

# Præst og leder

*Steffen Brunés*

*Afdelingschef, Ministeriet for Ligestilling og Kirke*

De senere år har temaet præster og ledelse og præster som ledere fået mere og mere opmærksomhed.

Fra præsterne selv er der en øget bevidsthed og selvbevidsthed om spørgsmålet.

Fra visse kredse i menighedsrådsregie er der en vis agtpågivenhed, og fra kirkefunktionærkredse er der en forudsigelig skepsis efter at man nu har råbt på bedre ledelse i årevis.

I det følgende er der nogle betragtninger om ledelsesbegrebet, om præstens arbejdsledelse, om præstens ret til at disponere, initiativret og pligt, samt noget om myter om ledelse.

Derudover noget om præstens deltagelse i sognets topledelse, og endelig meget lidt om de siden 2008 eksisterende muligheder for præster for at blive kontaktperson og daglig leder.

## **Ledelse**

Hvad er ledelse?

En bare nogenlunde udtømmende besvarelse af spørgsmålet ligger uden for nærværende fremstillings rammer. Derfor koncentrerer om aspekter af ledelse som er relevante i forhold til præstens rolle:

Retten og pligten til at lede og fordele (arbejdsledelse), også betegnet som over/underordningsforhold.

Retten og pligten til inden for visse rammer at disponere for virksomheden (kirken, sognet, pastoratet) med retlig gyldighed uden konkret bemyndigelse og tegne virksomheden udadtil.

Generel initiativret- og pligt.

Derudover er der en række smalle kompetencer som i regelen er få ledere beskåret:

Retten til at hyre og fyre

Frihed til overordnet økonomisk disponering.

Toplethed (strategi, politik m.v.)

## **Først lidt om arbejdsledelse**

På en række områder har præsten allerede ledelsesbeføjelser og ledelsespligt.

Alt personale der deltager i gudstjenester og kirkelige handlinger er under instruks af præsten. I regler og regulativer er det slået fast, at kirkebetjeningen medvirker efter den fungerende præsts anvisninger. For organisters vedkommende er det derudover bestemt, at såfremt præstens og organistens ønsker med hensyn til melodivalg ikke er sammenfaldende, er præstens ønske afgørende.

Præsten er initiativtager til en lang række af de arrangementer der finder sted med udgangspunkt i kirken og kirkens lokaler. Det er i denne forbindelse normalt præsten der bestemmer hvem af kirkebetjeningen der skal medvirke og hvad de skal foretage.

I tilfælde, hvor kirketjener, organist eller andre ansatte medvirker ved konfirmandundervisningen, sker dette under præstens ledelse.

Kordegneren og dennes medhjælpere varetager en lang række myndighedsopgaver og administrative funktioner i forbindelse med personregistrering og begravelsesmyndighed. Disse funktioner udøves på vegne af den kirkebogsførende sognepræst og er som sådan underlagt præstens instruktion og ledelse.

Præsten kan altså på alle disse områder overordnet eller detaljeret lovligt give bindende anvisninger på, hvilke opgaver der skal udføres og hvordan og i det hele lede og fordele arbejdet.

Tilsvarende gør sig gældende i forhold til præsteseekretæren, hvor præsten endvidere i forbindelse med ansættelsen har beføjelser til at indstille og afvise ansættelse af bestemte kandidater.

For de foran beskrevne opgaver er præstens ledelsesret utvivlsom.

Der kan eksistere en gråzone med hensyn til præstens muligheder for at udøve ledelse vedrørende f.eks. lokalespørgsmål, spørgsmål om rengøringsstandard, forhold på kirkegården m.v. Ofte udøves der på disse områder uformel ledelse derved at præstens anvisninger følges ud fra en anerkendelse af dennes rolle som daglig leder eller "teamleder". Hvis sådan uformel ledelse ikke accepteres kan der opstå kompetencestridigheder og samarbejdsvanskeligheder.

Konflikter af denne art er den kirkelige arbejdsplads strukturelt meget dårligt egnet til at løse. Det skyldes, at der er et ledelsesmæssigt vakuum der ofte medfører at ingen er i stand til at skære igennem. Menighedsrådet har den overordnede ledelsesbeføjelse i forhold til kirkebetjeningen, og provst, biskop og i sidste ende ministeriet i forhold til præsten. Der er anført mange argumenter for at fastholde præstens ansættelse uafhængigt af menighedsrådet som kalder præsten medens selve ansættelsen foretages af ministeren. Spørgsmålet om præstens ansættelsesmyndighed indgår i udvalgsarbejdet vedrørende en moderne styringsstruktur for folkekirken. Der er ikke tegn på at ansættelsesstrukturen på kort sigt ændres på dette punkt. Problemet med den delte ansættelsesmyndighed vil derfor fortsætte og der er følgelig et behov for ad anden vej at løse problemet vedrørende en manglende samlet ledelse.

Dette kan bl.a. løses ved at præsten med resten af menighedsrådet laver klare aftaler på området eller at præsten overtager funktionen som daglig leder.

### **Om retten til at disponere**

På en række områder har præsten retten til at disponere. Det gælder i vidt omfang planlægning af kirkelige aktiviteter.

Det gælder for eksempel også retten til at stille kirken til rådighed for en anden præst.

Store dele af lokalpressen regner med at præsten kan tale på den lokale kirkes vegne (i modsætning til f.eks. en menig medarbejder i et ministerium.)

Landspressen har ofte den samme opfattelse.

### **Om initiativret- og pligt:**

Præsten har i høj grad ret og somme tider pligt til at tage initiativer vedrørende det kirkelige liv, og forventningen om, at præsten sørger for al ting, er stor hos både menighed og menighedsråd.

En del forhold må imidlertid afklares med menighedsrådet og her kommer vi til en i præste- og såmænd provstekredse ofte kolporteret misforståelse: ”Man er kun leder hvis man bestemmer suverænt.”

Det fremføres ofte, at hvis man skal spørge nogen det være sig biskop eller menighedsråd, så er man ikke rigtig leder.

Et sådant snævert solistledelsesbegreb er uhensigtsmæssigt og reducerer antallet af ”rigtige” ledere i Danmark til ledere af enkeltmandsvirksomheder uden aktionærkreds eller bestyrelse.

For langt de fleste lederstillinger er der tale om deltagelse i ledelse og om skiftende mandat. Det er også karakteristisk for præstens virksomhed, idet visse aktiviteter skal afstemmes med egen ledelse (provsten), medlemme (menighedsråd) eller kunder (menighed).

### **De smalle kompetencer og topledelse.**

Her er vi fremme ved noget af det mere unikke ved præstens rolle, idet præsten så at sige er født medlem af bestyrelsen, menighedsrådet.

Dette giver medejerskab til smalle ledelseskompetencer som hyre/fyre og overordnet økonomisk tilrettelæggelse og disponering.

Det giver også medindflydelse på topledelsen som udstikker politik og strategi for sognet og kirken på stedet.

De eneste områder hvor det fødte medlemskab har begrænsninger i forhold til de læge valgte er vedrørende kaldelse af præster og egne forhold (habilitet).

Både hos nogle præster og nogle valgte menighedsrådsmedlemmer er perspektivet på præstens medlemskab af menighedsrådet blevet noget udvisket.

Nogle præster mener ikke, at hovedparten af menighedsrådets anliggender med økonomi, bygningsvedligeholdelse, personaleforhold, kirkegårdsdrift m.v. rigtig vedkommer dem og betragter menighedsrådsarbejdet som et pligtigt men nærmest overflødigt onde.

Nogle valgte medlemmer mener, at det er utidigt hvis præsten som født medlem blander sig i andet end det snævert kirkelige eller gejstlige.

Begge hold tager meget fejl.

Det er med velberådet hu, at præsten er fuldgyldigt medlem af menighedsrådet og dermed delagtig i den lokale kirkelige topledelse.

For det første har præsten vidtgående beføjelser og pligter som menighedens forstander eller leder om man vil. Dette nødvendiggør, at præsten er medlem af den stedlige kirkelige ledelse.

For det andet bliver præsten i en forstand irrelevant, hvis vedkommende afstår fra at beskæftige sig med rammerne for den stedlige kirkelige virksomhed.

Det er derfor centralt at præsterne ikke viger tilbage fra menighedsrådsopgaverne men tvært imod tænker dem ind som udslag af kirkelig topledelse og derfor både vigtige og højt prioriterede.

Det er de samme principper der ligger bag det lovforslag der i løbet af oktober 2012 fremsættes i Folketinget, hvorefter der fremover skal være en præst som medlem af provstiuvalget valgt af og blandt provstiets faste præster.

Derved får præsterne yderligere indseende med den lokale kirkelige økonomi og også yderligere indflydelse på den.

Spørgsmålet er jo hvad præstens fremtidige rolle skal være.

Yderpolerne i denne debat er repræsenteret af synspunkter fra: Præsten skal være en lønnet funktionær, med fast arbejdstid, uden tjenestebolig og en primært arbejdsmæssig tilknytning til sogn og menighed og til: Præsten skal have klare, overordnede, ledelsesmæssige kompetencer i forhold til kirkens drift og menighedens virksomhed, fastholdelse og styrkelse af embedet gennem myndighedsopgaver og andre særlige funktioner der sammenkæder civilsamfundet og folkekirken og fastholdelse, som hovedregel, af en fast, normalt også bolig-mæssig, tilknytning mellem præst og sogn.

Hvor mellem disse yderpoler den fremtidige præsterolle havner, er svært at forudsige. At spørgsmålet vil være afgørende for hvilken slags kirke vi får i fremtiden er imidlertid givet.

Det er i denne kontekst at spørgsmålet om præstens ledelsesrolle bliver særlig central.

I den forbindelse kunne det være nyttigt hvis man prøvede en saglig refleksion over hvilken eller hvilke ledelsesformer der er egnet til præst og folkekirke uden at give sig til at definere egne kirkelige ledelsesteorier.

Mange virksomheder skal slå knude på sig selv for at definere nogle værdier som de kan gøre til genstand for værdibaseret ledelse. Dette bør være mere enkelt for kirken.

Jeg tror derfor at man med fordel kunne se i retning af værdibaseret ledelse hvis man skulle vælge sig en enkelt ledelsesteori eller model.

Værdibaseret ledelse indebærer at man signalerer at værdierne er vigtige, at man involverer medarbejdere og medledere i forståelsen af hvad værdierne betyder i praksis, at man giver tydelig feedback på ønsket og uønsket adfærd og at man synliggør at arbejdet med værdierne i praksis faktisk giver resultater.

### **Præsten som daglig leder**

Siden 2008 har det været muligt at vælge præsten som daglig leder ved kirken.

Ca. 100 præster varetager i dag disse opgaver.

Den daglige ledelsesopgave består særligt i:

- prioritering af opgaver og fordeling af arbejdet mellem medarbejdere
- at føre MUS-samtale med ansatte
- at varetage kontakten til menighedsrådet
- at medvirke i rekruttering til centrale funktioner
- overordnet planlægning, herunder af friperioder
- i tvivlstilfælde at give anvisning på arbejdets udførelse
- overordnet tilsyn med arbejdets udførelse
- overordnet afgørelse om behov for vikar og medhjælp
- at intervenere i konflikter

Det er således ca. 5 % af præsterne der varetager formelle ledelsesopgaver *på menighedsrådets vegne*.

Man kan diskutere, om man synes det er få eller mange, men det må erindres at det er en udvikling som er sket i en enkelt menighedsrådsvalgperiode.

### **Fremtid**

Der efterspørges blandt præster, meget naturligt, uddannelse i ledelse. Opgaven bliver i de kommende år at finde et en balance mellem behov og udbud.

Man kan håbe at det samvirkende teologiske fællesskab mellem præst, provst og biskop kan finde en afbalanceret løsning, som kan udnytte de mange tilbud der på det frie marked og samtidig holde en moderation der giver plads til anden efteruddannelse.

Der er i forskellige sammenhænge bl.a. i forbindelse med praktikordninger kommet fokus på præsters medansvar og initiativpligt i forhold til nye præsters introduktion til embedet. Denne sidemandsoplæring, som er en integreret del af andre akademiske miljøer, har ikke i nyere tid stået så stærkt præster imellem. Det er ikke en ledelsesopgave at yde oplæringen, men at sikre at den finder sted, men det at yde sidemandsoplæring en god førledertræning.

Der er lidt konkurrence i debatten mellem Landsforening af Menighedsråd og Den danske Præsteforening om retten til betegnelsen "arbejdsgiver".

Her kunne det nok være nyttigt at slå fast at præsten er født medlem af menighedsrådet som er arbejdsgiver. Derudover er præsten arbejdsleder og i visse sammenhænge leder i bredere forstand.

Det er nok en forudsætning for en øget accept af præsten som en del af den lokale kirkelige ledelse, at præster i betydelig grad deltager i menighedsrådsarbejdet og tager ansvar for den kirkelige arbejdsplads. Herunder selvfølgelig deltager i det øvrige personales APV.

Den 1. oktober 2012 trådte nye regler for aflønning af tjenestemandsansatte præster i kraft. Disse nye reglers mange muligheder vil også influere på udviklingen af præstestillingens ledelsesfunktioner.

Det bliver spændende at se hvad den kommende menighedsrådsvalgperiode kommer til at bringe i forhold til præster og ledelse.