



FORANDRINGER I PROVSTIERNE

PROVSTIERNES UDVIKLING
OG PROVSTERNES ARBEJDE

Mogens Lindhardt og Erling Andersen

FIPs FORLAG

FORANDRINGER | PROVSTIERNE

PROVSTIERNES UDVIKLING
OG
PROVSTERNES ARBEJDE

Mogens Lindhardt og Erling Andersen

Undersøgelse gennemført af
Folkekirken Institut for Præsteuddannelse
efterår 2009 og forår 2010

FORANDRINGER I PROVSTIERNE

Provstiernes udvikling og provsternes arbejde

© FIPs FORLAG

- et forlag under Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse

Citater fra denne bog skal ske med tydelig kildeangivelse.

Tryk: Hillerød Grafisk

1. udgave 1. oplag juli 2010

ISBN 978-87-993957-0-5

INDHOLD

PROVSTEN I EN NØGLEROLLE.....	5
BETÆNKNINGER SÆTTER DAGSORDENEN.....	5
VILKÅRENE FOR FORANDRING	6
UNDERSØGELSENS FORLØB.....	7
UNDERSØGELSENS RESULTAT.....	8
RAPPORTENS OPBYGNING	8
BETÆNKNINGER.....	11
BETÆNKNINGER FORSTYRRER	11
HENSIGT OG OPFØLGNING.....	12
NÅR DER KOMMER EN BETÆNKNING.....	12
<i>Hvad gør provsterne?</i>	12
<i>Provsternes ansvar?</i>	14
PROVSTENS VILKÅR.....	17
STATISTISKE OPLYSNINGER OM PROVSTIERNE	17
PROVSTENS KONTOR.....	19
AFLASTNING TIL PROVSTEN I FORM AF KVOTERET PRÆSTESTILLING	20
OPGAVEMÆSSIG AFLASTNING AF PROVSTEN.....	22
<i>Synsforretningen</i>	22
<i>Planlægning af præsters frihed</i>	24
<i>Anden aflastning</i>	25
PROVSTIETS ORGANISATION OG MÅLSÆTNINGER.....	27
<i>Kompetence til budgetsamråd</i>	27
<i>Omprioriteringsreserve</i>	28
<i>Provstiets målsætninger</i>	29
MENIGHEDSRÅDENE	33
ØKONOMISK SAMARBEJDE MELLEM MENIGHEDSRÅD	33
<i>Økonomiske aftaler</i>	33
<i>Uddelegering af det praktiske kassererarbejde</i>	35
<i>Indkøb</i>	37
FÆLLES MENIGHEDSRÅD.....	38
MENIGHEDSRÅDET OG VISIONERNE	39
INDDRAGELSE AF FRIVILLIGE.....	42
<i>Frivillige i menigheden</i>	42
<i>Frivillige i gudstjenesten</i>	42
PERSONALE	45
DAGLIG LEDELSE	45
ANSÆTTELSESFORMER	47
STILLINGSBESKRIVELSER.....	49
MUS.....	50
<i>Gennemførelse af MUS</i>	50
<i>Provstens ansvar for MUS i sognene</i>	51
PROVSTENS VIDEN	52
REDUKTION AF VIKARUDGIFTER	54
PERSONALEMÆSSIG BISTAND TIL RÅDENE	57
KIRKEGÅRDEN	61
SAMARBEJDE ELLER UDLICITERING	61

TAKSTER	61
PRÆST, PROVST OG LEDER.....	63
ER PROVSTEN PRIMÆRT PRÆST – ELLER PRIMÆRT PROVST?.....	63
TRE PERSPEKTIVER	64
PROVSTEN ER LEDER	65
PROVSTENS SELVOPFATTELSE.....	67
<i>Hjælperen</i>	67
<i>Inspiratoren</i>	67
<i>Iscenesætteren</i>	67
PROVSTEN OG FORANDRINGERNE.....	68
3 FORSKELLIGE ORGANISATORISKE OPFATTELSER AF PROVSTIET	71
TYOLOGI 1: DET ADMINISTRATIVE PROVSTI OG DEN ADMINISTRERENDE PROVST	72
<i>Fagprofessionelt bureaukrati</i>	72
<i>Provstens opgaver i forhold til menighedsråd</i>	73
<i>Provstens opgaver i forhold til præster</i>	73
<i>Sogdenes selvstændighed</i>	74
<i>Provstens viden</i>	75
<i>Mødet mellem provsti og sogn</i>	75
<i>Summa summarum</i>	76
TYOLOGI 2: DET SAMLENDE PROVSTI OG DEN KOORDINEREDE PROVST	76
<i>Provstiet som ramme</i>	76
<i>Provsten er også præst</i>	77
<i>Provsten som et forstyrrende element</i>	77
<i>Provstiet som ramme for frivillige aftaler</i>	78
<i>Provsten formidler viden</i>	79
<i>Summa summarum</i>	80
TYOLOGI 3: DET HELHEDSSKABENDE PROVSTI OG DEN DYNAMISKE PROVST	80
<i>Provstiet som en organisatorisk enhed</i>	80
<i>Udgangspunkt og omdrejningspunkt</i>	81
<i>Det større "vi"</i>	82
<i>Tilsyn med kvalitet</i>	83
<i>Summa summarum</i>	83
PROVSTENS LEGITIMITET	84
<i>Legitimitet og omverden</i>	84
<i>Tilkendt legitimitet</i>	85
SKEMATISK FREMSTILLING AF TYPOLOGIERNE.....	87
NOTER.....	88

PROVSTEN I EN NØGLEROLLE

Betænkninger sætter dagsordenen

Provstiet – og dermed provsten – er kommet i fokus i Den danske Folkekirke. Provsten som nøgleperson. Provsten som omdrejningspunkt. Kort og godt: provsten som leder.

I sommeren 2006 udsendte Kirkeministeriet Betænkning nr. 1477 fra juli 2006: *Opgaver i sogn, provsti og stift*. Den handlede om strukturomlægninger i folkekirken i forlængelse af kommunalreformen. Anledningen var forholdsvis beskeden: Provstierne, som er kirkelige ligningsområder, skulle – i det omfang det var muligt og jf. regeringsgrundlaget af 18. februar 2005 – geografisk tilpasses de nye kommuner. Resultatet blev, at nogle provstigrænser blev flyttet, og provstiernes antal faldt fra 111 til 107. Det var i grunden ikke noget at spille særlig opmærksomhed på.

Det hed i betænkningens indledning, at en række ændringer i folkekirkens forhold "giver anledning til at spørge, om der kan tænkes ændringer i organiseringen af opgaverne i folkekirken, der kan gøre kirken mere egnet til at varetage sin mission i det samfund, vi lever i i dag." Betænkningen drøftede på baggrund heraf, "hvorledes og af hvem de mange konkrete opgaver i folkekirken mest hensigtsmæssigt kan varetages". (1477: 12)

Men det kom ikke blot til at handle om strukturomlægninger og opgavevaretagelse. Som det ofte sker, lukkede betænkningen og det foregående udvalgsarbejde nogle andre dagsordener ind, emner, som havde svævet rundt i debatten i årevis uden at finde et egnet forum at lande i, hvor de kunne tages til behandling. Disse emner handlede næsten alle om ledelse, ikke i de store linjer, men i punktnedslag på menighedsrådenes, præsternes og ikke mindst provsternes ledelse. Det kom til at handle om *daglig ledelse* og *overordnet ledelse*, mens administration og tilsyn blev døbt *ledelsesopgaver*, - for blot at nævne et par af overskrifterne i Betænkning 1477. Skønt det ikke direkte var nævnt i kommissoriet blev der altså med betækningsarbejdet åbnet for at tale om *ledelse* som begreb og funktion.

Det er ikke fordi, der ikke har været ledelse i folkekirken før! Det har der selvfølgelig, men ofte formuleret i et andet sprog, hvor de bærende – ofte uudtalte – ord har været styring og styrelse, struktur, demokrati, frihed, grundlag, rammer og indhold. Når de samme fænomener ikklædes en anden sprogdragt, sker der noget med dem. En ny sprogdragt er som en lyskegle, der oplyser landskabet fra et andet sted. Kendte ting får et andet skær, kaldes frem på en anden måde, nogle kommer i fokus, andre træder tilbage i skyggen, og nye – måske tilmed uopdyrkede felter – bliver synlige.

Det skete netop i Betænkning 1477. Her udnævnes provstiet til "ramme for samarbejde mellem sognene, idet der er en række lokale, kirkelige opgaver, som kun vanskeligt eller slet ikke kan løftes i mange af de små sogne." Her vil, stod der, provstiet "naturligt kunne danne rammen om løsningen af disse opgaver." (1477: 88)

Når provstiet i højere grad fungerer som og iagttages som ramme for sognesamarbejde, øges også forventningerne om, at provstiet skal være et centralt led i arbejdet med forandringer i folkekirken. Disse forventninger fik mere kød på i endnu en betænkning. Den hedder Betænkning 1491, *Folkekirkens lokale økonomi*, og så dagens lys i august 2007. I den blev ledelses-

diskursen yderligere udfoldet, og fokus på provstiet blev tydeligere. Det handlede blandt andet om, at menighedsrådets ledelsesopgave skulle tage udgangspunkt i klare målsætninger for at give grundlag for en prioritering af ressourcerne i provstiet: "Et afklaret målsætningsgrundlag er et værdifuldt ledelsesredskab for både menighedsråd og medarbejdere i sognet og for dem, der skal prioritere ressourceforbruget i provstiet. I en situation, hvor menighedsrådene har fået friere rammer til at prioritere deres ressourceanvendelse, og hvor provstiet vil få en nøglerolle i den fælles prioritering, vil man uden en løbende målsætningsproces stå i fare for at prioritere tilfældigt og uigennemskueligt, både for menighedsrådene, medarbejderne og offentligheden." (Bet. 1491: 44)

Menighedsrådets ledelse kobles her sammen med provstiets ledelse. Det er en ledelse, som er skrevet ind i bemærkningerne til menighedsrådslovens § 1 stk. 2, hvor det hedder, at menighedsrådet skal "lede det kirkelige liv i sognet". For at kunne lede, må man vide, hvad målet eller målene er. En af konsekvenserne er, at fra 2011 skal menighedsrådene på forsiden af budgettet angive rådets målsætninger for indeværende valgperiode. I den sammenhæng tildeles provstiet altså det, der betegnes som en nøglerolle i forhold til den fælles prioritering af det samlede ressourceforbrug i provstiet, både hvad angår økonomi og menneskelige ressourcer.

Siden - i Betænkning 1503 fra december 2008: *Uddannelse og efteruddannelse af præster* - blev der lagt endnu en alen til provstiets betydning og provstens rolle som leder, idet denne betænkning anbefaler, at "provsten gøres til omdrejningspunkt for den samlede indsats for efteruddannelse af præsterne i provstiet". (1503: 13) Her accentueres provstens ledelsesrolle altså i forhold til præsters kompetenceudvikling. Det er en ledelsesrolle, som provsten blandt andet skal udfolde i forbindelse med de medarbejderudviklingssamtaler, provsten årligt skal føre med præsterne i provstiet.

Provstiet skal altså være *ramme* for samarbejde mellem sognene, - provsten tildeles en *nøglerolle* i fælles prioritering af ressourcer, - og provsten gøres til *omdrejningspunkt* for præsternes efteruddannelse. Dermed iscenesættes provsten som leder på en måde, det ikke er set før.

Vilkårene for forandring

I sammenhæng med diskussionen om ledelse i folkekirken har provsten fået en central position. Betænkningerne fremhæver over én kam både provstiets stigende betydning som en organisatorisk enhed såvel som provstens ledelsesmæssige rolle i Den danske Folkekirke. Da Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse også har ansvar for uddannelsen af nye provster, har vi derfor gennemført en undersøgelse af vilkårene for forandring i provstierne.

Til disse vilkår for forandring hører provstens person og ledelsesstil, holdninger, engagement, men også forventninger hos biskopper, menighedsråd og ansatte, ligesom organisationer - det vil sige menighedsrådsforeningen, præsteforeningen, kordegneforeningen etc. - værdier, kirkeministeriets udmeldinger og finansministeriets måde at styre offentlige organisationer på er vilkår, som har betydning for forandringerne i provstierne. Det gælder alle organisationer, at mængden af det, vi kan kalde *løse koblinger* er umålelig. Måske kan man endda hævde, at det gælder på en særlig måde for folkekirken, da dens organisatoriske magtstrukturer er uklare. Udefra set er folkekirken et hierarki, men hierarkiet har mindre be-

tydning, fordi strukturerne mellem de enkelte led krydses af andre formelle og især uformelle strukturer.

Vi undersøger derfor betænkningernes effekt ud fra den antagelse, at man ved at se på, hvordan disse betænkninger modtages og griber ind i det brede spektrerede folkekirkelige liv kan få noget at vide om de vilkår, de lander i – og derfra få en forståelse af organisationen og dens behov.

Oprindeligt blev undersøgelsen sat i værk for at samle et materiale, der kan understøtte den uddannelse af nyansatte provster, som ligger under instituttets ansvar. Udover at give stof til revision af grundlaget for uddannelsen af provster og udvikling af provsteuddannelserne i det hele taget kan undersøgelsen også give stof til refleksioner omkring de ændringer, der i disse år sker med provstens rolle. Og det er for at understøtte dette sidste formål, at denne rapport ser dagens lys.

Undersøgelsens forløb

Undersøgelsens udgangspunkt har været de mange anbefalinger i de to betænkninger: nr. 1477 om struktur i sogn, provsti og stift og nr. 1491 om Folkekirkens økonomi. Vi har ønsket at undersøge, hvilken skæbne disse anbefalinger har fået: Hvilke anbefalinger er blevet ført ud i livet, hvilke er undervejs, og hvilke er opgivet eller har sat helt andre processer i gang? Kort og godt: Hvordan er sammenhængen mellem betænkningerne, forandringerne i provstiet og provstens rolle i den folkekirkelige organisation? Når det spørgsmål er interessant, er det, fordi det kan være med til at belyse udviklingen i provstens ledelsesmæssige betydning i den folkekirkelige organisation.

Undersøgelsen er anbefalet af provsteuddannelsens studieudvalg. Udvalget er sammensat af repræsentanter for Provsteforeningen, Kirkeministeriet og Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse.

Undersøgelsen blev gennemført i to faser. Første fase bestod i et elektronisk spørgeskema med en række spørgsmål, der alle var afledt af anbefalingerne i betænkningerne 1477 og 1491. Skemaet blev sendt til landets 107 provster den 5. oktober 2009. Provsterne fik tre uger til at respondere. Svarprocenten var imponerende 93,45, idet 100 provster svarede, - og til dem skal der lyde en stor tak for indsatsen og velvilligheden. Af de resterende syv var tre på orlov, mens to stillinger var vakante i undersøgelsesperioden. Reelt er det således to af landets provster, der ikke har reageret på spørgeskemaet.

Efterfølgende foretog vi undersøgelsens anden fase, som udgjorde elleve telefoninterview med fire provster fra Sjælland og Lolland-Falster, fem fra Jylland og to fra Fyn. Disse provster blev bedt om at uddybe nogle af de pointer, spørgeskemaundersøgelsen havde antydnet. Det drejede sig især om provstens identitet og selvopfattelse, lederansvar og provstens måde at udøve sin ledelse på. Men det handlede også om nogle mere konkrete ting, såsom provstens ansvar i forbindelse med, at der udkommer betænkninger. Interviewene blev foretaget i løbet af foråret 2010. Der skal også rettes en tak til de provster, som har brugt tid på deltagelse i denne del af undersøgelsen.

Undersøgelsens resultat

Undersøgelsens resultat er naturligvis mange facetteret, men vi vil gerne fremhæve tre elementer:

1. Der tegner sig et billede af, at provster deler sig på tre forskellige opfattelser af provstiet som organisation og tilsvarende tre forskellige opfattelser af provstens rolle, funktion og opgave. Vi har kaldt de tre for typologi A: Det administrative provsti og den administrerende provst; typologi B: Det opmærksomme provsti og den koordinerende provst, og endelig typologi C: Det helhedsskabende provsti og den dynamiske provst.
2. I forlængelse heraf tydeliggøres det, at provster, der ambitiøst og motiveret bevæger sig ud over den traditionelle, administrerende rolle – typologi A – gør det uden egentlig legitimitet. De står så at sige på gyngende grund, når de bevæger sig ud over det administrative. Og den tvivl, der er, hersker også i omgivelserne: i sognene, hos præsterne og hos biskopperne: Kan provsten nu det? Er det nu provstens opgave? Hvad kan vi i grunden forvente af en provst? – Der mangler simpelthen en stillingsbeskrivelse, som alle kan referere og henholde sig til.
3. Endelig påviser undersøgelsen, at der er uklarhed om, hvilke konsekvenser betænkninger skal have. De forventninger, der knytter sig til betænkninger, er diffuse. Hvad skal en betænkning føre til? Der mangler tydeligvis organisatoriske overvejelser omkring opfølgning på betænkninger, opbakning til dem og ikke mindst, hvis ansvar det er at få betænkninger italesat og måske iværksat.

Disse tre elementer eller pointer vil blive udfoldet i rapporten.

Rapportens opbygning

Vi har bygget rapporten op på følgende måde. Da det er to betænkninger, som danner grundlaget for undersøgelsen, vil vi først se på, hvad en betænkning overhovedet er for en størrelse, og hvad der sker, når der udkommer en betænkning. Hvad gør provsten i denne sammenhæng? I den sammenhæng ser vi kort på uklarheden om betænkningernes opfølgning.

Dernæst redegør vi for resultaterne af undersøgelsen. Denne del af rapporten indledes med en række statistiske oplysninger, som undersøgelsen har tilvejebragt. Ellers gælder det for denne del, at hvert afsnit indledes med et citat fra en af betænkningerne. Citaterne, som er *kursiverede*, er udgangspunktet for de efterfølgende spørgsmål, som provsterne har svaret på. I det spørgeskema, vi sendte ud til provsterne, var der i forbindelse med en række af svarene givet mulighed for åbne kommentarer. I de efterfølgende telefoninterview blev der givet yderligere lejlighed til at uddybe sine svar. En række af disse kommentarer og svar er citeret i rapporten. Citaterne, der alle er anonymiserede, er – som her:

”indrykkede og sat i anførselstegn.”

Endelig stiller vi i forbindelse med nogle af temaerne nogle spørgsmål til overvejelse, refleksion og samtale. Spørgsmålene er – som her:

- placeret i grå bokse og skrevet med hvid tekst.

Det drejer sig om spørgsmål, som vi umiddelbart har fundet relevante i forhold til undersøgelsens resultater. Vi har en forhåbning om, at disse spørgsmål kan danne udgangspunkt for samtale ved konventer, konferencer, menighedsrådsmøder eller andre steder, hvor den kirkelige organisation bliver drøftet.

Rapporten afsluttes med nogle afsnit, hvor vi mere grundigt gør rede for to af undersøgelsens hovedresultater, nemlig de tre typologier på provster og provstier og provstens uklare legitimitet.

I forbindelse med arbejdet med undersøgelsen har vi fået bistand fra Mie Engel Jønsson og Anita Hansen Engdahl, som med vanlig omhu har stillet kritiske spørgsmål og kommet med gode ideer.

Mogens Lindhardt & Erling Andersen

BETÆNKNINGER

Betænkninger forstyrrer

Et folketingsudvalg kan udarbejde en betænkning, - eller regeringen, ministeren eller et folketingsudvalg kan bede om, at der nedsættes et udvalg, som skal udarbejde en betænkning. Således var Betænkning 1477 et resultat af en *arbejdsgruppes* arbejde, mens det var et *udvalg*, der barslede med Betænkning 1491, uden at det i øvrigt er klart, hvori forskellen består på en arbejdsgruppe og et udvalg.¹

For de to betænkningers vedkommende var arbejdsgruppen henholdsvis udvalget nedsat af regeringen, som også havde udstukket kommissorierne. Betænkninger har i den forstand noget udemokratisk over sig. Hvis det er folketingsudvalget selv, der udarbejder en betænkning - hvad de under alle omstændigheder skal gøre, når der først er fremsat et lovforslag - vil den naturligvis være demokratisk funderet. Når det derimod drejer sig om en arbejdsgruppe eller et udvalg, gælder det, at det politiske islæt kommer til udtryk gennem udpegning af, hvem der skal sidde med ved bordet. Normalt vil man prøve at sammensætte udvalget, således at relevante interessenter er repræsenterede. Det kan nemt give anledning til debat, sådan som det var tilfældet, da Den danske Præsteforening ikke blev inviteret med i det udvalg, der skulle udarbejde Betænkning 1491.

En betænkning vokser ikke ud af ingenting, men er en del af en proces. Den er et forsøg på at få mange interessenter til at mødes om noget bestemt. En betænkning tematiserer. Den beskriver et bestemt område. Mens temaet for 1477 var reformering af provstigrænserne i forlængelse af kommunalreformen, var temaet for 1491 stigningen i de lokale kirkelige udgifter. Betænkningen beskriver i første omgang området eller temaet, sådan som det aktuelt udfolder sig, men betænkningen genererer også nyt, idet den formulerer ideer eller peger på allerede igangværende forandringer. Ofte får betænkninger derfor karakter af påpegning af nødvendigheder, ligesom de kan indeholde idékataloger og eksempler. Dette gælder både 1477 og 1491, som begge antyder muligheder inden for eksisterende lovramme og lægger op til formulering af ny lovgivning.

Man kan sige, at betænkningen med den efterfølgende høring forstyrrer organisationen ved at iagttage den fra en bestemt tematisk synsvinkel og dernæst antyde eller pege på mulige forbedringer og forandringer. En betænkning vil derfor altid få en eller anden konsekvens. Noget vil stå som henvisningspunkter og styrke de intentioner, der førte til, at betænkningerne overhovedet så dagens lys. Derfor vil man ofte se, at noget af opfølgningen mere vil ske som realisering af intentionerne end af de konkrete anbefalinger. Muligvis vil noget af betænkningen udmøntes i lovgivning. Den kommer dermed til at udgøre forarbejdet til loven. Det var akkurat tilfældet med dele af 1477 og 1491. Det betyder, at de to betænkninger skal læses som forståelsesramme eller fortolkningsnøgle til loven.

Endelig kan en betænkning afslutte en debat: ting, der ofte er blevet fremført eller debatteret, bliver i betænkningen prøvet og derpå opgivet.

Betænkninger kan altså uanset dens udfald iagttages som et statusgivende element i en afklaringsproces.

Hensigt og opfølgning

Der var klare hensigter med de to betænkninger, som denne undersøgelse har taget udgangspunkt i:

- Ved omlægning af provstierne var det bl.a. hensigten at skabe bæredygtige enheder
- Der ønskedes et bedre greb om udgiftsudviklingen
- Ressourcerne skulle prioriteres, så man kunne få mere for pengene i folkekirken
- De økonomiske beslutninger i menighedsråd og provstiudvalg skulle træffes på et vel-dokumenteret grundlag

Omkostningsbevidsthed skulle fx komme til udtryk gennem udnyttelse af samdriftsfordele, som for eksempel fælles indkøbspolitik, optimering af kirkefunktionærernes stillingsstruktur og lønudvikling samt ved besparelser gennem samarbejde mellem sognene. Målet var, at kirken skulle bruge "så få ressourcer som muligt på administration og andre "udenværker" i forhold til det, der er kirkens kerneopgaver, og at så mange af kirkens ressourcer som muligt bruges på formål, der har direkte betydning for kirkens medlemmer og udvikling." (1491: 12)

Dermed ikke sagt, at der nødvendigvis ligger en klar eller entydig strategi bag betænkningen, hvorfor man også ser, at opfølgningen på betænkninger kan virke tilfældig. Denne undersøgelse rejser akkurat grundlæggende spørgsmål om, hvordan betænkninger fungerer som værktøj i bestræbelserne på at skabe forandringer i en offentlig organisation som Den danske Folkekirke. Undersøgelsen viser, at der ikke er klarhed om betænkningernes generelle funktion, om hvordan og hvor betænkninger skal præsenteres og diskuteres. Og der mangler ikke mindst konsistens i forhold til opfølgning på alle niveauer – ministerium, stifter, provstier, menighedsråd – på betænkningers anbefalinger og intentioner.

- Hvilken rolle spiller betænkninger som inspirator?
- Hvilken indflydelse har betænkninger på processer, der allerede er i gang?
- Hvordan arbejder man generelt i provstierne med betænkninger? Bliver de diskuteret systematisk i provstiudvalget? Blandt præsterne? Med menighedsrådene? Hvilke fora iværksætter stifterne?
- På hvilken måde følges der op på betænkningerne?
- I hvilken udstrækning måles på, om betænkningers intentioner opfyldes tilstrækkeligt?

Når der kommer en betænkning

Hvad gør provsterne?

Det var kun i de elleve telefoninterview, der blev stillet spørgsmål om, hvad provsten gør, når der kommer en betænkning, og hvilket ansvar, provsten har i forbindelse med betænkninger fra ministeriet. Af svarene fremgår det, at provsterne – ikke overraskende – gør sig

bekendte med betænkningerne, - men det er også det eneste generelle mønster. Nogle gør ikke andet end at gøre sig bekendte med indholdet af betænkningerne:

”Jeg læser dem. Ellers som provst gør jeg ikke noget.”

”Jeg kigger i den. Er der noget, jeg skal gøre her? Jeg orienterer mig i den. Er det lidt væsentligere, så læser jeg den.”

Formålet med at gøre sig bekendt med betænkningernes indhold er for disse provster, at de ønsker at kunne gøre rede for indholdet, hvis de bliver spurgt.

Den holdning findes imidlertid også, at provsten overhovedet ikke har ansvar for at varetage betænkningerne. Det vil være tidsspilde. Det er derimod organisationernes opgave:

”Det ligger ikke på mit bord. Det vil være for krævende, om alle 107 provster skulle spille tid på det. Organisationerne er bedre i den sammenhæng.”

Ellers afhænger provsternes reaktion på en betænkning udgivelse for de flestes vedkommende af, hvad betænkningen indeholder. Det er almindeligt for de adspurgte provster, at de egenhændigt vurderer vigtigheden og aktualiteten af en betænkning i forhold til provstiet og menighedsrådene, inden de handler. For eksempel fortæller én, at han gerne så Betænkning 1511 - der udkom i november 2009, og som omhandlede omlægning af statens tilskud til folkekirken til bloktilskud - sat hen på en hylde, og at han derfor ikke foretog sig noget, da den udkom.

”Når jeg ikke synes, det er interessant nok i forhold til det, man ellers skal bruge sin tid på, så kommer den ikke på dagsordenen.”

”Jeg læser den. Drøfter den med provstiudvalget. Også med præstekolleger på provstikonvent. Men jeg sorterer i det. Det er ikke alt, jeg drøfter.”

Nogle drøfter konsekvent betænkningerne med provstiudvalget, andre tager den op sammen med præster og råd, måske som en drøftelse i budgetsamrådet. Derudover sendes skrivelser ud med opfordring til drøftelse lokalt, der indkaldes til formandsmøde, stormøde eller arrangeres fælles informations- og debatmøder med distriktsforeningen af menighedsrådsmedlemmer.

Én af provster fortæller, at han oplever, at nyere præster ligefrem beder om, at betænkninger kommer på provstikonventets dagsorden, mens en anden modsat konstaterer, at interessen er ringe, ja, betænkninger kan ligefrem vække modstand:

”Jeg sendte dem ud, - men efter samtaler med præsterne, konstaterede jeg, at de ikke blev læst. For ca. 1/3 af præsterne er betænkninger en rød klud.”

Tilsvarende påpeger én, at interessen blandt menighedsråd er ringe, eller at det er nødvendigt, at provstiudvalget må

”tygge tingene igennem, så rådene ikke føler, det er et voldsomt pres på dem.”

Det er i det hele taget gennemgående, at provsterne tager hensyn til både præster og råd, inden de beslutter sig for, hvilke tiltag en betænkning kan føre til lokalt:

”Man må også se på, hvor meget lyst, der er til at mødes om disse betænkninger. Der er grænser for, hvor meget man kan bede rådene om eller sende ud til dem.”

Provsternes ansvar?

Men oplever provsterne, at de har et særligt ansvar i forbindelse med, at der udkommer en betænkning? Her deler svarene sig i to retninger: De svar, som fremhæver ansvaret opad i systemet, altså den del af organisationen, som provsten har ansvar *over for* – og de svar, som fremhæver ansvaret nedad, den del af organisationen, som provsten har ansvaret *for*. Nogle finder det vigtigt, at de giver feedback i form af formelt hørings svar enten alene eller sammen med provstiu dvalget, – altså reagerer opad i systemet:

”At provstiu dvalget gør sig godt og grundigt bekendt med det. At den dér bliver diskuteret. At vi får svaret.”

”Provsten må sætte sig ind i det og give sin mening til kende evt. sammen med provstiu dvalget. Kan man ikke blive enig, må provsten give sit eget svar.”

I forhold til den del af systemet, som provsten har ledelsesmæssigt ansvar for, nemlig råd og præster, er der gradforskelle i opfattelsen af ansvaret. Som sagt ser nogle det som deres ansvar, at de skal kunne gøre rede for indholdet, hvis de bliver spurgt. Det kan betegnes som et passivt eller *reaktivt ansvar*. Andre ser det som deres ansvar at gøre rådene og præsterne opmærksomme på betænkningernes eksistens, et *aktivt ansvar*:

”Mit ansvar i forhold til betænkninger er at gøre opmærksom på, at de er der og sætte dem til drøftelse.”

”Jeg har stort ansvar i at få formidlet. Arrangere møder i provstiet med nøglepersoner.”

Der er også et par provster, som mener, at det er deres ansvar at diskutere de nye muligheder, som betænkningerne måtte anvise, og ligefrem medvirke til, at betænkningerne

”bliver ført ud i livet på lokalt niveau.”

”får liv, at de ikke bliver sat hen på en hylde.”

Dette ansvar kan vi betegne som *proaktivt*.

Vi stillede også spørgsmålet om, hvilken rolle provstens leder, biskoppen og stiftet, spiller for provstens måde at handle på, når der udsendes en betænkning fra ministeriet. De adspurgte provster giver nærmest enslydende svar:

”Stiftet er fraværende i forhold til betænkninger. Her mærker jeg ikke noget til hverken stift eller biskop.”

Flere provster fremhæver dog, at de i stiftsregi mødes med provstekolleger, hvor betænkningerne drøftes. Det sker også, at man underskriver et fælles hørings svar, altså i fællesskab reagerer opad i systemet. Når det drejer sig om provstens håndtering af betænkninger nedad i systemet, er det ikke stift og biskop, der har betydning, men provstekollegerne. Man

henter inspiration og hjælp hos hinanden. I det hele taget giver provsterne udtryk for, at de i et fagligt og kollegialt fællesskab hjælper og støtter hinanden:

”Det med at have kolleger blev meget virkeligt for mig, da jeg blev provst. Præster har en vis tendens til at være hårde ved hinanden, hvor man fortæller, hvad man er god til, lurepasser, måske endda bekriger. I provstesammenhæng er der større følelse af at være i samme båd. Her er ingen over hinanden på nogen måde.”

PROVSTENS VILKÅR

Statistiske oplysninger om provstierne

Den danske Folkekirke er opdelt i 10 stifter med 107 provstier. Provstiernes fordeling fremgår af fig. 1, som også viser svarprocenten på undersøgelsen fordelt på stifter.

	Antal provstier	Antal provster, der har svaret på undersøgelsen
Aalborg	14	13
Århus	14	12
Viborg	11	11
Haderslev	7	7
Ribe	8	8
Fyn	12	12
Helsingør	13	12
Roskilde	13	12
København	11	9
Lolland-Falster	4	4
Total	107	100 = 93,45 %

Fig. 1

Der har de sidste tre år været en relativ stor udskiftning af provster, nemlig ca. 30 %. 35 % af de nuværende provster har en anciennitet på mere end 12 år, fig. 2.

Hvor lang tid har du været provst?	Antal
Under 3 år	30
4-8 år	16
9-12 år	19
Mere end 12 år	35
Total	100

Fig. 2

Af landets 107 provster er de 27 kvinder. Alle kvindelige provster har besvaret spørgeskemaet. Af fig. 3, som viser kvindelige provsters anciennitet, fremgår det, at 12 af de 27 kvinder har maksimalt 3 års anciennitet. Af de 30 sidst udnævnte provster er de 12 således kvinder.

Hvor lang tid har du været provst?	Antal	Procent
Under 3 år	12	44,44
4-8 år	6	22,22
9-12 år	2	7,41
Mere end 12 år	7	25,93
Total	27	100

Fig. 3

Der er altså en klar tendens til, at der bliver flere kvindelige provster. Tendensen svarer til den generelle udvikling på det øvrige arbejdsmarked, hvor antallet af kvindelige mellemle-

dere er markant stigende. Antallet af kvinder, der melder sig ind i Ledernes Hovedorganisation, satte rekord i 2008, hvor 34 pct. af organisationens nye medlemmer var kvinder.² Undersøgelsen kan ikke fremvise forskelle i måden kvindelige og mandlige provster udøver ledelse på. Det svarer også til resultaterne i større undersøgelser af forskellen på mandlig og kvindelig ledelse. En stor dansk undersøgelse af 3542 persontests udfyldt af mandlige og kvindelige ledere viser, at forskellen i deres ledelse er meget lille.³

Hvordan fordeler de kvindelige provster sig så på stifterne? Se Fig. 4.

Stift	Kvindelige provster	Provster i alt	Kvindelige provster i %
Aalborg	0	14	0
Århus	3	14	21
Viborg	2	11	18
Haderslev	4	7	57
Ribe	4	8	50
Fyn	3	12	25
Helsingør	4	13	31
Roskilde	5	13	38
København	1	11	9
Lolland-Falster	1	4	25
Total	27	107	25

Fig. 4

Mens der i Aalborg stift ikke er kvindelige provster overhovedet og i København blot en enkelt ud af 11, er der i Haderslev stift – som det eneste – flere kvindelige provster end mandlige.

Undersøgelsen viser ikke, om der er kommet færre eller flere kvindelige provster i forhold til rekrutteringsgrundlaget i det enkelte stift, eller hvor mange provstestillinger, der rent faktisk har været opslået i forhold til de i fig. 3 nævnte anciennitetsperioder.

Undersøgelsen fremviser ikke områder, hvor kvindelige og mandlige provster agerer forskelligt, har forskelligt fokus eller besidder forskellige oplysninger.

- Hvad er det udtryk for, at der i nogen stifter er ingen eller ganske få kvindelige provster?
- Hvilken betydning har det for Den danske Folkekirke, at der kommer flere kvindelige provster?
- Er der andre forventninger til kvindelige provster end til mandlige?
- Hvordan oplever præsterne de kvindelige provster som ledere?

Provstiernes størrelser varierer. De mindste har under 10 sogne, dem er der 18 af, - og under 10 præster, dem er der 4 af, - mens de 5 største har mere end 36 sogne. Et enkelt har mere end 36 menighedsråd, ligesom en enkelt provst er leder for mere end 36 præster. Tallene i

fig. 5 angiver, hvordan antallet af hhv. sogne, menighedsråd og præster fordeler sig på provstierne.

		Antal provstier
Antal sogne	1-10	18
	11-15	12
	16-20	19
	21-25	17
	26-30	18
	31-35	11
	36-	5

		Antal provstier
Antal menighedsråd	1-10	21
	11-15	19
	16-20	20
	21-25	18
	26-30	17
	31-35	4
	36-	1

		Antal provstier
Antal præster	1-10	4
	11-15	26
	16-20	23
	21-25	25
	26-30	13
	31-35	8
	36-	1

Fig. 5

- Hvornår er et provsti for stort? For lille?
- Hvor mange præster kan man som provst bære ledelsesansvaret for?
- Hvilke fordele er der ved store provstier? Hvilke ulemper?

Senere vil undersøgelsen pege på områder, hvor store og små provstier har forskellige fordele.

Provstens kontor

Betænkning 1477 anbefaler, at provstikontoret på sigt skal have en fast placering i provstiet. Undersøgelsen viser, at halvdelen af landets provster har til huse i den siddende provsts bolig, mens den anden halvdel har kontor et fast sted uafhængig af, hvem der er provst. Der er naturligvis økonomiske konsekvenser ved, at provstekontoret skal flyttes, hver gang, der kommer ny provst, men for nogle provster er det afgørende, at kontoret hører hjemme i præstens bolig:

”For mig at se er der stor fordel ved at præst og provst er tæt på hinanden, fordi de to job ikke kan skilles fra hinanden.”

En anden siger modsat, at

”det hjælper vældigt til at holde provste- og sognepræstembedet adskilt, at de foregår på hver sit kontor.”

Vi skal senere se på mere generelt på sammenhængen mellem præste- og provsteidentitet.

Flere har gode erfaringer med at flytte kontoret til en fast placering, fordi præstegården ikke har mulighed for at tilgodese provstikontorets størrelse og bemanning:

”Det er ikke en egentlig besparelse, men vi kan se, at der er flere rådsmedlemmer inden for døren på det ene år, vi har haft huset, end der var i de 15 foregående år. Det fremmer en nærhed mellem de to niveauer og en opfattelse af, at provstiet er noget, man kan bruge til i det daglige. Der har lige været over 100 til provstehusets fødselsdag.”

Det kan gavne både råd, ansatte og præster med et provstihus. Nogle anfører, at en fast placering er naturlig, såfremt det kombineres med noget mere: personalekonsulent, fælles regnskabskontor, fælles kirkekontor etc. Men der udtrykkes også betænkeligheder herved, netop fordi et sådant hus kan give provstiet en særlig position, som man ikke mener, provstiet bør have. Også dette tema udfoldes senere.

- Hvem har gavn af, at provstikontoret er fast placeret i provstiet?
- Hvilke positive hhv. negative erfaringer har man med at flytte provstikontoret til en fast location?

Aflastning til provsten i form af kvoteret præstestilling

Betænkning 1477: "Den nuværende ordning med, at en af provstiets præster ansættes som provst, fortsætter, således at provsten både varetager sin hidtidige stilling som sognepræst og stillingen som provst. Men provstikontoret skal på sigt have en fast placering i provstiet. I de større provstier kan det være aktuelt at knytte en kvoteret præstestilling til det sogn, hvor provsten er sognepræst."

Betænkning 1477 mener, at "tjenesten som sognepræst bør fastholdes som en væsentlig del af provstens arbejde, da der herigennem sikres en faglig forankring af provstens arbejde som provst". (1477: 29) Det anbefales dog, at provster i større provstier får knyttet en kvoteret præstestilling til det sogn, hvor provsten er sognepræst.

Det er derfor interessant at se, i hvilken udstrækning provsterne har aflastning i form af en kvoteret præstestilling. Det viser sig, at knap hver 4. provst samtidig med arbejdet som provst er præst på fuld tid, mens en anden fjerdedel har op til 25 % aflastning i form af en kvoteret præstestilling. Ca. halvdelen af provsterne aflastes 25-50 %, mens blot 3 aflastes mere end 50 %. En enkelt provst er provst på - næsten - fuld tid.

Stort set alle landets provster udfører altså mindst 50 % arbejde som sognepræst ved siden af deres arbejde som provst. Fig. 6 viser antallet af provster i forhold til aflastning i form af en kvoteret præstestilling og antallet af sogne i provstierne. Der er fx 7 provster med 16-20 sogne i provstiet, som ikke har nogen aflastning i form af en kvoteret præstestilling, og 2 provster med 31-35 sogne i provstiet, som ikke har nogen aflastning i form af en kvoteret præstestilling.

		Ingen aflastning	1-25 % aflastning	26-50 % aflastning	51-75 % aflastning	75-100 % aflastning
Antal sogne i provstiet	1-10	6	4	8		
	11-15	6	2	4		
	16-20	7	6	6		
	21-25	1	4	12		
	26-30	2	5	9	1	1
	31-35	2	2	6	1	
	36-			5		
Total		24	23	50	2	1

Fig. 6

Af de 24 provster, der ikke har aflastning, har de 5 mindre end 3 års anciennitet, 3 har 3-8 års anciennitet, 6 har 9-12 år, mens 10 har mere end 12 års anciennitet. Der er altså en klar overvægt af provster med høj anciennitet, som ikke har nogen form for aflastning.

Vi har set på, om der er et mønster i den procentvise aflastning og det stift, provsterne er ansat i. Resultatet, der fremgår af fig. 7, er bl.a., at mens alle elleve provster i Viborg stift har en eller anden form for aflastning, gælder det blot for 5 ud af 12 fynske provster.

	Antal provstier	Antal svar på skema	Ingen aflastning	1-25 % aflastning	26-50 % aflastning	51-75 % aflastning	75-100 % aflastning
Aalborg	14	13	2	4	7		
Århus	14	12	3	0	7	2	
Viborg	11	11	0	2	9		
Haderslev	7	7	1	0	5		1
Ribe	8	8	1	1	6		
Fyn	12	12	7	2	3		
Helsingør	13	12	2	5	5		
Roskilde	13	12	5	5	2		
København	11	9	2	2	5		
Lolland-F.	4	4	1	2	1		
Total	107	100	24	23	50	2	1

Fig. 7

- Hvad er baggrunden for, at forholdsvis mange provster i Fyns stift ikke har aflastning i form af en kvoteret præstestilling?
- Hvad er baggrunden for, at forholdsvis mange provster i Viborg og Haderslev stifter har aflastning?
- Hvad er kriterierne for at tildele provster aflastning i form af kvoteret præstestilling?

Opgavemæssig aflastning af provsten

Betænkning 1477 foreslår, at provsten lettes for en række administrative opgaver, så der bliver mere tid til rådighed til at arbejde med samarbejdet inden for provstiet. (1477: 29) En række opgaver skal altså overlades til andre. Vi har i undersøgelsen spurgt til, hvordan det er gået med det på de områder, som betænkningen anbefaler: Synet, planlægning af præsters frihed, tilsynet med ministerialbøgerne, autorisation af protokoller, godkendelse af konfirmandlokaler, præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse.

Synsforretningen

Betænkning 1477: "Provstesynet ændres, så provsten ikke deltager i synsforretningen. Synet af kirken og kirkegården udføres af provstiets bygningskyndige (under ansvar over for provsten), menighedsråd (både valgte medlemmer og præster) samt menighedsrådets bygningskyndige. Provstiets bygningskyndige leder synet. Synet holdes hvert 4. år. Provsten kan deltage i synet på eget initiativ." (1477:32)
Forslaget er udmøntet i Bekendtgørelse af lov om folkekirkens kirkebygninger og kirkegårde, Lovbekendtgørelse nr. 77, 2/2 2009, § 26.

Da provsten er blevet pålagt nye opgaver, er der samtidig i betænkningerne og efterfølgende lovgivning åbnet mulighed for, at provsten kan blive aflastet på nogle områder. Blandt andet er det blevet anbefalet, at provsten overlader synsopgaverne til andre. Det viser sig imidlertid, at provsterne generelt synes, det er en dårlig idé, som fig. 8 viser.

Deltager provsten i synsforretningen?	Antal
Aldrig	0
Hver gang	97
Hver anden gang	1
Af og til	2
Total	100

Fig. 8

En enkelt nyligt udnævnt provst har varslet, at han efter første syn agter at overlade synsforretningen til den bygningskyndige, - en anden kan sagtens forstille sig at "blive hjemme" i fremtiden, men ellers lyder samme argument over hele linjen: Den personlige kontakt, som synet giver mulighed for, er uundværlig og vigtig:

"Beslutningen om, at provsten ikke behøver deltage i synet er helt forfejlet. Mange synsudsættelser har også noget med teologi og kirkeliv/kirkens levende stene at gøre. Det gir samtidig en naturlig mulighed for menighedsrådene til at fremføre øvrige spørgsmål og synspunkter."

"Det giver en god kontakt til menighedsrådene."

"Provsten sikres lokalkendskab ved at deltage."

"Det er en klar oplevelse, at menighedsrådene sætter pris på, at provsten er med ved synet, og for provsten er det også godt at følge med i stedets bygnin-

ger, da det er nemmere at vurdere de sager, der måtte blive forelagt provstiudvalget.”

”Det er et af de steder, hvor provsten ikke kan undværes i mere landlige sammenhænge. Synet udgør en sammenhængskraft i folkekirken, hvor både teologi, økonomi, arkitektur, æstetik m.m. indgår.”

”Det er provstiudvalgets og i særlig grad provstens holdning, at der ingen reel tidsbesparelse er ved ikke at deltage. Dels kan tiden siden hen bruges på besigtigelser, når synene følges op, dels går ’hjemmebane-kontakten’ til menighedsråd og ansatte tabt.”

Der er i svarene bred enighed om, at synet giver ”god kontakt til menighedsrådet” og giver anledning til at holde kontakten med de lokale forhold og personer. I telefoninterviewene stillede vi spørgsmålet: Medvirken ved syn begrundes i, at provsten kommer til at kende menighedsrådsmedlemmerne og de ansatte. Hvad bruges dette kendskab til?

Et par provster fastholder, at

”det primære er synet. Kontakten er sekundær.”

”kendskabet er en sidegevinst, sådan må man betegne det.”

Men ellers er det generelt anerkendt, at synet bruges til at skabe en kontakt eller relation til menighedsråd og ansatte, som siden kan være frugtbar i anden sammenhæng. Synet bruges kort sagt til opbyggelse af fortrolighed:

”Det er godt at have kendskab til dem. Det letter kommunikationen, at man på forhånd har et godt indtryk af hinanden. Men det går også den anden vej. Menighedsrådene lærer provsten at kende.”

”Det er for mig ikke så afgørende, at jeg får kendskab til dem. Det er vigtigere, at de får kendskab til provsten som på en eller anden måde er vores leder her i området, så vi ved, hvor vi kan gå hen, hvis der dukker nogle problemer op for rådsmedlemmerne.”

Det er altså ikke blot et spørgsmål om, at provsten kommer til at kende menighedsrådene og de ansatte, men for at de kommer til at kende provsten, så de ikke synes, han eller hun er for langt væk. Denne fortrolighed og dette kendskab giver i andre sammenhænge provsten muligheder for at være rådgivende, samlende og inspirerende i relationen mellem provsti og menighedsråd.

”Viden er jo magt. Kender du folk og ved, hvordan de agerer, kan møde dem på gaden, så får man en vej ind til de mennesker - og man får derved en respekt. Dermed lettes muligheden for at være en samlende og inspirerende institution.”

”Jeg bruger det til at tage nogle ting i opløbet... Det giver mulighed for at være rådgiver for råd i sager. Og dermed samarbejdsorgan til stiftet.”

Der er dog ulemper ved denne sekundære brug af synet, som har et helt andet primært formål:

”Ulempen er, at synet kan gå hen og blive en hyggelig ting med spising og sådan noget. Hvor provsten bliver en hyggelig fyr og ikke repræsentant for et system.”

Det får et par provster til at udtrykke skepsis over for synet.

”Det er en dårlig løsning, der har overlevet. Andre kan gøre det bedre end os.”

- Hvilke fordele og ulemper er der ved, at synet i så vid udstrækning benyttes som kontakt til menighedsrådene? For provsten? For menighedsrådene?
- Hvilke andre og måske bedre muligheder anvendes for at opbygge og fastholde denne kontakt?
- Hvilke redskaber benyttes til at opretholde kontakten mellem de 4-årige syn?

Planlægning af præsters frihed

Betænkning 1477: ”Provsten lettes for administrative opgaver i forbindelse med planlægning af præsters ferier, og tilsynet med ministerialbøgerne ved, at de pågældende opgaver uddelegeres til præsterne, mens det overordnede ansvar fortsat er provstens.”(1477: 32)

En anden mulighed for aflastning af provsten består i, at provster overlader det til præsterne selv at planlægge og koordinere deres ferier, fridage og afløsning i forbindelse med sygdom blandt kolleger. En sådan ordning er, som det fremgår af fig. 9, iværksat en hel del steder, ligesom en række provster er i gang.

Er planlægning af præsters ferie og koordinering i forbindelse med korterevarende sygdom uddelegeret til præsterne selv?	Antal
Ja	39
Nej	36
Er i gang	17
Overvejer	7
Har overvejet, men droppet	1
Total	100

Fig. 9

Fire af ti provster overlader det således til præsterne selv at planlægge intern afløsning i forbindelse med frihed og sygdom, og 17 er i gang med at etablere en sådan ordning.

Fig. 10 viser, at der er en tendens til, at de, der har været ansat i færre end 8 år i højere grad uddelegerer denne opgave, end de provster, der har siddet i længere tid.

Er planlægning af præsters ferie og koordinering i forbindelse med korterevarende sygdom uddelegeret til præsterne selv?						
Anciennitet	Antal provster	Ja	Nej	Er i gang	Overvejer	Har overvejet, men droppet
Under 3 år	30	16	9	3	1	1
4-8 år	16	8	6	2	0	
9-12 år	19	4	8	6	1	
Mere end 12 år	35	11	13	6	5	
Total	100	39	36	17	7	1

Fig. 10

- Af de provster, der har været i embede under 3 år, svarer 63,3 % "Ja" eller "Er i gang"
- Af de provster, der har været i embede 4-8 år, svarer 62,5 % "Ja" eller "Er i gang"
- Af de provster, der har været i embede 9-12 år, svarer 52,6 % "Ja" eller "Er i gang"
- Af de provster, der har været i embede mere end 12 år, svarer 48,6 % "Ja" eller "Er i gang"

Det tyder på, at interessen for at uddelegere denne arbejdsopgave er størst blandt nyere provster. Vi skal nedenfor se nærmere på, om denne tendens også gælder andre områder, hvor provsten har mulighed for at uddelegere arbejdsopgaver.

Interessant er det også, at blandt de provster, der ikke har aflastning i form af en kvoteret præstestilling, gælder det for ca. 46 % af dem, at de selv tager sig af planlægningen af præsternes fri- og feriedage. For dem, der har 1-50 % aflastning i form af kvoteret præstestilling er tallet noget mindre, nemlig ca. 34 %. Tilsvarende gælder det, at mere end dobbelt så mange provster med aflastning i form af en kvoteret præstestilling er i gang med at indføre ordningen end provster, der ikke har en sådan aflastning.

- Begrundes uddelegering i ønsket om øget selvforvaltning hos præsterne eller i ønsket om aflastning af provsten?
- Hvad er begrundelsen for, at provsten selv står for planlægningen af præsternes frihed?
- Hvilke erfaringer har provsterne med uddelegering?
- Åbner uddelegering på dette område for nye muligheder for samarbejde?

Anden aflastning

Betænkning 1477: "Provsten lettes herudover for en række mindre, administrative opgaver ved, at provsten ikke længere skal autorisere diverse protokoller, deltage i administrationen af valg til menighedsråd, behandle ansøgninger om befodringsgodtgørelse, være påtaleberettiget vedrørende urnened-

sættelser på privat grund, forestå gravminderegistrering eller godkende konfirmandlokaler." (1477:32)

Der gives altså også andre aflastningsmuligheder for provsten, men det er – som vi skal se – svingende, i hvilken udstrækning mulighederne benyttes.

- 19 % af provsterne har overladt tilsynet med ministerialbøgerne til en anden.
- 33 % af provsterne har uddelegeret det til andre at autoriserer protokoller.

Når det gælder godkendelse af konfirmandlokaler, er tallene anderledes:

- 61 % af provsterne har uddelegeret opgaven at godkende konfirmandlokaler.

Også præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse er en post, som provsterne i vid udstrækning har lagt i andres hænder.

- 69 % af provsterne har uddelegeret det til en sekretær at behandle præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse.

For de præster, der ikke har aflastning i form af en kvoteret præstestilling, gælder det, at næsten 46 % selv behandler præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse.

- Der er noget, der tyder på, at provster uden aflastning – også i større provstier – i højere grad end andre selv varetager administrative opgaver i forhold til præsterne. Det gjaldt i forbindelse med uddelegering til præsterne selv at planlægge frihed, det gælder uddelegering af behandling af præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse. Hvad skyldes det, at de provster, der ikke har aflastning, ikke sørger for at få det ved uddelegering af opgaver?

Af de, der har svaret nej til spørgsmålet: "Er planlægning af præsters ferie og koordinering i forbindelse med korterevarende sygdom uddelegeret til præsterne selv?"

- har 75 % også svaret nej til spørgsmålet: "Er tilsynet med ministerialbøgerne overladt til en anden end provsten?"
- har 72 % svaret ja til spørgsmålet: "Autoriserer provsten selv protokoller?"
- er der 50 %, der selv godkender konfirmandlokaler.
- har 61 % sekretær til at behandle præsternes ansøgninger om befordringsgodtgørelse.

På nogle områder er der tendens til, at de nye provster i højere grad benytter sig af aflastningsmulighederne.

- Mens 53 % af de provster, der har under 3 års anciennitet, overlader det til præsterne selv at planlægge ferier og fridage, gælder det blot 31 % af de provster, der har mere end 12 års anciennitet.
- Mens 33 % af de provster, der har under 3 års anciennitet, overlader det til en anden at have tilsyn med ministerialbøgerne, gælder det blot 14 % af de provster, der har mere end 12 års anciennitet.

- Mens 43 % af de provster, der har under 3 års anciennitet, ikke selv autoriserer protokoller, gælder det blot for 20 % af de provster, der har mere end 12 års anciennitet.

- Hvad kan grunden være til, at nye provster i videre udstrækning end provster med høj anciennitet, benytter sig af aflastningsmulighederne og uddelegerer administrative opgaver til andre?

Provstiets organisation og målsætninger

Kompetence til budgetsamråd

Betænkning 1477: "Et flertal på budgetsamrådet på mindst 2/3 af menighedsrådene skal kunne beslutte at flytte kompetence fra provstiudvalget til budgetsamrådet. Valget står mellem:

- *den nuværende kompetencefordeling*
- *besluttende budgetsamråd*
- *en mellemform*

Beslutningen om kompetencefordelingen træffes på det første budgetsamrådsmøde efter nyvalg til menighedsråd og er bindende for menighedsrådenes funktionsperiode." (1477: 34)

Forslaget er delvist udmøntet i Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi, Lovbekendtgørelse 560 af 17/6 2009, § 5, som siger, at menighedsrådene på det første budgetsamrådsmøde efter nyvalg til menighedsråd kan beslutte at flytte kompetence fra provstiudvalget til budgetsamrådet. Beslutningen er bindende for menighedsrådenes funktionsperiode. Provstiudvalgets og budgetsamrådets kompetencer fastlægges i en vedtægt. Den i betænkningen definerede "mellemform", hvor "budgetsamrådet træffer beslutning om samlet udgiftsramme/ligningsbeløb efter indstilling fra provstiudvalget, men derefter fordeles provstiudvalget rammen mellem menighedsrådene" er dermed gledet ud i loven.

I blot 6 ud af 100 provstier har man vedtaget at have besluttende budgetsamråd, sådan som den lovgivning, der efterfulgte Betænkning 1477, åbnede mulighed for. Der er hos nogle provster en tydelig modstand mod tanken om besluttende budgetsamråd.

"Demokratiet kan blive så udbygget, at det ikke længere fungerer og bliver alt for tungt at arbejde med. Hvad skal man med et folkevalgt provstiudvalg, hvis man har besluttende budgetsamråd?"

"I det provsti med mange menighedsråd og mange kirkelige kasser, vil det være nærmest uoverskueligt og utroligt tidkrævende for alt for mange mennesker, hvis samtlige menighedsråd skulle sætte sig så meget ind i samtlige budgetter, at de på forsvarlig vis kunne beslutte budgetternes endelige indhold."

"Besluttende budgetsamråd låser økonomien fast. Den traditionelle kompetencefordeling giver mulighed for små justeringer efter budgetsamrådet."

En demokratisk udbygning af budgetsamrådet betragtes altså af flere som en hæmsko i forhold til provstiudvalgets handlemuligheder. Opgaven med besluttende budgetsamråd omtales også af flere som "for omfattende":

"Fordelingen er drøftet til budgetsamråd flere gange; og kompetencen er bevidst henlagt til provstiudvalget. Ingen har helt fantasi til at forestille sig et besluttende budgetsamråd med mange menighedsråd - og da slet ikke, hvordan eller hvornår det skulle få ende! For hvem andre end provstiudvalget kan i så stor en forsamling med en geografisk udstrækning som et mindre stift have noget, der bare ligner et nogenlunde overblik over forholdene?"

"Det kunne blive et værre rivegilde, hvis ikke det var provstiudvalget, der var besluttende. De små sogne er så langt i overtal, og de ville kunne tryne de få store sogne i en urimelig grad, hvor der ikke også blev vist skyldigt hensyn til de store sogne og deres store udgifter til bl.a. personale og større maskinpark."

Mange steder, fortæller provsterne, har menighedsrådene simpelthen ønsket at blive ved den traditionelle kompetencefordeling mellem rådene og provstiudvalget. Der er grundlæggende tillid til, at provstiudvalgene forvalter på en ordentlig måde:

"Menighedsrådene vil hellere lade provstiudvalget bestemme end komme i mindretal i forhold til nabosognene."

"Menighedsrådene er tilfredse med den indflydelse, de har gennem den årlige debat på budgetsamråd om rullende 5-års plan for prioritering og anlægsopgaver."

"Menighedsrådene har tillid til, at provstiudvalget håndterer økonomiske fælesanliggender på ordentlig måde."

- Hvad har man opnået de steder, hvor der arbejdes med "besluttende budgetsamråd"?
- Hvad skal der til, for at "besluttende budgetsamråd" kan fungere og også optimere den økonomiske styring?
- Hvad skyldes en del provsters - og menighedsråds - forbehold over for besluttende budgetsamråd?

Omprioriteringsreserve

Betænkning 1477: "Budgetmodellen justeres, så der bliver en forpligtelse til at drøfte ønskerne til kirkeskattens og de samlede udgifters udvikling i de kommende år. Der udmeldes en foreløbig driftsramme, således at menighedsrådene kan udarbejde budgetbidrag og fremkomme med ønsker før budgetsamrådet. Der kan ved den foreløbige udmelding tilbageholdes en omprioriteringsreserve, som prioriteres og udmeldes ved den endelige rammeudmelding." (1477: 38)

Forslaget er udmøntet i Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi, Lovbekendtgørelse nr. 560 af 17/6 2009 og i Cirkulære om kirke-, præstegårds- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision m.v., cirkulære nr. 9696 af 1/9 2009 § 2.

I 53 % af provstierne tilbageholdes ved den foreløbige udmelding af driftsrammen en omprioriteringsreserve, som prioriteres og udmeldes ved den endelige rammeudmelding. 7 % overvejer. Mens det af én provst betragtes som

”en klar nødvendighed, hvis det skal give mening at have en dialog med menighedsrådene om budgetterne,”

og en anden ønsker at gøre det for at

”få menighedsrådene i gang med budgetarbejdet så hurtigt som muligt,”

så anser andre det for umuligt på grund af stramme budgetter:

”De økonomiske muligheder er så stramme, at der ikke er basis for at tilbageholde en reserve.”

De tre valgte citater viser, hvor stor spredning, der er i provsternes holdning til tilbageholdning af en omprioriteringsreserve. Det har i denne sammenhæng ingen betydning, hvilket stift provstierne tilhører. Det tyder derimod på, at des flere menighedsråd, der er i et provsti, des større er sandsynligheden for, at der tilbageholdes en omprioriteringsreserve, fig. 11.

Antal menighedsråd i provstiet							
	0-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-
%-vis antal provstier, der tilbageholder omprioriteringsreserve	7 %	47 %	55 %	56 %	65 %	100 %	100 %

Fig. 11

- Hvad skyldes det, at især større provstier har brug for at tilbageholde en omprioriteringsreserve?
- Hvilke økonomiske fordele har de større provstier i forhold til de mindre - og hvilke økonomiske fordele har de mindre i forhold til de større?

Provstiets målsætninger

Betænkning 1491: ”Udvalget anbefaler, at fordelingen af præstestillingerne (også mellem stifterne), anvendelsen af de enkelte kirkebygninger og betjeningen af medlemmerne i højere grad baseres på en udtrykkelig målsætning for en prioritering af folkekirkens opgaver i forhold til medlemmerne inden for det enkelte sogn, pastorat, provsti og stift.” (1491: 84)

Menighedsrådene skal formulere målsætninger (undersøgelsens spørgsmål hertil ser vi på senere). Iflg. Betænkning 1491 bør provstiet også formulere målsætninger. Hvordan går det med det? Fig. 12.

Har Betænkning 1491 givet anledning til, at der på provstiplan er formuleret en målsætning, som styrer fordelingen af præstestillinger, anvendelsen af de enkelte kirkebygninger og betjeningen af medlemmerne i øvrigt?	Antal
Ja	13
Nej	61
Overvejer	26
Har overvejet, men droppet	0
Total	100

Fig. 12

Mens menighedsrådene altså skal formulere målsætninger i forbindelse med udarbejdelse af de budgetter, der siden behandles i provstiudvalget, kan det konstateres, at kun godt hver tiende provsti selv har udarbejdet målsætninger. En række provster overvejer. Det gælder især i provstier med 21-30 menighedsråd.

Et par steder er sådanne målsætninger aftalt på demokratisk vis fx ved afholdelse af fælles visionsdage, ligesom én provst fortæller, at der er nedsat en visionsgruppe, med repræsentant fra hvert menighedsråd i provstiet, som skal arbejde med provstiets målsætninger. Der er altså nogle provster, som betragter målsætninger på provstiniveau som nødvendigt:

”Det er en løbende proces, som har været i gang, længe før betænkningen - grundet afvandring, stram økonomi m.v.”

Det er kendetegnende, at de steder, hvor målsætninger er formuleret, er det ofte provstiudvalget, der alene står for formuleringen.

”Provstiudvalget har formuleret og realiseret en målsætning om oprettelse og opnormering af lokalt finansierede præstestillinger.”

”Fordeling af lokalfinansierede præster, sognemedhjælpere og nybyggerier sker efter en af provstiudvalget vedtaget målsætning og prioriteringsplan.”

Andre steder er det provsten alene, der har nedskrevet en strategi for fx for strukturen:

”Jeg har udarbejdet en detaljeret kortlægning af pastoratsstrukturen i provstiet for at forberede nødvendige strukturændringer - herunder ændringer under hensyntagen til ønsket om at skabe bedre præstestillinger.”

”Hvis der med ’formuleret’ mener, at det er nedskrevet, er svaret nej. Hvis der menes, at der er sat ord på det over for menighedsråd og præster, er svaret ja. Jeg har sammen med tillidsmanden lagt en plan for provstiets struktur og eventuelle ændringer efterhånden, som det bliver muligt. Planen er drøftet med biskoppen og stiftskontorchefen og bakkes op derfra.”

Der er i det hele taget flere provstier, hvor en målsætning er udarbejdet i samarbejde mellem provst og biskop:

”Provsten har i samråd med biskoppen i 2007 nedskrevet en strategi for strukturen. Denne er netop ajourført oktober 2009.”

”Drøftes jævnligt blandt provstiets præster med indstilling til biskoppen.”

En enkelt anfører modsat, at

”provstiudvalget gerne gik i gang med en sådan målsætning, men at biskoppen ville tage os det ilde op, hvis vi forsøgte at mene noget om den sag.”

Ellers er kommentarerne til spørgsmålet meget forskellige. En provst kobler således provstiets målsætninger sammen med mulig ledelsesmæssig indskrænkning af præstens arbejde:

”Vores udgangspunkt er, at et sogn vælger en præst. Sognet er hans ansvarsområde. Vi ønsker ikke at reducere sognets præst til en lønmodtager, der skal arbejde efter lederens (provstens) anvisninger.”

Andre afstår af andre grunde fra at formulere målsætninger på provstiplan:

”Flere MR ønsker ikke at se provstiet som nogen enhed, og derfor er der ikke formuleret nogen målsætning.”

”Vi har ikke lavet en egentlig målsætning. Vi betragter os som serviceorgan for råd og præster.”

Det er generelt, at en række af de provster, der har kommenteret spørgsmålet, lægger vægt på betænkningens anbefaling af, at der kan udarbejdes en målsætning i forbindelse med fordeling af præstestillinger, mens ingen kommenterer anbefalingen af målsætning i forbindelse med anvendelse af kirkebygninger og betjeningen af medlemmerne.

- Hvad er grunden til, at målsætninger i provstiet tilsyneladende virker fremmed på mange provster, når det samtidig stilles som et krav til menighedsrådene?
- Hvad skal der til for at arbejdet med udtrykkelige målsætninger, som styrer prioriteringerne i provstiets arbejde, opleves som en nødvendighed?
- Hvordan kan der arbejdes i provstierne med tydeliggørelse af prioriteringer og målsætninger?
- Hvilken gavn har man haft af det, de steder, hvor der arbejdes med formulerede målsætninger?

MENIGHEDSRÅDENE

Økonomisk samarbejde mellem menighedsråd

Økonomiske aftaler

Betænkning 1477: "Der etableres bedre muligheder for samarbejde mellem sognene: Alt hvad et menighedsråd i henhold til økonomilovens § 2 kan gøre alene, kan menighedsråd også beslutte at samarbejde om. Beslutningen træffes af de pågældende menighedsråd. Samarbejdet skal beskrives i en vedtægt, men skal ikke godkendes af andre myndigheder." (1477: 32)

Forslaget er udmøntet i Bekendtgørelse af lov om folkekirkens økonomi, Lovbekendtgørelse 560 af 17/6 2009, § 5 samt i Bekendtgørelse af lov om menighedsråd, Lovbekendtgørelse 79 af 2/2 2009, § 42 a.

I nogle provstier er der ikke særlig fokus på samarbejde mellem sognene.

"Sognene kører autonome. Vi har ikke meget på tværs af sognene. Der, hvor man er begyndt, er inden for pastoratet."

Initiativer til samarbejde på tværs kommer fire steder fra: Fra sognene selv, fra provst/provstiudvalg, fra præsterne eller i en fælles struktureret proces. Men undersøgelsen antyder, at mange samarbejdsprojekter halter, fordi menighedsrådene eller præsterne er skeptiske. Man ser ikke samarbejde som en nødvendighed. For nogle provster giver det en kommunikativ udfordring:

"Først og fremmest er det at lære at få de små sogne med, - især hvis de skal samarbejde med storebror. De er bange for at forsvinde i mængden. Man skal dokumentere, overbevise, sandsynliggøre, at det er lige omvendt. Man revitaliseres ved samarbejde. De største vindere er ofte de små sogne."

"Jeg må påpege glæden ved at tage del i noget bliver større, - og ens egen interesse vokser også ved at gøre noget sammen med andre. Men der er en træghed ved at komme ud over sognegrænserne. Vi vil gerne have vores eget. Her spiller præsterne en stor rolle, for hvis de ikke er med, kan provsten ikke få mange menighedsrådsmedlemmer med. Der er stor loyalitet over for præsten."

Andre ser en udfordring i at arbejde med de mentale barrierer, der er for samarbejde:

"Det er en stor udfordring. For jeg skal have økonomien til at hænge sammen. Hvordan får jeg virkeligheden til at synke ned i rådene? Hvis vi vil flytte penge fra kirkegårde til undervisning, må vi lave ændringer. Jeg gøder jorden, taler om det igen og igen. Selv om rådene er selvberørende, må de hjælpe hinanden. Hele tiden må man være med til at punktere myter, der dannes, punktere skeptisk holdning til tingene, i stedet få fortalt gode historier måske andre steder fra landet. Der er mentale barrierer frem for de fysiske."

Betænkning 1477 udnævner provstiet som ramme for samarbejde mellem sognene. Hvordan fungerer denne ramme i forhold til formelle aftaler om økonomisk samarbejde? Umiddelbart ser det ud, som om der er grøde i det økonomiske samarbejde mellem menighedsrådene. I

næsten tres provstier er der således indgået økonomisk forpligtende aftaler mellem menighedsråd med nedskrevne vedtægter.

Hvor mange aftaler jf. økonomilovens § 2 med nedskrevet vedtægt er der indgået blandt provstiets menighedsråd?	Antal provstier
0	34
1-3	49
4-6	8
7-10	0
Flere end 10	2
Ved ikke	7
Total	100

Fig. 13

Det drejer sig typisk om kirke-skole-projekter, PR, personalekonsulentordning og samarbejde om kirkegårde.

”Vi har ansat en personalekonsulent med akademisk uddannelse og betalt af PUK-kassen. Hun er 70 % personalekonsulent og 30 % er afsat til at være kasserer for nogle menighedsråd.”

”Skole-kirkesamarbejde mellem alle sogne. Enkelte omkring kordegne.”

Begrundelsen for at indgå den slags aftaler ligger øjensynligt lige for:

”Det er besparende og sætter mange ting i gang, som et sogn alene ikke kan bære.”

Stiftsmæssigt fordeler det sig således, at i Haderslev stift er muligheden brugt i alle provstier, fig. 15.

	Hvilket stift er du provst i?									
	Aalborg	Århus	Viborg	Haderslev	Ribe	Fyn	Helsingør	Roskilde	København	Lolland-Falster
I hvor mange provstier er der ikke indgået aftaler blandt provstiets menighedsråd jf. økonomilovens § 2 med nedskrevet vedtægt?	7 53,8 %	4 33,3 %	4 36,4 %	0 0 %	2 25 %	3 25 %	2 16,7 %	6 50 %	4 44,4 %	2 50 %
Antal provstier fra stiftet, der har svaret på skemaet	13	12	11	7	8	12	12	12	9	4

Fig. 14

Det lader dog til, at det formelle samarbejde har vanskeligt ved at konkurrere med det uformelle. En række provstier svarer således, at samarbejdet netop er uformelt:

”Samarbejdet finder sted på mere uformel plan.”

”Der eksisterer mange uformelle samarbejdsaftaler.”

”Der findes forskellige former for samarbejde præster imellem og præster og menighedsråd, uden at der foreligger vedtægt herom.”

”Det betyder ikke, at der ikke samarbejdes på kryds og tværs mellem menighedsrådene, det er blot ikke formaliseret i en vedtægt.”

Generelt vurderer provsterne, at formelle samarbejdsaftaler er nødvendige, når der er økonomi og personale involveret. Enkelte vurderer, at formelle aftaler

”altid er nødvendige. Formalier skal på plads. ellers kan problemerne vokse for store, når de dukker op,”

mens andre ser formelle aftaler som teknik og bureaukrati, der blot er med til at bremse og besværliggøre eller ligefrem umuliggøre samarbejde.

- Det virker som om, at de fleste menighedsråd vægrer sig ved betænkningernes grundtanker om større grad af formelt samarbejde på tværs af sogne. Det er således iøjnefaldende, at der hersker en forholdsvis ringe motivation til at indgå formelle samarbejdsrelationer omkring indkøb, ansættelser, bogholderi, nedbringelse af vikarudgifter etc. I hvilken udstrækning er en sådan skepsis udtryk for en teologisk eller kirkelig holdning?
- Hvad er baggrunden for, at disse samarbejdsaftaler er brugt så udbredt i Haderslev stift?
- Hvorfor vurderes det i nogle provstier som vigtigt, at samarbejdsaftaler indgås formelt, mens der andre steder lægges vægt på det uformelle?
- I hvilken udstrækning er formelle samarbejdsaftaler nødvendige?
- Hvordan ser provsten sin rolle i forbindelse med samarbejdet på tværs mellem sognene?

Uddelegering af det praktiske kassererarbejde

Betænkning 1477 fortæller om muligheden af at uddelegere det praktiske kassererarbejde: ”Funktionsperioden for samtlige enkeltmandshverv i henhold til menighedsrådsloven – dvs. kirkevæрге, kasserer, sekretær og kontaktperson – fastsættes ligesom valget af formand og næstformand til ét år. Der skal altid vælges en kasserer af menighedsrådets midte, men varetagelsen af det praktiske arbejde kan efter beslutning i menighedsrådet uddelegeres til en af kirkens funktionærstillinger eller til en ekstern bogholder, fx en fælles provstikasserer.” (1477: 62)

Betænkning 1491 udvider mulighederne: "Udvalget anbefaler, at menighedsrådene samler bogholderi- og regnskabsfunktionerne for de lokale kasser enten gennem et fælles udbud til en ekstern leverandør eller ved oprettelse af et fælles regnskabskontor for provstiet." (1491: 87)

I 84 provstier er der menighedsråd, som får deres bogholderi/regnskabsføring udført ved en ekstern leverandør. I 25 provstier er der menighedsråd, som er gået sammen om etablering af fælles regnskabskontor i provstiet. Men der har også i 21 provstier været projekter af den art, som man har måttet droppe. Det skyldes typisk modstand fra menighedsrådene:

"Mange vil gerne have deres egen kasserer."

"Manglende vilje og interesse."

"Mange menighedsråd mener, at det er en lettere sagsgang, når småafregningerne og generelle spørgsmål til økonomien kan klares ved at henvende sig i kirken."

"Menighedsrådene ville ikke deltage i arbejdet, når det kom til stykket."

"Ved sidste valg fandt stort set alle menighedsråd deres egen ordning, hvorefter det ikke gav mening at lave nogen fælles ordning for de sidste."

Flere steder har man undersøgt muligheden, men konstateret, at det har været for dyrt at udlicitere.

"Det har været en fordyrende omstændighed, at man nu skal have en valgt kasserer, der ikke laver et suk, udover at hæve honoraret."

Hermed peges der på, at det er et problem, at selvom det praktiske arbejde med menighedsrådets regnskab udliciteres, skal menighedsrådet stadig have en kasserer, som dog ikke nødvendigvis skal aflønnes. Og hvis det viser sig, at den eksterne bogholder

"ikke er så vidende og engageret, som det nok kunne ønskes,"

så hopper menighedsrådet hurtigt fra. En del har dog haft positive erfaringer. Én fortæller således, at

"kvaliteten i kassererfunktionen er blevet bedre, efter at den nu er samlet på færre hænder - ikke samlet i provstiet, men i mindre enheder i provstiet."

Der er altså ikke et samlet billede af temaet, selvom der er en tendens til, at rådene i højere grad lægger den praktiske regnskabsfunktion fra sig. Der benyttes imidlertid en lang række forskellige modeller rundt omkring - illustreret med følgende udsagn:

"Vi har flere kasser, som køres af en kordegn. Denne arbejdsopgave er en del af kordegnens stilling."

"Vores personalekonsulent er kasserer (regnskabsfører) for 6 kasser."

"Provstiet har lavet aftaler med kordegnene i nogle af provstiets store sogne om at de - hvis et land-menighedsråd måtte ønske det - er parate til at overtage

bogholderifunktionen. Foreløbig har kun et enkelt menighedsråd benyttet sig af dette tilbud.”

”Vi har i provstiet et fælles kirkekontor, som varetager 3 by-sognes arbejde. Desuden fører de kirkekasse for nogle små sogne.”

”En del menighedsråd er gået sammen om at få lavet regnskab ved det samme revisionsfirma, men der er overvejelser om selv at etablere et regnskabskontor i stedet.”

”Et enkelt menighedsråd lader arbejdet udføre af et revisionsfirma. Flere menighedsråd samarbejder om at lade den samme kordegn og en regnskabskyndig person fra et mindre menighedsråd står for bogføring mm.”

Og der vil komme flere ordninger, når den nye kontoplan fra 2010 skal føres ud i livet, mener et par provster. Flere provstier tænker da også i den retning, da det, som én skriver, vil give en mere ensartet og overskuelig oversigt, når regnskaberne samles ét sted.

”Der arbejdes på ad frivillighedens vej, at menighedsråd vælger samme regnskabskontor. Det vil give en større gennemsigtighed og vil lette provstiudvalgets arbejde.”

- Hvoraf kommer menighedsrådenes forbehold mod at samarbejde om fælles kassererfunktion? Er fordelene ikke tydelige nok? Eller er de lokale ulemper for store?
- Økonomisk samarbejde mellem rådene betragtes som en nutidig og fremtidig nødvendighed. Hvilke ledelsesmæssige initiativer kan der tages på provstiniveau for at fremme dette samarbejde?
- Hvilke strukturelle og kulturelle ændringer er nødvendige, hvis et reelt økonomisk samarbejde skal lykkes?
- Hvad er provstens ledelsesmuligheder, når menighedsråd udtrykker manglende vilje, motivation og interesse?
- Er det hensigtsmæssigt, at der bruges så mange forskellige måder at uddelegere det praktiske kassererarbejde på rundt omkring i landet?

Indkøb

Betænkning 1491: ”Udvalget anbefaler, at menighedsrådene prioriterer et effektivt indkøb. På relevante indkøbsområder kan det ske ved at indgå et forpligtende samarbejde inden for provsti eller stift.” (1491: 87)

I ganske få provstier er der indgået samarbejde mellem rådene om fælles indkøb, fig. 16.

Er der i provstiet indgået forpligtende samarbejde mellem menighedsrådene om indkøb?	Antal
Ja	11
Nej	43
Er i gang	13
Overvejer	19
Har overvejet, men droppet	10
Ved ikke	4
Total	100

Fig. 15

En del har undersøgt det, men droppet igen.

”Droppet indtil videre. Et af menighedsrådene nedsat udvalg undersøgte mulighederne i sidste valgperiode. Menighedsråd og ansatte på navnlig kirkegårde var ikke i tilstrækkelig grad interesseret, og der blev stillet spørgsmålstegn ved, hvad der egentlig kunne vindes ved det. Mange opfattede det som ekstra besvær uden nævneværdigt udbytte.”

En anden fortæller, at det simpelthen skyldes, at man ikke har forstand på den slags.

”Vi havde ikke evnerne/ressourcerne til at samkøre indkøbene af el og olie, men vi havde gerne gjort det. Men det er ikke alt, man kan klare som cand. teol.”

- På hvilke måder kan provsten støtte menighedsrådene i effektive indkøb? Kan andre støtte menighedsrådene?
- Inden for det offentlige er det normalt, at man iscenesætter fælles indkøb, da det giver reelle besparelser. Hvad er grunden til, at det tilsyneladende er så vanskeligt i folkekirkelig sammenhæng?
- Det lader i det hele taget til, at mange samarbejdsprojekter halter, fordi menighedsrådene er skeptiske. Det er altså ikke menighedsrådene, der ser samarbejde som en nødvendighed. Hvilken ledelsesmæssig udfordring giver det provsterne?

Fælles menighedsråd

Betænkning 1491: ”Udvalget anbefaler, at der på længere sigt etableres fælles menighedsråd i alle flersognspastorater. Det fælles menighedsråd har det samlede budgetansvar, er arbejdsgiver for kirkefunktionærerne i pastoratet og står for vedligeholdelsen af alle pastoratets kirke- og andre bygninger, herunder præsteboligen.” (1491: 168)

Der er de sidste år sket en række sammenlægninger. Det skete ikke mindst i forbindelse med menighedsrådsvalget i 2008, fig. 17.

I hvor mange tilfælde har betænkning 1491 givet anledning til, at der i provstiet er etableret fælles menighedsråd i eksisterende flersognspastorater?	Antal
0	32
1-3	53
4-6	11
7-10	3
Flere end 10	1
Total	100

Fig. 16

Nogle provster pointerer, at disse sammenlægninger ikke er en konsekvens af betænkningens anbefalinger, men konsekvensen af et behov, der erkendes lokalt. Dette understreger blot, at betænkninger ofte udtrykker bevægelser, der allerede er i gang.

Flere provster fortæller, at der er planer om flere sammenlægninger i forbindelse med næste valg.

- Hvad er erfaringerne med sammenlægning mellem menighedsråd? Hvordan kan disse erfaringer bruges i forbindelse med andre sammenlægning eller samarbejdsprojekter?
- Hvordan foregår – og hvad kendetegner – en vellykket sammenlægning?
- Hvad motiverer menighedsrådene – de steder, hvor det sker – til at overveje sammenlægning med andre råd?

Menighedsrådet og visionerne

Betænkning 1491: "Udvalget anbefaler, at menighedsrådene én gang i løbet af valgperioden formulerer visioner, mål og konkrete prioriteringer og indgår i en proces med fastlæggelse af prioriteringer på provstiplan. Det vil endvidere være naturligt at følge op på prioriteringerne en gang om året og eventuelt revidere disse." (1491: 84)

21. dec. 2009 udsendte Kirkeministeriet en "Vejledning om kirke- og provstiudvalgskassernes budget, regnskab og revision", som fortæller, at fra og med budget 2011 træder en ny kontoplan i kraft. På forsiden af denne kontoplan skal menighedsrådet angive målsætning for den indeværende valgperiode.

"Et afklaret målsætningsgrundlag er et værdifuldt ledelsesredskab både for menighedsråd og medarbejdere i sognet og for dem, der skal prioritere ressourceforbruget i provstiet." (1491: 249) Betænkningens anbefaling er siden udmøntet i, at menighedsrådene fra og med budget 2011 på forsiden af budgettet skal angive de lokale målsætninger for det kirkelige liv. Og budgettet skal så naturligvis afspejle målsætningerne. De konkrete målsætninger, som menighedsrådet fastlægger for det kirkelige liv i sognet, skal altså udmøntes af rådet i den prioritering af opgaverne og de dertil hørende økonomiske og personalemæssige rammer, som kommer til udtryk i den årlige budgetlægning.

I betænkning 1491 er det et gennemgående tema, at menighedsrådene skal prioritere med udgangspunkt i formulerede visioner og mål. Når menighedsrådene én gang i løbet af valgperioden skal formulere visioner, mål og konkrete prioriteringer, er det for at medvirke til, at der ikke prioriteres tilfældigt og uigennemskueligt, men også for at få en bedre og klarere økonomisk styring.

Provsterne udtrykker, at de har en klar fornemmelse af, at flere og flere råd arbejder med udformning af målsætninger. Men det er interessant, at omtrent fire ud af ti provster oplyser, at de ikke ved noget om det jf. fig. 18. Reelt er det flere, da en del provster fortæller, at deres svar beror på et skøn. Skemaet viser fx, at fem provster vurderer, at ingen af provstiets menighedsråd formulerer visioner, mål og konkrete prioriteringer, mens altså 38 ikke har nogen viden om det.

Hvor mange af provstiets menighedsråd formulerer visioner, mål og konkrete prioriteringer?	Antal provstier
0	5
1-3	16
4-6	16
7-10	10
Flere end 10	15
Ved ikke	38
Total	100

Fig. 17

Af de fem provster, som fortæller, at ingen af rådene i provstierne formulerer visioner, mål og prioriteringer, kommer de to fra provstier med 1-10 menighedsråd, én fra et provsti med 16-20 menighedsråd og to fra provstier med 21-25 menighedsråd.

Hvem er det, der svarer "ved ikke"? Det kan konstateres, at der er forskel afhængig af provsternes anciennitet, fig. 19.

Provsters anciennitet	Hvor mange "ved ikke"
0-3 år	33,3 %
4-8 år	18,8 %
9-12 år	42,1 %
Mere end 12 år	48,6 %

Fig. 18

Provster med mange års anciennitet synes i højere grad at lade menighedsrådenes anliggender være op til menighedsrådet selv.

Hvordan fordeler de, der har svaret "ved ikke" sig på stifterne? Det fremgår af fig. 20.

	Hvilket stift er du provst i?									
Hvor mange af provstiets menighedsråd formulerer visioner, mål og konkrete prioriteringer?	Aalborg	Århus	Viborg	Haderslev	Ribe	Fyn	Helsingør	Roskilde	København	Lolland-Falster
Ved ikke	4 30,8 %	5 41,7 %	5 45,5 %	3 42,9 %	4 50 %	6 50 %	2 16,7 %	6 50 %	1 11,1 %	2 50 %
Antal provster fra stiftet, der har svaret på skemaet	13	12	11	7	8	12	12	12	9	4

Fig. 19

Det er markant, at provsterne i Helsingør og København har en klar fornemmelse af, hvilke sogne, der er i gang med at formulere målsætninger, mens det rundt regnet er halvdelen i andre stifter.

Alle disse tal vil naturligvis ændre sig fra 2011, hvor rådene på forsiden af budgettet skal formulere målsætninger for indeværende valgperiode. Men det er således lovgivningen, der kræver, at der på et overordnet niveau er indsigt i menighedsrådenes visioner og målsætninger. Blandt provsterne er der mange, som ikke har set det som en vigtig opgave. Allerede før den nye lov om budgetters tilblivelse havde set dagens lys, var der dog nogle provster, som tog initiativ til at hjælpe menighedsrådene i gang med processen:

”Provstiet har nu i efteråret arrangeret en visionsdag, der klæder menighedsrådene på til dette arbejde. Men meget få melder sig.”

”I forbindelse med provstiets samarbejdsprojekt har alle menighedsråd påbegyndt de indledende øvelser i forhold til hvad det enkelte menighedsråd/pastorat vil og hvordan de vil opnå dette.”

”Provstiet har for nylig afholdt en fælles inspirationsaften, som gerne skulle få alle menighedsrådene i provstiet i gang med processen. Menighedsrådene har taget positivt imod opfordringen.”

”Provstiet har holdt fælles visionsdag for alle sogne og opfordret til at alle sogne laver lokale visionsdage. Tilbage melding herpå sker til provstiet i løbet af de kommende måneder.”

- Hvordan ser provsten sin rolle i forbindelse med de enkelte råds målsætninger?
- Der tegner sig en forskel på provster med høj anciennitet og provster med lav anciennitet. Hvad skyldes denne forskel?
- Hvad er grunden til, at provsterne i Helsingør og København har klarere fornemmelse end provster i andre stifter af, hvilke sogne, der formulerer målsætninger?

Inddragelse af frivillige

Frivillige i menigheden

Betænkning 1491: "Udvalget anbefaler, at man i sogne, provstier og stifter i forbindelse med igangsætning af nye initiativer overvejer, om der er mulighed for at trække på ressourcer, der allerede er til stede i folkekirken, herunder frivillige i menigheden, samt om der kunne være relevante samarbejds partnere inden for de kirkelige organisationer, det folkelige foreningsliv eller de kommunale eller andre offentlige myndigheder." (1491: 84)

"Det er et område, som bør styrkes, og det er mit indtryk, at menighedsrådene i stigende grad er begyndt at turde inddrage frivillige. Beder man om hjælp fra frivillige, siger de jo som regel ja."

Det er et område, som flere provster har fokus på, men ligesom med målsætningerne, er det de få, der har indblik i, hvordan menighederne konkret arbejder med inddragelse af frivillige.

"Det vides kun, at mange gør det, formentlig i forskelligt omfang de fleste."

"Jeg har ikke tal på det. Men det gøres i en række sogne, hvis struktur eller kirkelige retningspræg giver mulighed for det. Andre sogne har en demografi, hvor frivillige er næsten umulige at opdrive. Her er holdningen "det har vi vel folk til" - vel også fordi familien arbejder hårdt på at få råd til at sidde i huset og samtidig nå at engagere sig i børnenes liv."

"Jeg er ikke helt klar over det."

"Det fortæller de ikke provsten."

Derfor er tallene i fig. 21 for mange provsters vedkommende et skøn.

I hvor mange menigheder inddrages frivillige medarbejdere til et konkret stykke arbejde?	Antal
0	0
1-3	4
4-6	21
7-10	15
Flere end 10	31
Ved ikke	29
Total	100

Fig. 20

Frivillige i gudstjenesten

Betænkning 1491: "Udvalget anbefaler, at menighedsrådet (valgte medlemmer og præst) nøje overvejer omfanget af den nødvendige professionelle deltagelse ved gudstjenesten, herunder hvad der kan gøres, for at den ikke-ansatte del af menigheden faktisk deltager i de relevante led i liturgien." (1491: 85)

Inddragelse af frivillige bør iflg. 1491 også ske i forbindelse med gudstjenester, som i vid udstrækning ellers er overladt til professionelle.

I hvor mange af provstiets sogne har Betænkning 1491 givet anledning til en anden fordeling af opgavevaretagelsen i forbindelse med gudstjenester mellem professionelle og ikke-honorerede?	Antal
0	38
1-3	25
4-6	9
7-10	3
Flere end 10	0
Ved ikke	25
Total	100

Fig. 21

Det er, skriver en af provsterne, et spørgsmål, der mere og mere trænger sig på i menighedsrådene, men provsterne har ikke overblik over det. Derfor er svarene på spørgsmålet igen for de flestes vedkommende et skøn. En af de interviewede provster ser store begrænsninger:

”Der er forskel på muligheder og ønsker. Mine ønsker er større end mulighederne. Det er godt at medansvarliggøre. Men mulighederne er ikke store.”

Men det er ikke et typisk svar. De fleste ser masser af muligheder for inddragelse af menighed eller frivillige. Det er mere et spørgsmål om holdningen til det. Der rejses af nogle provster en række betænkeligheder ved intentionen i betænkningen, som går ud på at ændre på fordelingen af opgavevaretagelsen i forbindelse med gudstjenester mellem professionelle og ikke-honorerede. En provst tilkendegiver klart, at det overhovedet ikke ønskes:

”Den professionelle betjening varetager sognets gudstjeneste. Vi ønsker ikke, at frivillige ’sætter sig’ på gudstjenesten.”

Andre argumenterer også for professionaliteten:

”Det er vigtigt med frivillige, men det må ikke udhule den professionelle varetagelse af gudstjenesten. Dygtige organister og kirkesangere er et væsentlig gode og særkende i den danske folkekirke.”

”Menighederne foretrækker, at det er de professionelle, der varetager opgaverne. Der har været gjort forsøg enkelte steder, men forsøgene er faldet med, at de frivillige ikke kan høres af nogle i menigheden.”

Og så er der de steder, hvor alene overvejelser om en anden fordeling har givet kraftige negative reaktioner fra de ansatte funktionærer. Men der er også provster, som tager konkrete initiativer:

”Der vil være nogle præster, som synes jeg presser på i forhold til, hvad de skal gøre: Børn og unge, gudstjenesteformer. Men jeg føler mig forpligtet på at skubbe på. Jeg har fået den her stilling fordi jeg er forpligtet på at påpege noget, skal udøve en form for kirkepolitik.”

”Jeg har på et tidspunkt taget initiativ til at lave kursus for præster og rådsmedlemmer om frivillige i kirkelivet. Det er væsentligt.”

- På hvilken måde og under hvilke forhold er professionalisering af gudstjenesten vigtig?
- Hvilke muligheder er der for at inddrage frivillige i gudstjenesten og gudstjenesteforberedelsen?

PERSONALE

Daglig ledelse

Bet. 1477: "Menighedsrådet får mulighed for at kunne vælge præsten som daglig leder eller fordele opgaverne som daglig leder mellem præsten og et af de valgte medlemmer. Præsten kan ikke pålægges at varetage den daglige ledelse. Menighedsrådet kan fortsat som i dag vælge et af rådets valgte medlemmer til som kontaktperson at varetage den daglige ledelse." (1477: 62)

Gældende lovgivning: Lov om menighedsråd, Lovbekendtgørelse nr. 79, 2/2 2009, § 10 stk. 5.

Med ændringen af menighedsrådsloven blev der allerede i 2007 åbnet mulighed for, at præsten kan vælges som menighedsrådets kontaktperson. Kontaktpersonen bemyndiges til på rådets vegne at give forskrifter og anvisninger til og modtage henvendelser fra kirkefunktionærerne i tjenstlige forhold. Opgaven som kontaktperson kan efter menighedsrådets beslutning deles mellem en af pastoratets præster og et af de valgte medlemmer.

Kontaktpersonen omtales også som "daglig leder". I forslaget til Lov om ændring af lov om menighedsråd, Lov om valg til menighedsråd og Lov om folkekirkens økonomi, som blev fremlagt 21. feb. 2007 udfoldes, hvad der menes med ledelse i dette perspektiv. Det handler "først og fremmest om at omsætte det samlede menighedsråds beslutninger i fælles mål for medarbejderne, at kommunikere disse mål og at koordinere samarbejdet herom. Netop her kunne præsten have en særlig styrke som daglig leder, blandt andet fordi præsten gennem sin deltagelse i menighedsrådsarbejdet har en særlig forpligtelse på udformningen af de konkrete målsætninger for det kirkelige liv i sognet."

Hvor mange råd har benyttet sig af denne mulighed? Og - ikke mindst - ved provsten noget om det? Se fig. 13.

Hvor mange af provstiets menighedsråd har valgt præsten som daglig leder?	Antal
0	73
1-3	19
4-6	2
7-10	0
Flere end 10	0
Ved ikke	6
Total	100

Fig. 22

Det er ganske få provster, som ikke har viden herom. Det er til gengæld også kun i 19 provstier, at 1-3 menighedsråd har benyttet sig af muligheden for at vælge præsten som daglig leder. En provst vurderer det som en "forlegenhedsløsning", hvis det sker. En anden har drøftet muligheden med præsterne og har konstateret, at

"de foretrækker at bruge deres tid på de primære præstelige opgaver."

Mens betænkningen ser en række fordele ved, at præsten bliver valgt til menighedsrådets kontaktperson og dermed daglig leder for personalet, lader det ikke til, at menighedsrådene – eller præsterne – er af samme opfattelse.

En række provster vurderer imidlertid, at selvom præsten ikke er valgt som formel leder, er det dog

”reelt præsten, der er daglige leder”.

Mange deler synspunktet:

”I praksis er præsten den daglige leder.”

”I praksis deltager nogle af provstiets præster sammen med menighedsrådets kontaktperson i den daglige ledelse.”

”I praksis varetager adskillige præster en funktion, som kommer tæt på, hvad man vil betragte som daglig leder. Men det er ikke formaliseret nogens steder endnu.”

I mindre sogne og på landet er der ligefrem en forventning om, at præsten påtager sig en række opgaver, der hører under den daglige ledelse.

”I flere af de egentlige landpastorater er det reelt præsten, der er daglige leder. Uformelt er præsten således daglige leder i halvdelen af provstiets pastorater.”

”I flere sogne virker sognepræsten i praksis som daglig leder, men ingen er valgt.”

”Reelt fungerer præsten som en slags daglig leder i mindst 8 af provstiets 20 sogne, men ikke når det kommer til MUS, APV etc.”

Citaterne efterlader spørgsmålet om, hvad der i sammenhængen forstås ved ledelse. At der er forskellige holdninger hertil antydes bl.a. af en af provsterne, som også kan se, at selvom præsten formelt ikke er valgt til daglig leder, fungerer præsten alligevel som sådan,

”men mere i den gammeldags forstand end i den nye.”

Det uddybes dog ikke, hvori forskellen på gammeldags og ny består.

En af provsterne anfører, at menighedsrådene

”er absolut uenige i det betimelige med, at præsten skulle fungere som daglig leder,”

– og slutter med at påpege, at ingen af præsterne da heller har nogen lederuddannelse. – Det samme, kan man jo tilføje, gælder også provsterne!

Ellers efterlader spørgeskemaet spørgsmålet om, hvorfor man mange steder er forbeholden over for, at lade præsten udøve formel daglig ledelse, når det alligevel sker uformelt. Der angives flere grunde til det. Præsterne dur simpelthen ikke til det. Eller strukturen lægger ikke op til det:

”Det ligger ret dybt, at det er rådet er arbejdsgiver, og at præsten er underlagt provst og biskop. Så der ligger strukturproblemer i det.”

”Det bunder vel i, at præsten er sin egen i sin embedsførelse og ikke ansat af rådet og derfor heller ikke bør være leder for de ansatte. Når han er det uformelt, har det med praktiske forhold at gøre. Og at præsten kender nogen, der fx kan afløse.”

Men flere provster peger på frygten for et særligt præsteskab, at præsterne skal få for stor magt. Denne frygt hersker både blandt menighedsråd og øvrige ansatte og også blandt præsterne selv.

”Jeg har været forundret over, at skepsis er så udpræget til stede hos præsterne, når vi kender virkeligheden. Det har måske noget at gøre med, at præsterne har deres daglige virke sammen med de andre ansatte og derfor svært ved at se sig selv som en del af menighedsrådet i den sammenhæng. Mange præster glemmer, at de er en del af menighedsrådet.”

- Hvilken sammenhæng er der mellem provsten som leder og menighedsrådets daglige ledelse?
- Hvilket medansvar har provsten for at den daglige ledelse i sognene fungerer?
- Hvordan kan vægring fra nogen menighedsråd, præster og provster mod, at præsten gøres til daglig leder forklares?
- Når det mange steder er sådan, at præsten i praksis fungerer som daglig leder, hvad skyldes så forbeholdene overfor, at præsten udøver denne ledelse formelt?

Ansættelsesformer

Betænkning 1477: "Kirkefunktionærer ansættes fortsat af menighedsrådet, men med provstiet som ansættelsesområde og med et fast tjenestested (en eller flere af provstiets kirker). Menighedsrådene kan vælge at samarbejde om administrationen af kirkefunktionærer. Menighedsrådene kan endvidere vælge at flytte personalenormeringen fra menighedsrådet til provstiudvalget, således at normeringen indgår som led i budgetprocessen. Beslutningerne træffes på budgetsamrådet med kvalificeret flertal på 2/3 af de vægtede menighedsrådsstemmer." (1477: 87)

Der henvises til Cirkulære om uddannelseskraav for kirkefunktionærer, Cir. 9685 af 7. aug. 2009, til overenskomster for kirkefunktionærer indgået i august 2009 samt Vejledning nr. 9697 af 1. sept. 2009 om kirke-, præstegårds- og provstiudvalgs-kassernes budget, regnskab og revision mv.

Der er også fokus på personalet i betænkningerne, både gennem tematiseringen af ledelsesforholdene, men også af MUS og ansættelsesområde. I undersøgelsen spurgte vi efter, om

der i provstierne var menighedsråd, som havde fulgt anbefalingen fra Betænkning 1477 og ansat kirkefunktionærer med provstiet som ansættelsesområde. En enkelt anfører, at da flere og flere menighedsråd i forvejen samarbejder, vil det være oplagt at gøre det, men undersøgelsen viser, at det er ganske få steder, det er sket, nemlig i tretten provstier.

”Hos os er det ikke så meget menighedsrådene, der har valgt det. Det er provstiudvalget, der har anbefalet det skrevet ind i regulativerne.”

Men også funktionærerne kan være en hindring.

”Desuden har kirkefunktionærerne brokket sig højlydt, hver gang der har været tale om ændringer i deres fremtidige ansættelse.”

For mange provstiudvalg er det dog et stort ønske, at det kommer til at ske i fremtiden. Der arbejdes flere steder på det, ligesom der er en forventning om, at de nye overenskomster vil skubbe til processen.

”Det er både ønskeligt og tænkeligt, at det kommer i fremtiden. Især kunne man ønske sig det på organist- og måske også på kirkegårdsområdet.”

I den sammenhæng kan det konstateres, at mens tre provstier er i gang, overvejer en fjerdedel at flytte personalenormeringen fra menighedsrådene til provstiudvalget, sådan at normeringen indgår som led i budgetprocessen. Provsterne anfører flere grunde til at flytte personalenormeringen fra rådene til provstiudvalget. Nogle henviser blandt andet til, at en fremtidig presset økonomi kan gøre det nødvendigt, at

”provstiudvalget får en direkte indflydelse på vurderingen om normeringsbehovet”,

fordi der vil være både besparelser at hente, og der kan opnås større fleksibilitet. En anden anfører flere argumenter:

”Jeg er ikke i tvivl om, at der kunne spares mange lønkroner, hvis man

1. havde en central personalenormering
2. havde provstiet som ansættelsesområde
3. havde en fælles personaleadministration, der kunne sikre den bedst mulige udnyttelse af personaleressourcer.”

Andre ser arbejdsgiverpresset på menighedsrådene som et argument:

”Menighedsrådene føler sig i høj grad tyngede af den pålagte arbejdsgiverfunktion.”

En række provster anfører imidlertid, at menighedsrådene føler, som én skriver det, at de mister afgørende indflydelse ved at flytte personalenormering til provstiet.

”Menighedsrådene i dette provsti er endnu ikke sindet at afgive kompetencen på dette område. Eller sagt med andre ord, de kan endnu ikke se den administrative lettelse, de opnår herved.”

”Foreløbig vil menighedsrådene ikke miste deres indflydelse her!”

”Har gennem de seneste tre år arbejdet på at udvide ansættelsesområde, men mødte modstand fra nogle menighedsråd.”

”Flere menighedsråd er betænkelige over, at deres ansatte kan arbejde i andre sogne.”

- Der er nogle steder, hvor ansættelsesområdet er flyttet til provstiet. Hvad har begrundelsen været? Hvad er der kommet ud af det? Og hvilke udfordringer giver det?
- Er kompetenceforholdet mellem menighedsråd, provst og provstuevalg klart nok?
- Er der områder, hvor man kunne overveje at ændre på kompetenceforholdet?
- Hvilken betydning får det for menighedsrådene, hvis økonomien føres et andet sted, funktionærerne ansættes i provstiet, funktionærer skal arbejde i andre sogne etc.?

Stillingsbeskrivelser

Betænkning 1491: ”Udvalget anbefaler, at menighedsrådet fastlægger stillingsbeskrivelser for alle stillinger, og at medarbejdernes stillingsbeskrivelser tages op til vurdering én gang årligt i forbindelse med den obligatoriske medarbejderudviklingssamtale (MUS).” (1491: 86)

Med anbefalingen af, at der udarbejdes stillingsbeskrivelser for alle stillinger, foregreb betænkningen de netop indgåede nye overenskomster. Flere menighedsråd har ifølge provsterne afventet de nye overenskomster, inden man ville gå i gang med arbejdet. Disse nye overenskomster så dagens lys i slutningen af 2009.

Men hvor mange menighedsråd var gået i gang med dette arbejde forinden? Og ved provsten noget om det? Fig. 23.

Er der menighedsråd i provstiet, som er gået i gang med at udarbejde stillingsbeskrivelser for medarbejderne?	Antal
Ja	68
Nej	6
Ved ikke	26
Total	100

Fig. 23

68 provster svarer altså ja til spørgsmålet. I 6 provstier er man ikke gået i gang. Det drejer sig om ét provsti i Aalborg, Fyn, København og Lolland-Falster, mens der er to provstier i Århus

stift, hvor ingen sogne endnu er gået i gang med at udarbejde stillingsbeskrivelser for medarbejderne.

Det er ellers en opgave, som fylder for mange provster. Flere har øjensynligt haft stillingsbeskrivelser som et særligt indsatsområde.

”Udarbejdelse af stillingsbeskrivelser vil foregå i et tæt samarbejde mellem de enkelte menighedsråd og provstikontoret.”

”Vi har fra provstiudvalget bedt om, at der udarbejdes beskrivelse for samtlige stillinger.”

Men man oplever, at menighedsrådene generelt på personaleområdet står svagt. Det gælder også, når der skal udarbejdes stillingsbeskrivelser.

”Det er et helt nødvendigt stykke arbejde og et uundværligt styringsredskab, men mange menighedsråd hos os magter ikke flere opgaver og får det ikke gjort.”

”Stort og tidskrævende arbejde for menighedsråd, der samtidig er uprofessionelle på dette område.”

Flere steder bistås menighedsrådene derfor af stiftet eller af en personalekonsulent, som fastholder menighedsrådet på personaleansvaret.

MUS

Gennemførelse af MUS

Medarbejderudviklingssamtaler – MUS – er et velkendt ledelsesværktøj på arbejdsmarkedet. En af provsterne responderer derfor således på spørgeskemaets spørgsmål om, hvor mange af provstiets menighedsråd, der årligt gennemfører MUS:

”Jeg forstår ikke spørgsmålet. MUS er obligatorisk.”

En anden noterer, at han ikke får tilbagemeldinger om MUS, men går ud fra, at de holdes som foreskrevet. Og det er en generel holdning, viser undersøgelsen:

”Jeg går bestemt ud fra, at alle menighedsråd gennemfører MUS.”

”Går ud fra, at alle gør.”

”Jeg går bestemt ud fra, at alle menighedsråd gennemfører MUS.”

”Formoder at alle gør!”

”Går ud fra, at det er alle.”

”Håber at de alle gør det, men ved det ikke.”

Der findes dog også mere pessimistiske imellem.

”Alle forhåbentlig, men jeg er bange for, at det ikke rigtig bliver gjort i mange af sognene og slet ikke hvert år.”

En del provster anfører, at de presser menighedsrådene og ved givne lejligheder minder om, at MUS skal føres.

”Der bliver løbende fulgt op på sagen i forbindelse med provstesyn. Jeg er endnu ikke stødt på menighedsråd, som ikke foretager MUS.”

Flere steder, hvor der er ansat personalekonsulent, tilbydes kurser til menighedsrådenes kontaktpersoner, mens kontaktpersoner andre steder har dannet netværk for at dele erfaringer også med hensyn til medarbejderudviklingssamtalerne.

Men ikke alle menighedsråd gennemfører MUS, viser fig. 24.

Antal råd, der årligt gennemfører MUS	Antal menighedsråd i provstiet							
		1-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	35-
0								
1-3								
4-6		6	1				1	
7-10		12	1					
Flere end 10			12	14	16	12	2	1
Ved ikke		3	5	6	2	5	1	

Fig. 24

Eksempel: Af de provster, som har 11-15 menighedsråd i sit provsti, kan

- 1 fortælle, at af de 11-15, er det 4-6 menighedsråd, der gennemfører MUS
- 1 fortælle, at af de 11-15, er det 7-10 menighedsråd, der gennemfører MUS
- 12 fortælle, at af de 11-15, er det flere end 10 menighedsråd, der gennemfører MUS
- 5 fortælle, at de ikke ved, hvor mange af de 11-15 sogne, der gennemfører MUS

Én af de fire provster, som har 31-35 menighedsråd i sit provsti, kan fortælle, at blot 4-6 af disse råd gennemfører MUS, fig. 24.

Provstens ansvar for MUS i sognene

Men har provsten overhovedet et ansvar for, at der føres kvalificerede MUS i sognene? Det kan der, som disse tre eksempler viser, åbenbart svares forskelligt på:

”Et regulært ansvar, da det er lovpligtigt. Bliver provsten bekendt med, at det ikke sker, har provsten en embedspligt at påtale det. Det optimale er, at alle ser hvor godt et instrument det er.”

”Nej, det har provsten ikke ansvar for. Jeg gør rådene opmærksom på, at det er lovbealet, og motivere til det, fordi det er godt både for personale og råd.”

”Jeg ved faktisk ikke præcist, hvor stort et ansvar jeg har. Jeg er usikker på, om jeg har et formelt ansvar. Jeg varetager det i hvert fald ikke.”

De steder, hvor der er ansat personalekonsulent, bliver opgaven varetaget af konsulenten. Ellers lader det til, at provsterne udøver et ledelsesansvar ved at opfordre til, at MUS bliver

gennemført, påtaler det, hvis det ikke gøres, men i øvrigt ikke udøver kontrol hverken med udførelsen af MUS eller med kvaliteten.

Fig. 24 fortæller da også, at 22 af 100 provster ikke har viden om, hvor mange af provstiets menighedsråd, der årligt fører MUS. Svarene fra telefoninterview tyder på, at provsterne på dette område er usikre på deres mandat og legitimitet. Typisk kommer provsten ind i billedet, når der, som én udtrykker det, er knas i maskineriet. Man hjælper, når der er brug for det. Den generelle holdning er, at ansvaret overlades til menighedsrådene:

”Man skal også passe på ikke blande sig for meget. Man må ikke give rådene opfattelse af, at der er nogen, der hele tiden sidder og kigger dem i kortene. Det kommer der distance ud af.”

En enkelt henviser til provsteløftet:

”man skal se til, at både præster og ansatte overholder love og bestemmelser og i det hele taget har det godt. Men det er svært at udøve denne tilsynsfunktion.”

Tydeligvis er der ikke klarhed omkring provstens rolle i forhold til menighedsrådenes personaleansvar.

- I hvilken udstrækning har provsten ansvar for, at personalet deltager i kvalificerede medarbejderudviklingssamtaler?

Provstens viden

Undersøgelsen afslører, at der er en række områder, hvor provstens viden om, hvad der sker i sognene, er tilfældig, - fx inden for disse områder: Hvor mange menighedsråd formulerer målsætninger? Hvordan står det til med inddragelse af frivillige? Hvor føres der MUS og hvordan og med hvilken kvalitet? Hvordan er ikke-honorerede inddraget i afviklingen af gudstjenester? Men er det overhovedet nødvendigt, at der centralt i provstiet samles viden om sådanne aktiviteter i sognene? Vi stillede spørgsmålet i telefoninterviewene og fik vidt forskellige og markante svar, som peger i hver sin retning:

”Det er meget nødvendigt. Hvordan skal jeg ellers kunne skabe mig et overblik?”

”Det er ikke særligt nødvendigt.”

Men selv dér, hvor det ikke opleves nødvendigt, indsamles dog alligevel viden, selvom grundholdningen er, at sognene er og skal være egenrådige. Det mener sognene også. Et sted er man ligefrem

”bange for, at hvis man melder noget videre til provstiet, så sker der en oprustning af provstiet. Og det ønsker man ikke. Det kirkelige liv er lokalt. End ikke kirkeblade ønskes fremsendt til provstiet.”

Tilsvarende peger en anden på, at i det øjeblik, man vil prøve at koordinere og opnå rationaliseringsgevinster, er en sådan viden altafgørende. Men den systematiske opsamling af viden kan godt blive forsømt:

”Jeg gør alt for lidt på det demografiske og statistiske. Det skal styrkes.”

Man skal have viden for at kunne videregive den, - og netop videregivelse af viden er for flere provster en vigtig opgave for provstiet.

”Det er meget vigtigt, at vi centralt har en viden herom, så vi hele tiden kan opmuntre de svage led i kæden til at gøre det endnu bedre. Jeg kan på den måde give gode ideer videre fra et råd til et andet. Provstiet skal være en vidensbank. Bl.a. derfor har vi oprettet en hjemmeside for provstiet, hvor tanken er, at den skal være en dele-viden-hjemmeside.”

”Det er vigtigt at have en viden om, hvordan rådene håndterer personale-spørgsmål og økonomi. Andet blander vi os ikke i, men når vi hører om noget, videregiver vi det. Vi skal ikke blande os for meget.”

Megen viden bringes til veje gennem læsning af kirkeblade og hjemmesider, mens anden opsamles via MUS med præsterne, APV og syn. Det er primært viden om økonomi: som af-dækker de kirkelige aktiviteter, - og om relationer: som fortæller noget om, hvordan arbejdsmiljøet er i sognet. En sådan viden, fortæller en provst, styrker provstens evne til at manøvrere.

- På hvilke områder kan det forventes, at provsten som leder har viden om, hvad der foregår i sognene?
- På hvilke områder er det nødvendigt, at provsten som leder har viden om, hvad der foregår i sognene?
- I hvilken udstrækning må provsten følge med i sognenes aktiviteter, hvis provstiet skal medvirke aktivt til et bedre greb om udgiftsudviklingen?
- Hvilken viden skal provsten besidde for at udøve en overordnet ledelse sammen med provstiudvalget?
- I hvilken udstrækning er det nødvendigt, at der centralt samles viden om sognenes aktiviteter?
- Afspejler forskellen i graden af viden og ikke-viden forskelle i organisationsforståelse og dermed i ledelsesopfattelse? I bekræftende fald: hvad begrundes denne forskel?

Reduktion af vikarudgifter

Betænkning 1491: "Udvalget anbefaler, at vikaranvendelsen reduceres markant. Dels ved at betjeningen og arbejdet tilrettelægges, så det så vidt muligt falder inden for de faste medarbejders arbejdstid. Dels ved at der indgår vikarforpligtelse i stillingerne, sådan som det kendes fra præsterne." (1491: 86)

I en tredjedel af landets provster er det allerede lykkedes at reducere antallet af vikarer, fig. 25.

"Arbejdet køres med basis i de enkelte menighedsråd. Mit skøn er, at der er gennemført vikarbesparelser i 30-50 % af sognene - og især i de større sogne."

Og 4 ud af 10 provstier er i gang med forskellige projekter i den forbindelse.

Er det lykkedes provstiet at reducere anvendelsen af vikarer?	Antal
Ja	34
Nej	12
Er i gang	39
Overvejer	14
Har overvejet, men droppet	1
Total	100

Fig. 25

Nogle steder er man ikke kommet i gang overhovedet

"Det er ikke et spørgsmål, som endnu generelt er taget op til diskussion i provstiet."

Et enkelt sted har man droppet, fordi menighedsrådene ikke var interesserede.

"Menighedsrådene er ikke villige til at arbejde med."

Andre steder presser menighedsrådene på for at få ordninger gennemført.

"Der går trægt, men det kommer, og menighedsrådene prøver at fremskynde udviklingen."

En enkelt fortæller, at det går bedst de steder, hvor præsten er daglig leder.

Også medarbejderstaben er en udfordring i denne proces.

"Meget kraftige negative reaktioner fra ansatte funktionærer, så snart spørgsmålet berøres."

"Det er en lang proces at ændre indstillingen i medarbejderstaben; men det skal nok komme."

Nogle vurderer, at det bliver endnu vanskeligere med de nye fællesoverenskomster, som giver de ansatte to ugentlige fridage.

"Det gør det meget svært med den nye overenskomst, som netop er indgået. Den kommer efter min vurdering til at koste kirken penge og sætter os tilbage med al den detailplanlægning."

Andre vurderer modsat, at de nye overenskomster vil skubbe til processen og åbne nye muligheder.

"Det er vi meget fokuseret på, og reduktionen er i gang, men vil blive forøget når provsti og menighedsråd (forhåbentlig) kommer til en forståelse af en udmøntning af de nye overenskomster. Det skulle gerne reducere vikarudgifterne markant!"

"Vi har store forhåbninger til, at der med de nye overenskomster bliver en reduktion i anvendelsen af vikarer."

"Spørgsmålet bliver yderst relevant når bestemmelserne i de nye overenskomster skal føres ud i livet."

"De nye overenskomster ser provstiuvalget som en rigtig god hjælp til at få gang i samarbejdet."

Der er altså uenighed i tolkningen de muligheder, der gives med de overenskomster, der blev indgået i efteråret 2009.

Hvordan tackler man så opgaven? Der gives en række forskellige bud. Nogle fortæller, at det er nemmest i forbindelse med de ansatte på kirkegårde:

"Det går bedst ved sammenlægning af graverstillinger, så stillingerne helt klart nednormeres i forhold til tidligere ansættelsesforhold på den enkelte kirkegård, men udvides for den enkelte graver, der tillige får en kollega og ikke kun en vikar."

"Reduktionerne er bl.a. sket ved at pointere, at f.eks. gravere ikke har ret til vikardækning i 37 timer om ugen, samt ved at pointere, at hvor der er ansat medhjælpere, dér dækker gravere og medhjælpere hinanden ind i ferierne."

Andre steder har man lagt vikarforpligtelser ind, når organiststillinger er blevet opnormeret. Og det er typisk en måde at nedbringe vikarudgifterne: At lade vikarforpligtelser indgå i stillingsbeskrivelserne.

"Reduktionen sker især ved at lade vikarforpligtelser indgå i stillingerne. Ved forsøg med 5 dages arbejdsuge for præsterne tilskyndes menighedsrådene til, at de ansatte holder deres fridage på de samme dage som præsterne, hvilket reducerer brugen af vikarer."

"Gensidig vikarforpligtelse skrives ind i de nye stillingsbeskrivelser."

Andre steder forsøger man sig med at indskrænke kordegnkontorernes åbningstider samt kordegnes forpligtelser i forbindelse med gudstjenester og kirkelige handlinger.

”Et sted er kordegnen blevet kontordegn med arbejdstid mandag til fredag. Frivillige om søndagen. Kordegn spares væk om lørdagen flere steder trods tjenester. Præst, kirketjener og organist klarer det alene.”

”Flere menighedsråd har indført en ekstra lukkedag for kordegnkontoret.”

”Flere menighedsråd samarbejder om kordegnfunktionerne således, at kordegne vikarierer for hinanden og løser opgaver for hinanden.”

De mindre provstier har tilsyneladende lettere ved at opnå succes på dette område. I godt halvdelen af de provstier, der har færre end 10 menighedsråd er det lykkedes at reducere anvendelsen af vikarer. Dernæst følger provstier med 26-30, fig. 26. Men lægger man tallene for svarene ”Ja” og ”Er i gang” sammen, er forskellen ikke stor. Der er fokus på området i langt de fleste provstier.

		Antal menighedsråd i provstiet						
		1-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	35-
Er det lykkedes at reducere anvendelsen af vikarer?	Ja	11 52,38 %	6 31,58 %	6 30,00 %	4 22,22 %	7 41,18 %	0 0,00 %	0 0,00 %
	Nej	2 9,52 %	1 5,26 %	3 15,00 %	2 11,11 %	2 11,76 %	1 25,00 %	1 100 %
	Er i gang	7 33,33 %	7 36,84 %	8 40,00 %	10 55,56 %	5 29,41 %	2 50,00 %	0 0,00 %
	Overvejer	1 4,76 %	4 21,05 %	3 15,00 %	2 11,11 %	3 17,65 %	1 25,00 %	0 0,00 %
	Har droppet	0 0,00 %	1 5,26 %	0 0,00 %	0 0,00 %	0 0,00 %	0 0,00 %	0 0,00 %
	Antal provstier i alt	21	19	20	18	17	4	1

Fig. 26

- Tallene antyder, at de små provstier har haft lettere ved at komme i gang med at reducere anvendelsen af vikarer. Hvad er baggrunden for det?
- Hvilke resultater opnås konkret gennem anstrengelserne med at reducere anvendelsen af vikarer?
- Hvilke ledelsesmuligheder har provsten, når menighedsråd eller ansatte er uvillige til at drøfte nedbringelsen af vikarudgifterne?
- Hvilken indflydelse har ansættelsesstrukturen på denne problemstilling?

Personalemæssig bistand til rådene

Betænkning 1491: "Udvalget anbefaler, at der sker en oprustning af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene. Udvalget anbefaler ikke én bestemt model for rådgivning om personaleforhold. Der kan være forskelle på de lokale behov og traditioner, som betyder, at der er brug for forskellige modeller eller kombinationer af disse. Men det er vigtigt, at man lokalt finder en løsning, der kan imødekomme dette behov." (1491: 86)

Ledelse af personale er en stadigt voksende opgave for de folkevalgte menighedsråd. APV, MUS, arbejdsbeskrivelser, daglig ledelse, målsætninger i forbindelse med personaleledelse samt optimering af ressourceforbrug er opgaver, der kan være belastende for menighedsråd, hvor medlemmerne måske ikke har erfaring med ledelse overhovedet. Derfor anbefaler betænkning 1491, at menighedsrådet får bistand og rådgivning i forbindelse med disse opgaver. Det er en anbefaling, man har taget til sig i provstierne.

Er der i provstiet sket en oprustning af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene?	Antal
Ja	43
Nej	15
Er i gang	25
Overvejer	17
Har overvejet, men droppet	0
Total	100

Fig. 27

Rigtig mange steder identificeres oprustningen af personaleadministrativ bistand med ansættelse af en personalekonsulent på provstiplan.

"Vi har ansat en personalekonsulent som et fælles samarbejdsprojekt mellem menighedsråd besluttet på budgetsamråd - næsten enstemmigt. Det fungerer godt og er nødvendigt. Vi burde have to, én, der tager sig af det hårde med forhandlinger, løn, stillingsbeskrivelser mm., og én, der hjælper med implementering af nye krav om samarbejde."

"Personalekonsulent, som afholder kurser for alle og for specifikke grupper. Desuden tager ud til menighedsrådene, hjælper med udfærdigelse af breve, regulativer, varsler m.v., deltager i møder med fagforeninger, som efterhånden næsten alle stiller med professionelle folk. Deltager i forhandlinger og sygesamtaler med de ansatte sammen med kontaktpersonen."

"Ansættelse af personalekonsulent fælles med andre provstier."

"Ansæt på provstiniveau et menneske, som kan bistå kontaktpersonen."

"Provstiet har sammen med 4 andre provstier i fællesskab ansat en personalekonsulent."

"5 provstier ansatte allerede for 4 år siden en personalekonsulent, som har udviklet en stor know how."

”8 provstier har i fællesskab ansat en personalekonsulent som både (primært) tager sig af sager relaterede til psykisk arbejdsmiljø, men også APV, MUS, osv.”

Personalekonsulenten eller personalerådgiveren skal bistå menighedsrådet og menighedsrådets kontaktperson. Enkelte steder er det provstisekretæren, der har opgaven som personalekonsulent. Nogle steder er personalekonsulenten ansat på fuld tid, andre steder på halv tid og atter andre steder på konsulentbasis og honoreres altså efter antallet af og størrelsen på opgaver. Det kan være en jurist med erfaring i personalespørgsmål, som er tilknyttet provstiet. Fordelen kan være, at det giver

”konsistens i ansættelsesvilkårene. Konsulenten støtter menighedsrådene. Rådene bliver ikke kørt rundt med af de faglige foreninger, som før blev brugt som rådgivere.”

De steder, hvor der er oprettet en stilling med særlige beføjelser i forhold til personalet har det betydning for provstens ledelse. Der bliver frigivet tid. Provsten får en person at sparre med og som kan indgå i den samlede ledelse i provstiet og for eksempel deltage i udvalgsarbejder. Provstiet får altså en ny repræsentant, som giver provstiet en ny position. Det er medvirkende til, at man andre steder er betænkelig ved ansættelse af personalekonsulent. Menighedsrådene vil miste kompetence. Rådene vil, som én noterer det, blive sat på sidelinjen.

”Provstiudvalget nærer principiel betænkelighed ved fx at ansætte en personalekonsulent i provstiudvalgs-regi. Det overvejes og drøftes jævnligt med menighedsrådene, at de jo selv kunne gøre det og derved beholde kompetencen eller områdevis opgradere en kordegn, forretningsfører eller lign. til at varetage visse personalefunktioner.”

”Flere menighedsråd ser ikke provstiet som nogen enhed og ønsker indtil videre ingen koordinering af personaleadministrationen.”

Der er også steder, hvor der er indgået en samarbejdsaftale mellem stiftet og provstierne. Det gælder fx i Fyns og Haderslev stift, mens Lolland-Falster stift tilbyder bistand. I et provsti i et af disse stifter overvejer man alligevel at gå mere aktivt ind, fordi provstiet trods alt er tættere på, og for at kunne styre økonomien bedre.

Også i Århus er der indgået en samarbejdsaftale mellem et provsti og stiftet

”om et treårigt samarbejde bestående af fire medarbejdere fra stiftet samt provstisekretær og provst. Der foretages screeninger af alle arbejdspladser og holdes kurser for kontaktpersoner. Alle ansættelser hjælpes på plads af dette team, er hjælper med opslag, annoncer, og ansættelsespapirer.”

I andre stifter er forholdene øjensynligt mere problematiske: En enkelt provst konstaterer således, at

”provstiernes rolle i denne sag altid har været et sprængfarligt emne i forhold til stiftet.”

Men kan der dokumenteres et mønster i forholdet mellem provstiernes stiftstilhørsforhold og oprustningen af personaleadministrativ bistand? Det er i hvert fald markant, at i alle provstier i Haderslev stift er der sket en oprustning, mens Ribe først er i gang, ligesom der i Københavns stift også blot er et enkelt provsti, som fortæller, at der er sket noget på området. Fig. 28.

Hvilket stift er du provst i?										
Er der i provstiet sket en oprustning af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene?	Aalborg	Århus	Viborg	Haderslev	Ribe	Fyn	Helsingør	Roskilde	København	Lolland-Falster
Ja	8	8	4	7	0	6	5	3	1	1
Nej	1	1	0	0	0	2	3	2	4	2
Er i gang	3	2	4	0	6	4	2	2	2	0
Overvejer	1	1	3	0	2	0	2	5	2	1
Har overvejet, men droppet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Antal provstier fra stiftet, der har svaret på skemaet	13	12	11	7	8	12	12	12	9	4

Fig. 28

- Titlen "personalekonsulent" har forskellig betydning og jobindholdet er forskelligt dér, hvor en sådan stilling er oprettet. Hvilke perspektiver ligger der i oprettelsen af disse mange stillinger?
- Hvilke andre løsninger end ansættelse af personalekonsulent kan tænkes i forhold til oprustning af den personaleadministrative bistand til menighedsrådene?
- Hvordan påvirker provstiets administrative bistand kompetenceforholdet mellem sogn og provsti?
- Hvordan tænkes Landsforeningen af menighedsråd ind i provstierne som sparringspartner i forhold til personaleadministrativ bistand?
- Hvordan kan stift og provsti arbejde sammen om personalepolitik og -udvikling? Hvilke betingelser skal opfyldes, for at stiftets ressourcer på området kan udnyttes optimalt?
- Hvilke erfaringer har man i Haderslev og Fyns stifter med en særlig samarbejdsaftale mellem stift og provstierne?
- Hvordan udveksles erfaringer stifterne imellem?

KIRKEGÅRDEN

Samarbejde eller udlicitering

Betænkning 1491: "Udvalget anbefaler, at menighedsrådene overvejer, om entreprenørmodellen kan være relevant som ramme for samarbejde mellem menighedsråd om kirkegårdsdrift. Eller alternativt, at menighedsrådet overvejer udlicitering af dele af eller hele kirkegårdsdriften til en anlægsgartner." (1491: 88)

I 55 % af provstierne er der menighedsråd, som har indgået samarbejde om kirkegårdsdrift. I 10 % er der menighedsråd, som har udliciteret kirkegårdsdriften. Det drejer sig blot om 10 menighedsråd i alt. Der er betæneligheder ved det, som dette citat antyder:

"Ved udlicitering til entreprenør mener vi, at sammenhængskraften mellem kirke og kirkegård vil lide nød. Vi arbejder i stedet på samarbejde mellem kirkegårde."

Flere fortæller, at man mere går ind for samarbejde end udlicitering

"ud fra den filosofi, at samarbejde i det hele taget er de små sognes redning, mens udlicitering kan være fremmedgørende og måske ikke særligt gavnlige for standarden."

Der er følelser i spil, men i flere provstier er der overvejelser i gang om at etablere samarbejde om driften af kirkegården. Der er penge at spare, men det går så ud over noget andet:

"Den store købstadskirkegård sender mandskabshold ud på de små kirkegårde. Det sparer på problemer med kirkegårdsansatte, er ligeså billigt og lige så pænt. Men den daglige kontakt mangles."

Takster

Betænkning 1491: "Udvalget anbefaler, at der foretages et eftersyn af taksterne for alle folkekirkeligt bestyrede kirkegårde, ved at hver kirkegård foretager en omkostningsberegning. Eftersynet iværksættes af provstiudvalget, der indsamler og kontrollerer beregningerne og tager initiativ til en eventuel ajourføring af taksterne." (1491: 88)

Anbefalingen er udmøntet i Cirkulære om beregning af kirkegårdstakster, cirkulære nr. 9705 af 1/9 2009.

I 66 % af provstierne var man allerede i gang, inden cirkulæret blev udsendt. Og kun i 5 % af tilfældene er der endnu ikke taget initiativ til ajourføring af taksterne.

PRÆST, PROVST OG LEDER

Foreløbig har vi set på, hvilke konkrete udformninger betænkningerne har fået, og hvilke tiltag, der er gjort. Sideløbende hermed rejser spørgsmålet sig om provstens rolle og provstiets betydning i den folkekirkelige organisation. Det tema skal vi se nærmere på i det følgende.

Er provsten primært præst – eller primært provst?

Det er ikke usædvanligt, at en provst har lederkompetencer og -opgaver i forhold til et budget på 50-60 millioner, et vidtgående administrativt ansvar og et direkte personaleansvar over for 15-25 præster. Det er en væsentlig opgave både i indhold og af omfang. Alligevel er det helt almindeligt, at provsten også er sognepræst. Nogle provster udøver sågar lederjobbet som provst ved siden af en fuldtids sognepræstestilling. Andre er aflastet i forhold til præstejobbet, men – som vi har set – kun i få tilfælde mere end 50 %. Provster er altså ledere på deltid. Men arbejdsmængden som både præst og provst er så stor, at provsterne finder det umuligt at få tid til begge dele. Følgende korte udsagn er dækkende:

”Det giver splittelse. Man synes ikke, man gør nogen af delene ordentligt.”

På spørgsmålet om, hvilke ulemper, det giver, at provsten samtidig er præst, er svaret typisk, at det går ud over begge jobfunktioner. Det går ud over det almindelige sognepræstejob. Der er ikke rigtig tid til at være præst. Husbesøg er der for eksempel ikke tid til, fortæller flere, og man er ikke, understreger én, længere så meget med i sognets liv, som det er nødvendigt, hvis det skal give mening at være præst.

”Min dårlige samvittighed er dobbelt så stor som en sognepræsts, fordi man magter ikke at være 100 % i præsterollen i sit sogn.”

”Skal man bestride en sognepræstestilling, kan man ikke planlægge sin provstetid, så der er rum i kalenderen til almindelige sognepræsteopgaver.”

Når præsten tiltræder stillingen som provst, har han eller hun en idé om, at det stadig vil være muligt at udøve præstegerningen, men oplever hurtigt, at det ikke kan lade sig gøre på en tilfredsstillende måde. Tilsvarende går det også ud over provstefunktionen, at man både skal være provst og præst. Der er ikke det nødvendige overskud til at udøve jobbet som provst:

”Jeg kan ikke koncentrere mig om og fokusere på de ledelsesmæssige opgaver, fordi det almindelige sognepræstejob presser sig på.”

Det er tilsyneladende ikke muligt at være præst og provst på samme tid, uden det går ud over den ene eller anden funktion – eller begge. Kunne man så ikke sige enten eller? Enten er man præst, eller så er man provst. Så enkelt er det tilsyneladende ikke ifølge provsterne selv. Faktisk bliver det vurderet som noget helt basalt, at provsten også er præst. På den måde opretholdes følingen med, hvad kirke er, og man bliver

”hele tiden holdt fast på fokus. Hvad er vi sat her for? Hvad er væsentligst? Hvad er folkekirkens opgave?”

Som præst har man, som én formulerer det, fingrene i det egentlige arbejde. Også i forholdet til de præster, provsten er leder for, finder det store flertal det afgørende, at provsten er præst. Det giver mulighed for faglig sparring, at man har forbindelse til og kan identificere

sig med præsternes arbejde og hverdag. Man véd kort sagt, hvad det handler om. Én siger ligefrem, at provsteembedet ikke må blive et administrativt embede, og fortsætter:

”Vi skal ikke være kransekagefigurer. Vi skal være kollega med præsterne.”

Tre perspektiver

Det fremgår også klart af de svar, der gives på spørgsmålet om provstens identitet eller selvforståelse, at provsterne på den ene side har sagt ja til at være provster og ledere, men på den anden side stadig vil være præster. Ovenstående viser, at det i provstens selvforståelse er den del, der er præst, der så at sige er vigtigst, mens provsten – og dermed ledelsen – er noget, der kommer oveni eller ved siden af. Men kan provsterne nikke genkendende til den fremstilling? Hvordan ser de sig selv, som primært provst eller som primært præst?

I de svar, der gives på spørgsmålet, optræder tre perspektiver: provstens eget: hvad mener jeg selv, jeg er? – omgivelsernes: hvad antager andre mig for? – og tidsperspektivet: hvad bruger jeg mest arbejdstid på? Og det er betegnende, at de tre perspektiver har svært ved at nå sammen. Et par svar illustrerer skismaet mellem provstens eget perspektiv og tidsperspektivet:

”Ifølge egen opfattelse er jeg primært præst, men ifølge det faktiske arbejde er jeg primært provst.”

”Provstiet fylder så meget, at jeg rent tidsmæssigt mest er provst. Men i hjertet er jeg præst.”

Provsters selvopfattelse knytter sig almindeligvis til præsteidentiteten. Det gør stillingen som provst til en traditionel *primus inter pares*-stilling. Man er én af de andre. Der er her tale om en meget stærk kultur. Selvidentiteten holder fast i, at præstejobbet er vigtigere end provstejobbet, - og at det ikke blot går forud for, men også altid skal høre sammen med provstejobbet. I hvert fald er der ingen af de adspurgte, der kan forestille sig en provst, der ikke stadig er præst:

”I mine øjne fungerer det ikke at være provst uden at være præst.”

”Jeg vil gerne beholde embedet. Ellers kan vi lige så godt sætte jurister til det.”

En række af de adspurgte provster kan dog godt forestille sig, at provsten – i stedet for at være sognepræst – kunne være tilknyttet en kirke, men på hjælpepræstevilkår.

”Det er en tiltalende idé, for på den måde slipper man for noget af den dårlige samvittighed (ingen husbesøg, dårlig opfølgning på kirkelige handlinger især begravelser). Og som hjælpepræst vil der ikke være samme forventninger. Folk mærker nu blot, at jeg er mere og mere fraværende.”

En enkelt mener dog, at provsten vil miste autencitet ved en sådan ordning, mens en anden ligefrem finder det unaturligt.

Generelt ønsker provsterne fortsat at være præster, at fungere som og blive iagttaget som præster. Ja, nogle ønsker at fastholde kollegaskabet med præsterne, dem, han eller hun er leder for. Selvopfattelsen som præst hænger ved, også selvom disse præster nu har fået titel af provst og dermed nye opgaver at løse i den kirkelige organisation, og selvom det er provstearbejdet, der tidsmæssigt fylder mest. En enkelt svarer, at han dog efterhånden opfatter sig

selv som primært provst. Det skyldes akkurat, at det er provstearbejdet, der tidsmæssigt fylder mest. Men han beklager det, for han ønsker ikke at opfatte sig selv primært som provst.

Dermed er der et klart skisma mellem provstens selvopfattelse som primært præst, og det daglige job, hvor det meste af arbejdstiden bruges på at være provst. En enkelt giver ligefrem udtryk for, at det er præstejobbet, der er mest meningsfuldt og giver størst glæde, mens en anden tilsvarende siger om præstearbejdet, at

”det jo også er det, der er det sjoveste, når det kommer til stykket.”

Fokus er tydeligvis på præsten og ikke på provsten:

”Præstegerningen skal fylde mindst halvdelen, ellers tager provstegerningen overhånd.”

Og det må provstegerningen ifølge denne provst ikke, mens en anden ikke er

”sikker på, at provsten skal være sognepræst, men at provsten skal have præstefunktioner, som én af flere kolleger med bestemte præsteopgaver - og ikke det store diffuse sognepræsteansvar.”

Provsten er leder

Men der er et andet skisma, som står sammen med det første. Det er mellem provstens selvopfattelse og omverdenens opfattelse. Omgivelserne iagttager provsten som provst og ikke i samme udstrækning som præst.:

”Selvom jeg ser mig selv som præst, ser andre mig mere som provst.”

De mange reformer har, som en provst anfører, styrket lederdelen af provsteembedet. Det kommer specifikt til udtryk i de svar, der gives på spørgsmålet, om provsterne opfatter sig selv som ledere. Her er det interessant at iagttage, at selvsamme provster, som ønsker at være præster og som mere henter identitet i præstejobbet end i provstefunktionen, ikke tøver med at svare ja på spørgsmålet, om de opfatter sig selv som ledere. Der er en enkelt af de interviewede, som ikke ser sig selv som leder, men det opleves tydeligvis også som et dilemma:

”Nej, jeg ser ikke mig selv som leder. Præsterne ser mig nok som lederen, og det skal de også, men jeg ser mig selv mere lige med dem, velvidende, at det er jeg ikke.”

Ellers viser telefoninterviewene, at det er almindeligt, at provsterne ser sig selv som leder. Og det går også igen i svarene, at omgivelsernes forventninger her har betydning. Det er omgivelserne, som så at sige presser ind i ledelsesrollen. Én fortæller, at han efterhånden er begyndt at se sig selv som leder. En anden fortæller, at han ser sig selv som leder,

”fordi jeg bliver behandlet som sådan. Og når jeg lytter godt efter, - når det er lederen, de efterspørger, omtaler de mig altid som ’provsten’ og dermed det, provsten repræsenterer i det folkekirkelige system.”

Den er især den yngre generation af præster, der forventer, at provsten er leder:

”For få år siden ville jeg have sagt, at jeg var kollega. De nye præster er slet ikke tvivl om, at jeg er deres leder. Derfor må jeg træde ind og være det.”

”Min oplevelse, at for især de yngre præster er jeg leder, - for de ældre mere kollega. De yngre nærmer mig som leder. Måske har det at gøre med, at jeg kommer udefra til provstiet. Det har dog meget at gøre med generationen.”

”Jeg bliver mødt med en forventning om det - og lever mig da også ind i rollen. Der kan være et skisma mellem nye og ældre præstegenerationer.”

Provsterne optræder også gerne som ledere. En siger det sådan:

”Det giver specielt vande at manøvrere i. De ældre siger: Jo mindre vi hører til provsten, des bedre. De yngre derimod vil gerne have en at melde sig syg til. Der er stor forskel. Det er den sidste gruppe, der er medvirkende til, at jeg overhovedet er blevet provst. Ellers ville jeg ikke have gidet at søge, hvis det var den gamle provsteidentitet, der var gældende.”

For at opsummere: Vi har på den ene side at gøre med en ledelsesprofession, hvis basis er fagligheden, hvis mening hentes i det præstelige arbejde. Provster er præster, hvis identitet hentes i præstefunktionen, og som stadig ønsker at udøve den faglige profession. Og vi har at gøre med provster, der bruger langt mest arbejdstid på at være provster, men som alligevel stadig ser sig selv som præster, ja, i visse tilfælde ligefrem som kollega med dem, han eller hun er leder for. På den anden side har vi også at gøre med provster, som ser sig selv som ledere. Den nye generation af præster har forventninger til provsten, som er med til at rokke ved provsternes selvopfattelse og identitet hen imod lederrollen.

På spørgsmålet, om man opfatter sig selv som primært præst eller provst, svares der nuanceret ud fra de tre nævnte perspektiver: provstens eget: hvad mener jeg selv, jeg er? - omgivelsernes: hvad antager andre mig for? - og tidsperspektivet: hvad bruger jeg mest arbejdstid på? Vi har set, hvor vanskeligt det er, at få de tre perspektiver til at nå sammen. Det kompli- ceres yderligere af, at provsterne - på spørgsmålet, om man opfatter sig selv som leder - næsten entydigt svarer ja. Men det bliver altså et - skal vi kalde det - skævt ja. Skævheden kan udtrykkes sådan: Man ser mere sig selv som leder og præst, end man ser sig som leder og provst.

- I andre brancher har man opgivet tanken om, at lederen også skal være medarbejder. Det gælder bl.a. for skoleinspektører. Hvad er begrundelsen for, at denne tanke fastholdes i folkekirken?
 - Hvilke fordele er der ved, at provsten også er sognepræst?
 - Hvilke fordele kunne der være ved, at provsten var provst på fuld tid?
- Er der andre muligheder for aflastning af provsten end gennem tilde- ling af kvoteret præstestilling?
- Kan man forestille sig, provsten tilknyttet en kirke som hjælpepræst?
- Hvilken konkret betydning har aflastning i form af kvoteret præste- stilling?
- Hvad er forholdet mellem uddelegering og aflastning i form af kvote- ret præstestilling?

Provstens selvopfattelse

Provstens ledelse retter sig primært mod to grupper: præsterne og menighedsrådene. Men hvordan opfatter provsterne sig som ledere? Og hvori mener de, at deres ledelse bør bestå? Svarene deler sig i tre kategorier, som nedenfor er opstillet i tre kolonner og beskrevet med ord og begreber hentet fra telefoninterviews:

Hjælperen	Inspiratoren	Iscenesætteren
Hjælpe dem med deres	Bringe provstiet videre	Få alle til at trække på samme hammel
Aflaste	Inspirere	Få øje på samme mål og plan
Ressourceperson	Samlende led	Definere mål sammen med dem, der ledes
Rådgivende	Tage teten og gå foran	Uddelegere
Konsulent	Styrke lysten til samarbejde	Nedsætte arbejdsgrupper
At støtte	Pege på samarbejdsmuligheder	Skabe rum for samtale på tværs
Yde hjælp	Pege på opgaver, der kan løses i fællesskab	Formidle samarbejde
Vejlede	Sikre gode arbejdsvilkår	
Være der som hjælp	Vågen overfor om folk trives	
Lyttende	Få tingene til at fungere	
Opmærksom		

Fig. 29

De tre kolonner angiver både tre forskellige ledelsesstile, men er også variationer over forskellige måder at udøve myndighed på.

I første kolonne - Hjælperen - handler det især om, at

”rådene skal føle, at de har et sted, de kan rette henvendelse, få hjælp, føle sig mødt, - her er det hele provstiet som institution, der skal være velfungerende, imødekommende, samlende. Et lille lokalt Pentagon.”

Man skal, siger flere, opleve, at man ringer til en konsulent eller en ressourceperson, når man ringer til provsten.

”Vi skal hjælpe dem med deres.”

Der er især to ord, der går igen, når der bliver spurgt til provstens ledelsesopgave: Vejlede og inspirere. En enkelt fastslår dog for sit vedkommende, at selvom han ser det som sin ledelsesopgave at vejlede, er der ikke altid åbent for en sådan vejledning:

”Forventningen fra omgivelserne er alt andet vejledning. Det har vi ikke brug for. Der er generationsforskel hos præsterne. Den ældre del har ikke andre forventninger end ren administration. De ser vejledning som et unødvendigt onde, mens administration er et nødvendigt onde. Den yngre generation har naturlig åbenhed overfor samtale, hvor lederrollen ikke betvivles. Hverken som positiv faktor, men kan benytte sig af - vejledning, coaching - men heller ikke som alt det andet. Administration ses som en nødvendighed. Man er på en anden måde indforstået med fælles vilkår.”

Men det er øjensynligt et særtilfælde. De fleste provster omtaler vejledningsopgaver som vigtige.

Mens den første kolonne afspejler den leder, der står til rådighed, når der er brug for det, illustrerer anden kolonne – Inspiratoren – en anden vinkel på ledelsesopgaven. Her er der en grad af progressivitet. Ved at inspirere, opmuntre og pege på samarbejdsmuligheder forstyrrer provsten grænserne mellem sogne og faggrupper. Provstiet søger at være et

”samlende led for alle parter i provstiet, funktionærer, råd og præster”.

Man søger aktivt at skabe gode arbejdsvilkår i de enkelte sogne ved at pege på samarbejds- muligheder, mens tredje kolonne – Iscenesætteren – ikke nøjes med at pege og opmuntre, men selv iscenesætter projekter, rum og relationer, hvor der er mulighed for at tage fælles ansvar, og hvor nye ideer kan opstå.

”Jeg skal være den, der laver cirkler, som folk kan gå ind i, så lysten til samarbejde og tale sammen på tværs bliver styrket,”

fordi der ud af det samarbejde og den samtale vil vokse noget nyt på sognenes fælles præmisser. Her defineres – med én af provsternes ord – mål sammen med dem, der ledes.

- Hvem definerer provstens rolle som leder i forhold til menighedsråd, medlemmer, ansatte, biskop?
- Hvilke ledelsesmæssige kompetencer er generelt nødvendige for en mellemlider i Den danske Folkekirke?
- Hvilken støtte får provsterne fra provstiudvalg, stift/biskop eller netværk i deres ledelse?

Provsten og forandringerne

Det er i forlængelse heraf ikke uventet, at provster også forholder sig forskelligt til spørgsmålet om, om de tager initiativ til at iværksætte forandringer i provstiet. Måden at forholde sig på kan skyldes diametralt modsatrettede erfaringer, som disse to citater dokumenterer:

”For år tilbage troede jeg, at forandringer skulle komme nedefra for at fungere. Men min erfaring er, at nedefra kommer ingen forandringer. Fantasien rækker ikke til forandringer nedefra.”

”De provsteinitierede forandringsprocesser har jeg erfaring for, ikke dur. Her skal tingene ikke om ad provsten. Det fungerer ikke.”

Der er ingen tvivl om, at lokale forhold og traditioner i vid udstrækning gør sig gældende, når forandringsprocesser skal iværksættes. Og der er generelt stor respekt for lokal selvbestemmelse. I nogle provstier er der i sognene mangel på vilje til drøftelse af fælles anliggender. Der kan være en tradition med stærke frihedsinteresser, og det anerkendes i provstiet, som derfor holder sig tilbage:

"Jeg har ingen intention om stordrift, præster, der skal køre i team og djøf'er, der skal styre regnskab. Provstiet skal ikke styre. Magten skal ligge hos menighedsrådene."

En provst betegner det som et overgreb, hvis han blandede sig i rådernes interne anliggender. Naturligvis tages der initiativer, såfremt der melder sig et udefrakommende krav:

"Cirkulærer medfører naturligvis om, at jeg gør noget. Eller stiftet vil have, at vi skal aflevere præster. Derfor må vi tænke nyt. - I den forstand er det udefrakommende krav."

Ellers er det først, når sognene selv bringer temaer frem, at provsten reagerer:

"Jeg skal fremme præstens og menighedsrådenes forandringsprocesser. Det lykkes også med nogle ting. Og her kan jeg være medspiller. Det skal begynde med dem. Så bliver provsten en mulig partner. Det bliver altså ikke, hvor jeg vil hen, men jeg bliver en del af en proces, som andre sætter i gang."

"Jeg griber lejlighederne, men etablerer ikke lejlighederne."

Man må være lydhør. Det kan, fortæller én, give øretæver, hvis man kører for hurtigt frem. Flere provster fortæller, at de ikke selv kommer med masser af ideer om, hvilken retning vi skal gå, men netop i stedet bakker de initiativer op, som kommer fra sognene eller præsterne.

"Jeg har ikke intentioner om, at de skal arbejde sammen. Muligheden er der. Jeg har gjort opmærksom på gode historier om, hvor samarbejde lykkes. Hvis det passer til deres forhold, må de bruge dem, ellers lade være. Og så snakker jeg med præsterne om tværgående samarbejde, og dem, der vil, er med. Det begrænser sådan set, at det kommer i gang i det hele taget."

Der er dog også provster, som selv tager initiativ til at iværksætte forandringsprocesser, fordi de kan se, at det er nødvendigt. Nogle får selv en god idé, som de lancerer og kæmper for, mens andre inviterer til visionsdage, inspirationsmøder og fora, hvor fremtiden sættes til diskussion. Det kan være i styre- og fokusgrupper eller til formandsmøder, hvor der kan udklækkes tanker om en fælles fremtid.

"Har nedsat en visionsgruppe fx., hvor forandringer kan tage udgangspunkt. Det er et rum, jeg har skabt, så ideerne til forandringer kan vokse op blandt rådene selv i samtale."

"Jeg kan tematisere noget gennem fx kurser - i høj grad for præster. På den måde kan jeg skubbe til forandringsprocesser. Det er faktisk et meget konkret håndtag."

3 FORSKELLIGE ORGANISATORISKE OPFATTELSER AF PROVSTIET

Undersøgelsen tegner et billede af, at provster deler sig på tre forskellige opfattelser af provstiet som organisation og dermed tre forskellige opfattelser af provstens rolle, funktion og opgave. Vi har kaldt de tre for Typologi A, B og C. Skemaet på side 87 sammenstiller de tre typologier.

	Provstiet	Provsten
Typologi A	Det administrative provsti	Den administrerende provst
Typologi B	Det opmærksomme provsti	Den koordinerende provst
Typologi C	Det helhedsskabende provsti	Den dynamiske provst

Fig. 30

Den slags typologier bærer nogle farer i sig. Typologier antyder, at virkeligheden er systematisk, men typologier eksisterer sjældent – måske aldrig – i ren form. Typologier er konstruktioner. De kan bruges til at begribe empiriske fænomener, der altid vil være mere sammensatte og komplekse, end typologien lader ane. En provst kan for eksempel i nogle sammenhænge bevidst eller ubevidst holde sig tilbage i den administrative funktion, mens han i andre sammenhænge søger at koordinere tiltag eller måske ligefrem iværksætte processer. Og et provsti kan i visse situationer opleves fjernt, mens det i andre arbejder progressivt for at skabe helhed.

Derfor bliver typologier nemt karikaturer af virkeligheden. Sagt anderledes: når typologierne først er formuleret, kan der være tendens til med vold og magt at proppe en firkantet virkelighed ned i den typologiske kasses runde huller.

Endelig kan der være tendens til rigtigt at fortolke typologier som værdinormer på en skala, hvor den ene er mere værdifuld end den anden. Og det behøver bestemt ikke være tilfældet. Selvom disse tre typologier på provstiet og provsten illustrerer en tydelig udvikling, der understøttes af undersøgelsen, kan der sagtens gemme sig tendenser i udviklingen fra den ene typologi til den anden, som er u hensigtsmæssige i forhold til den måde, folkekirken i øvrigt lokalt fungerer på som organisation. Derfor skal man være bevidst om, at ingen af de tre typologier kan stå alene, men altid skal vurderes efter, hvordan de spiller sammen med omverdenen. Typologierne hører hjemme i og skal vurderes i en kontekst. Lad os se på tre enkle eksempler.

Hvis *det administrative provsti* og *den administrerende provst* hører sammen med en række vel fungerende og ansvarlige sogne, som har styr på økonomien, som tager fornuftige initiativer, som formår at skabe trivsel blandt personalet og i det hele taget leder det lokale kirkelige liv til menighedens tilfredshed, så vil man ofte opleve, at provstiet som organisation med minimal ledelsesudøvelse matcher de enheder, provstiet er til for.

Modsat kan man forestille sig en situation, hvor *et helhedsskabende provsti* og *en dynamisk provst* kommer i konflikt med sogne, fordi de anser enhver tanke om samarbejde, koordinering og samling af aktiviteter på tværs af sognene for at være en trussel mod det lokale kirkelige liv.

Man kan også forestille sig det scenarium, at en række sogne ønsker sig et provsti, der *skaber helhed* i den kirkelige administration, og en provst, der er *dynamisk* i forhold til personalepleje og som medvirker aktivt til at ændre billedet af et flimrende og usammenhængende kirkeligt liv, men hvor provstiet er passivt administrativt og provsten administrerende. En sådan konstellation fører til frustration.

De tre eksempler er med til at begrunde, hvorfor vi alligevel tør vove pelsen og opstille nogle typologier. Typologierne kan nemlig være med til at anskueliggøre sammenhængen mellem provstiet og den omverden, provstiet er til for. De kan også være med til at pege på en række konfliktmuligheder. Og endelig kan de illustrere nødvendigheden af, at provsten med situationsfornemmelse udøver sin funktion i hensyntagen til de behov, der udvikles i sognene.

Undersøgelsens resultat og ikke mindst de kommentarer, provsterne har bidraget med, peger på de tre nævnte typologier, som også antydes i Betænkningerne 1477, 1491 og 1503. Det er dog ikke entydigt således, at hver betænkning repræsenterer sin typologi, selvom 1503 – som vi skal se, når de tre typologier gennemgås nedenfor – på afgørende punkter lægger sig mest op af den tredje typologi, selvom den også har et ben solidt plantet i de andre.

Typologi 1: Det administrative provsti og den administrerende provst

Fagprofessionelt bureaukrati

Den første typologi – *det administrative provsti og den administrerende provst* – fig. 30 – har træk til fælles med det, der i organisationsteorien kaldes *den fagprofessionelle ledelse*, hvor fagpersoner regnes for kvalificerede til at varetage lederposter og –opgaver. ”Man udpegede ledere på baggrund af, at de var respekterede for deres faglighed, interesserede sig for og egnede sig til at være ledere. Dette er idealet om *primus inter pares*, den første blandt ligemænd.”⁴

Provsten er traditionelt blevet betragtet som *primus inter pares* – den fremmeste blandt ligemænd. I Betænkning 1503 om *Uddannelse og efteruddannelse af præster* finder vi reminiscenser af den fagprofessionelle ledelse:

”Udgangspunktet er, at provsten også bestrider prædikeembedet og som sognepræst derfor kender dette arbejdsområde. Dette er derfor en underliggende bestemmelse af provstens øvrige forpligtelser.”

Her udpeges prædikeembede – den teologiske faglighed – som den underliggende bestemmelse af provstens øvrige forpligtelser. En provst siger i forbindelse med et spørgsmål om provstens deltagelse i provstesynet:

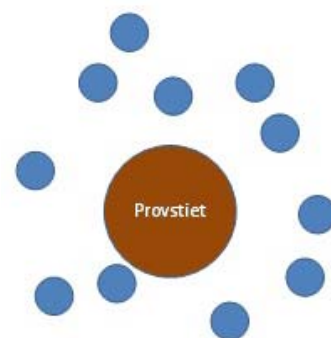


Fig. 30

”Beslutningen om, at provsten ikke behøver deltage i synet er helt forfejlet. Mange synsudsættelser har også noget med teologi og kirkeliv/kirkens levende stene at gøre.”

Provstens teologiske faglighed er en underliggende og afgørende faktor i forhold til den konkrete ledelsesopgave.

Typologien *det administrative provsti og den administrerende provst* har også træk til fælles med en traditionel hierarkisk og bureaukratisk organisation, hvor repetitive opgaver omkranses af en formel struktur, som kontrolleres af ledere, der indgår i et afgrænset myndighedshierarki. Provsten er embedsmanden, der udøver detaljstyring – fx sikrer provsten, at formalier er i orden med hensyn til kirkegårdsprotokoller og kirkebøger, disciplin – at råd og præster afleverer til tiden, og intern kontrol, - tilsyn med bygninger og forkyndelse. Provsten skal upartisk sikre, at lovgivning følges på en række områder og i øvrigt efter særlige regler objektivt rapportere *op ad* i systemet til de respektive myndigheder herom. Provsten fungerer som et postkontor i den vertikale kommunikation, der binder det traditionelle folkekirkelige system sammen, et system, som bygger på den stabilitet, sædvaner kaster af sig.

Provstens opgaver i forhold til menighedsråd

Organisatorisk gælder det derfor for typologien, at provstiet ikke fra sognenes side iagttages som en selvstændig størrelse. Eller rettere: provstiet er nok en selvstændig størrelse, men afgrænset fra sognene, som stort set lever deres eget liv i uafhængighed af provstiet. Provstiet har nogle opgaver, der skal løses – ikke for sognene, men for stiftet, ministeriet og staten. Det er tilsynsopgaver, der har at gøre med bygningers og kirkegårdes vedligehold, kirkebogsføring og protokoller. Provsten administrerer, at en række regler og love overholdes, men har som sådan ikke noget til fælles med de sogne, der føres tilsyn med. Provsten dukker ganske vist op i sognene ved særlige lejligheder, præsteindsættelser og syn, men som repræsentant for et system. I det daglige styrer sognene sig selv ud fra devisen: des mere provsten holdes på afstand jo bedre.

Provstiet defineres dermed af provstens opgaver. Provstiet er lig med det, provsten gør. I provstiets optik bliver et sogn på størrelse med provstens berøringspunkter med sognet, mens resten er uinteressant for provstiet og derfor overlades til sognene selv. De administrative opgaver udgør eller er identisk med relationen mellem provsti og menighedsråd. Ingen anden kontakt er nødvendig eller ønskelig.

Provstens opgaver i forhold til præster

Også i forhold til præsterne er provstens opgave klart defineret. Det handler om nogle styringsmæssige opgaver såsom administration af præsternes kørselsgodtgørelse og frihed, men grundlæggende hører præsten til i sognet. Det er først, når der opstår problemer, at provstiet træder til som myndighed. Som vi tidligere har citeret en provst for:

”Vores udgangspunkt er, at et sogn vælger en præst. Sognet er hans ansvarsområde. Vi ønsker ikke at reducere sognets præst til en lønmodtager, der skal arbejde efter lederens (provstens) anvisninger.”

Der er ikke i citatet en nærmere angivelse af, hvem *vi* er. Der skydes nok ikke helt forbi, hvis *vi* et antages at referere til en antaget enhed af provsti og provstiets menighedsråd.

Citatet demonstrerer samtidig en klar definition af typologiens opfattelse af ledelsesbegrebet: Ledelse er at give anvisninger. Den *administrerende* provst giver gerne anvisninger, men ikke andre end dem, bureaukratiet pålægger. Han står som embedsmand i lovens tjeneste og skal som sådan ikke blande sig i præstens arbejde. Som en af de interviewede udtrykker det:

”Så længe de indbyrdes får det til at køre, blander jeg mig ikke.”

Provsten skal føre et tilsyn og sikre, at præsten udøver sine embedsforpligtelser. Tilsynet går på, om præsten gør det arbejde, han eller hun skal, ikke på kvaliteten af arbejdet.

”Jeg skal støtte præsterne, hvor de er. Præsten er kaldet til et sogn, og jeg har ikke noget, som den enkelte præst skal i gang med. De må selv finde ud af det. Men de ved, jeg er der som hjælp.”

Provsten er selv præst i et sogn, og provstekontoret og præstekontoret er derfor ét og det samme. Provsten er endda *først og fremmest* præst. Provstearbejdet er en sidebeskæftigelse til præstearbejdet, en opgave, der som sagt skal udføres for overordnede organer, stift og stat.

Sognenes selvstændighed

I den skarpe definition og afgrænsning af provstiet ligger en klar tilkendegivelse af præsternes, men også af sognenes selvstændighed. Provsten blander sig ikke, men

”giver konkrete svar på præcise spørgsmål og problemer,”

såfremt nogen henvender sig.

Det er de lokalt valgte menighedsråd, der suverænt tager beslutninger for det lokale kirkelige liv. Derfor hører for eksempel kassererfunktionen hjemme dér. Ønsker nogle sogne at indgå samarbejdsaftaler – formelle som uformelle – er det op til dem selv. Det kommer principielt ikke provstiet ved. Det kan eksemplificeres ved et af svarene på undersøgelsens spørgsmål omkring nedbringelse af vikarudgifter i provstiet:

”Der er interesse for at reducere vikarforbruget, men det er ikke rigtigt kommet i gang.”

Formuleringen *Det er ikke* passer på typologien. Der er ikke et subjekt, som sætter noget i gang. Og tanken om, at provstiet skulle være et sådant subjekt, er fjern. Tilsvarende gælder det provstiets forhold til sognenes ansættelser af funktionærer. På spørgsmålet, om funktionærer ansættes med provstiet som ansættelsesområde, kan et svar lyde:

”Det vil med al sandsynlighed komme til at ske med de nye overenskomster.”

Heller ikke her er der et subjekt. I typologiens kontekst kan det tolkes sådan, at det er noget, sognene muligvis selv vil finde ud af eller noget, der vil blive pålagt provstiet på et tidspunkt. Under ingen omstændigheder er det noget, der vil ske på provstiets initiativ. På samme måde med vikarudgifterne i provstiet:

”Nye overenskomster skulle gerne reducere personaleudgifterne.”

Her kommer igen noget udefra, der kan medvirke til at løse et tydeligt problem. Men provstiet er ikke udfarende kraft i forhold til at løse problemet, men tilbageholdende og afventende.

Menighedsrådenes suverænitet og sognenes geografiske afgrænsning udmønter sig i denne typologiske forståelse i, at rådene hellere vil afgive beslutningskompetence til provstiuvalget end indgå i umiddelbar kommunikativ endsige samarbejds-mæssig relation til andre sogne:

”Menighedsrådene vil hellere lade provstiuvalget bestemme end komme i mindretal i forhold til nabosognene.”

Provstens viden

Denne suverænitet forklarer sammen med provstiets klart afgrænsede opgaver, hvorfor der er mange ting, provsten ikke ved noget om. På en række af undersøgelsens spørgsmål lyder svarene:

”Det får provstiet ikke meddelelse om.”

”Det fortæller de ikke provsten noget om.”

Det er underforstået i disse svar, at provsten eller provstiet ikke har noget at bruge en sådan viden til. Provsten behøver ikke viden om sognenes formåen i forhold til MUS eller om sognenes brug af frivillige i det kirkelige arbejde. Provsten har heller ikke brug for viden om, hvordan sognene får ført deres regnskaber, eller om sognene formulerer visioner. Det er alt sammen sognenes egen sag og ligger uden for provstens bureaukratiske forpligtelse.

Forstået på den måde har provstiet derfor heller ikke brug for en målsætning. Som en provst siger:

”Flere menighedsråd ønsker ikke at se provstiet som nogen enhed, og derfor er der ikke formuleret nogen målsætning.”

En målsætning for provstiet vil være hjemløs, når både menighedsråd og provst ønsker det administrative provsti. Derfor behøver dette provsti heller ikke at tilbageholde en omprioriteringsreserve, - måske et mindre beløb til uforudsete udgifter i et sogn, der er kommet i klemme. Det sker i så fald for det enkelte sogns skyld og med skyldig hensyntagen til sognenes suverænitet.

Mødet mellem provsti og sogn

Provster, der hælder til denne typologi, har typisk høj anciennitet. De behøver ikke aflastning, idet de administrative opgaver er klart afgrænsede. Alt, der ligger uden for de definerede bureaukratiske og tilsynsmæssige opgaver, skal man som provst ikke tage sig af. Disse provster uddelegerer af samme grund heller ikke opgaver, fordi de opgaver, de er sat til at løse, er *deres* i kraft af deres embede. Derfor er tanken om ikke at deltage i syn ikke eksisterende, nærmest provokerende:

”Det hedder jo provstesyn...”

Synet er provstens pålagte opgave, og det tillægges en helt særlig status:

”Synet udgør en sammenhængskraft i folkekirken.”

Det er nemlig præcis – jf. ovenfor – ved denne lejlighed, hvor provsten udøver sit foreskrevne hverv, at mødet mellem provst og sogn finder sted. Provstiet er lig med det, provsten gør. Finder synet ikke sted, finder mødet heller ikke sted, fordi provsten ikke har en tilsvarende opgave, som sikrer et sådant møde, og provsten iscenesætter under ingen omstændigheder andre rammer for et sådant møde, da det vil udvide provstiets beføjelser og indskrænke sognenes selvstændighed. Synet

”gir samtidig en naturlig mulighed for menighedsrådene til at fremføre øvrige spørgsmål og synspunkter.”

Her kan rådene *fremføre* synspunkter for provsten, der i sin bureaukratiske opgavevaretagelse kan tage disse synspunkter med i sine overvejelser sammen med det repræsentative provstiudvalg.

Summa summarum

Denne grundtype kan bestemmes som den klassisk administrative, hvor provstiet defineres ud fra det mønster af administrative kontakter, som provstens embedsopgaver giver anledning til. Hvad der derud over foregår i sognene – også af forvaltningsmæssig art – er ikke noget, provsten bør blande sig i, med mindre en sag lander på hans eller hendes bord. Sognene er selvstændige, egenrådige og defineres i forhold til sig selv. Men den klassisk administrative provst kan give anvisninger inden for strukturens regelsæt. Anvisninger forudsætter i sagens natur, at der er en, der giver anvisningen, og en, der modtager den. Dermed er angivet en klassisk magtstruktur, hvor magt er en fast og afgrænset sum af indflydelse. Provsten har en bestemt defineret magt, som er klar for alle, og som han eller hun forventes at bruge.

I denne type – eller i forhold til de opgaver, hvor denne type danner udgangspunkt for administrationen – vil provsten ofte komme sent på banen, hvis der er udviklingsønsker, udfordringer eller problemer.

Typologi 2: Det samlende provsti og den koordinerede provst

Provstiet som ramme

Denne typologi, som illustreres på fig. 31, er antydnet i Betænkning 1477, hvor provstiet udnævnes til ”ramme for samarbejde mellem sognene”, idet ”der er en række lokale, kirkelige opgaver, som kun vanskeligt eller slet ikke kan løftes i mange af de små sogne”. Her vil provstiet, står der i betænkningen, ”naturligt kunne danne rammen om løsningen af disse opgaver.” (1477: 88)

Provstiet forholder sig til sognene i respekt for dis-



Figur 31

ses selvstændighed, men er åben for, at relationer kan opbygges sognene imellem. Sådanne initiativer opmuntres og støttes af provstiet, som altså beskrives som en *ramme*.

Provsten er også præst

Betænkning 1477 fastslår, at "tjenesten som sognepræst bør fastholdes som en væsentlig del af provstens arbejde, da der herigennem sikres en faglig forankring af provstens arbejde som provst" (1477: 29). To ting er afgørende her. For det første: Præstearbejdet bliver en del af provstens virksomhed. Det er så at sige vendt om i forhold til Typologi A, hvor provstearbejdet blev lagt oven i præstearbejdet. I Typologi B er provstearbejdet blevet det primære. Derfor anbefales det også i betænkningen, at provster i større provstier får knyttet en kvoteret præstestilling til det sogn, hvor provsten er sognepræst. Provsten skal altså aflastes for præstearbejdet, så der bliver mere tid til at være provst. Men provsten skal også lettes for noget af det administrative provstearbejde til fordel for det, der kaldes *arbejdet i provstiet* (se nedenfor). Derfor bestræber provsten sig i en vis udstrækning på at uddelegere arbejde og sikre sig aflastning for nogle af de administrative byrder. Noget af det arbejde, som provsten lægger fra sig, kan være administration og koordinering af præsters ferie og fridage, som præsterne selv tager sig af.

Det er typisk provster med lavere anciennitet, som hører hjemme i denne typologi og som benytter sig af muligheden for at blive aflastet på administrative områder som fx autorisation af protokoller, planlægning af præsters frihed, tilsyn med ministerialbøgerne.

Provsten som et forstyrrende element

Som antydnet ovenfor skelnes der i betænkningerne mellem *arbejdet i provstiet* og *provstens administrative arbejde*. Det administrative arbejde er en anledning for provsten til at komme i kontakt med sognene omkring arbejdet i provstiet, altså det kirkelige arbejde som sådan. Denne anledning bruges dog progressivt, idet provstiet er en selvstændig organisatorisk størrelse, ikke blot for administration eller bureaukrati, men altså for kirkeligt arbejde generelt, som provsten kan forholde sig til på forskellig måde.

Provsten har et blik for sognenes vilkår på flere områder og kan udtrykke fx *bekymring* på sognenes vegne:

"En presset økonomi gør, at menighedsrådene ikke bare kan få frit spil... de skal finde pengene et andet sted."

Provstiet kan også have *ønsker og ideer* på sognenes vegne og kan udtrykke disse over for sognene. Men der er langt fra at have ønsker og ideer til aktivt at skabe rum for udvikling og forandring. Det er ikke muligt for provsten at intervenere:

"Provstiet kan på mange måder anspore til forandring – men har ikke hjemmel til at iværksætte den."

Provsten kan derimod *opfordre* til samarbejde eller til, at rådene formulerer målsætninger, som kan medvirke til, at økonomien ses i den rette kirkelige kontekst, og at det kirkelige liv i det hele taget blive bevidstgjort.

”Emnet har været drøftet med menighedsrådene både i forbindelse med kursus efter menighedsrådsvalget og på budgetsamrådet, men vi har ingen tilbagemelding om, hvor mange, der har fulgt opfordringen.”

Provsten forstyrrer så at sige sognene med inspiration, opfordringer og motivation, men overlader det til de selvstændige sogne i hvilken udstrækning, de vil lade sig inspirere og motivere.

”Jeg har opfordret til, at det gøres, hver gang jeg har mødt menighedsråd, men de melder da ikke tilbage, om de nu også gør det.”

Det lille ord *da* er afgørende. Sognene lever deres selvstændige liv og i den identitetsforståelse skal de ikke formelt referere til provstiet.

”Der foregår ikke formel indrapportering om sådanne møder.”

Provstiet som ramme for frivillige aftaler

Målsætninger for provstiet er ikke på dagsordenen som en fælles sag i dette provsti. Tydeligvis opfattes en fælles målsætning som et overgreb på provstiet som det rum, sognene så at sige vælger til og fra, som de vil. Sagt anderledes: Provstiet er en ramme, som sognene i forbindelse med det kirkelige arbejde træder ind og ud af efter behov.

Man kunne modsat hævde, at netop disse provstier har brug for en målsætning, for eksempel for de situationer, hvor sognene ”træder ind” eller for, hvordan forskelligheden mellem sognene skal forvaltes.

Undersøgelsen viser, at de målsætninger, der formuleres inden for denne typologi, formuleres af provsten selv eventuelt med inddragelse af præsterne, som provsten har en særlig formel legitim ledelsesposition over for, eller sammen med provstiudvalget – eller måske med inddragelse af biskoppen.

”Provsten har i samråd med biskoppen i 2007 nedskrevet en strategi for strukturen.”

”Drøftes jævnligt blandt provstiets præster med indstilling til biskoppen.”

Provstiet bliver altså et sted, hvor sognene etablerer frivillige, under tiden formelle, samarbejdsprojekter og -relationer omkring både det administrative og det kirkelige, og hvor provsten kan optræde som en koordinerende part i forhold til etablering af disse relationer. Det kan være sogne, som deler bogholder, sognemedhjælper eller organist. Det kan være sogne, som indgår i samarbejde om skole-kirke-tjeneste, information, sorggrupper, missionsprojekter eller fælles annoncering. Det er ikke nødvendigvis alle sognene, som er med i sådanne projekter, men typisk er det blot nogle sogne i provstiet, der går sammen, mens andre efter eget valg står uden for.

I denne typologi ønsker hverken menighedsråd eller provst naturligvis besluttende budgetsamråd:

”Hvad skal man med et folkevalgt provstiudvalg, hvis man har besluttende budgetsamråd?”

Samhørigheden mellem sognene er tilfældig og beror på sognenes egne ønsker og behov. Provstiet er ikke en relation, men en ramme, der tilbyder relationer. Derfor fastholdes den traditionelle kompetencefordeling mellem sogne og provstiudvalg, og argumentet herfor ligger i

”tillid til og accepten af det repræsentative demokrati.”

Provstiet kan i et vist omfang tilbageholde en omprioriteringsreserve til udgifter, der skulle opstå både i forbindelse med drift eller det kirkelige arbejde i øvrigt, eller til støtte til nogle af de projekter, som sognene går sammen om at udføre i fællesskab.

Det uformelle er imidlertid det afgørende. Det har stor plads i denne typologi:

”Der eksisterer mange uformelle samarbejdsaftaler.”

”Det betyder ikke, at der ikke samarbejdes på kryds og tværs mellem menighedsrådene, det er blot ikke formaliseret i en vedtægt.”

Det uformelle skinner også igennem, når det gælder *præsten som daglig leder*. Det er relativt få sogne, der formelt har valgt præsten som daglig leder, selvom mange provster vurderer, at præsten i langt flere sogne reelt fungerer som daglig leder. Men formalisering holder man sig fra.

Provsten formidler viden

Hvor provsten i typologi A ikke ved noget – og ikke har interesse i at vide noget – ud over det, bureaukratiet pålægger ham at vide noget om, er det netop vigtigt for provsterne inden for typologi B at høre noget og være orienteret om ikke blot administrative forhold i provstiet, men også kirkelige. I Betænkning 1503 udnævnes provsten til at være biskoppens ”øjne og ører”. Provsten rapporterer altså loyalt videre op ad i systemet, hvad han opsnapper af viden også – eller måske især – om det kirkelige arbejde generelt.

I den forbindelse er synet vigtigt:

”Det er her, man føler menighedsrådene på tænderne...”

”Synet er en anledning til – mere uformelt – at tale med menighedsrådsmedlemmer om fremtidige planer mm.”

Det, der høres, bliver hørt i uformelle sammenhænge og er dermed relativt tilfældigt. Derfor lyder mange provsters svar på en række spørgsmål – fx hvordan der føres MUS i sognene:

”Jeg kan ikke forestille mig, at kontaktpersonerne ikke gennemfører MUS årligt.”

”Går ud fra, at alle gør.”

Provsten gør sig ikke overvejelser om, hvordan han skal skaffe sig sådan en viden, og hvad den kunne bruges til.

På samme måde svares der på spørgsmål om, hvordan der arbejdes med frivillige, om præsten er valgt til leder, om sognene gør fælles indkøb etc.:

"Jeg har ingen indberetninger om..."

"Spørgsmålet har formentlig ikke været drøftet..."

"Der er ikke tradition for..."

"Jeg har ikke fået tilbagemelding om, hvordan det fungerer..."

"Jeg har ingen indberetninger om..."

"Jeg har ikke fået henvendelser desangående..."

Får provsten viden, deler han imidlertid gerne lejlighedsvist ud af den. Det opfattes faktisk som en særlig funktion. Det, der høres, bringes videre til inspiration for andre menigheder i provstiet. Men vidensopsamlingen er usystematisk. Det gør også, at provsten, som ønsker at inspirere og forandre, gør sig sine egne tanker med baggrund i det, der nu høres og opsamles af viden og derpå skaber sig forestillinger og overvejelser. Det kan lyde sådan:

"Jeg tror, der er en modvilje mod det..."

"Jeg kunne forestille mig, at menighedsrådene er absolut uenige..."

Typologi B-provsten anerkender denne modvilje og uenighed, men arbejder ikke på at skaffe den af vejen på anden måde end ved at tilbyde rammer for samarbejde.

Summa summarum

I denne grundtype defineres provstiet som en række selvstændige sogne med et selvstændigt kirkeligt liv, som de administrative relationer kun berører punktuelt, men som provsten alligevel føler sig forpligtet på at følge. Sognene defineres i forhold til sig selv og til de sogne, man vælger at arbejde sammen med. Magten er derfor på vej ud af hierarkiets ramme for i stedet at udfolde sig i et forhandlingsspil mellem positioner eller personer, som har forskellige eller sammenfaldende interesser begrundet i deres bagland. Ledelsesopgaven er at orientere og inspirere i håb om, at råd og præster selv finder deres egne løsninger og veje - også når det handler om økonomi, personaleadministration etc. Provsten har ofte viden om, hvad der sker, men står i sidste ende iagttagende overfor de udviklinger, der finder sted.

Typologi 3: Det helhedsskabende provsti og den dynamiske provst

Provstiet som en organisatorisk enhed

I den tredje og sidste typologi anskues provstiet som en organisatorisk enhed og provsten som synlig leder. I Betænkning 1503 findes en række formuleringer, som støtter op om denne typologi. Provstens virke er først og fremmest at "arbejde med henblik på, at der i den lokale kirkelige økonomi prioriteres, således at der i sognene er gode økonomiske muligheder for regelmæssige gudstjenester, kirkelige handlinger og forkyndelse i bred forstand". (Betænkning 1503/51)

Det lokale arbejde iagttages imidlertid ikke i denne typologi som noget selvstændigt, men derimod som et arbejde, der udøves i afhængighed af relationerne til andre sogne i provstiet. Provstens rolle er derfor ikke blot at optimere den lokale økonomi, men også aktivt at med-

virke til, at lokale strukturer ikke bliver en hindring for sund økonomisk prioritering og forkyndelse: "Provsten skal dertil virke for, at den lokale kirkelige struktur er hensigtsmæssigt indrettet, således at sognegrænser ikke virker besværlige og hæmmende for den lokale sognekirkelige dagligdag, og i samarbejde med menighedsråd, præster og biskoppen overveje ændringer af denne." (Betænkning 1503/51)

Der skal skabes økonomisk råderum for indledende og traditionel konfirmandundervisning og anden kirkelig undervisning og for samarbejde mellem skole og kirke. Og det skal ske med *initiativer* – som kommer fra provst og provsti. Provstiet har ligefrem ifølge Betænkning 1477 "en opgave i forhold til at befordre samarbejde inden for provstiet". Provsten er altså initiativpligtig i forhold til sognenes kirkelige arbejde og i forhold til ændring af strukturer, såfremt de ikke befordre dette arbejde. Rollen som leder er

"en gang imellem at tage teten og gå foran. Jeg prøver at uddelere opgaver, nedsætte arbejdsgrupper."

"Jeg prøver at bringe provstiet videre både med hensyn til udvikling i økonomi og samarbejde."

Også provstens opgave som offentlig myndighed accentueres, idet det gælder, at "der bør kommunikeres oplysninger til offentligheden om budget og regnskab for menighedsråd og provstiudvalg, således at dette bliver gennemskeligt for offentligheden". (Betænkning 1503/52)

Også i forhold til præsterne defineres provstens opgaver progressivt: "Rådgivnings- og vejledningsvirksomheden i forhold til præsterne i provstiet er et meget vigtigt område af provstens virke. Her udfører provsten ledelsesmæssige opgaver." (Betænkning 1503/48)

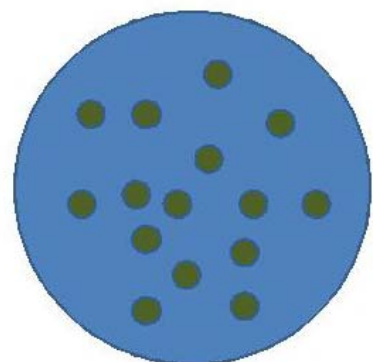
Provsten får titel af leder, og ledelsen udmøntes ikke mindst i medarbejderudviklingssamtaler, som udnævnes til "det positive omdrejningspunkt for præstens fortsatte virke". (Betænkning 1503/48)

Udgangspunkt og omdrejningspunkt

I det hele taget omtales provsten som et *omdrejningspunkt* for den samlede indsats, hvad angår det kirkelige arbejde i provstiet.

Denne tredje typologi kan derfor illustreres med figur 32. Figuren viser, hvorledes provstiet er blevet en enhed, som sognene refererer til og definerer sig i forhold til. Sognene er dele af en større enhed. Provstiet er ikke blot en administrativ størrelse, men rummet for et samlet forkyndelsesmæssigt og kirkeligt virke. Provstiet er både udgangs- og omdrejningspunkt for opgaveløsning.

Typologi 3 er kendetegnet ved det synlige provsti, som har etableret selvstændigt kontor uafhængig af provstens embedsbolig. Provsten er her først og fremmest provst, måske endda



Figur 12

100 % provst, med klare ledelsesmæssige opgaver i forhold til produkt, kvalitet og udvikling.

Provsten er initiativtager og iscenesætter relationer og samarbejdende fællesskaber. Sådan omtaler nogle provster det også i undersøgelsen:

”Provstiet har været igangsætter på flere samarbejdsrelationer mellem menighedsråd i provstiet.”

”Vi arbejder lige nu på at få menighedsrådene til at arbejde tættere sammen om...”

Én omtaler sig selv som den,

”der skaber rum for samtale mellem præster, mellem menighedsråd på tværs af sognegrænser. Hvordan udnytter vi ressourcerne bedst lokalt? Jeg skal ikke ovenfra diktere nedad, men jeg skal være den, der laver cirkler, som folk kan gå ind i, så lysten til at samarbejde og tale sammen på tværs bliver styrket.”

Det kirkelige arbejde overlades ikke alene til menighedsrådenes selvstændighed og egne beslutninger, men provstiet er en udfarende og initiativrig kraft:

”I forbindelse med provstiets samarbejdsprojekt har alle menighedsråd påbegyndt de indledende øvelser i forhold til, hvad det enkelte menighedsråd/pastorat vil, og hvordan de vil opnå dette.”

Det større ”vi”

Samarbejdsprojekter omtales ikke længere som sognenes, men som provstiets. Og med provstiet som overordnet ramme, må de enkelte sogne gøre rede for deres mål og hensigter og de midler, som målene skal nås med.

”Provstiet har holdt fælles visionsdag for alle sogne og opfordret til at alle sogne laver lokale visionsdage. Tilbage melding herpå sker til provstiet i løbet af de kommende måneder.”

Provstiet følger op på, i hvilken udstrækning menighedsrådene når deres visioner. Provstiet repræsenterer et større *vi* end sognet. Provstiet er blevet det fælles *vi*, som det fx ses af disse to udsagn:

”Vi har planer om at udnytte denne mulighed bl.a. i forbindelse med dannelse af et storpastorat.”

”Vi arbejder med sagen.”

Provstiet er en beslutningsdygtig organisatorisk enhed, hvor provstiudvalget derfor spiller en mere udadvendt rolle med anbefalinger, ønsker og motivation:

”PU har anbefalet det skrevet ind i regulativerne.”

”Det har været et stort ønske/krav fra PU.”

”Provstiudvalget forsøger at gøde jordbunden...”

Derfor udvikler provstiet også selv visioner og målsætninger. Disse aftales i en fælles proces, hvor alle sogne deltager. En provst fortæller, at hun må

”definere mål sammen med dem, der ledes.”

Der nedsættes visionsgrupper og afholdes visionsdage, som er med til at etablere provstiet som en fælles enhed, sognene refererer til og identificerer sig i kraft af. Måske derfor tilbageholder provstier, der hører hjemme i denne typologi, også de maksimale 5 % til reserve. Beløbet afsættes til fælles formål.

Kompetencer henlægges til besluttende budgetsamråd, hvor demokratiske forsamlinger i åbne drøftelser sætter rammen for provstiets udvikling og for de beslutninger, der skal tages.

Tilsyn med kvalitet

Det er typisk provster med lavere anciennitet, som hører hjemme eller søger hen imod denne typologi. De uddelegerer opgaver, traditionelle opgaver som fx syn overlades til professionelle, da provsten ser det som sin opgave at sikre, at synet afholdes fagligt forsvarligt. Også det administrative professionaliseres, mens provsten i videre udstrækning beskæftiger sig med ledelse af det arbejde, der mere retter sig mod kirkens forkyndelsesmæssige opgaver. Provstens tilsyn går derfor ikke blot på, om præsten gør det arbejde, han eller hun skal, men også på udvikling af kvaliteten i og vilkårene for arbejdet. En konsekvens heraf er, at præsterne inddeles i team, som udover varetagelsen af fordelingen af ferie- og fridage også arbejder sammen om løsning af en række kirkelige opgaver. Det kan for eksempel være fælles gudstjenester og studiekredse, men der kan også arbejdes sammen om prædikener og undervisningsopgaver.

Sognenes personaleadministration samles ét sted. Det overlades måske til en personalekonsulent eller administrator, mens provsten selv varetager og prioriterer ledelse af præster, som i højere grad definerer sig selv gennem samarbejdsrelationer til andre præster i provstiet og i forhold til fælles opgavevaretagelse.

Summa summarum

Provstiet opfattes i denne grundtypologi ideelt som en organisatorisk enhed med en vision både for de enkelte sogne og for provstiet som forskellige rum for udfoldelse af disse visioner. Sognene defineres i forhold til det samlede provsti, med indflydelse på helheden og som aktører i med ansvar for fælles forhold. Derfor er magten decentraliseret og knytter sig til de processer, der iværksættes. Magtforståelsen indebærer i dette tilfælde, at magten forøges i takt med, at den fordeles.

Provsten ser sig selv som den, der er ansvarlig for en dynamisk ledelse i et dynamisk kirkeligt miljø på vej mod reorganisation og modernisering. Det er indenfor provstier af denne art, der tydeligst opleves størst modstand og størst rådvildhed ved modstand. Meget går i stå ved den simple udmelding: ”Menighedsrådene vil ikke!

Det er med til at rejse spørgsmålet om legitimitet.

Provstens legitimitet

Legitimitet og omverden

Organisationer skal tilpasse sig samfundets normer, kulturer og værdier for at opnå legitimitet i omgivelserne. Spørgsmålet er derfor: Hvilken tilpasning fordrer det, hvis provsten skal opnå legitimitet i sine omgivelser?⁵

Den til dels konstruerede opstilling af tre typologier angiver forskellige forståelser af provstens opgaver og rolle. Samtidig antydes, at provstens legitimitet bliver sat på prøve, så snart der er en anden provstetype på spil end den administrative.

Legitimitet er noget relativt og har at gøre med, om noget opfattes som retligt eller moralsk gyldigt, retfærdigt og anerkendelsesværdigt. Legitimitet er knyttet til omgivelsernes accept og anerkendelse af magtudøvelse. De tre typologier henter tydeligvis deres legitimitet forskellige steder i omgivelserne. Mens den administrerende provst henter legitimitet i den værdineutrale tradition og i lovgivningen, bliver tildelingen og erobringen af legitimitet i de andre typer en mere kompliceret affære. Den koordinerende provst kan udøve sin form for ledelse, hvis han eller hun som person bliver tilkendt legitimitet fra sognene. Den dynamiske provst får derimod sin legitimitet, fordi sognene anerkender provstiet som et fælles rum for afklaring og løsning af fælles opgaver og som sådan som en organisatorisk enhed. Den anerkendelse giver provsten rygdækning for en ledelsesudøvelse, der strækker sig ud over den, der er givet med loven.

Den administrerende provst lever af en *intern* legitimitet, det vil sige en legitimitet, som er givet med selve strukturen og de magt- og myndighedsbeføjelser, der bunder i lovgivning og regelsæt samt i de administrative procedurer, som holder hele strukturen sammen. Provsten kan altid handle, fordi der altid er en bestemmelse at læne sig op ad. Derfor er der ingen, der kan anfægte provstens myndighed eller handling. Vi kan kalde det for *anvisningslegitimitet*. Ingen kan for eksempel sætte spørgsmålstegn ved, at provsten giver anvisninger, der bunder i lovkrav, eller – i tråd hermed – dukker op ved synet. Det er handlinger, der viser en klar magtstruktur, som umiddelbart anerkendes af alle parter. Provstens udøvelse af magt opfattes som legal eller legitim, så længe de anvisninger, der gives, de regler, der sættes op samt de handlinger, der udøves, er i overensstemmelse med gældende lovgivning. Derimod vil der blive stillet spørgsmålstegn ved provstens legitimitet, hvis han for eksempel anmeldt eller uanmeldt dukker op ved et menighedsrådsmøde, ringer til præsten og spørger efter, hvilke tanker han eller hun gør sig om sognets fremtid, eller indkalder til fælles drøftelse af muligheden for fælles tiltag i provstiet.

Som styringsredskab har denne interne legitimitet et dobbelt hensyn: Den er for det første med til at sikre en embedsmandsmæssig forvaltning, som er værdifri, fordi den ikke bindes op på den enkelte administrators visioner, målsætninger eller personlige vurderinger. Dermed sikrer den for det andet en frihed, idet sogne og præster kan regne med, at provsten gør det, lovgivningen forlanger – og ikke mere. På andre områder er de fuldstændigt uafhængige.

Tilkendt legitimitet

For de andre typologiers vedkommende må provsten som sagt hente legitimitet andet steds fra end i lovgivningen. Hvis det ikke lykkes, får provsterne straks en mistanke hægtet på sig, såfremt de prøver at forløse fælles rum, nemlig den mistanke, at de vil bestemme over områder, som de egentlig ikke har myndighed eller en givet magt til. Skal den mistanke overvindes, og skal ambitionen om at udøve provsteembedet ud over den administrative funktion udleveres, må den legitimitet, der gives den administrerende provst med lovgivningen, derfor udvides med en anden form for legitimitet, en *ekstern* legitimitet.

Den koordinerende provst bliver tilkendt en sådan legitimitet fra omverdenen, når det lykkes at etablere tillidsbaserede, personlige relationer, personlig troværdighed og sikre den nødvendige personlige integritet, så omverdenen ikke forfalder til mistanke om opportuniste eller magtfordrejning. I praksis betyder det imidlertid, at den koordinerende provsts legitimitet kan opleves vidt forskelligt fra menighedsråd til menighedsråd alt afhængig af de erfaringer, man har gjort sig med provstens ledelsesudøvelse og evne til at etablere sådanne relationer.

For den dynamiske provsts vedkommende afhænger legitimiteten yderligere af, i hvilken udstrækning omgivelserne anerkender den institution, provsten repræsenterer: provstiet. Når provstiet anerkendes af sognene som en organisatorisk enhed, giver det provsten en rygdækning for en myndighedsudøvelse, der rækker ud over det, lovgivningen giver. Det er en myndighedsudøvelse, som sådan set allerede er italesat i betænkningerne bl.a. med krav til menighedsråd om, at formulerede målsætninger for det lokale kirkelige liv skal danne grundlag for budgettet – men det er sket, uden at den organisatoriske konsekvens er nærmere overvejet.

For at opnå legitimitet må den koordinerende provst altså arbejde med de personlige relationer, den dynamiske tillige med opbyggelsen af en organisation, der anerkendes af alle parter. Men der skal mere til. Provsterne har brug for det, vi kan kalde *henvisningslegitimitet*, når de bevæger sig ind på områder, der ligger uden for anvisningernes ramme.

En sådan henvisningslegitimitet bygger på, at der på forhånd er nogen, der har skabt en ramme. Et eksempel. Da Kirkeministeriet i forbindelse med Betænkning 1477 inviterede til stormøder i alle landets ti stifter, møder, som havde stor tilslutning, gav det umiddelbart provsterne legitimitet til at videreføre samtalen og diskussionen hjemme i provstierne. Nogen havde gjort noget på forhånd, skabt en ramme, tematiseret et fælles folkekirkeligt anliggende, som provsten uden videre kunne henvise til. Modsat med en senere betænkning – Betænkning 1511: Omlægning af statens tilskud til folkekirken til bloktilskud – hvor den offentlige debat ikke gav provsterne samme mulighed.

Når nogen – Kirkeministeriet eller stiftet – på forhånd har italesat og vedvarende italesætter et tema, giver det provsten noget at henvise til og dermed en legitimitet til at iscenesætte rum for drøftelse eller iværksættelse af projekter med provstiet som deltager. I det daglige er det dog anvisningslegitimiteten, der bekræftes i de løbende fremsendelser og kontakter mellem stift og provst. Der er ikke en tilsvarende konstant bekræftelse af henvisningslegitimiteten, hvorfor den vedvarende er i fare for at blive svækket og glide ud af fokus.

Legitimitetsproblematikken rejser således en række vigtige spørgsmål. Nogle af spørgsmålene er formuleret i sidste grå boks.

- I hvilken udstrækning kan en stillingsbeskrivelse medvirke til at styrke provstens legitimitet? Hvordan skal en sådan stillingsbeskrivelse i så fald udformes? Og hvem skal gøre det?
- Vil provstens legitimitet blive styrket af, at stillingen besættes efter samtale med og indstilling fra et ansættelsesudvalg med deltagelse af repræsentanter fra provstiet?
- Vil provstens legitimitet blive styrket af en åremålsansættelse?
- Hvilke krav skal stilles til provstens kompetencer og kompetenceudvikling for at provstens legitimitet kan styrkes?
- Vil provstens legitimitet blive styrket ved at andre – fx præsterne – har formelt ledelsesansvar?

Skematisk fremstilling af typologierne

	Parametre	Typologi 1	Typologi 2	Typologi 3
Provsten	<i>identitet</i>	Præsten er også provst	Præstearbejdet er en del af provstearbejdet	Provsten er også præst, måske hjælpepræst
	<i>bistand</i>	Ingen bistandspræst	Bistandspræst	Nærmer sig fuld bistand
	<i>kontor</i>	Kontor i præstegården	Kontor i præstegården/kontor uden for hjemmet	Kontor uden for hjemmet
	<i>anciennitet</i>	Høj anciennitet	Lavere anciennitet	Lav anciennitet
	<i>funktion</i>	Embedsmand	Konsulent	Leder
	<i>nøgleord i ledelsesudøvelsen</i>	Disciplin, kontrol, tilsyn, formalier, støtte	Inspiration, vejledning	Rumskabende, initiativ, samlende, uddelegere
	<i>repræsentation</i>	Systemets repræsentant	Repræsenterer dem, der vil lade sig repræsenterer	Repræsenterer sognenes fælles interesser
	<i>relationer</i>	Provsten blander sig kun på opfordring	Provsten iagttager og opmuntrer til relationer på tværs	Provsten tager initiativ til at knytte grupper sammen på tværs
	<i>betænkninger</i>	Gør sig bekendt med betænkninger, skriver høringsvar	Fortæller om betænkninger, hvis provsten mener, det er vigtigt. Skriver høringsvar sammen med provstekolleger.	Skaber rum, hvor interessenter kan drøfte betænkninger og skrive høringsvar.
	<i>ansvar i forhold til betænkninger</i>	Passivt	Aktivt	Proaktivt
	<i>vidensopsamling</i>	Har ikke brug for viden om sognenes ageren	Opsamler (tilfældigt) viden om sognenes ageren	Organiseret indsamling af viden om sognenes ageren
	<i>vidensdeling</i>	Bringer videre til biskoppen, hvis øjne og ører provsten er	Bringer videre til andre i provstiet, hvis provsten mener, de kan bruge det	Etablerer rum, hvor interessenter kan kommunikere med hinanden og skabe egne dagsordener
	<i>omprioriteringsreserve</i>	Ingen omprioriteringsreserve	En mindre omprioriteringsreserve	Fuld omprioriteringsreserve
	<i>kommunikation</i>	Rapportere op ad i systemet	Rapporterer horisontalt i systemet	Skaber rum for intern kommunikation
<i>legitimitet</i>	Legitimitet knyttes til legalitet	Sognene tilkender provsten legitimitet	Sognene tilkender provsten legitimitet, fordi provstiet anerkendes som en organisatorisk enhed	
Provstiet	<i>opgave</i>	Provstiet løser opgaver for systemet: stift og ministerium	Ramme for frivilligt samarbejde mellem sogne	Omdrejnings- og udgangspunkt for sognenes arbejde
	<i>struktur</i>	Myndighedshierarki Formel struktur	Flad struktur	Netværk
	<i>organisation</i>	Provstiet som bureaukrati	Provstiet som autokrati	Provstiet som demokrati
	<i>målsætning</i>	Ingen målsætning. Provstiet er serviceorgan for uafhængige sogne	Provstiet – provst/ provstiudvalg – definerer målsætning	Sognene definerer i fællesskab provstiets målsætning
	<i>sognenes identitet</i>	Sognene er selvstændige, uafhængige, definerer sig selv	Sognene defineres i forhold til sig selv og til de sogne, man vælger at arbejde sammen med	Sognene defineres i forhold til opgaver i det samlede provsti og som aktører i fælles forhold
	<i>medarbejdere</i>	Medarbejdere, som udfører aktiviteter selvstændigt i sognene	Medarbejdere, som arbejder på tværs af sognene, når de selv beslutter det	Medarbejdere er ansat i provstiet, men med arbejde lokalt i sognene

NOTER

¹ Se hertil Jensen, Jørgen Albæk m.fl. (2007): *Grundlæggende forvaltningsret*. Danmarks Forvaltningshøjskole

² <http://www.business.dk/karriere/antallet-af-kvindelige-ledere-saetter-rekord>. Inden for et enkelt område, nemlig servering, har Dansk Arbejdsgiverforening opgjort, at andelen af kvindelige ledere i 2008 udgjorde hele 50,8 %, mens tallet i 2003 var på 41,9 %. Se <http://www.danskerhverv.dk/Nyheder/Sider/Kvinder-arbejder-sig-opad.aspx>

³ Undersøgelsen bygger på udtræk fra en database, hvor resultaterne af persontests er registreret i anonymiseret form. <http://www.stepstone.dk/For-Virksomheder/Tips-og-artikler/hvor-forskellige-er-mandlige-og-kvindelige-ledere-egentlig.cfm>

⁴ Kurt Klaudi Klausen i Sørensen, Erik Elgaard m.fl. (2008): *Ledelse og læring i organisationer*. Hans Reitzels Forlag, s. 233.

⁵ Se hertil bl.a. Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (1997): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget: 151 ff.; Klausen, Kurt Klaudi (1996): *Offentlig Organisation, Strategi og Ledelse*. Odense Universitetsforlag: 74 ff.

Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse har ansvaret for uddannelsen af nye provster. Derfor har instituttet gennemført en undersøgelse af vilkårene for forandring i provstierne. Undersøgelsens udgangspunkt har været de mange anbefalinger i to betænkninger: "Betænkning nr. 1477 - Opgaver i sogn, provsti og stift" samt "Betænkning nr. 1491 - Folkekirkens lokale økonomi".

Der er foretaget en spørgeskemaundersøgelse blandt landets 107 provstier samt en række opfølgende interview. Udover at gøre rede for undersøgelsens resultater stiller rapporten en række spørgsmål til den folkekirkelige organisation og til provstiets og provstestillingens udvikling.

Ved at se på, hvordan disse betænkninger modtages og griber ind i det bredspektrede folkekirkelige liv, kan man få noget at vide om de vilkår, de lander i - og derfra få en forståelse af den folkekirkelige organisation og dens behov. Hvilken skæbne har betænkningernes anbefalinger fået? Hvilke anbefalinger er blevet ført ud i livet, hvilke er undervejs, og hvilke er opgivet eller har sat helt andre processer i gang? Kort og godt: Hvordan er sammenhængen mellem betænkningerne, forandringerne i provstiet og provstens rolle i den folkekirkelige organisation?

Oprindeligt blev undersøgelsen sat i værk for at samle et materiale, der kan understøtte instituttets uddannelse af nyansatte provster. Men resultatet giver også stof til refleksioner omkring de ændringer, der i disse år sker med provstens rolle. Derfor udgives denne rapport til en større offentlighed.

Undersøgelsen, der er foretaget af Mogens Lindhardt og Erling Andersen, er anbefalet af provsteuddannelsens studieudvalg. Udvalget er sammensat af repræsentanter for Provsteforeningen, Kirkeministeriet og Folkekirkens Institut for Præsteuddannelse.

