PO-bladet har analyseret disse individuelle svar, og det viser sig, at højst fire ud af ti af deltagerne i denne kategori helt eller delvist har en ansat daglig leder. En anden interessant iagttagelse er, at godt hver fjerde af dem forklarer, at der enten ikke findes nogen kontaktperson/personaleleder i sognet, eller at de aldrig ser eller hører fra kontaktpersonen, eller at en af de ansatte fungerer som uformel leder (i næsten alle tilfælde en præst), som egentlig ikke er ansat til at lede, men gør det i mangel af anden ledelse. Det fører frem til to overordnede konklusioner:

1. I november 2012 var det stadig mindre end en fjerdedel af folkekirken ansatte, der havde en "professionel ledelse", i den forstand at formelle ledelsesopgaver helt eller delvist var uddelegeret fra menighedsrådet til en ansat.
2. Mindst 12 procent af alle folkekirken medarbejdere er ansat i et sogn, som hverken ser ud til at have nogen kontaktperson (som de ansatte kender til) eller en ansat personaleleder.

"I vores tilfælde er det en rigtig god løsning med kordegnen som daglig leder, for han har fingeren på pulsen," fortæller Søren Lindeløv.

Ifølge organisten har udnævnelsen af en daglig leder betydet, at arbejdet er blevet lidt mere organiseret, og der er kommet mere arbejdsro, men ellers har han ikke mærket den store forskel i forhold til tidligere.

"Menighedsrådet ved, hvor de skal henvende sig med en forespørgsel, men ellers er det jo sådan, at vi kirkesangere og organister er meget autonome. Vi organister finder for eksempel selv vikarer i forbindelse med ferier og friweekends, og det er godt, for så har man den frihed," siger Søren Lindeløv.

At ordningen med en ansat daglig leder ikke ændrer meget på medarbejdernes oplevelse af arbejdsforholdene, er også det indtryk man får fra resultaterne af undersøgelsen af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken i november 2012. Når man sammenholder besvarelsenerne af en række spørgsmål, er der tilsyneladende kun et marginalt bedre arbejdsmiljø i de sogne, hvor der er ansat en daglig leder, sammenlignet med de sogne, hvor ledelsen forstås af menighedsrådets kontaktperson (*se boksen på side 10-11*).

LEDELSE ER ET FAG

Ledøje-Smørum Pastorat består af to sogne, som siden 2008 har haft fælles menighedsråd. Foruden fire præster og kordegn Jens Larsen selv, er der otte medarbejdere, som han er daglig leder for.

Den daglige leder synes ligesom Søren Lindeløv, at ordningen fungerer godt. Han ser flere eksempler på, at hverdagen i sognet bliver mere smidig.

"Det gode ved den her ledelsesform er, at man er tæt på de ansatte. Man har den daglige kommunikation. Og man behøver ikke vente

på, at næste menighedsrådsmøde har været afholdt, hvis der skal foretages småanskaffelser," nævner Jens Larsen.

Men hvis ordningen er god, hvorfor oplever landets kirkefunktionærer med en ansat daglig leder blandt sognets medarbejdere så ikke et markant bedre arbejdsmiljø?

Det har ledelses- og organisationskonsulent Kirsten Moesgaard et bud på. Hun har afholdt mange kurser og workshops om ledelse i folkekirken. Når ordningen med en ansat leder indtil videre ikke har givet bedre resultater, er det ifølge hende fordi, ledelse er et fag og ikke kun et spørgsmål om at være til stede hver dag. Menighedsrådet må derfor også give den ansatte daglige leder det fornødne kompetenceløft, påpeger hun.

"En leders rolle er todelt: Der er den tekniske og personaleadministrative del, og så er der holdningsdelen – definitionen af, hvad der er 'den gode arbejdsplads'. Og for den sidste dels vedkommende skal der noget i værktøjskassen, før man kan det," siger Kirsten Moesgaard.

KRÆVER EN MODNINGSTID

Formanden for Landsforeningen af Menighedsråd og Folkekirkens Arbejdsmiljøråd, Inge Lise Pedersen, har et lidt andet bud.

"Jeg tror, en stor del af de problemer, nogle oplever med ordningen med en daglig leder, skyldes, at ordningen lige skal have tid til at modnes rundt omkring på de enkelte arbejdspladser. Det samme gjaldt i sin tid, da kontaktpersonordningen blev indført. Den skulle også have en tid til at modnes rundt omkring," husker hun.

Og hvad ledelseskompeterne angår, deler folkekirken vilkår med mange andre små arbejdspladser, hvor der heller ikke er en højt specialiseret og uddannet ledergruppe til at

varetage ledelse og konfliktmægling, påpeger Inge Lise Pedersen.

Ganske vist har man i nogle store sogne de senere år kunnet ansætte en leder med mere specifikke kompetencer, ofte med titlen administrationschef. Men det typiske billede af en ansat daglig leder er stadig en kordegn eller kirkegårdsleder, der har fået personaleledelsen ind under sin hat. Og vedkommende har ikke nødvendigvis nogen form for uddannelse i ledelse eller nogen erfaring i at lede andre

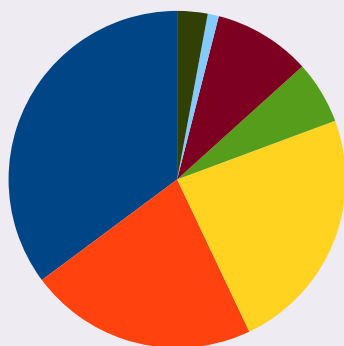
end medarbejdere inden for vedkommendes eget fag.

KLÆDT PÅ TIL OPGAVEN

I Ledøje-Smørum har Jens Larsen da også et ganske jordbundet billede af sig selv som leder. Han har tidligere været tillidsrepræsentant og har mange års erfaring som frivillig leder i foreningslivet. Så han føler sig godt klædt på til ledelsesopgaven.

(Fortsættes side 12)

HVEM ER ANSAT SOM DAGLIG LEDER?



- Præst (36%)
- Kordegn (23%)
- Kirkegårdsleder (24%)
- Graver (6%)
- Administrationschef (10%)
- Organist (1%)
- Andet (3%)

(Kilde: "Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012", Oxford Research)

Diagrammet viser fordelingen af, hvilke faggrupper, der af undersøgelsens deltagere er angivet som deres ansatte daglige ledere. Det giver dog kun et ret løseligt billede af den reelle fagfordeling mellem de daglige leder, primært af to årsager:

1. Undersøgelsen er foretaget på individniveau og ikke sogneniveau,
2. valgmuligheden "Der er ansat en anden som daglig leder" (den lille kategori i boksen på side 7) resulterer i et ganske stort mørketal, men PO-bladets vurdering af det er, at blandt medarbejdere med en ansat daglig leder må andelen af medarbejdere med en administrationschef som daglig leder være en hel del højere end de 10 procent, som diagrammet ellers viser.

Vi har kunnet lave diagrammet ovenfor, fordi den gruppe, der angav, at "der er ansat en daglig leder blandt kirkefunktionærerne", efterfølgende blev bedt om at uddybe svaret. Her var svarmulighederne indskrænket til "kordegn", "kirkegårdsleder", "organist" og "andet", men ved valg af sidstnævnte mulighed blev deltagerne bedt om at uddybe svaret i form af fri tekst. Diagrammet er derfor skabt delvist på baggrund af en analyse af disse uddybende besvarelser og delvist også på baggrund af svarene fra dem, der i det overordnede spørgsmål valgte muligheden "En anden, beskriv venligst" (den "grå kategori" i boksen på side 7).

ARBEJDSMILJØ I RELATION TIL LEDELSESFORM

- Kender ikke til nogen personaleleder ("ved ikke")
- Har kontaktperson som daglig personaleleder
- Har kirkefunktionær eller præst som ansat daglig leder
- Er selv ansat som daglig leder

	■	■	■	■
Min nærmeste leder prioriterer trivslen i sognet (ikke stillet til præster)*	49,1%	53,7%	58,7%	56,9%
Min nærmeste leder har indblik i vores psykiske arbejdsmiljøforhold*	30,9%	34,9%	46,6%	30,9%
Mit arbejde bliver anerkendt og påskønnet af min nærmeste leder*	58,2%	61,5%	68,9%	68,7%
Min nærmeste leder er villig til at lytte til mine problemer med arbejdet**	62,3%	73,0%	76,8%	77,6%
Jeg får den nødvendige hjælp og støtte fra min nærmeste leder**	59,2%	64,5%	69,1%	70,5%
Jeg får støtte til at kunne håndtere de følelsesmæssige krav i arbejdet**	53,6%	62,6%	61,6%	65,8%
Menighedsrådet prioriterer trivslen i sognet (ikke stillet til præster)*	32,5%	47,0%	43,8%	53,9%
Koordineringen og samarbejdet om arbejdsopgaverne fungerer godt*	70,5%	81,3%	80,0%	82,9%
Vi drøfter mindst en gang om året vores psykiske arbejdsmiljø*	40,6%	53,5%	61,4%	58,5%
Der bliver taget ansvar for, at det psykiske arbejdsmiljø er i orden [▲]	44,5%	75,4%	77,7%	86,4%
Jeg har indflydelse på mængden af mit arbejde**	36,6%	48,4%	47,0%	66,8%
Jeg har indflydelse på placeringen af min arbejdstid**	52,6%	69,7%	67,0%	84,1%
Jeg har stor indflydelse på beslutninger om mit arbejde**	43,4%	70,3%	66,0%	85,1%
Jeg får information om vigtige beslutninger og fremtidsplaner i god tid*	37,9%	49,3%	51,6%	55,6%
Ledelsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde*	75,3%	81,5%	82,3%	87,5%
Alle på arbejdspladsen bliver behandlet som ligeværdige mennesker*	67,5%	74,5%	73,0%	81,5%
Jeg føler mig som en del af et fællesskab på min arbejdsplads*	67,5%	75,6%	78,7%	79,6%
Man bliver behandlet retfærdigt*	58,9%	62,6%	62,4%	72,6%
Jeg oplever sjældent eller aldrig konflikter på min arbejdsplads	51,3%	47,4%	41,3%	57,2%
Inden for de seneste 12 måneder har jeg ikke været udsat for mobning	84,7%	85,0%	83,5%	89,6%
Jeg er meget tilfreds med mit job	43,6%	54,1%	51,2%	59,3%
SAMMENLAGT	53,4%	63,1%	64,2%	70,0%

* Andelen af ansatte, som har svaret enten "i høj grad" eller "i meget høj grad"

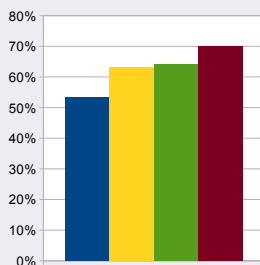
** Andelen af ansatte, som har svaret enten "altid" eller "ofte"

□ Andelen af ansatte som på spørgsmålet "Hvor ofte har I drøftet det psykiske arbejdsmiljø på din arbejdsplads?" har svaret enten "En gang om året", "2-4 gange om året" eller "Mere end 4 gange om året"

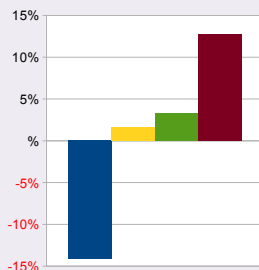
▲ 100% fratrukket de andele, som til spørgsmålet "Hvem tager ansvar for, at det psykiske arbejdsmiljø er i orden" har svaret "ved ikke" og "ingen".

(Kilde: datakryds fra "Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012", Oxford Research)

SAMLET



RELATIVT



Er det bedre at arbejde i et sogn med en ansat daglig leder (grøn) end et sogn, hvor kun menighedsrådets kontaktperson er leder (gul)? Skal man tro deltagerne i arbejdsmiljøundersøgelsen, er svaret: næsten ikke. Men hvordan er arbejdsforholdene?

dene så i et sogn, hvor der simpelthen ikke *er* nogen personaleledelse (blå)? Skal man igen tro deltagerne, er svaret: betydelig ringere.

Endelig er der dem, der selv er ansat som daglig leder (vinrød). De har ikke selv en leder med det store indblik i arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljøforhold (næstøverste spørgsmål), men derudover ser det rigtig godt ud – måske endda lidt rosenrødt i den forstand, at de på visse spørgsmål kan have tendens til at pynte på sandheden, f.eks. omkring konflikter, som de oplever væsentlig færre af end de øvrige medarbejdere (tredjenederste spørgsmål).

I vores behandling af tallene fra besvarelserne har vi kombineret de to grupper, som svarer, at der er ansat en daglig leder blandt hhv. kirkefunktionærerne og præsterne. Præsten som leder vil vi se særskilt på i en senere artikel – her skal det blot nævnes, at der generelt ikke kan spores nogen nævneværdig forskel i svarene fra dem, der har hhv. en kirkefunktionær og en præst som leder.

SÅDAN GJORDE VI

For at kunne få et kvalificeret svar på, hvilken indflydelse ledelsesformen har på det psykiske arbejdsmiljø på en kirkelig arbejdsplads, udvalgte vi en række spørgsmål om emner, som sognets ledelse må formodes at have en direkte eller indirekte indflydelse på. De 21 spørgsmål i skemaet ovenfor er omskrevet til udsagn, og de kan tilsammen give et godt fingerpeg om arbejdsforholdene lokalt.

De fem øverste udsagn har vi vurderet som relevante at medtage, selvom de handler om respondentens egen "nærmeste leder", som naturligvis i nogle tilfælde vil være en anden end sognets overordnede personaleleder. Men en dygtig personaleleder må med sin ledelse forventes at kunne bidrage til, at eksempelvis graveren er en god leder for gravmedhjælperne. Dog ligger der en mindre fejlkilde i, at fire af disse spørgsmål også er stillet til præsterne, som altid har provsten som nærmeste leder. Det gælder også for enkelte af de andre udsagn, at præsternes svar kan skabe unøjagtigheder.

Diagrammet under overskriften "SAMLET" viser gennemsnittet af, hvor positivt de enkelte grupper har svaret. En metodisk svaghed er her, at udsagn, som generelt har en meget positiv score (f.eks. "Le-

delsen stoler på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde") kommer til at vægte meget højere end udsagn, som ikke besvares særlig positivt (f.eks.

"Min nærmeste leder har indblik i vores psykiske arbejdsmiljøforhold").

For hvert af de 21 spørgsmål har vi derfor beregnet, hvor meget mere (eller mindre) positivt, spørgsmålet besvares, når man sammenligner svarene under de enkelte ledelsesformer med svarene fra samtlige deltagere. Diagrammet under overskriften "RELATIVT" viser gennemsnittet af disse beregninger og giver således et balanceret billede:

RESULTAT

På baggrund af tallene kan vi populært sagt konkludere, at

- medarbejdere i sogne med **kontaktpersonen** som (en kendt men ikke nødvendigvis særlig synlig) personaleleder har **1½ procent bedre** arbejdsforhold/psykisk arbejdsmiljø end gennemsnittet af alle folkekirkens medarbejdere
- medarbejdere, der har en af kirkefunktionærerne eller præsterne som **ansat leder**, har **3½ procent bedre** forhold (altså kun ganske lidt bedre end den første gruppe!)
- den tiendedel af folkekirkens medarbejdere, som **ikke kender til nogen** daglig personaleleder, vurderer deres arbejdsforhold/psykiske arbejdsmiljø som hele **14 procent ringere** end gennemsnittet
- så er det bedre **selv at være daglig leder**: det giver **13 procent bedre** forhold end gennemsnittets.

Vi har i oversigten udeladt de to mindre grupper, som hhv. svarer, at

- "der er ansat en anden som daglig leder" – en gruppe, vi ikke kender sammensætningen af, men som må formodes at indeholde en hel del, der har en administrationschef som leder (jf. boksen på side 7). Derfor skal det her nævnes, at vurderet ud fra besvarelserne på de samme 21 spørgsmål er denne gruppes forhold 13 procent ringere end gennemsnittets. Dette vender vi tilbage til i et senere nummer.
- "en anden er personaleleder" – en gruppe, som er så broget sammensat, at der ikke kan udledes noget relevant af deres svar.



Landsforeningens formand, **Inge Lise Pedersen**, pointerer, at hvis et menighedsråd ansætter en daglig leder, som skal være *leder* og ikke blot tovholder, så skal rådets medlemmer også undgå at blande sig sig i den daglige ledelse.

"Jeg plejer at sige, at jeg betragter mig selv som en holdleder, der er udstyret med visse beføjelser til at kunne handle her og nu, så tingene ikke går i stå i det daglige. Selvfølgelig kan man altid lære noget og blive bedre, men det er først indenfor de senere år, at der er dukket gode småkurser indenfor ledelse op hos Danmarks Kordegneforening. Ellers har det været nogle meget omfattende kurser i ledelse, man har kunnet tage," siger Jens Larsen.

Søren Lindeløv er da også udmærket tilfreds med sin daglige leder.

"Jeg synes nærmere, man kan sige, at det ikke er altid, at menighedsrådsmedlemmerne er godt nok klædt på til at udnytte og respektere den daglige leders kompetenceområde, og det kan indimellem skabe lidt forvirring omkring kommandovejen," erfarer han.

TYDELIG KOMMANDOVEJ

Den uklare kommandovej er en af de børnesygdomme, som ordningen med en ansat daglig leder ifølge Inge Lise Pedersen lider af.

"I begyndelsen, sådan en ordning fungerer, kan det være svært for menighedsrådet at vænne sig til, at de nu ikke længere skal blande sig i den daglige ledelse. Så det er ikke af ond vilje, hvis de gør det. Det er klart, at menighedsrådet må gøre sig meget klart, om det er en tovholder eller en leder, man ansætter. Det er dog ikke alle steder, man har fået afgrænset helt præcist, hvilke beføjelser den person har, og så kan det godt blive svært," siger hun og tilføjer:

"Jeg har altid sagt, at klarheder skaber unødvendige konflikter. Og menighedsrådene kan altid henvende sig til Landsforeningen og få gode råd, inden de begiver sig ud i ansættelse af en daglig leder. For det er bedre at forebygge end at helbrede."

Også ledelseskonsulent Kirsten Moesgaard hejser et advarselsflag ved kommandovejen.

"Forudsætningen for, at ordningen kan blive en succes, er, at man er villig til at delegere, finde den rigtige person til opgaven, og som tidligere nævnt, klæde vedkommende på til opgaven," siger hun,

ANSVAR FOR ARBEJDSMILJØET

Et vigtigt ansvarsområde, der ikke følger med stillingen som daglig leder i Ledøje-Smørum Pastorat, er den årlige medarbejderudviklingssamtale. Den varetages af menighedsrådets kontaktperson.

"Det undrer faktisk mig, at det er kontaktpersonen og ikke min daglige leder, der står for det. Ofte går hele den første MUS-samtale med en ny kontaktperson med at fortælle vedkommende om en organists arbejde," siger Søren Lindeløv.

At Jens Larsen ikke selv forestår MUS ændrer dog ikke på, at han som daglig leder føler et ansvar for det psykiske arbejdsmiljø.

”Det er både en medmenneskelig og kollegial pligt at holde øje med hinanden, og her går jeg gerne forrest,” siger han.

Et udsagn i undersøgelsen af folkekirkens psykiske arbejdsmiljø lyder: ”Min nærmeste leder har indblik i de psykiske arbejdsmiljøforhold på arbejdspladsen”. Og i sogne med en ansat daglig leder er svarene på det udsagn hele 28 procent mere positive end blandt deltagerne som helhed – når man ser bort fra de daglige lederes egne svar. Men meget tyder på, at lederens gode indblik i forholdende langt fra altid bliver udnyttet. Hvis man måler på, i hvor høj grad deltagerne mener, der bliver taget ansvar for, at det psykiske arbejdsmiljø er i orden, svarer deltagerne med en ansat daglig leder nemlig blot 6 procent mere positivt end gennemsnittet.

JURIDISK UKLARHED

Misforholdet kan ifølge Kirsten Moesgaard meget vel skyldes, at ledelsen som helhed ofte er delt mellem den ansatte leder og menighedsrådets kontaktperson.

”Mit bud er, at det skyldes, at den ansatte daglige leder i mange tilfælde udelukkende tager sig af det rent personaletekniske og dermed løser medarbejdernes individuelle behov for ferie, arbejdsplaner og den slags. Det betyder, at den holdningsmæssige ledelse, teamledelsen, det at vise vejen for god kommunikation og godt samarbejde kommer til at mangle, og så er forudsætningerne for et godt psykisk arbejdsmiljø gået tabt. Kort sagt fungerer det ikke, fordi man har hakket ledelsesopgaven over i to,” siger hun.

Måske skal en del af forklaringen findes i juraen, for kan menighedsrådet overhovedet

uddelegere den del af sit arbejdsgiveransvar, som handler om arbejdsmiljøet? Den ansatte daglige leder kan godt overtage *opgaven* med at sikre arbejdsmiljøet, men *ansvaret* forbliver fortsat hos menighedsrådet, forklarer rådgivningschef og cand.jur. Elisabeth Jensen hos Landsforeningen af Menighedsråd.

”Der, hvor begrænsningen for den daglige leder kan ligge, er, hvilke rammer der udstikkes af menighedsrådet for hans eller hendes arbejde, og det behøver ikke være ens i alle sogne,” siger hun.

”Når det så er sagt, er Landsforeningen i øjeblikket i gang med at undersøge hvor langt delegationen til den daglige leder faktisk kan række,” supplerer Elisabeth Jensen.

NÅR KONFLIKTEN LURER

På mange af arbejdsmiljøundersøgelsens spørgsmål svarer ansatte i sogne med en ansat daglig leder en lille smule mere positivt end ansatte i sogne, som blot har menighedsrådets kontaktperson som leder. På enkelte spørgsmål adskiller de to grupper sig dog mere markant fra hinanden. Her tæller det på positivsiden for medarbejdere med en ansat leder, at de har en markant bedre oplevelse af, at deres arbejde bliver ”anerkendt og påskønnet af deres nærmeste leder”. Samtidig er der en tydelig tendens til, at man i sogne med en ansat leder oftere får gennemført den lovpligtige årlige drøftelse af blandt andet det psykiske arbejdsmiljø.

Omvendt ser det ud med konflikter. Ifølge både Søren Lindeløv og Jens Larsen ligger der ingen konflikter og lurar i Ledøje-Smørum pastorat, og opstår der uenigheder, bliver det taget i opløbet. Men skal man tro resultaterne fra undersøgelsen fra 2012, er dette langt fra nogen selvfølge i et sogn med en ansat daglig leder. I sogne, hvor kontaktpersonen leder de

ansatte, angiver 53 procent af deltagerne, at de oplever konflikter på arbejdspladsen mere end blot sjældent, mens det i sogne med en ansat daglig leder er 58 procent, der svarer sådan.

På trods af at sogne med en ansat daglig leder i princippet vil have en mere synlig ledelse, ser der altså ud til at være lidt flere konflikter i netop disse sogne. Noget af forklaringen kan ligge i, at der ifølge undersøgelsens resultater generelt er en hel del flere konflikter i bysogne end i landsogne, og de fleste daglige ledere er ansat i bysogne (se boksen). En anden væsentlig forklaring synes at være, at mange af lederne savner basale ledelsesværktøjer. Som Kirsten Moesgaard påpeger:

”Der er hverken færre eller flere konflikter i folkekirken end på enhver anden arbejdsplads. Men når der opstår konflikter, får de lov til at eskalere, fordi der mangler værktøjer til at håndtere dem.”

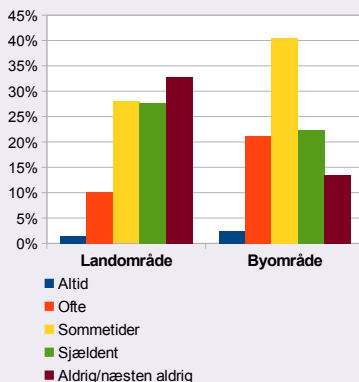
LIDENSKAB FØRER TIL KONFLIKT

Ifølge Inge Lise Pedersen er risikoen for interessekonflikter mellem kontaktpersonen og den ansatte leder som allerede nævnt en reel risiko, dels fordi ordningen skal have tid til at modnes, og dels fordi der rundt på de enkelte arbejdspladser kan være uklarheder i arbejdsfordelingen mellem den daglige leder og kontaktpersonen.

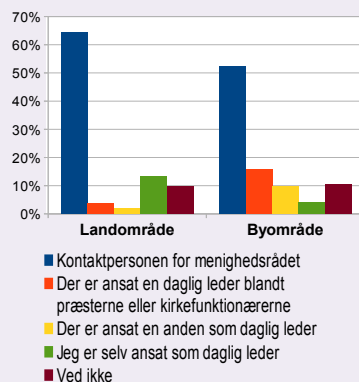
”Ledelse handler om at møde konflikter og forskellige interesser professionelt. Hvis den professionelle tilgang vinder over det lidenskabelige, kan det blive godt. Men ofte kan det være svært at skelne skarpt mellem professionel uenighed og personlig konflikt,” siger hun og pointerer:

”Nogle har en illusion om, at fordi det er kirken, er der ikke nogen konflikter. Men det er forkert.”

OPLEVER DU KONFLIKTER PÅ DIN ARBEJDSPLADS?



HVEM ER I DET DAGLIGE PERSONALELEDEREN I SOGNET?



(Kilde: datakryds fra ”Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012”, Oxford Research)

NB! Som omtalt i boksen på side 7 har mange gravere angivet sig selv som ”daglig leder” uden dog at være det for andre end deres egne medhjælpere. Derfor burde den grønne søjle under ”landområde” reelt være betydeligt lavere og den blå (formodentlig) tilsvarende højere.

CODE ERFARINGER MED MELLEMLEDELSE

I Thorsager-Bregnet-Feldballe på Djursland er der tre kirker, tre organister og tre kirkesangere. Her fungerer Helle Zederkof som mellemlæder, idet hun er daglig leder for musikteamet.

Af Helle Zederkof

For fire år siden manglede menighedsrådet i Feldballe både en graver og en organist. Og da det ofte kan være svært at rekruttere folk til mindre stillinger på landet, opstod ideen om et samarbejde med de to nabomenighedsråd i Thorsager og Bregnet. Der blev ansat en organist og en graver, og jeg blev på det tidspunkt bedt om at have ansvaret for fordelingen af tjenester imellem os tre organister.

Snart opstod ønsket – specielt fra os ansatte – om en sammenlægning af de tre menighedsråd, idet tre forskellige kontaktpersoner samt tre budgetter ikke var en særlig smidig størrelse at arbejde med i det daglige. Thorsager og Bregnet havde allerede i en årrække haft fælles personale. Det lykkedes at få nedsat et sammenlægningsudvalg, som skulle forberede en ny struktur.

Siden menighedsrådsvalget i 2012 har der i de tre sogne været ét råd med 20 folkevalgte medlemmer, 5 præster og 1 medarbejderrepræsentant. Og da der er så mange medlemmer, har man lavet en model, hvor en stor del af arbejdet foregår i udvalg, hvis beslutninger så skal godkendes i det store menighedsråd. Der er blandt andet økonomiudvalg, personaleudvalg og aktivitetsudvalg.

Da vi desuden er en relativ stor arbejdsplads med 20 ansatte (foruden præsterne),

valgte menighedsrådet at ansætte kirkegårdslederen og mig som mellemledere for hvert vores område med direkte reference til kontaktpersonen. På den måde er det en mere overkommelig opgave at være kontaktperson.

LEDELSESOPGAVERNE

Jeg har ansvaret for den daglige ledelse af de tre kirkesangere og de to andre organister. Sangernes tjenestefordeling, ferieplan og sygemeldinger varetages af kordegnen, som selv er den ene af sangerne. Jeg sørger selvfølgelig for det tilsvarende arbejde for organisternes vedkommende og er desuden involveret i gudstjenesteplanlægningen for på den måde at sikre, at det bliver muligt for os at holde ferier og friweekender. Hvis vi i tilfælde af sygdom ikke kan dække tingene selv, skaffer jeg vikar.

En anden af mine opgaver er at afholde MUS-samtaler og gennemføre APV med alle organister og kirkesangere. Mine kollegers ønsker til eksempelvis kurser sendes også til mig. Ønskerne tages med i personaleudvalget, hvor de behandles i forhold til budgettets muligheder.

Opstår der problemer i det daglige, er det i første omgang mig, som kirkesangerne og organisterne skal komme til. Jeg forsøger så at få bragt tingene i orden, og er det noget, jeg ikke selv kan løse, henvender jeg mig til kontaktpersonen, ligesom eventuelle store sager tages op i personaleudvalget.

Kontaktpersonen er min direkte sparingspartner i det daglige, men derudover varetages personaleanliggender i et personaleudvalg. Her sidder der medlemmer af



Helle Zederkof har siden 1992 været organist i Thorsager og Bregnet ved Rønde. I en årrække frem til 2013 var hun også medlem af Organistforeningens bestyrelse, senest som næstformand.

menighedsrådet, kontaktpersonen, en præst, kirkegårdslederen og mig. Udvalget behandler hvert år de indkomne ønsker til lønforhandling i samarbejde med kassereren. Derudover har vi blandt andet udarbejdet en personalehåndbog, vi er ansvarlige for nyan sættelser, arrangerer det årlige medarbejdermøde for menighedsrådet og alle medarbejderne, og vi arbejder generelt med trivsel og godt arbejdsmiljø for de ansatte.

Da vi er så mange ansatte, har vi også etableret en sikkerhedsgruppe. Her er jeg valgt som repræsentant for menighedsrådet – dvs. ledelsen – og andre ansatte repræsenterer de ansatte. Vi arbejder løbende med at sikre, at både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er godt i alle faggrupper.

MANGE FORDELE

Jeg oplever, at den største fordel ved den nye struktur i de tre sogne er, at jeg i det daglige har kolleger, jeg kan inspireres af og samarbejde med omkring forskellige projekter. Specielt korarbejdet nyder godt af dette. Vi laver fælles koncerter og gudstjenester, hvor vi på den måde både har en dirigent og en pianist. Vi inspirerer også hinanden i forhold til ny orgelmusik, korrepertoire og kursustilbud – og har af og til været af sted sammen på kursus.

At vi er tre organister, giver stor fleksibilitet i forhold til at kunne få fri, når vi hver især har brug for det. På en almindelig søndag er det kun to af os, der skal på arbejde, så vi har cirka hver tredje weekend fri, og vi har kun "lørdagsvagt" hver tredje lørdag. Dette er rigtig rart i forhold til familieliv og planlægning af fritid. Vi planlægger altid gudstjenester for et halvt år ad gangen, og når der så undervejs opstår et behov for at få fri en søndag, er det ofte muligt at bytte. Dette fungerer rigtig godt for os alle tre, er mit klare indtryk.

Vi har i år forsøgt os med et antal musikgudstjenester, hvor alle kirkesangere og organister samt én af præsterne medvirker. Her har vi bidraget med solosange, duetter og korsatser i forskelligt omfang. Det har været rigtig sjovt at lave sammen, og gudstjenesterne er blevet godt modtaget af menigheden.

Vi holder 1-2 møder i musikgruppen årligt, hvor vi drøfter, hvordan "musikken spiller", og om der er noget, vi har lyst til og mulighed for at gøre anderledes. På den måde håber jeg, at alle i gruppen føler, at de kan få indflydelse på den daglige arbejdsdag.

KUN FÅ ULEMPER

Jeg synes ikke, der for mig er mange ulemper, dog kan jeg indimellem godt føle mig som lidt af en blæksprutte, da næsten alt, hvad der

foregår i og omkring kirken, går omkring mig. Noget er blot til orientering, og andet skal jeg bruge tid på at forholde mig til. Det kan i perioder give en del arbejdspress at skulle håndtere alle de bolde, der er i luften.

Derudover kan det være, at mine kolleger oplever nogle ulemper ved at have en kollega som daglig leder. Det er ikke noget, der er kommet frem, men muligheden vil være der. Vi har i teamet talt om, at hvis der opstår en situation, som de andre ikke synes, de kan drøfte med mig, så må de gå til kontaktpersonen. Det har ikke været tilfældet endnu, men jeg tror, det er vigtigt at have talt om muligheden.

Vi har et stort menighedsråd, mange ansatte og mange præster, så indimellem kan det

være vanskeligt at få kommunikeret alting hele vejen rundt. Vi har da også oplevet, at beslutninger er blevet truffet det forkerte sted. Det oplever jeg helt klart som "børnesygdomme" i den nye struktur, hvor alle skal vænne sig til rollerne og hvilken hvilken del af budgettet, man har ansvar for.

Kommunikationen løser vi på den måde, at alle referater fra de forskellige udvalg er tilgængelige for alle, kontaktpersonen har fast træffetid for personalet cirka en gang om måneden (og kan desuden altid træffes på mail og telefon), vi har jævnlige kalendermøder, hvor alle ansatte deltager, og desuden holder vores kordegn, kirkegårdsleder, den kirkebogsførende præst og jeg møde hver måned for at sikre, at alt bliver husket og fungerer.

CARL NIELSEN ORGEL ALBUM

Vær med til at markere Carl Nielsens 150-års fødselsdag i 2015 med Forlaget Mixturs nye Carl Nielsen Orgel Album.

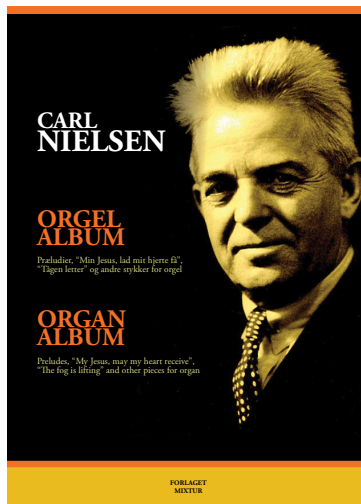
Hæftet indeholder et udvalg af Nielsens "små præludier" samt en række spændende nye transskriptioner af bl.a. "Tågen Letter", "Drømmen om Glade Jul" samt variationer over "Min Jesus, lad mit hjerte få".

FMX 01-011 Carl Nielsen Orgel Album
32 sider
Udkommet nov. 2014

PRIS KUN

149,00

Læs mere og se nodeeksempler på www.noder.dk



✉ info@noder.dk
☎ +45 86 13 66 55
📘 facebook.com/noderdk

📍 Stormgade 48
6700 Esbjerg
Denmark
www.noder.dk

AARHUS
MUSIK
NODER.DK

KONTAKTPERSONORDNINGEN UNDER LUP

I det seneste nummer (december 2014) skrev vi om, hvordan en ansat daglig leder kan fungere som "kontaktpersonens forlængede arm". Nu fortsætter vi med del 2 af temaserien om daglig ledelse og ser nærmere på selve kontaktpersonen.

Bestemmelsen om, at der i ethvert menighedsråd skal vælges en person, der på rådets vegne fungerer som leder for kirkefunktionærerne og modtager henvendelser fra dem, blev introduceret med ændringen af menighedsrådsloven i 1988. Det var dog først i 1994, at man begyndte at bruge betegnelsen "kontaktperson".

HVAD SIGER LOVEN?

Det eneste, selve menighedsrådsloven siger om kontaktpersonordningen, er følgende:

§ 9, stk. 5: *Menighedsrådet vælger af sin midte 1 kontaktperson, der bemyndiges til på rådets vegne at give forskrifter og anvisninger til og modtage henvendelser fra kirkefunktionærerne om tjenstlige forhold. Opgaven som kontaktperson kan efter menighedsrådets beslutning deles mellem en af pastoratets præster og et af de valgte medlemmer.*

§ 9, stk. 7: *Menighedsrådet fastsætter en vedtægt for de (...) nævnte personers forretningsområde.*

Desuden fremgår det af lovteksten, at kontaktpersonen vælges for et år ad gangen, sådan som det også gælder for rådets øvrige poster. Et valgt medlem har pligt til at lade sig vælge som kontaktperson, når der altså er flertal for vedkommende, dvs. præsten har ikke den pligt. Menighedsrådets formand kan ikke vælges til kirkeværge eller kasserer, men han/hun kan godt vælges til kontaktperson.

STIFTERNES VEJLEDNING

I en vejledning med overskriften "Om menighedsrådet", som ligger på flere af Stifternes hjemmesider, bliver det mere konkret, hvad opgaven indebærer:

Kontaktpersonens opgaver består i at

- *varetage den daglige arbejds giverfunktion og fungere som bindeled og koordinator imellem*

menighedsrådet, de ansatte og præsterne, og med sit virke være med til at fremme samarbejdet mellem de tre parter.

Kontaktpersonen skal

- *holde sig orienteret om medarbejdernes arbejdsforhold og viderebringe eventuelle ønsker om ændringer i løn- og ansættelsesvilkår*
- *formidle tjenstlige pålæg og forskrifter fra menighedsrådet til medarbejdere, samt henvendelser fra medarbejdere til menighedsrådet*
- *indkalde og lede de pligtige medarbejdermøder (mindst en gang årligt)*
- *opslå ledige stillinger efter menighedsrådets beslutning*
- *sikre, at ansættelsesbeviser er korrekte og ajourførte*
- *antage vikarer efter retningslinjer besluttet af menighedsrådet*
- *forestå/sikre planlægning af medarbejdernes ferier, fridage og friweekends*
- *sikre, at der føres fraværs- og sygedagslister*
- *sikre, at der gennemføres årlig MUS*
- *gennemføre årlige arbejds miljødrøftelser*
- *gennemføre APV og sikre, at der er etableret en arbejds miljøorganisation på arbejdspladser med 10 eller flere ansatte.*

LANDSFORENINGENS VEJLEDNING

På folkekirkens intranet, Den Digitale Arbejdsplads, findes der en mere grundig vejledning om kontaktpersoner. Efter login (se boksen side 4) finder man den under "Håndbøger" > "Vejledning i menighedsrådsarbejde" > "Enkeltposter og udvalg" > "Kontaktpersonen".

Landsforeningen af Menighedsråd har desuden udarbejdet en standardvedtægt, som menighedsrådene kan bruge som udgangspunkt for deres vedtægter for kontaktpersonens opgaver (eller fordelingen af opgaver mellem kontaktpersonen og en daglig leder, jf. menighedsrådslovens § 9, stk. 7). Her udfoldes stort set de samme punkter som i stifternes kortfattede vejledning.

Filip

LEDELSE ELLER SELVLEDELSE I SOGNET

Ordningen med kontaktpersoner har eksisteret i mere end 25 år. Alligevel ved mange kirkefunktionær end ikke, hvem deres personaleleder er.

Af Elisabeth Lykke Nielsen, journalist

Folkekirkenes overordnede organisering er i sig selv en udfordring for god ledelse. Undersøgelsen af folkekirkenes psykiske arbejdsmiljø 2012/2013 satte fingeren på det, som mange godt vidste: At kirkens tostrengede ledelse kan skabe vanskeligheder, når der eksempelvis skal løses en konflikt mellem en præst og en anden medarbejder, som skal arbejde tæt sammen i det daglige, men har forskellige ledere. Og at det i mange sogne ser ud til at knibe gevaldigt med synligheden af den daglige ledelse.

Men resultaterne fra undersøgelsen peger alligevel på, at kontaktpersonordningen som ledelsesform kan være en ganske velfungerende ordning. Ifølge en ledelseskonsulent med jord under neglene kræver det dog, at en række betingelser bliver opfyldt.

Samtidig har nogle medarbejdere i folkekirken det faktisk bedst med at passe sig selv og udøve selvledelse. Det kan der også være god brug for, da mange af de af menighedsrådet udpegede kontaktpersoner mangler ledelsesværktøjer og -kompetencer. Men uanset graden af ledelse eller selvledelse er tydelig kommunikation og ansvarsfordeling mellem menighedsrådet, kontaktpersonen og de kirkeligt ansatte et must for det psykiske arbejdsmiljø, lyder det fra blandt andre Landsforeningen af Menighedsråd.

FIRE BETINGELSER

Poul Langagergaard er indehaver af ledelsesrådgivningsfirmaet L*Profil og tilsluttet konsulentnetværket Kirkekonsulenter. Desuden er han selv kontaktperson i Helligåndskirkens Sogn i Aarhus. Han mener, at selve organiseringen af folkekirken i et vist omfang spænder ben for god ledelse i kirken.

"Hvis man skulle bygge en organisation op i dag, ville man jo ikke vælge at gøre det sådan som folkekirken ser ud. Men når det så er sagt, er kontaktpersonordningen måske den mindst ringe ledelsesform, vi har," siger han og begynder at liste de vilkår op, der skal til, for at ordningen fungerer.

>



Foto: Chiffi Foto/mussekarna.dk

Ledelseskonsulent og kontaktperson Poul Langagergaard vurderer, at kontaktpersonordningens svagheder til trods er det sandsynligvis den bedste sogneledelses-model, der er til rådighed

Først og fremmest skal kommunikationen fra menighedsrådet være tindrende klar omkring kontaktpersonens beføjelser, begynder de ved den skriftlige aftale der er mellem rådet og kontaktpersonen om vedkommendes ansvarsområde. Dernæst skal kontaktpersonen have en professionel tilgang til hvervet, hvilket ifølge ledelseskonsulenten indbefatter både at være nærværende og samtidig have en vis distance til personalet, så alle bliver ledet på lige fod. Så er der selve ledelsesformen:

"Ofte er der jo den udfordring, at kontaktpersonen er erhvervsaktiv, og derfor må han eller hun øve sig i det, jeg kalder 'distanceledelse'. Det handler om at udstikke klare forventninger og aftaler, være god til at uddelegere og i det hele taget stole på, at personalet udfører arbejdet som forventet," påpeger Poul Langagergaard som den tredje betingelse, inden han runder af:

"Endelig må kontaktpersonen øve sig i såkaldt 'dialogledelse': At være lyttende og hele tiden klar til at skabe dialog mellem parterne; være katalysator for, at de ikke kolliderer. Skabe rammerne omkring, hvordan medarbejderne kan tale sammen."

GOD ORDNING I LANDSOGNENE

Også formanden for Landsforeningen af Menighedsråd, Inge Lise Pedersen, ser udfordringer i at få kontaktpersonordningen til at fungere optimalt som ledelsesform. Alligevel mener hun, at ordningen har sin berettigelse i en stor del af landets sogne.

"I meget overordnede træk er der tre typer af medarbejdere: Den selvstændige type, 'industriarbejderen' og den moderne karriertype. Den selvstændige type brænder for sin arbejdsplads og er en god selvleder, mens industriarbejderen helst vil have klare retnings-

"I folkekirken lykkes ledelse ikke"

Camilla Sløk, der er associeret professor ved Copenhagen Business School og desuden uddannet teolog, undersøger i et kapitel i bogen "Velfærdsledelse" (side 98-126) folkekirkens forhold til fænomenet selvledelse. Hendes konklusion er blandt andet, at den ledelsesform, der er gængs i sognene, ikke står mål med det, man i en moderne organisation forventer af ledelse.

Under overskriften "I folkekirken lykkes ledelse ikke" skriver Camilla Sløk:

"Selvledelse i folkekirken kan således optræde som mangel på vilje fra den gejstlige søjles side til at lede præsterne. På den verdslige søjles side som mangel på tid, vilje, evner eller mod til at lede personalet. Ledelse i folkekirken er således i høj grad karakteriseret ved selvbestemmelse uden ledelse. Personalet har lov til at passe sig selv. (...)

I folkekirkelig sammenhæng bliver ledelse dermed ikke relationel. Der er ikke nogen organisationsfor-

ståelse: Ledelse er ikke pligt til at skabe rum for selvledelse, men italesættes alene som kommunikation og en uddelegeret magt til at gennemføre beslutninger. (...)

Spørgsmålet er dog, om man ikke bør (...) italesætte et moderne selvledelsesbegreb, i hvilket man tager konsekvensen af, at det er i sognene, den lokale magt ligger, hvorfor sognene i højere grad burde se sig selv som moderne selvejede organisationer, hvis opgave det er at virke på en meget mere dynamisk og aktiv måde (...), hvor man tænker in branding, strategi, markedsføring, kreativitet, brugerdriven innovation og brugerinddragelse. (...)

Som det er nu (...), kan [medarbejderne] ikke vide, hvorhen de skal se for at finde ud af, hvilken vej de skal. Der skabes ikke et fælles omverdensbillede, som det ellers er påkrævet af moderne offentlige velfærdsinstitutioner."

linjer at følge, og går på arbejde for at tjene penge. Den moderne karrieretype brænder for sit fag og for at udvikle sig i det,” siger hun og tilføjer:

”Jeg tror, at i de små landsogne ser man mange af de selvstændige typer, og det giver dem arbejdskvalitet, at de får lov til selv at planlægge tingene. Derfor mener jeg, at det især er her, kontaktpersonordningen kan komme til sin ret,” pointerer hun.

Men et er, hvilke typer af medarbejdere, som trives med denne ledelsesform – noget andet er, hvad ledelsesformen kræver af lederne – altså kontaktpersonen.

”Vi kan ikke forvente, at der i alle menighedsråd altid er mennesker med ledelseserfaring. Men menighedsrådet må forsøge at finde en kontaktperson, der har en tilpas balance mellem rummelighed og fasthed, som har tiden til det, og som frem for alt besidder fin-

gerspidsfornemmelse,” mener Inge Lise Pedersen.

INDBYGGEDE SVAGHEDER

Ifølge Poul Langagergaard er det især manglen på ledelseskompetencer, der er kontaktpersonordningens akilleshæl. Men det er ikke det hele.

”En anden svaghed er, at menighedsrådet er på valg hvert fjerde år, og kontaktpersonen formelt hvert år. Her bliver det et stort ansvar for menighedsrådet at sikre kontinuiteten i ledelsen,” siger han og tilføjer, at hvis det samtidig skorter på ledererfaring blandt menighedsrådets medlemmer, kræver det en særlig indsats at få kontaktpersonordningen til at fungere. Men det kan lade sig gøre.

”Foruden kurser i ledelse kan man for eksempel alliere sig med en ekstern ledelseskonsulent, der kan støtte kontaktpersonen, især i begyndelsen,” foreslår han.

Hos Landsforeningen af Menighedsråd kender man godt til behovet for opkvalificering af kontaktpersonerne.

”Jeg tror, man kan sige, at ganske mange af menighedsrådsmedlemmerne med særlige funktioner – det kan være formænd, kasserere eller kontaktpersoner – mangler efteruddannelse indenfor deres område. Nogle har ikke opdaget behovet, andre har ikke tid, og atter andre er valgt i et menighedsråd, hvor der ikke er afsat ekstra ressourcer til videreuddannelse af menighedsrådets medlemmer,” siger Inge Lise Pedersen.

Op det forsøger landsforeningen at dæmme op for ved at tilbyde forskellige kurser af kortere eller længere varighed.

”Vi fører bestandig en kampagne for at få menighedsrådsmedlemmerne til at opkvalificere sig. Lige efter valget tilbyder vi de brede kurser for nyvalgte menighedsråds-



”Velfærdsledelse” (Hans Reitzel 2008)
kan købes hos boghandleren til 300 kr.

Ringe kontinuitet i sogneledelsen

Steen Marqvard Rasmussen, der er sociolog og seniorkonsulent hos Landsforeningen af Menighedsrådene lavede i 2000 en stor undersøgelse af, hvordan kontaktpersonerne selv vurderer deres opgaver og virke som kontaktperson. Her er nogle af resultaterne:

- 37 procent var helt enig eller nogenlunde enige i, at de blev kontaktperson, fordi ingen anden ville. Og 27 procent var helt enig eller nogenlunde enige i, at de flere gange siden havde fortrudt, at de blev kontaktperson.
- Alligevel kunne Steen Marqvard konkludere: "Den generelle tendens er, at kontaktpersonerne ikke mister lysten til at sidde i menighedsrådet som følge af deres arbejde som kontaktperson."
- 41% af kontaktpersonerne ønskede ikke genvalg til menighedsrådet, men dette er vel at mærke ikke en større andel end for menighedsrådsmedlemmer generelt.
- 59 % havde erfaring med personaleforhold, inden de blev valgt som kontaktperson.
- Kontaktpersonerne brugte i gennemsnit 5 timer om måneden på hvervet. 82% af dem fandt, at de ikke brugte for lidt tid i forhold til medarbejdernes eller i forhold til menighedsrådets behov.

Siden år 2000 er kravene til kontaktpersonerne generelt blevet mere omfattende. Derfor ville tallene i en tilsvarende undersøgelse formodentlig se anderledes ud i dag. Landsforeningen foretog i 2008 en mere generel undersøgelse, som ikke er direkte sammenlignelig, men som antyder, at interessen for at blive kontaktperson ikke på det tidspunkt var blevet mindre.

"Direkte adspurgt mente 20% i 2008, at det var (helt eller delvis) svært at finde en kandidat til kontaktpersonhvervet. Denne situation kan dog meget vel have ændret sig de allerseneste år som følge af de nye overenskomster for kirkefunktionærområdet, som trådte i kraft den 1. september 2009," skriver Steen Marqvard Rasmussen i bogen "Meninger med menighedsråd" fra 2012.

Han oplyser over for Organist.org, at Landsforeningen endnu ikke ligger inde med nogen nyere konkret viden på dette felt.

Hvad angår kontinuiteten i, hvem der har posten som kontaktperson, vides det heller ikke, hvordan udviklingen har været. Men af undersøgelsen fra 2008 fremgår det, at blot 32 % af kontaktpersonerne også havde posten i forrige (fireårige) valgperiode. Det gælder til sammenligning for 58 % af formændene og 62 % af kasserne. Siden dengang er reglerne ændret, så man kun vælges til posterne for ét år.

MENINGER MED MENIGHEDSRÅD

Perspektiv på folkekirken
nr. 3 - 2012



LANDSFORENINGEN
AF MENIGHEDSRÅD

Bogen "Meninger med menighedsråd" (2012), som bl.a. formidler undersøgelsen fra 2008, kan downloades fra siden www.menighedsraad.dk/menighedsraadene/perspektiv-paa-folkekirken. Derimod er udgivelsen "Menighedsrådets kontaktperson" (2001), som formidler 2000-undersøgelsen, ikke længere tilgængelig.

medlemmer, og herefter kommer en bølge af de mere specialiserede kurser, for eksempel for kontaktpersoner.”

Landsforeningen afprøver for tiden et nyt kursuskoncept kaldet ”Kort om ledelse” – en række aftenkurser af halvanden times varighed, som udbydes rundt omkring i landet. Disse kurser er gratis, hvilket de øvrige

af Landsforeningens jævnligt tilbagevendende kurser som noget nyt fra 2015 også er. Er man interesseret i en mere grundig indføring i kunsten af lede, må man afsøge det generelle kursusmarked eller bestille et specialkursus hos Landsforeningen, hvilket i begge tilfælde vil indebære en udgift for menighedsrådet.

”Alle menighedsråd burde have en fast post

Når ledelsen er ukendt

10 procent af alle deltagerne i undersøgelsen af folkekirkens psykiske arbejdsmiljø (gennemført i november 2012) ved ikke, hvem personalelederen i sognet er. Af kirkefunktionærerne må andelen dog antages at være endnu højere. Omkring en fjerdedel af deltagerne er nemlig præster, som også har besvaret dette spørgsmål, og det er næppe præsterne, der har svaret ”ved ikke”.

Dertil kommer, at et par procent af de øvrige deltagere har valgt svarmuligheden ”en anden” og derefter (i form af fri tekst, jf. nedenfor) har givet udtryk for, at en formelt organiseret personaleledelse reelt ikke eksisterer i sognet. Dermed er der basis for at sige, at det rundt regnet er hver syvende (godt 14 procent) af kirkefunktionærerne, der har en meget uklar oplevelse af sognets ledelsesforhold.

I sin rapport fra undersøgelsen opsummerer Oxford Research det sådan her:

”En betragtelig andel ansatte ved ikke, hvem deres leder er, eller oplever, at lederen ikke udfylder sin rolle. Dette er centralt i forhold til det psykiske arbejdsmiljø, da det bliver meget svært at håndtere samarbejdsvanskeligheder, faglige uenigheder, uklarheder, personligt arbejdspress eller blot koordination af det daglige arbejde. Velvidende at ledelse kan udøves på mange måder, er og bliver ledelse nøglen til at håndtere de årsager, der ligger bag et dårligt psykisk arbejdsmiljø.”

HVEM TAGER ANSVAR?

I PO-bladet fra december 2014 er der på side 10 et skema, hvor man blandt andet kan sammenligne en række besvarelser fra ”ved ikke”-gruppen med

besvarelserne fra dem, der godt kender til en kontaktperson, der leder personalet. Heraf fremgår det eksempelvis, at i den første gruppe oplever kun en tredjedel, at menighedsrådet prioriterer trivslen i sognet, hvorimod næsten halvdelen af den anden gruppe har den oplevelse. Og igen: i den første gruppe oplever mindre end halvdelen, at der bliver taget ansvar for, at det psykiske arbejdsmiljø er i orden, mens tre fjerdedele af den anden gruppe har den oplevelse.

Helt overordnet har ”ved ikke”-gruppen en vurdering af deres psykiske arbejdsmiljø, som er ca. 15 procent ringere end dem, der kender deres kontaktperson – når man altså behandler tallene som fremlagt i PO-bladets december-nummer side 10-11 (se i øvrigt også boksen på side 14 i det nummer, hvor de ledelsesmæssige forskelle mellem land og by fremlægges).

LEDELSES-KAOS

Her følger nogle eksempler på frie besvarelser af spørgsmålet om, hvem der leder personalet:

- ”Kontaktpersonen skulle jo være det, men udfører ikke arbejdet.”
- ”Ingen, vi leder os selv hver især.”
- ”Alle i menighedsrådet mener, de er ledere af personalet!”
- ”Der hersker for tiden en temmelig kaotisk tilstand. Ingen er daglig leder.”
- ”Virker som om det er menighedsrådsformanden, kontaktpersonen udviser ikke lederegenskaber.”

(Kilde: ikke-offentliggjorte datakryds og besvarelser fra Oxford Research)

på budgettet, der hedder 'uddannelse,'" mener Inge Lise Pedersen.

EN ARBEJDSPLADS MED SÆRHEDER

I spørgeskemaundersøgelsen fra 2012 giver hver syvende af de deltagende kirkefunktionærer udtryk for, at de enten ikke ved, hvem der er deres daglige leder, eller at der reelt ikke er nogen daglig ledelse i sognet.

Samtidig peger tallene på, at netop disse medarbejdere har et markant dårligere psykisk arbejdsmiljø end gennemsnittet. Og som PO-bladet beskrev i december 2014, har den store gruppe af medarbejdere, der kender kontaktpersonen som deres personaleleder, til gengæld et psykisk arbejdsmiljø, som overordnet svarer til arbejdsmiljøet i sogne med en ansat daglig leder – i øvrigt på højde med niveauet for arbejdsmarkedet generelt. Dermed hælder undersøgelsens resultater til, at kontaktpersonordningen kan fungere godt som ledelsesform. Men ikke altid gør det.

Når det gælder den overraskende store gruppe, som i undersøgelsen svarer "ved ikke" til spørgsmålet om, hvem deres leder er, mener Inge Lise Pedersen, at tallene skal læses med visse forbehold.

"Jeg synes, besvarelsenerne her er svære at fortolke. Men det siger i høj grad noget om den kirkelige arbejdsplads' særheder. Og jeg kan ikke lade være med at spørge mig selv, om de pågældende medarbejdere overhovedet ønsker at have mere leder, end de har? Når vi nu ved, at der, specielt i de små landsogne, er en tendens til selvledelse, må procentdelen af de ansatte, der ikke har brug for en leder, være tilsvarende større," siger hun

Inge Lise Pedersen tilføjer, at det faktum, at præsten under gudstjenester og kirkelige handlinger har instruktionsbeføjelser over de kirkefunktionærer, som medvirker – men ellers ikke er leder for dem – måske kan gøre nogle ansatte usikre på hvem, der er deres leder.

TYDELIG KOMMUNIKATION

De forhold fritager dog ikke menighedsrådet for sit ledelsesansvar.

"Præmisserne for, at kontaktpersonordningen kan fungere 100 procent tilfredsstillende for alle parter, er, at der er lavet en ordentlig aftale i menighedsrådet omkring kontaktpersonens beføjelser. Og så skal resten af menighedsrådet i øvrigt lade være med at blande

Klarhed om ansvarsfordelingen

På folkekirkens intranet, Den Digitale Arbejdsplads, ligger der en grundig vejledning til kontaktpersonfunktionen.

Under overskriften "Tjenstlige forskrifter og instrukser" slår vejledningen fast:

"Det er en væsentlig regel, at det alene er kontaktpersonen (udover præsten i visse tilfælde), der kan give de ansatte tjenstlige forskrifter og pålægge de ansatte at udføre bestemte opgaver eller påtale mangler ved deres arbejde. Det er vigtigt, at alle i menighedsrådet følger denne regel, så de ansatte ikke føler, at alle i menighedsrådet vil blande sig i deres udførelse af arbejdet. Det er derfor også vigtigt, at kontaktpersonen løbende følger med i, hvorledes de ansatte udfører deres arbejde."

Vejledningen kan findes på Den Digitale Arbejdsplads under "Håndbøger" > "Vejledning i menighedsrådsarbejde" > "Enkeltposter og udvalg".

sig i kontaktpersonens arbejde,” understreger Inge Lise Pedersen.

Også Poul Langagergaard ser alvorligt på det ledelsestomrum, der tilsyneladende befinder sig nogle af landets sogne.

”Hvis så mange af medarbejderne ikke kender deres leder, kan man virkelig tale om, at menighedsrådet har svigtet sin opgave. De må

stille op til personalemøde, og fortælle medarbejderne om hinandens roller. Og så må kontaktpersonen rejse sig op, præsentere sig og fortælle om sine forventninger til samarbejdet. For man svigter alle parter, hvis det ikke er tydeligt for alle, hvem der er lederen,” slutter han.

KURSER I KIRKELEDELSE HAR VANSKELIGE KÅR

Landsforeningen af Menighedsråd har indtil videre måttet nedtone sine ambitioner om at tilbyde kontaktpersoner mulighed for at arbejde med sig selv som leder. For ansatte daglige ledere er det dog lettere at få en målrettet opkvalificering.

Af Filip Graugaard Esmarch

I det enkelte menighedsråd er det ikke altid praktisk muligt at udpege en kontaktperson med de kompetencer, en god leder har brug for. Men så må den næstbedste løsning være at sende den valgte kontaktperson på kursus. Sådan kan man opsummere overvejelserne i en betænkning fra Kirkeministeriet (se boks s. 17).

Landsforeningen af Menighedsråd har da også udbudt flere kurser for kontaktpersoner – med skiftende held. Organisationens hidtil eneste bud på et kursus i mere grundlæggende udvikling af ledelseskompetencer faldt dog til jorden på grund af manglende interesse.

Tilbage i slutningen af 00'erne tog Copenhagen Business School initiativ til en uddannelse i kirkeledelse henvendt til både præster og menighedsrådsmedlemmer. Her var der

tilstrækkelig interesse, men uddannelse måtte lukke igen som følge af omlægninger. Når det gælder egentlige efteruddannelsesmuligheder i kirkeledelse, er der derfor i øjeblikket kun Teologisk Pædagogisk Centers tilbud, og det er forbeholdt de ansatte ledere.

LÆR MUS PÅ 1 TIME

Hos Landsforeningen af Menighedsråd har man oplevet god efterspørgsel på kurser, som introducerer de regler og procedurer, man har brug for at kende til som kontaktperson. Derimod har interessen for et egentligt ledelseskursus været langt mindre.

Efter hvert menighedsrådsvalg tilbyder Landsforeningen nogle introduktionskurser for nye kontaktpersoner, og her oplever organisationen stor efterspørgsel. Desuden har der de senere år været mere specifikke kurser i emner som lønforhandling og MUS. Eksempelvis blev der i årene 2007-2011 udbudt et MUS-kursus af 4½ times varighed (med Poul Langagergaard som underviser), men det blev derefter indstillet.

Landsforeningen lancerede dog i efteråret sit nye ”Kort om ledelse”-koncept med ti forskellige minikurser, og her indgår MUS som

et af emnerne. Der er på kurserne i foråret afsat 1½ time til at lære at bruge dette centrale ledelsesredskab. Blandt de øvrige emner er "systematisk arbejdsmiljø" og "håndtering af personalesager", igen med 1½ time afsat til hvert emne.

Formanden for Landsforeningens personaleudvalg, Lone Wellner Jensen siger til Menighedsrådenes Blad i december 2014, at hun på trods af en noget svingende tilslutning betragter denne nye kursusform som den rigtige model:

"De korte kurser (...) er blevet til i erkendelse af, at menighedsrådsmedlemmer er travle mennesker, som enten er i job eller som pensionister er engageret i mange ting."

OVERVEJER NY UDDANNELSE

Tilbage i marts-april 2010 forsøgte Landsforeningen sig med et tredages ledelseskursus. Det blev udbudt som et grundigt annonceret pilotprojekt i samarbejde med AMU Nordjylland.

"Kurset (...) har til formål at give deltagerne en forståelse for ledelse og ledelsesmæssige udfordringer samt introducere værktøjer og metoder til, hvordan samarbejdet mellem menighedsrådet og kirkens personalegruppe kan styrkes," hed det i præsentationen af kurset, som skulle kombinere teori og praksis og blandt andet sætte deltageren i stand til at "vurdere sin egen ledertype og formåen som leder".

Kurset blev aflyst på grund af for få tilmeldte, oplyser udviklingschef i Landsforeningen Flemming Vium Nielsen.

De seneste år har Landsforeningen så valgt en anden strategi i forhold til udvikling af ledelseskompetencerne hos medlemmerne: Målrettede tilbud om konsulentytelser til menighedsråd med et udviklingsprojekt, som

blandt andet kan handle om "kirken som arbejdsplads".

"En betydelig del af efterspørgslen på dette område vedrører ledelse. Og det er et efterspurgte tilbud," fortæller Flemming Vium Nielsen.

Samtidig er der visioner om et nyt og ambitiøst forsøg med undervisning i ledelse:

"I forbindelse med at Landsforeningen arbejder på at blive en arbejdsgiverorganisation har vi overvejelser om at etablere en modulopbygget lederuddannelse," afslører han.

KIRKELEDELSE HOS CBS

Hvis man som kontaktperson har styr på de regler og procedurer, man skal kende, men har et ønske om at styrke sine generelle ledelseskompetencer, så må man dog i øjeblikket kigge langt efter målrettede kurser/efteruddannelser i kirkeledelse.

Center for Diakoni og Ledelse Filadelfia udbyder i samarbejde med Københavns Erhvervsakademi en diplomuddannelse i diakoni og ledelse. Den falder med sit element af diakoni naturligt inden for det kirkelige område, men retter sig ikke specifikt mod kirkelige arbejdspladser.

Det sidste gjorde derimod en uddannelse i kirkeledelse, som selveste Copenhagen Business School tog initiativ til tilbage i 2007 og udbød i samarbejde med professionshøjskolen UCC i København i årene 2007-09 som moduler i den generelle diplomuddannelse i ledelse. Omfanget af uddannelsen svarede til 30 procent af et års fuldtidsstudium.

"Der var cirka 40 deltagere på modulerne, både præster som skulle have ledelsesansvar og menighedsrådsmedlemmer," fortæller chefkonsulent Peter Rod, som var med til at udvikle uddannelsen.

I 2009 resulterede trepartsforhandlinger-

ne imidlertid i en større ændring af studieordningen for Diplomuddannelse i ledelse, da der var et ønske om at justere på opbygningen af de kompetencegivende uddannelser for offentlige ledere. Og kirkelederuddannelsen kunne ikke videreføres inden for de rammer.

FOLKEKIRKEN VIL IKKE DANSE

"Efterfølgende har vi forsøgt at samarbejde med Pastorseminariet om at designe en kompetencegivende lederuddannelse. Men Kirkeministeriet har ønsket særligt tilrettelagte kurser for ledere i kirkelige organisationer. Disse kurser har det ikke været mulighed for at koble med en formel kompetencegivende diplomuddannelse i ledelse," konstaterer Peter Rod.

I folkekirkens eget regi har der på Teologisk Pædagogisk Center i Løgumkloster i en årrække været udbudt et "Grundkursus i folkekirkelig ledelse". Det er for ansatte i folkekirken, som ønsker at klæde sig på til eller allerede er blevet udpeget til en stilling som daglig leder. Det oplyser lektor Povl Götke, der sammen med konsulent Kirsten Moesgaard underviser på kurserne.

"På kurserne har der været flest præster, men der har også altid været andre kirkeligt ansatte, fortrinsvis kordegne. Vi har løbende justeret kurset efter behov. I øjeblikket består det af et grundkursus på en uges varighed og et opfølgingskursus på tre dage, i begge tilfælde som internatkurser i Løgumkloster," fortæller han.

UNDGÅ TILFÆLDIGHEDER

Et kirkeministerielt udvalg afsluttede tilbage i juni 2007 arbejdet med en omfattende betænkning om folkekirkens lokale økonomi, hvori der er medtaget et afsnit om menighedsrådenes ledelsesopgaver:

"Det er vigtigt at undgå, at det er tilfældigheder, der afgør, hvordan ledelse udmøntes i sognet. Ved at definere, hvilke kvalifikationer og kompetencer der er vigtige for ledelsesopgaven, kan menighedsrådet formulere kravene til den daglige ledelse, inden en sådan udpeges. (...) "

I den nuværende ordning skal kontaktpersonen – hvis denne er beskæftiget – tage fri fra arbejde for at kunne opretholde alle forpligtelserne. En undersøgelse af kontaktpersonhvervet viser, at det kan være svært at få valgt en kontaktperson, som både er ajour med forholdene på arbejdsmarkedet og samtidig kan bruge den fornødne tid på hvervet.

I en række tilfælde står valget mellem et rådsmedlem med den fornødne tid, som har svært ved at sætte sig i respekt blandt medarbejderne, og et rådsmedlem, som kan sætte sig i respekt, men ikke har den fornødne tid som følge af sin fortsatte tilknytning til arbejdsmarkedet. Menighedsrådet kan her beslutte, at den pågældende, hvad enten det er en valgt eller ansat, får den nødvendige efter- og videreuddannelse"

(Kilde: Folkekirkens lokale økonomi, Kirkeministeriet august 2007, side 53).

BEHOV FOR EN PROFESSIONALISERET SOGNELEDELSE

I de seneste numre har vi allerede skrevet en hel del om ledelse. I december om de ansatte daglige ledere og i januar om kontaktpersoner. Nu runder vi temaserien af med yderligere to emner:

- 1) Modeller for professionalisering via samarbejde
- 2) præsten som leder.

I den omfattende "Betænkning om folkekirkens lokale økonomi" fra 2007 angives uddannelse af kontaktpersoner eller andre daglige ledere som en vej til forbedringer af ledelsessituationen i et sogn. Dette skrev vi om i januar. Men udvalget bag betænkningen anbefaler samtidig, at menighedsrådene i højere grad kan få kompetent hjælp til ledelsesopgaverne:

"I takt med at arbejdets tilrettelæggelse planlægges bedre, øges kravene til ledelsesopgaven. Behovet for fælles personaleplanlægning på tværs af sogne inden for provstiet betyder, at ledelsesopgaven ikke kun består i den daglige personaleledelse, men også i et ledelsesmæssigt samarbejde på tværs af sogne. Dette peger imidlertid videre mod behovet for en professionalisering af dele af området. En løsning kunne være at fastholde menighedsrådet som arbejdsgiver og udbygge de professionelle rådgivnings- og vejledningssystemer, der kan understøtte menighedsrådet og de samarbejdende menighedsråd i provstiet."

EN FAGLIG OPRUSTNING

Her er der flere mulige modeller, som bør udvælges og tilpasses de lokale behov:

"Udvalget ønsker ikke at anbefale én bestemt model for rådgivning om personaleforhold. Der kan være forskelle mellem de lokale behov og traditioner, som betyder, at der er brug for forskellige modeller eller kombinationer af disse. Men udvalget skal pege på, at der er behov for en faglig oprustning af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene, og at det derfor er vigtigt, at man lokalt finder en løsning, der kan imødekomme dette behov," skriver udvalget i betænkningen.



Anbefalet godnatlæsning: Den 442 sider lange betænkning 1491 om folkekirkens lokale økonomi (august 2007) kan hentes på km.dk under "Kirke" > "Publikationer" > "Betænkninger og rapporter". Eller man kan nøjes med en 84 siders sammenfatning.



Pia Kaufmanas, fløjte - Birgitte Bourgois, sopran - Adrien Maza, guitar

KONCERT MED TUDOR4U

RENÆSSANCENS BEDSTE SANGE I ERIK NORBYs MESTERLIGE BEARBEJDELSE

"Hvilken fantastisk koncert! Man følte sig hensat til det 16. årh. Jeg havde en vidunderlig aften."

www.tudor4u.com - kontakt: piakaufmanas@gmail.com - tlf. 51 26 90 52

CHEFER, KONSULENTER OG VIDEN – TIL DELING

For menighedsråd findes der en række modeller for samarbejde, der på forskellig måde og i forskelligt omfang kan bidrage til at give personaleledelsen et mere professionelt præg.

*Af Filip Graugaard Esmarch
og Elisabeth Lykke Nielsen*

Når folkekirkens menighedsråd har brug for vejledning omkring personaleledelse er der naturligvis kompetent hjælp at hente hos Landsforeningen, hos stifterne og hos eksterne konsulenter. Men dette er ikke nødvendigvis nok. Mange menighedsråd benytter sig af muligheden for at samarbejde med hinanden omkring ledelsesfunktioner.

Sådanne samarbejder foregår oftest på provstiplan, men de mest vidtgående af slagsen sker mellem blot to eller tre menighedsråd. I PO-bladets december-nummer kunne man læse om en særlig model med fælles mellemledere i tre sogne på Djursland. Endnu mere vidtgående er samarbejdet imidlertid, når menighedsrådene i fællesskab har ansat en administrationschef, som får tildelt ledelsesansvaret for alle kirkefunktionærer i sognene.

På provstiplan kan menighedsrådene have en personalekonsulent tilknyttet – eller konsulentbistanden kan være fastere forankret, enten i et "Kirkernes Hus", som man har det i Fredericia, eller i form af en fast aftalt ydelse fra en stiftsmedarbejder. Endelig kan menighedsrådenes kontaktpersoner på forskellig vis netværke med hinanden inden for provstiet.

UNDERGRAVER SOGNEBEVIDSTHEDEN

Når det gælder de administrationschefer, som flere kirkelige ansættelsesmyndigheder deles om eller har ansat i fællesskab, har *Organist.org* kun fundet tre konkrete tilfælde landet over. Modellen er altså ikke særlig udbredt. Ledelseskonsulent Poul Langagergaard ser et par oplagte fordele – og nogle mindst lige så klare ulemper:

"Fordelene ved denne ledelsesform er, at man får professionaliseret en så vital del som personaleledelsen og desuden fremhævet potentialet i samspillet på tværs af sognene. En ulempe er derimod helt klart, at man fratager det enkelte sogn sin fuldmagt. Det kan være med til at undergrave sognebevidstheden, når man ikke tager hånd om ansvaret selv. Derfor vil jeg gerne tage vare på sognefuldmagten," siger Poul Langagergaard, der selv er kontaktperson i Helligånds Sogns menighedsråd i Aarhus.

Han peger desuden på, der med en fælles administrationschef ofte kan være udfordringer med en vis afstand i det daglige mellem

Sogne med fælles administrationschef

Følgende sogne/menighedsråd (alle på Sjælland) deles om en administrationschef:

- Ølstykke, Stenløse og Veksø Sogne (to pastorater, tre menighedsråd)
- Værløse og Hareskov Sogne (et pastorat, to menighedsråd, tre kirker)
- Tveje Merløse og Ugerløse Sogn (i og ved Holbæk; to pastorater/menighedsråd)

Listen er ikke nødvendigvis fuldstændig.

lederen og den ansatte – altså en problemstilling, som svarer lidt til kontaktpersonens.

”Der kan også sagtens være uklarheder i, hvem administrationschefen selv referer til, når vedkommende har flere forskellige arbejdsgivere. Så alt i alt er det i mine øjne ikke nogen ideel løsning – med det er trods alt bedre end noget, som kuldsejler,” indvender han.

PERSONALEKONSULENTERNE

Den ubestridt mest udbredte model for samarbejde omkring rådgivning og bistand til ledelsesopgaver er derimod ordningen med provstienes personalekonsulenter. Formelt er det provstiudvalget, der ansætter med midler fra provstiets midler, men det er sognene – og altså ikke provstiet som sådan – der benytter sig af konsulenterne. Ofte er personalekonsulenterne ansat i flere provstier i et område, hvilket kan give basis for en fuldtidsstilling.

Som betegnelsen konsulent indikerer, står vedkommende ikke selv med noget ledelsesansvar. Men provstienes personalekonsulenter vil naturligvis kunne følge menighedsrådenes ledelsesarbejde på tættere hold, end Landsforeningens og stifternes rådgivere kan. Konsulenten kan også sagtens have fingrene helt nede i de konkrete ledelsesopgaver – eksempelvis varetægelse af lønforhandling.

”Jo tættere personalekonsulent sidder på menighedsrådet, jo mere vil den pågældende også kunne varetage egentlige ledelsesopgaver i forhold til medarbejderne,” skrev et udvalg under Kirkeministeriet i ”Betænkning om folkekirkens lokale økonomi ” fra 2007, hvor ordningen var forholdsvis ny.

Der er ikke defineret nogen grænser for, hvilke opgaver et menighedsråd kan uddelegere til eksterne personer. Reglerne siger blot, at det altid i sidste ende er menighedsrådet, der har ansvaret.

MANGLENDE FORANKRING

At netop personalekonsulent-ordningen i løbet af de senere år er ved at blive særdeles udbredt, skyldes naturligvis ikke kun selve behovet for øget professionalisering, men også, at der i mange tilfælde har været gode erfaringer med modellen. Den har dog også sine svagheder. I Kirkeministeriets notat fra 2011 om ”Opgave- og rollefordeling mellem provstiudvalg, stiftsadministrationer, Landsforeningen af Menighedsråd og Kirkeministeriet” står der:

”Provstikonsulenternes manglende tilknytning til myndigheder eller organisationer kan være problematisk, da det er vanskeligt for konsulenterne at opnå den fornødne indsigt

”Hjørring-modellen” – en fælles personalekonsulent

Under denne overskrift står der i ”Betænkning om folkekirkens lokale økonomi” (2007):

”I Frederikshavn, Hjørring Nordre, Hjørring Sønder, Sydthy og Thisted provstier er der ansat en fælles personalekonsulent. Konsulentens opgave er at understøtte de fem provstiers menighedsråds varetægelse af arbejdsgiveransvaret. Personalekonsulentens arbejde omfatter rådgivning og vejledning ved ansættelse/afsked samt arbejdsforhold (f.eks. APV) og personaleplanlægning,

-udvikling og -uddannelse, herunder støtte til MUS samtaler, samarbejdsprocesser og konflikthåndtering. Konsulenten bistår ved tilrettelæggelse af arbejde og arbejdstid.

Ordningen blev startet som et forsøg og med en samarbejdsaftale med Aalborg Stift. Ordningen fungerer imidlertid fint og er derfor gjort permanent. (...) Tilsvarende modeller er også under overvejelse i andre provstier” (side 33-34).

og uddannelse til at kunne sikre en kvalificeret varetagelse af arbejdsopgaverne, ligesom den manglende forankring kan give loyalitetsproblemer."

Organistforeningen har kendskab til en række konkrete sager, som tydeligt eksemplificerer den type problemer, ministeriet skriver om her. I et senere nummer af *Organist.org* planlægger vi at gå meget mere i dybden med ordningen.

KIRKERNES HUS

I den ovennævnte betænkning fra 2007 peges der på, at en konsulentfunktion på provstiniiveau helt oplagt vil kunne kombineres med et samarbejde omkring administration i brede forstand:

"En fordel ved at provstiet eller samarbejdende provstier varetager personaleekspertisen, er, at andre administrative funktioner som eksempelvis regnskabsføringen ligeledes kan etableres på provstiniveau, og at disse funktioner vil kunne benytte fælles faciliteter," mener udvalget.

Netop dette har man gjort i Fredericia Provsti – på en måde som måske samtidig imødekommer nogle af udfordringerne med provstikonsulenters manglende forankring:

I 2009 etablerede man i Fredericia et Kirkernes Hus i administrationsbygningen ved en af de centrale bykirker. Det skete i form af et samarbejde mellem alle provstiets sogne samt Fredericia Kirkegårde. Formålet er "at samle og bistå menighedsrådene og Fredericia Kirkegårde i økonomiforvaltning og personaleadministration i en fællesadministration."

Kirkernes Hus befolkes af to regnskabsførere, som hjælper menighedsrådene med økonomistyring, to kordegne, som varetager personregistrering for en række af sognene, samt tre medarbejdere, som udgør kirkegårds-

administrationen. Endelig er Jens Olesen ansat med titel af administrationschef, dels som daglig leder for medarbejderne på Kirkernes Hus, og dels varetager han opgaver, der svarer til konsulentbistanden fra andre provstiers personalekonsulenter.

Jens Olesen fortæller, at også provsten og provstisekretæren har kontor i huset, selv om de ikke hører organisatorisk til Kirkernes Hus. Og netop dette kontorfællesskab er i hans øjne endnu en af styrkerne ved "Fredericia-modellen":

"Vi har stor glæde af at være tæt på hinanden i forhold til drøftelser af konkrete forhold og gensidig sparring. Desuden kan provstiudvalget på den måde lettere føre tilsyn med, hvordan vi varetager vores opgaver og ansvar," begrundet han.

FAST HJÆLP FRA STIFTET

En alternativ model, som nævnes i 2007-betænkningen, går ud på, at en af *stiftets* rådgivere kan blive fast tilknyttet et provsti. Sådan har man har gjort i Kerteminde, hvor en medarbejder fra Fyens Stift på aftalte tidspunkter står til rådighed for spørgsmål om personaleforhold fra menighedsrådenes kontaktpersoner og derudover hjælper med de lovpligtige arbejdspladsvurderinger (APV). Der er både fordele og ulemper ved sådan en model:

"En fordel ved at knytte denne personaleekspertise til stiftet vil være, at den personaleadministrative funktion i forvejen er placeret dér. Der skal ikke opfindes en ny struktur til funktionen. En væsentlig ulempe er, at stiftet er tilsyns- og ankemyndighed og derfor kommer til at have flere kasketter på," hedder det i 2007-betænkningen.

NETVÆRK FOR KONTAKTPERSONER

I mindre komplicerede spørgsmål kan me-



Preben Vive har omfattende ledererfaring fra virksomhedslivet, og han arbejder nu som administrationschef i Hundige-Kildebrønde Sogn, hvor der også falder lidt guld Korn af til nabosognene.

nighedsrådenes kontaktpersoner naturligvis også hjælpe hinanden, og i flere provstier har man etableret aktive netværk for kontaktpersoner. En særlig variant af dette findes i Greve-Solrød Provsti på Vestsjælland. Her er Preben Vive ansat som administrationschef i Hundige-Kildebrønde Sogn, og han hjælper de øvrige sogne, der i de fleste tilfælde blot har kontaktpersonen som personaleleder – nogle steder dog med en præst som daglig leder. Konkret sker det, ved at Preben Vive fungerer som en form for facilitator for netværket.

”For omkring fem år siden blev der her i provstiet taget initiativ til, at kontaktpersonerne i de 11 sogne mødtes. Alle var enige om, at det var en rigtig god idé at danne en gruppe for kontaktpersoner. På den måde fandt de også hurtigt ud af, at de tumlede med mange af de samme problemstillinger i hverdagen – flere, større og mere tidskrævende opgaver,” fortæller Preben Vive.

En overgang var der derfor overvejelser

om at ansætte en en personalekonsulent i provstiet. Den idé blev dog droppet. I stedet valgte man at holde fast i idéen om en netværksgruppe for kontaktpersoner – og med administrationschefen som tovholder.

”Vi mødes cirka en gang i kvartalet med en formel dagsorden for møderne. Min funktion består i at indkalde til møderne og forberede dem i samarbejde med kontaktpersonerne. På møderne er jeg ordstyrer og tager referat derfra,” oplyser han.

EN GOD SPARRINGSPARTNER

Ved indledningen til samarbejdet i Greve-Solrød Provsti bestod udfordringen i at afstemme forventningerne til, hvor meget den enkelte kontaktperson kunne trække på administrationschefens ressourcer. Der var dog enighed om en samarbejdsmodel, som ikke skulle have økonomiske konsekvenser for det enkelte sogn. Derfor enedes man om at fortsætte på den måde, at Preben Vives primære funktion er at være tovholder for gruppen.

”Det har vist sig at være en rigtig beslutning, da netop det, at der er en tovholder, er en væsentlig årsag til, at gruppen stadig består, selv om der har været udskiftninger i kontaktpersongruppen gennem årene,” vurderer han og pointerer, at kontaktpersonhvervet kan være noget af en uriaspost.

I begrænset omfang kan kontaktpersonerne da også godt bruge Preben Vive som sparringspartner i konkrete personalespørgsmål. Som fuldtidsansat administrationschef holder han sig ajour med nye retningslinjer og retsregler inden for personaleområdet – i et omfang som kontaktpersonerne sjældent selv har tid til. Og menighedsrådet i Hundige-Kildebrønde Sogn er altså generøst nok til at stille denne viden frit til rådighed for naboerne.

PRÆSTEN: SJÆLESØRGER ELLER LEDER?

Mange menighedsråd har valgt en præst som formel personaleleder – og endnu flere præster føler sig som uformel leder. Men er præsten i virkeligheden den oplagte lederskikkelse i sognene?

Af Elisabeth Lykke Nielsen, journalist

Omkring 150-180 sogne har i dag en præst som daglig leder, og der bliver flere og flere af dem. Det oplyser Den danske Præsteforening, som ved hvert kirkeårs begyndelse får en stor mængde henvendelser i forbindelse med ansættelse af præster som daglige ledere. I cirka halvdelen af de pågældende sogne, deler præsten ledelsesbeføjelserne med en kontaktperson fra menighedsrådet.

Hos Landsforeningen af Menighedsråd, Præsteforeningen og Organistforeningen er der et bredt spekter af holdninger til, hvorvidt stigningen i antallet af sogne med en præst som leder er en positiv udvikling.

LEDELSESMODEL MED SVAGHEDER

Formand for Landsforeningen af Menighedsråd, Inge Lise Pedersen, ser ikke præsten som den indlysende personaleleder.

”Når vi taler om en ansat daglig leder, er jeg ikke varm på, at det er præsten. Alene af den grund, at han eller hun ikke er der nok. Et af problemerne med kontaktpersonsordningen er jo, at kontaktpersonen ikke er til stede på arbejdspladsen. Det løses ikke ved at gøre præsten til daglig leder, for han eller hun er der heller ikke nødvendigvis hver dag,” siger hun og indrømmer dog samtidig, at hun ken-

der til eksempler på, at det kan fungere godt med præsten som personaleleder.

Inge Lise Pedersen peger yderligere på, at i sogne med flere præster kan der ligge nogle udfordringer i teologiske forskelle mellem dem. Og for det tredje: selvom menighedsrådet jo ikke kan fyre præsten, kan det godt sætte ham eller hende fra sin bestilling som leder.

”Så kan det blive giftigt! Især fordi præsten – qua sin lønramme – får betydeligt mere i lønningsposen for at påtage sig ledelsesansvaret, end en almindelig kontaktperson gør. Og hvis man argumenterer med, at præstens plads i menighedsrådet gør ham eller hende til et naturligt valg som leder, er det jo lidt spøjst, at det så skal udløse et betydeligt større honorar til præsten end til den valgte læge kontaktperson.”

Endelig ser hun den mulige svaghed ved modellen, at den kan gøre det sværere at løse konflikter mellem de ansatte og præsten.

”Med præsten som ansat daglig leder er det mit gæt, at et menighedsråd vil blive konflikt-sky, hvis der opstår samarbejdsvanskeligheder mellem præsten og de ansatte,” siger hun.

Hos Præsteforeningen har man endnu ikke haft nogen personalesager, der handler om uoverensstemmelser i forbindelse med selve præstens ansættelse som leder. Og ser man på tallene fra folkekirkeens store arbejdsmiljøundersøgelse fra november 2012, ser der ikke ud til at være forskel på niveauet af konflikter i sogne med henholdsvis en præst og en kirkefunktionær som ansat daglig leder.

>

FINGEREN PÅ PULSEN

Præsteforeningens formand, Per Bucholdt Andreassen, opfatter til gengæld præsten som den oplagte kandidat til at varetage den daglige ledelse i sognet. Præsten er nemlig allerede en del af sogneledelsen qua sit medlemskab af menighedsrådet.

”Som medlem af menighedsrådet har præsten allerede del i arbejdsgiveransvaret, og det er et meget vigtigt – og formelt – udgangspunkt for diskussionen om, hvem der bør varetage den daglige ledelse i sognet,” siger Per Bucholdt Andreassen.

Samtidig har præsten i forvejen fingeren på pulsen og kommer i sidste ende til at stå med de udfordringer, som dagligdagen giver.

Organistforeningens formand, Anders Thorup, gør opmærksom på, at foreningen ikke har nogen generel holdning til præsten som leder. Det er menighedsrådets opgave at finde den løsning, som lokalt fungerer bedst. Men præsteforemandens præmis køber han ikke.

”En person bliver ikke arbejdsgiver af at være menigt medlem af et kollektivt arbejds-giverorgan. Det svarer til, at en lønmodtagerrepræsentant i en aktieselskabsbestyrelse skulle opfatte sig selv som arbejdsgiver. Præsten har som bekendt kun instruktionsbeføjelser under de kirkelige handlinger og i forbindelse med konfirmationsforberedelse – medmindre han da er valgt som kontaktperson,” påpeger Anders Thorup.

SAVNER TYDELIGHED

I folkekirkens store arbejdsmiljøundersøgelse fra 2012 angiver 7 procent af kirkefunktionærerne at have en præst som officiel leder, mens 11 procent mener, at præsten har en uofficiel lederrolle. Til sammenligning mener næsten dobbelt så mange af præsterne (35 procent), at de – officielt eller uofficielt –

har en rolle som leder i det daglige arbejde i sognet.

”Den store forskel kan selvfølgelig skyldes synet på præstens personlige og faglige status, og hans eller hendes tætte adgang til de øvrige menighedsrådsmedlemmer. Men den kan også skyldes en fejlagtig opfattelse af, hvad det indebærer at være medlem af et kollektivt ledelsesorgan. Præsteforeningen kan derfor med deres holdning komme til at underbygge den opfattelse hos deres medlemmer, at de er arbejdsgivere,” vurderer Anders Thorup.

Per Bucholdt Andreassen mener, at undersøgelsens noget modstridende svar understreger et behov for tydeliggørelse, hvilket for ham at se er endnu en grund til at vælge præsten som formel leder.

”Det fortæller, at der ikke er så meget tydelighed omkring præstens ledelsesrolle. Men det afspejler også, at mange kirkefunktionærer slet ikke kender til præstens rolle med de instruktionsbeføjelser, der følger med. Og det er med til at skabe uklarhed. De erfaringer, vi har med at gøre præsten til daglig leder, er, at tingene så bliver mere tydelige.”

MULIGHEDERNES TOMRUM

I rapporten fra arbejdsmiljøundersøgelsen tales der om et ledelsestomrum som følge af folkekirkens formelle tostrengede ledelses-



Præsteforeningens formand, Per Bucholdt Andreassen, fremhæver, at hvis man i et sogn vælger en præst som daglig personaleleder, vil det skabe større tydelighed omkring præstens ledelsesrolle.

Et spillerum for den uformelle ledelse

Her følger nogle centrale brudstykker fra arbejdsmiljørapporten, som blev udgivet i juni 2013:

"Det forhold, at de ansatte på samme arbejdsplads ikke er underlagt samme ledelse, giver helt tydeligt udfordringer. En provst giver et eksempel, hvor vedkommende er blevet involveret i en konflikt mellem en præst og en kirkefunktionær, men hvor provsten ikke har kompetencen til at skære igennem og handle. Provsten kan lægge øre til præsten, bakke præsten op, forsøge at mægle og tale med menighedsrådet." (...)

"Den komplekse formelle ledelsesstruktur, som i sig selv gør det udfordrende at have en samlet samarbejdende arbejdsplads, [viser sig] at være yderligere udfordret af manglende ledelseskompetencer og ikke mindst tiltro til, at ens leder kan handle på de spørgsmål, ønsker eller problemer, som man som ansat måtte have. Dette er ikke tryghedsskabende for de ansatte og lever samtidig et meget stort spillerum for den uformelle ledelse." (...)

"I forhold til håndtering af arbejdsmiljøet på en arbejdsplads kan netop den uklarhed, der udspringer af uformelle lederroller, føre til mange misforståelser, fejllantagelser og uenigheder om kompetencer og rollefordeling."

"Afdækningen af forskellene mellem kirkefunktionærernes og præsternes oplevelse af præsternes rolle understreger, at der er behov for forventningsafstemning og rolleklarhed." ()

"Præsternes uformelle ledelsesrolle er ikke nødvendigvis dårlig ledelse i sit indhold, men karakteren som uformel medfører en grundlæggende manglende tydelighed og dermed tryghed i, hvor man som ansat kan henvende sig og forvente at blive hørt og taget alvorligt."

Kilde: Oxford Research m.fl.: "Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012", s. 42, 46-47 og 49.

struktur. Det afhænger dog af øjnene, der ser, mener præsteformanden.

"Jeg synes, det er en falsk problemstilling, som i virkeligheden er med til at komplicere det hele. I virkeligheden er der kun én ledelsesstreng, fordi præsterne automatisk er en del af menighedsrådet, og dermed af sognets øverste ledelse," lyder det fra Per Buchholdt Andreassen.

Heller ikke ledelseskonsulent Kirsten Moesgaard anerkender problematikken med den tostrengede ledelse.

"Jeg opfatter det snarere som et mulighedsrum. Begrebet tostrengt ledelse er noget, nogen bruger, når noget går galt," siger hun og fortæller, at der er mange gode eksempler på god sogneledelse hos præster.

"Men det kræver, at præsten har de fornødne kompetencer. Man kan godt lære noget om overenskomster, arbejdsplanlægning og så videre. Men ledelse kræver både vilje og lyst til at træde ind på den bane."

Kirsten Moesgaard undrer sig ikke over de markante forskelle mellem kirkefunktionærer og præster, når det gælder synet på præstens lederrolle – faktisk tværtimod.

"Det overrasker mig, at spændet ikke er større. Jeg har indtryk af, at langt de fleste præster oplever sig selv som ledere uden at være udpeget formelt," påpeger hun.

EN PRÆSTELIG LEDELSESFORM

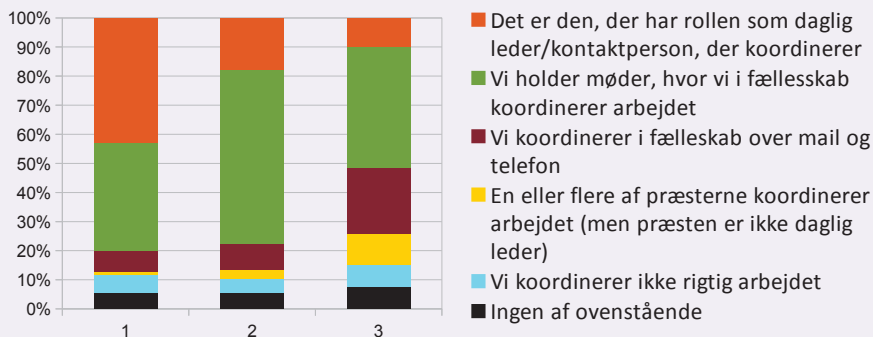
Når det kommer til de personlige kompetencer, har de fleste præster allerede et ganske bestemt fortrin til rollen som leder.

"De fleste præster udøver allerede en indirekte lederrolle i at være den gode, professionelle samtalepartner. Det er en kultur, de overfører i deres arbejde, og som kommer dem til gavn som ledere," siger Kirsten Moesgaard.

>

Præster foretrækker møder

Hvordan koordineres det daglige arbejde mellem de forskellige ansatte i sognet/pastoratet?



1. Medarbejdere i sogne med en kirkefunktionær som ansat daglig leder
2. Medarbejdere i sogne med en præst som ansat daglig leder
3. Medarbejdere i sogne med kontaktpersonen som eneste personaleleder.

Ovenstående illustrerer et af de få punkter, hvor spørgeskemaundersøgelsen af folkekirkens psykiske arbejdsmiljø (november 2012) virkelig afslører en forskel på kirkefunktionærers og præsters ledelse:

Hele 43 procent af kirkefunktionærerne sørger for koordinationen egenhændigt, mens det samme blot gælder for 18 procent af præsterne. Derimod svarer 37 procent af dem, der har en kirkefunktionær som daglig leder, og hele 60 procent af dem, der har en præst som daglig leder, at arbejdet koordineres i fællesskab på møder.

Kirkefunktionærernes måde at koordinere på fungerer dog tilsyneladende (næsten) lige så godt som præsternes. Her svarer henholdsvis 79 og 81 procent af medarbejderne, at koordinationen af arbejdet altid eller ofte fungerer godt.

En anden ganske markant forskel er til gengæld,

at i sogne med en kirkefunktionær som daglig leder ser der ud til at blive taget mere ansvar for det psykiske arbejdsmiljø end i sogne med en præst som daglig leder. Her giver henholdsvis 81 procent og 73 procent af deltagerne udtryk for, at der bliver taget ansvar.

Dette betyder dog *ikke*, at det gennemsnitligt betragtet ser ud til at være mere attraktivt at have en kirkefunktionær som daglig leder. På en række andre spørgsmål svarer gruppen med en præst som leder nemlig en anelse mere positivt end den anden gruppe. Overordnet er forskellen i procenttallene så minimal, at hverken kirkefunktionærer eller præster kan udråbes som de bedste ledere.

Kilde: Ikke-offentliggjorte datakryds fra "Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012".

Det giver Per Bucholdt Andreasen hende ret i.

"Ledelse i dag handler om at skabe rammer, rum for dialog og at få tingene til at fungere. Når man kan læse ud af arbejdsmiljøundersøgelsen, at kirkefunktionærer som ledere er mere arbejdsfordelere end præster er, så skyldes det sandsynligvis, at præsten er mere dia-

logorienteret som leder. Det ligger simpelt hen i præste-dna'et at være lyttende," siger Per Bucholdt Andreasen.

SKYGGER FOR FORKYNDELSEN

Alligevel viger en del præster tilbage fra at tage rollen som leder på sig.

"Måske er nogle præster ikke så villige til at

tage rollen på sig, fordi de er bange for, at det kan tage fokus væk fra det væsentlige i deres embede: forkyndelse af evangeliet. Men jeg mener oprigtigt, at det ledelsesmæssige tager mindre tid på den lange bane, når præsten er leder, fordi præsten er i stand til at forebygge utroligt mange problemstillinger,” siger Per Bucholdt Andreassen, der selv deler kontaktpersonfunktionen i sit sogn med et lægt medlem af menighedsrådet.

At nogle præster viger tilbage for at blive leder, genkender Kirsten Moesgaard fra sin konsulentvirksomhed, hvor hun gennem årene har undervist mange præster, der var i et afklaringsforløb i forhold til at påtage sig lederrollen.

“Der er mere i ledelse end bare dialog. Der er forhandling, planlægning, konfliktløsning med videre. Mange præster står af, når de hører, hvad lederrollen også indbefatter, fordi de mener, det kan ødelægge den sjælesørgeriske side af deres gerning. De roller skal man kunne skille ad, hvis man både skal være præst og leder,” slår Kirsten Moesgaard fast.

Derfor skal det være af lyst og ikke under pres, at præsten påtager sig ledelsesansvaret i sognet, mener hun.

“Det er helt klart en ulempe, hvis præsten føler sig tvunget ind i rollen som leder, men i bund og grund har ulyst til at påtage sig rollen. Men har præsten lyst til at træde ind på den bane, så kan det blive rigtigt godt,” siger hun.

På organist.org har vi under "Ansæt som organist" > "Arbejdsmiljø" oprettet en underside med navnet "Ledelse". Her man man finde materiale til videre læsning. Se blandt andet en nuanceret redegørelse for præstens ledelse i artiklen "Præst og leder" af Steffen Brunés, afdelingschef i Kirkeministeriets personaleafdeling.



ULRIK BUST ANETTE BUONAVENTZEN POJKEN FLENSBORG

DEN NYE SALMETRIO
PRÆSENTATION AF NYE SALMER

FORTOLKET AF:

ANETTE BUONAVENTZEN: VOKAL

POJKEN FLENSBORG: PIANO & ORGEL

ULRIK BUST: SAXOFON

PRIS: 8900 KR

SE MERE PÅ

WWW.DENNYESALMETRIO.DK

MUSIKFORSAMLING.DK *Music Forsamling*