

Af
Sognepræst Mikkel Wold og
professor emeritus Steen Hildebrandt

Det er nok rimeligt at påstå, at størstedelen af den danske folkekirke har det godt. Der holdes mange steder velbesøgte gudstjenester, ofte mere velbesøgt end mange i befolkningen antager, der er velfungerende menighedsråd og dygtige præster og medarbejdere, som alle sørger for at gøre den lokale kirke til et godt sted at være og færdes i. Et sted, hvor man har en klar forståelse for, hvad kirken er der for, og hvor der stræbes efter, at evangeliets forkyndelse er den base, det hele hviler på.

Men der er som bekendt også en anden side af medaljen. Uklare ledelsesstrukturer, faglige udfordringer med at udføre de ikke altid helt lette opgaver et menighedsråd pålægges, uklar kompetencefordeling, samarbejdsproblemer og enkelte steder ligefrem mobning er blandt de mest iøjnefaldende. Der, hvor der skulle være liv og forkyndelse, kommer der i de værste tilfælde lukkethed, kævl og smålig magtsyge. Konflikter der trækker ud i årevis, fordi der mangler redskaber og metoder til at få afsluttet konflikterne. Det er næsten ikke til at holde ud, når de situationer opstår. Det får mange gode kræfter til at vende kirken ryggen. Det skader kirkens omdømme, hvis den ikke engang kan holde fred i eget hus. Det er rent ud sagt for slapt, hvis man slår sig til tåls med, at det er sådan, det er nogle steder.

I et rundspørge, som DR lavede i 2022, svarede 1 ud af 3 ansatte, at de inden for de sidste 5 år har følt sig nedgjort på deres arbejde. Det er et meget højt tal, alt for højt, også selv om man tager højde for, at undersøgelsen ikke er lavet, så den dækker alle ansatte i kirken. Sådanne undersøgelsesresultater skal tages alvorligt.

En mere videnskabelig undersøgelse fra 2018 om arbejdspladskultur som årsag til mobning viste også, at der er problemer. Det var firmaet Oxford Research, der havde udført undersøgelsen på bestilling af Kirkeministeriet. Her peges der bl.a. på uheldig ledelsesstil som et påtrængende problem, herunder at der mange steder kun udøves ledelse, når der opstår problemer. Undersøgelsen konkluderer også, at der er en overvægt af magtsprog i kommunikationen frem for et anerkendende sprog.

Kender vi nogen, der føler sig beriget eller inspireret ved at blive genstand for et magtsprog? Et magtsprog, en magttilgang til ledelse, er ofte det, der karakteriserer den inkompetente leder, den leder, der i dagligdagen netop ikke magter den egentlige ledelsesopgave, men må ty til et ofte primitivt magtsprog og magtadfærd.

Med andre ord er enten manglende ledelse eller magtorienteret ledelse et problem i Folkekirken. Det er to af de dårligste variationer af ledelse, man kan tænke sig.

Ledelse er en svær kunst, den kræver både talent og uddannelse, og derfor er det så meget desto mere mærkværdigt, at mange mennesker kan blive ledere i kirker og folkekirkelige institutioner og organisationer, uden at stille med

nogen ledelseserfaring eller -viden. Meget kan indhentes ved uddannelse, men der stilles ingen formelle krav om en sådan uddannelse. En del ledere, både på højere og lavere niveau i kirken, mener tilsyneladende heller ikke, de har behov for det.

Uanset om det skyldes manglende vilje eller manglende evner vil en manglende ledelse hurtigt manifestere sig i en række uheldige forhold. Manglende ledelse vil skabe et frirum for den dominerende og magtsyge, som vil tage magten fra andre, hvis man kan komme til det, det vil medføre, at der ikke gribes ind over for uacceptabel adfærd, som risikerer at blive en del af normalbilledet, og det vil medvirke til, at ledelse kun ses som konfliktløsning i stedet for som en inspiration til et harmonisk og bevidst samarbejde om at virke for kirkens formål og med henblik på at sikre rammer for hensynsfuld omgang med hinanden.

I forhold til problemets omfang og i forhold til de to undersøgelser, der her omtales - andre undersøgelser giver samme billede - er det efter vores opfattelse både bemærkelsesværdigt og beklageligt, at forholdet italesættes så lidt inden for det kirkelige, som tilfældet er. Det duer ikke at lukke øjnene for, at det nogle gange går galt, fordi sager får lov at eskalere, uden at der gribes ind, fordi fordelingen af ledelsesfunktionerne er uklar eller fordi de arme menighedsråd efterhånden pålægges opgaver, der kræver ganske mange ressourcer i form af faglig kunnen og tidsmæssige muligheder.

De triste eksempler kan selvfølgelig aldrig undgås helt. Man kan ikke lovgive eller undervise sig ud af alle problemer og konfliktmuligheder, lige som man

ikke kan lovgive mod smålighed og magtskyg. Men man kan kigge på strukturerne og se, om der kan skabes bedre løsninger end de nuværende. Man kan se på muligheder for at hindre, at samarbejdskonflikter kører videre i årevis. Og man kan naturligvis være mere fokuseret på de kompetence- og erfaringskrav vedrørende ledelse, der stilles til ledere i kirken.

Udfordringen er at tage disse forhold alvorligt og skabe sådanne ændrede vilkår og resultater, men uden at ødelægge arbejdet de steder, hvor det går godt. Det ville være ulykkeligt, hvis man i forsøget på at klare konflikter og i det hele taget skabe mere kompetent ledelse i kirken, laver ordninger, der ødelægger de gode traditioner og samarbejdsforhold, der er mange steder, og hvor alting ordnes i fredsommelig ordentlighed. Folkekirken skal ikke administreres, som var det en anden offentlig institution. Der er nok af eksempler i det offentlige på åndløs managementkultur, kontrolforanstaltninger og regelstyring, der ikke virker. Så det skal man ikke kopiere. Man skal finde løsninger og strukturer, der er skræddersyet til kirken og respekterer kirkens særlige opgaver, kultur og situation.

Man kan f.eks. overveje, hvorledes man fagligt kvalificerer de, der skal sidde med ofte betroede opgaver, både ledelsesmæssigt og økonomisk. Og man kan overveje, hvad man gør med de situationer, hvor konflikter er kørt fast. Hvad netop de konflikter angår, kunne man måske forsøge en løsning, hvor stifterne fik større beføjelser til at løse fastlåste konflikter, og hvor man samtidig indførte en form for uafhængig kirkelig ankeinstans, bestående f.eks. af repræsentanter for Landsforeningen af Menighedsråd, Præsteforeningen, stifterne og med en dommer som formand: En sådan

instans kunne være garant for, at de, der måtte mene, at stiftets afgørelse ikke var korrekt, kunne få prøvet afgørelsen.

Der skal være respekt om kirkens særlige situation, traditioner og vilkår. Men omvendt må denne respekt ikke gøre os blinde for, at der også i kirken skal praktiseres ledelse. Forskellige grupper af mennesker skal i kirken varetage og udføre forskellige opgaver, skal have ordentlige og værdige arbejdsvilkår og skal føle sig inkluderet og involveret. Nogle er ansatte, andre er demokratisk valgte menighedsrådsmedlemmer; nogle arbejder på fuld tid, andre er deltidsansatte. Der skal samarbejdes; der skal træffes beslutninger; der skal håndteres og løses konflikter; der skal prioriteres; der skal ansættes og afskediges; der skal kommunikeres og rapporteres. Det er vigtigt, at konflikter, modsætningsforhold, personlige forhold i øvrigt, magtmisbrug, mobning mm ikke får lov til at udvikle sig og blive til varige fænomener og tilstande, der gør, at forholdene i en kirke sander til og bliver permanent dårlige. Der skal kunne gribes ind; der skal være personer, myndigheder og instanser, der kan intervenere og skære igennem i de tilfælde, hvor parterne ikke selv formår at skabe betingelser for et godt og konstruktivt samarbejde.

Steen Hildebrandt, prof. em. Aarhus Universitet og adj. prof. CBS København
og Aalborg Universitet

Mikkel Wold, sognepræst Marmorkirken og tidl. lektor Folkekirkens
Uddannelses og Videnscenter