



*Refleksioner over*  
**FORANDRINGER**  
**I PROVSTIERNE II**

*Med bidrag af Anne Kristine Axelsson, Erling Andersen, Henrik Stubbjær, Inge Lise Pedersen, Jens Thorkild Bak, Jette Marie Bundgaard-Nielsen og Per Bucholdt Andreasen*

*Redigeret af Erling Andersen og Ulla Morre Bidstrup*



*Refleksioner over FORANDRINGER I PROVSTIERNE II*

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter

Citater fra denne udgivelse skal ske med tydelig kildeangivelse.

Juni 2015



# Indhold

---

|  |    |
|--|----|
| Forord .....   | 4  |
| <i>Ulla Morre Bidstrup, uddannelsesleder FUV</i>                               |    |
| Provstens ledelse går på to ben .....  | 6  |
| <i>Erling Andersen, lektor FUV</i>   |    |
| Provsten – et omdrejningspunkt .....   | 19 |
| <i>Anne Kristine Axelsson, departementschef i Kirkeministeriet</i>             |    |
| Aflastning eller organisation – et spørgsmål om, hvad man vil med provsten.... | 23 |
| <i>Jette Marie Bundgaard-Nielsen, formand for Danmarks Provsteforening</i>     |    |
| Provstestilling og ledelse.....  | 27 |
| <i>Henrik Stubkjær, biskop i Viborg stift</i>                                  |    |
| Provsten som leder – præsten som leder .....                                   | 33 |
| <i>Per Buchholdt Andreassen, formand for Den danske Præsteforening</i>         |    |
| Nødvendigt med åben diskussion af opgavefordeling .....                        | 37 |
| <i>Inge Lise Pedersen, formand for Landsforeningen af menighedsråd</i>         |    |
| Et embede i sin egen ret.....  | 40 |
| <i>Jens Torkild Bak, domprovst i Ribe domprovsti</i>                           |    |
| Litteratur .....   | 45 |

# Forord

Af Ulla Morre Bidstrup

I 2010 udkom Lindhardt, Mogens og Andersen, Erling: *Forandringer i provstierne. Provstiernes udvikling og provsternes arbejde*. Rapporten byggede på en undersøgelse, der var foretaget via spørgeskemaer sendt til landets provster i oktober 2009.

Efter en årrække ønskede ikke mindst Kirkeministeriet denne undersøgelse gentaget med nogle supplerende spørgsmål. I april 2015 udkom så *Forandringer i provstierne II*.

Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter er i tiden mellem de to undersøgelser opstået som resultat af fusionen mellem FIP i Århus, FIP i København samt TPC i Løgumkloster.

Det nye FUV har samtidig fået en helt ny opgave, nemlig at virke som folkekirkeligt videns- og udviklingscenter. Undersøgelsen af provstiernes udvikling og provsternes arbejde er altså af interesse for FUV af flere grunde.

- For det første fordi vi forestår uddannelsen af provsterne og selvfølgelig ønsker at tilrettelægge og gennemføre denne så adækvat og relevant som muligt.
- For det andet fordi vi har til opgave at indhente og dele viden om folkekirkelige forhold.

I forlængelse af det sidste indbød FUV derfor til en samtale-konference den 13. maj 2015 på FUVs lokalitet på Vartov i København for at drøfte undersøgelsens resultater og perspektiver. En lang række interessenter blev indbudt: Landsforeningen af menighedsråd, Den danske Præsteforening, Danmarks Provsteforening, biskopperne, Kirkeministeriet, stiftsjuristerne, bestyrelsen og ansatte ved FUV m.fl. Der deltog ca. 35 i konferencen.

Forud for dagen var undersøgelsen rundsendt til alle deltagere, og på dagen blev den indledningsvist yderligere perspektiveret af lektor Erling Andersen. Vi havde på forhånd bedt en række personer om at holde ganske korte oplæg ud fra nogle af de spørgsmål, undersøgelsen rejser. Spørgsmål og oplæg blev drøftet grundigt i grupper og afslutningsvis kort i plenum. Oplægsholderne var Anne Kristine Axelsson, departementschef i Kirkeministeriet, Jette Marie Bundgaard-Nielsen, formand for Danmarks Provsteforening, Henrik Stubkjær, biskop i Viborg stift, Per Buchholdt

Andreassen, formand for Den danske Præsteforening, Inge Lise Pedersen, formand for Landsforeningen af Menighedsråd samt Jens Torkild Bak, domprovst i Ribe domprovsti.

Vi var taknemmelige for de igangsættende og væsentlige oplæg, der blev holdt på denne dag og har derfor indkaldt dem til denne samling. Vi er også taknemmelige for, at alle oplægsholderne har villet påtage sig det ekstra arbejde, som bearbejdningen af oplæggene til dette formål, har medført.

I denne udgivelse præsenteres indlæggene i samme rækkefølge, som de blev holdt på konferencen.

Det er vores håb, at udgivelsen kan medvirke til, at samtalen om provstiernes udvikling og provsternes arbejde vil fortsætte også andre steder i folkekirken.

## Provstens ledelse går på to ben

Af Erling Andersen

*Forandringer i provstierne II* slutter med nogle overvejelser om forholdet mellem samarbejde og relationer. Ud fra følgende tre temaer vil jeg forsøge at perspektivere disse sider i rapporten:

- Fra institution til organisation
- Biskoppens og provstens ledelsesrolle
- Ledelse på to ben

Jeg vil sammenligne med tendenser i betænkninger og generel udvikling i den virkelige og kirkelige verden. Samtidig vil jeg forsøge at vise, hvordan diverse betænkninger på forskellige måder appellerer til større bevidsthed om ledelse i folkekirken og om organiseringen af denne ledelse.

### Fra institution til organisation

I organisationsteoretisk forstand viser betænkningerne en bevægelse af folkekirken fra *institution* til *organisation*, uden at det institutionelle forlades og også uden, at det er helt tydeligt, hvilken organisation man nærmer sig. Hvad menes nu med det?

Det er Ole Thyssen, som arbejder med denne skelnen mellem institution og organisation. (Thyssen, 2002, p. 95 ff.) Institutionen er kendetegnet ved, at den har et formål, som ikke kan anfægtes, og som alle forventes at bakke op om. Institutionen stiller ikke spørgsmålstejn ved egen overlevelse, fordi dens formål er hævet over tidens omskiftelser. Derfor behøver den ikke fornyelse eller vision, ligesom dens midler til at udføre opgaverne er fastlagt i traditionen. I institutionen giver ledelse derfor stort set sig selv, for i en verden, hvor alt gentager sig, kan beslutninger træffes med rutine og regler. Institutionen læner sig derfor op ad en bureaukratisk ledelse. Endelig er institutionen kendetegnet ved, at den argumenterer med "plejer", høje og stabile medlemstal samt en traditionel indkomstsikring.

Der findes dem, som ser folkekirken som rendyrket institution. Man må medgive, at den kirkelige virkelighed rigtignok byder på masser af "plejer", rutiner og traditionel opgaveudøvelse, men samtidig er den de sidste årtier blevet påtrængende lidt institutionel, når det gælder stabiliteten i medlemstal og ikke mindst traditionel indkomstsikring. Og det tvinger på en måde organisationen frem.

I modsætning til institutionen har organisationen et formål, en mission, som kan diskuteres og ændres, ligesom midler til opfyldelse af formål og mission løbende kan forhandles. I organisationen bliver ledelse derfor at udvikle, pleje mål og delmål samt pleje midler. Organisationens erkender nemlig, at fornyelse er nødvendig for organisationens overlevelse, ligesom den er sig bevidst, at afvikling er nødvendig for udvikling.<sup>1</sup>

Betænkning 1477 overraskede mange ved at formulere folkekirkens mission. De syv betænkninger, der så dagens lys fra 2006 til 2014, appellerer alle på hver deres måde til, at folkekirken skal ville noget med at være kirke, altså have en mission, et formål. Den skal tilbyde noget til sin omverden og sikre kvalitet i de kirkelige ydelser. Folkekirken skal kommunikativt gøre opmærksom på sin værd, det vil sige brande sig, gøre rede for, hvad det er for en funktion, den yder, som omverdenen har godt af. Derfor skal den også formulere konkrete mål, og når målene er formuleret, skal den prioritere, så det er muligt at klargøre og stå inde for ressourceforbruget over for omverdenen.<sup>2</sup>

Med fokus på mission, formål, kvalitet, værdier, mål og prioritering er kirken som institution på vej til også at blive kirke som organisation.

### **En velkendt bevægelse**

Denne bevægelse, som altså med Thyssen kan beskrives som en bevægelse fra institution til organisation, er vel beskrevet i organisationsteori, kommunikationsteori, didaktik, sociologi og en række andre discipliner. Vi bevæger os fra noget mod noget andet. Eller det er nok snarere sådan, at det "noget", vi kommer fra, suppleres og også kompliceres af noget andet. I Mogens Lindhardts og min bog om *Ledelse af tro* brugte vi begreberne *government* og *governance* som illustration på forskellen mellem institution og organisation. (Andersen & Lindhardt, 2010, p. 201 ff.)

---

<sup>1</sup> En væsentlig ting, der adskiller organisationen fra institutionen er, at en organisation er kendetegnet ved, at den tager beslutninger i modsætning til institutionen, der holder sig til vaner og rutiner. Se evt. Andersen & Lindhardt, 2011; Qvortrup, 2011, p. 123 ff.

<sup>2</sup> Til folkekirken som organisation melder sig endvidere krav om det, der i andre statslige organisationer er blevet almindeligheder såsom mål- og effektstyring, kvalitetsfokus, gennemsigtighed og borger- og brugerinddragelse. Det er alle sammen temaer, som er tydelige både i betænkninger og afspejles i efterfølgende lovgivning. Blot for at nævne et par eksempler: a. Det årlige menighedsmøde handler både om at skabe gennemsigtighed i menighedsrådets beslutninger, men også om inddragelse af brugerne i ledelsen af det kirkelige liv. b. Offentliggørelsen af menighedsrådenes regnskaber og budgetter på sogn.dk er et andet eksempel på gennemsigtighed. c. Tilsynets opmærksomhed på kvalitet i de kirkelige ydelser er et eksempel på, at den statslige administrations fokus på kvalitet også har fået plads i folkekirken.

Mens government er kendetegnet af asymmetriske og hierarkiske relationer, af styring, der sker ved hjælp af love og regler samt af rationelle styringsprocesser og -tænkninger, så handler governance om dynamiske og komplekse processer, om et multicentreret, niveaudelt og netværkspræget system uden klare og entydige grænser og kommandoveje samt komplekse netværksstyringsprocesser, som søger mod styring af selvstyring på afstand. Det er alt sammen begreber, som er indarbejdede i moderniseringen af den offentlige sektor, men bevægelsen er som sagt almen kendt. Hierarkiske institutioner blev i første omgang til spagettiorganisationer, siden dynamiske organisationer i netværk, hvor love og regler blev afløst af værdier, og hvor innovation og emergens udkonkurrerede klassisk strategitænkning.

Der findes en række andre begrebspar, der illustrerer det samme. J.P. Kotter skelner mellem *management* og *leadership*, (Kotter, 1997) hvor man med visse forbehold kan sige, at management knytter sig til virksomhedens institutionelle, regelbundne, vertikale del, mens leadership hører sammen med den organisatoriske, horisontale og dynamiske.

Ud fra en grad af forudsigelighed og orden handler management om planlægning og budgettering, budgetoverholdelse, organisering og bemanning, styring og problemløsning. Leadership handler mere om fastlæggelse af retning, om at skabe tilslutning. Derfor skal der motiveres og inspireres og fokuseres på forandring, grundlag, nye tiltag og produkter samt ny opfattelse af relationer. Mens management primært fokuserer på produktet og overholdelse af regler, er leadership optaget af processer og relationer.

Der er tale om to forskellige måder at udfolde ledelse på. Institution, government og management på den ene side, organisation, governance og leadership på den anden. Det er en vigtig pointe hos Kotter, at ingen af dem må forsømmes. Betænkningerne italesætter da også som sagt begge måder. Det sker ikke i en klar opdeling, men snarere i en (u)bevidst sammenblanding, hvilket vi nu skal se nærmere på.

### **En struktureret kirkeledelse**

Betænkning 1495 understreger biskoppens ansvar for at løfte store kirkelige opgaver i stiftet i samarbejde med sogne og provstier. (Kirkeministeriet, 2008, p. 10) Det er opgaver, der ikke kan løses lokalt, såsom kommunikation eksternt og internt i folkekirken, formidling af kristendom samt udviklingsprojekter inden for undervisning, diakoni, IT, medier og kirkemusik.



For at det kan lykkes, kræves imidlertid en anden organisering eller en anden forståelse af folkekirkens organisering med diverse råd. Betænkning 1495 skriver, at når vi i folkekirken har forskellige råd, er det en måde – læg mærke til formuleringen – at ”strukturere kirkeledelsen på”.

(Kirkeministeriet, 2008, p. 78) Kirkeledelsen er altså knyttet op på forskellige råd eller kirkeledelsesorganer (!), som hver hører til på deres niveau i det folkekirkelige hierarki: Menighedsrådet, budgetsamrådet og stiftsrådet. (Kirkerådet er som bekendt endnu ikke blevet til noget). På hvert af disse niveauer struktureres kirkeledelsen i et samspil mellem menighed og præst eller mellem det almindelige præstedømme og præsteembedet for at sikre sig menighedens medansvar for det kirkelige liv.

I denne struktur er samvirket afgørende på alle niveauer: Ligesom menighedsråd og præst skal samvirke om det kirkelige liv i sognet, skal fx stiftsrådet på stiftsplan danne ramme om et tilsvarende samvirke mellem menighed og biskop. Det formuleres således i Betænkning 1495: ”Det betyder, at det biskoppelige embede og dette embedes opgaver nødvendigvis kommer til at stå centralt i en drøftelse af stiftsrådets opgaver og virksomhed.”<sup>3</sup> (Kirkeministeriet, 2008, p. 78)

### **Gejstligt tilsyn og ledelsesret**

Også det gejstlige tilsyn har fået institutionelle, hierarkiske over- eller undertoner. Det hedder sig ikke blot, at ”væsentlige aspekter af tilsynet vedrører ledelse,” (Kirkeministeriet, 2011, p. 18) men det understreges, at ”tilsynets virkemidler baseres på egentlige retsregler, retssædvaner og forholdets natur. Retten til at lede og fordele arbejdet er ikke direkte retligt normeret, hverken på det kirkelige eller andre områder. Men ledelsesrettens manifestationer er rigt repræsenteret i lovgivning og overenskomster m.v.” (Kirkeministeriet, 2011, p. 50 f.)

Ledelsesretten er altså i den sammenhæng en del af et vertikalt forvaltningsmønster. Det hedder da også, at biskoppen i forhold til provsten som tilsyns- og forvaltningsperson og leder har sædvanlig ledelsesret eller instruktionsbeføjelse. (Kirkeministeriet, 2011, p. 54)

---

<sup>3</sup> I menighedsrådsloven er samvirket mellem præst og menighedsråd afgørende. I bemærkningerne til § 1 stk. 2 understreges det, at valgte medlemmer og præster har ansvaret for at lede det kirkelige liv i sognet, ligesom ”det tydeliggøres, at valgte medlemmer og præster er forpligtet til at samvirke om det kirkelige liv i sognet”. Betænkning 1495 noterer så, at det samme forhold, som gælder mellem menighedsråd og præst, også gælder mellem stiftsråd og biskop. Man kan vel deraf slutte, at det også gælder mellem budgetsamråd og provst.

Sådan er man ikke vant til at tale om relationen mellem provste- og bispeembedet. Der er som bekendt kun ét embede, men de funktioner og opgaver, der knytter sig til de forskellige embeder, dækker tydeligvis over en hierarkisk ledelsesret.

### **En proaktiv og engageret kirkeledelse, der ser på kvalitet**

Ud af dette hierarki vokser imidlertid en proaktiv ledelse. Der har været tradition for, "at tilsynet først greb ind i forhold til præsternes virksomhed, når skriftlige klager meldte deres ankomst på biskoppens skrivebord". (Kirkeministeriet, 2011, p. 49 f.) Men denne tradition brydes eller suppleres nu af en ledelse, som selv skal tage initiativ, hvis den ellers identificerer noget, der kalder på initiativ. Så kan den nemlig gribe ind i tide – altså selv placere sagen på eget bord, før den – måske – alligevel lander der, fordi andre smider den der. Og "specielt provsterne har fået bedre redskaber til at identificere kvalitetsproblemer og tilbyde forskellige former for hjælp, før situationen udvikler sig". (Kirkeministeriet, 2011, p. 49 f.)

Denne form for proaktiv ledelse kræver imidlertid en engageret kirkeledelse. (Kirkeministeriet, 2011, p. 50) Og det er interessant, at den proaktive, engagerede kirkeledelse blandt andet har til opgave at identificere kvalitetsproblemer.<sup>4</sup> For hvad er kvalitet i grunden i kirkeligt arbejde? Lars Kolind stille spørgsmålet tilbage i 2000 (Kolind, 2000). Der var ikke mange, der gav sig i kast med at svare ham dengang. Men det er der så nu. Det er nemlig tilsynets særlige opgave at have øje for og værdsætte kvaliteten i det enkelte sogns/pastorats arbejde.<sup>5</sup>

Det betyder naturligvis, at vi må finde ud af, om folkekirken tør overlade til tilsynet selv at definere kvalitet. I den offentlige forvaltnings tilgang til tilsynslogikken er der altid nogen, der holder øje med, om dem, der har tilsynsforpligtelse, nu også gør deres job ordentligt. Men hvem holder øje med tilsynet i folkekirken? Eller mere konkret: Hvem holder øje med tilsynets tilsyn med – og begreb om – kvalitet? Foregår dette opsyn i det hierarkiske system i LUS, udviklingssamtaler, kompetenceplaner,

---

<sup>4</sup> Det handler om kvalitet i forkyndelsen, i forhold til præsternes embedsvirksomhed, i det enkelte sogns/pastorats arbejde, kvalitet i kirke og på kirkegård etc. etc.

<sup>5</sup> Hvorfor sker nu alt dette? Jo mærkværdigvis begrundes betænkning 1527 dette med en henvisning til interne forhold. Det sker, fordi ansatte og præster finder tidligere tiders solistkultur hæmmende. (Kirkeministeriet, 2011, p. 49) Så er det da godt, kan man sige, at den kultur hører til tidligere tider. Man kan måske – i stedet for at lede efter begrundelser internt i organisationen – finde dem uden for. Altså hævde, at det alt sammen sker, fordi omverdenen vil noget andet med kirken, end omverdenen ville, dengang alle købte hele pakken uden at tænke videre over det, og at omverdenen har andre forventninger til kvalitet i kirkens ydelser end tidligere.

resultataftaler og den slags? Eller foregår det i det horisontale system med strukturerede samtaler i de kirkelige ledelsesorganer, menighedsrådet, budgetsamrådet og stiftsrådet?

### **Ledelsens visioner skal implementeres**

Den biskoppelige ledelsesret er funderet i almindelig lovgivning om offentlig ledelse og virksomhed, en lovgivning, som mange ikke anerkendte, ikke troede eller bare havde glemt også gjaldt det kirkelige område. Den udmønter sig i et tobenet tilsyn, der både er gejstligt og retsligt. Og med en sådan pointering af biskoppens rolle, følger naturligvis – sådan er det med alle topledere – et krav om, at biskopperne rent faktisk vil noget med at være tilsynspligtig. Det er ikke længere nok at udfylde rollen som den reaktive, der venter på, at sagerne bliver meldt ind. Nu kalder rollen som den engagerede proaktive, der ser på kvalitet og har klare udmeldinger om mål og visioner, der gerne skal implementeres i stiftet. (Kirkeministeriet, 2011, p. 53)

Denne implementering skal provsten, som er biskoppens medhjælp, så i sagens hierarkiske natur stå for: "Provsten spiller en større rolle end tidligere i forbindelse med implementeringen af biskoppens visioner og ønsker vedrørende udviklingen af den gejstlige betjening i stiftet." (Kirkeministeriet, 2011, p. 144)

Det kræver selvfølgelig, at biskop og provster finder ud af det sammen, altså at der er et tæt samarbejde mellem biskoppen og provsten om opgaverne, hvis biskoppens visioner og ønsker vedrørende udviklingen af den gejstlige betjening i stiftet skal virkeliggøres.

Lad os derfor vende os fra biskoppen til beskrivelsen af provstens og provstiudvalgets roller og opgaver.

### **Provstens ledelsesansvar**

Mens Betænkning 1477 fokuserede på provstens arbejdsopgaver og delte provstearbejdet op i institutionelle opgaver som tilsyn, økonomi og administration, betoner Betænkning 1503 provstens centrale placering og opgave i forhold til præsterne, altså provstens personaleledelsesmæssige ansvar: "Provstens rolle som lokal myndighedsperson og egentlig leder i forhold til provstiets præster er blevet væsentlig større end tidligere." (Kirkeministeriet, 2011, p. 8) Provstens opgaver betegnes i den forbindelse som tilsyn, vejledning, rådgivning, mens også samvirke med biskoppen. De tre første opgaver orienterer sig ned ad i systemet, mens den sidste orienterer sig opad.

Det vertikale eller hierarkiske skinner dog, som allerede antydnet, særligt igennem i tilsynet. Tilsynet er et gejstligt, ikke et biskoppeligt, tilsyn, hvor biskoppen "har det overordnede ansvar for det gejstlige tilsyn inden for stiftet". (Kirkeministeriet, 2011, p. 17) Biskoppen skal altså ikke nødvendigvis selv udøve tilsynet, men sikre at det finder sted. I den sammenhæng er provsten biskoppens medhjælp.

I klassisk forstand retter tilsynet sig mod evangeliets forkyndelse og sakramenternes forvaltning, men i betænkningens formulering indbefatter tilsynet også et organisatorisk ledelsesansvar i form af ledelse, vejledning, inspiration, økonomisk styring, intentioner om at skabe sammenhæng mellem målsætninger for det kirkelige liv og lokale budgetter. (Kirkeministeriet, 2011, p. 48 f.)

### **Provstiudvalgets rolle**

Hvad der er nok så interessant, er understregningen af det kirkeledelsesorgan, der hedder provstiudvalget og dets rolle. Det er rigtignok menighedsrådene, der har kompetencen til at lægge budgetter og bruge de tildelte ligningsmidler, men provstiudvalget har kompetencen til at fastsætte driftsrammer og anlægsbevillinger og tildele ligningsmidler. I denne proces kan provstiudvalget lade resultaterne af en forvaltningsrevision indgå som én blandt flere faktorer. Det betyder konkret, at forvaltningsrevision kan omfatte spørgsmål som: Er indkøb foretaget billigt muligt? Er der tildelt et passende antal arbejdstimer til opgaverne? Er de aktiviteter, der indgår i medarbejdernes stillingsbeskrivelser, blevet gennemført? (Kirkeministeriet, 2007, p. 63)

Ledelse er altså i den konkrete sammenhæng – ud fra et institutionelt ståsted – at agere som rationalistisk institution, ganske vist ikke med kommandoer og ordrer, men i stedet ved at stille forstyrrende og irriterende ja/nej-spørgsmål, som kan medvirke til at kvalificere menighedsrådenes selvledelse, altså at få rådene til at handle lidt mere hensigtsmæssigt, kvalitetsbevidst og ikke mindst ansvarligt i forhold til helheden.

Men læg mærke til det institutionelle sprogbrug, som knytter sig til dette kirkeledelsesorgan: Kontrol, vurdering, fastsætte og tildele.

## Provsten i spændingen mellem institution og organisation

Sprogligt udfolder betænkningerne således folkekirkens institutionelle side ret markant,<sup>6</sup> og i forlængelse heraf er de også ret markante i deres hierarkiske beskrivelse af folkekirken og dens ledelse.<sup>7</sup> Det sker med begreber og vendinger som provsten som chef, provsten som biskoppens medhjælp, tilsynets ret og pligt til at gribe ind, identificere problemer og idømme sanktioner, udstikke retning, ret til at lede og fordele, instruktionsbeføjelse, pege på nødvendighed og rejse læresag.

Samtidig tages en række forbehold for den magt og beslutningskompetence, der forbindes med et hierarki. Forbeholdene kan fx lyde sådan: "Stiftsrådet må ikke blive et over-menighedsråd," (Kirkeministeriet, 2008, p. 78) eller: "Folkekirken er karakteriseret ved en høj grad af magtspredning... Der er en indbygget afbalancering af magt mellem de forskellige organer." (Kirkeministeriet, 2009, p. 16) Men alle forbehold til trods presser en vertikal organisering og struktur sig alligevel på.

Det vertikale eller hierarkiske står dog ikke alene. Betænkningerne er lige så tydelige i beskrivelsen af folkekirkens organisatoriske, horisontale side. Her klinger begreberne blot anderledes: Igangsætte, inspirere, opmuntre, understøtte, videreformidle, bidrage, initiativtager, dialog, drøftelse, skabe sammenhæng, pege på mulighed.

---

<sup>6</sup> Når sproget i betænkningerne så markant udfolder det institutionelle ved den folkekirkelige virksomhed, er det vel sagtens, fordi det ude i virkeligheden opleves som nødvendigt. I *Ledelse af tro* havde Mogens Lindhardt og jeg fornøjelse af at gengive Bourdieus tanker om økonomi og kirke, herunder en fornægtelse af den logik, der følger med, når man anerkender den økonomiske dimension. (Andersen & Lindhardt, 2010, p. 145 f.) Vi har at gøre med en organisation, hvis mission er betinget af mangel på logik, og som hviler på en overbevisning, der ikke kan begrundes rationelt, og hvor handling først bliver rigtig menneskelig, når den ikke er retfærdiggjort som noget instrumentelt. Det er netop evangeliets kerne, at pointen ligger i det urimelige, i det, der ikke logisk kan begrundes. Jeg skal blot minde om den utro godsforvalter, den fortabte søn og et enkelt får, der fór forvildet rundt. For slet ikke at tale om arbejderne i vingården. Det gik jo, som vi husker, alt sammen endda. Og det er så det, vi prædiker. Men som Karen Blixen skrev: "De kan jo nok forstå, jomfru Sejlstrup, at sådan kan vi ikke indrette vores daglige husholdning." (Blixen, 1992, p. 190 ff.) Lignelserne udfolder en tanke, som kan medføre uhensigtsmæssig selvtilfredshed og ikke mindst en upassende ubekymrethed, når der tales om tal om kirken, eller når der skal handles som myndighed, forvaltes 7-8 mia., nedlægges kirker og sogne, flyttes præster og stillinger og tages hånd om arbejdsmiljø og kvalitet. Vi må finde vore begrundelser for indretningen af den kirkelige husholdning andre steder.

<sup>7</sup> Kirsten Busch Nielsen noterer, at "betænkningen er meget optaget af, hvad jeg vil kalde de vertikale eller hierarkiske relationer", og at brugen af begrebet "delegation" viser et øjebliksbillede af, "hvordan der *de facto* tænkes om embederne i folkekirken blandt dem, der har medansvar for forvaltningen og tilrettelæggelsen af embederne." (Nielsen, 2011, pp. 18, 15) Nielsen ser, at det juridiske begreb *delegation*, som anvendes i Betænkning 1503, afslører en hierarkisk tænkning.

Men hvilken type leder bliver provsten så i spændingen mellem disse to ledertyper, mellem det institutionelle og organisatoriske, det vertikale og horisontale?

At provsteembedet er en "egentlig lederstilling" i almindelig offentlig forvaltningsforstand, er der ikke tvivl om. (Brunés 2014: 99) Provsten har fire funktioner: præst, embedsmand med tilsynsforpligtelse, chef med administrative opgaver og leder med væsentligt ledelsesansvar, (Kirkeministeriet, 2011, p. 7) men pointen er vel, at de fire, idet de glider umærkeligt ind over hinanden, skal sikre, at både de institutionelle, hierarkiske (embedsmand og chef) og organisatoriske, vertikale træk (præst og leder) ved folkekirken tilgodeses,<sup>8</sup> management og leadership, government og governance.

### **Professionalisering af provsteembedet**

Med disse fire funktioner kalder provsteembedet imidlertid på professionalisering. Det sker da også i provstestillinger, hvor – ikke nødvendigvis præstedelen, men – sognepræstedelen procentvis tydeligvis bliver mindre. Det sker i nye stillingsopslag, som beskriver ledelsesdelen. Det ses også i kontorfaciliteter, idet flere og flere får kontor på egen adresse, og endelig ses det i antallet af og ikke mindst kompetence- og lønniveauet på ansatte på provstens kontor.

Denne professionalisering kommer af nødvendighed. Allerede Betænkning 1477 påpegede, at "der skal være en bedre administrativ understøttelse af de lokale kirkelige myndigheder og embeder. Der er behov for en styrket professionel administrativ bistand blandt andet i forbindelse med personaleadministration og byggesagsbehandling. På disse områder bliver forvaltningen stadig mere indviklet og krævende og forudsætter kendskab til komplekse regelsæt". (Kirkeministeriet, 2006, p. 16)

Professionaliseringen sker således, både fordi kravene fra lovgivning på disse områder vokser, men også fordi der i kirkens stadigt mere iagttagende omverden er en forventning om, at også kirken har orden i butikken og tager ved lære af andre områder inden for offentlig administration.

---

<sup>8</sup> Når nogle provster ønsker at være provst på fuld tid eller det, der ligner, handler det ikke så meget om, at de vælger præstedelen fra. Det handler snarere om, at den præstelige funktion skal udøves anderledes, når den indgår i en helhed med de andre provstefunktioner.

## Ny ledelsestypologi – ny autoritet

I vores første undersøgelse (Lindhardt & Andersen, 2010) søgte vi at illustrere denne ledelsesmæssige udvikling med tre typologier: Det administrative provsti og den administrerende provst; det opmærksomme provsti og den koordinerende provst og endelig det helhedsskabende provsti og den dynamiske provst. Det var en opdeling, der lå lige til højrebænet. Bevægelsen i kirkelig sammenhæng sker nemlig ikke, som allerede antydtes, uafhængig af bevægelser i alle andre sammenhænge, eller som Betænkning 1527 slår fast: I det ydre adskiller ledelse af kirke sig ikke væsentligt fra enhver anden offentlig leders rolle og opgave. (Kirkeministeriet, 2011, p. 46) Det ville også være underligt, hvis det forholdt sig anderledes.

Spørger man et ledelseskoryfæ som H. Mintzberg, finder vi nogenlunde samme iagttagelse af, hvordan ledelse generelt har udviklet sig fra noget styrende og kontrollerende, over det koordinerende samlings- eller omdrejningspunkt til at være relationsskabende. (Mintzberg, 2010, p. 177 f.) Samtidig med den bevægelse sker der det, at ledelsesautoritet ikke længere er noget, lederen har på forhånd eller i kraft af sin position eller titel. Mintzberg konstaterede med baggrund i en række undersøgelser, at nye ledere var "ivrige efter at udøve deres formelle autoritet og implementere deres egne ideer om, hvordan en effektiv organisation skal ledes. Det betød, at de fleste derfor tillagde sig en praktisk, autokratisk tilgang til ledelse, blot for at opdage begrænsningerne i deres formelle autoritet: Det var meget få, som lod til at følge deres ordrer". (Mintzberg, 2010, p. 204 f.)

Autoritet må hele tiden erobres. "Ingen er ledere længere, end de ledede opfatter vedkommende som leder." (Hansen, 2012, p. 184) Og lederen må konstant fortolke, hvad det er, han løbende erobrer autoritet til. Mintzberg understreger, at der er stærke begrænsninger ved formel autoritet, hvis man vel at mærke ønsker at nå noget med sin ledelse. Den formelle autoritet kan derimod i visse tilfælde være et fremragende redskab til at demotivere og sætte ting i stå.

Formel autoritet bringer ikke lederen langt. Lederen må anerkende afhængigheden af andre: "Formel autoritet er en meget begrænset kilde til magt. Ved at blive leder, bliver man også mere afhængig af andre, når tingene skal gøres." (Mintzberg, 2010, p. 100) Rollerne med institutionel kontrol og ledelse er vigende til fordel for andre roller, nemlig roller, der skaber forbindelser og aftaler, (Mintzberg, 2010, p. 136) og det er vel at mærke forbindelser og aftaler, hvor både kvalitet i opgaveudførelsen og også forventningerne til ledelsesudførelsen konstant er til forhandling.

Peter Senge ser det samme, men bruger andre betegnelser. Han taler om lederen som designer, teacher og steward, roller, der skal medvirke til, at organisationen tager initiativ og beslutninger – ikke beslutninger i kraft af regler og love, og heller ikke beslutninger, der tages, fordi de dikteres oppe fra og ned, men beslutninger, der tages af det lægfolk, som skal vide af at lede sig selv og hinanden. (Croft, 2006, p. 152 ff.)

Man kan også sige lederen som dirigent, en lidt farlig metafor, som dog kan bruges til at fremhæve en enkelt pointe: Dirigenten er den eneste musiker i orkesteret, der ikke giver lyd fra sig! Men dirigenten formår at orkestrere forskellige stemmer til en samlet helhed. Ledelse handler i den forstand om at muliggøre.

På den ene side må provsten udøve en institutionel autoritet som myndighedsperson. På den anden side må provsten formå at opbygge denne autoritet i de relationer, hvori den udøves – samtidig med at den udøves.

### **Provsten som relationskaber**

Det kan være sin opgave at finde en ledelsesstil, der kan håndtere disse to roller – institutionel og organisatorisk ledelse – på samme tid, men vores undersøgelse antyder, at det akkurat er den komplekse ledelsesstil, som flere og flere provster stræber efter. Provster søger at udøve ledelse ved at skabe rum for relationsopbygning. Opbygning af relationer sker for at få en samtale om, hvad vi vil som kirke, hvordan gør vi, hvordan får vi mere kirke for pengene og bedre kirke? Altså: Hvad er vores mission? Mål? Prioritering? Kvalitet? Alt sammen spørgsmål som knytter sig til organisationen. Men det sker samtidig med udøvelse af den myndighedsrolle, der ud fra klare love og regler har tjek på bygninger, økonomistyring og budgetter, kompetenceudvikling, tal og resultater. Dermed bliver betænkningernes gentagne appel til samarbejde taget alvorlig, men på en særlig måde.

Samarbejde lægger sig i forlængelse af en klassisk strategiforståelse, hvor mission, vision, afdækning af en situation, prioritering af mål fører til en udvikling af en passende strategi, som derpå skal implementeres, evalueres og justeres. Samarbejde bliver et strategisk middel i enten en udviklingsforandring eller i en transitiv forandringsproces, hvor der på forhånd er fastlagt og defineret et bestemt mål. Og her skal man huske, at ønsker man en samarbejdende organisation, så er det helt afgørende, at organisationens ledelse selv viser samarbejdende adfærd.



I en innovativ strategi tænker man et skridt videre. Den innovative strategi er transformativ. Det betyder bl.a., at der ikke på forhånd er fastlagt et mål. Men der er en klar idé om, at hvis vi som organisation skal honorere fremtidens og omverdenens krav, så må vi forandre os sammen med den omverden. Innovation handler om at gøre noget nyt under nye forhold, men på baggrund af fortrolighed med det kendte. En innovativ strategi prioriterer derfor relationen højt. Muligheden for innovation er nemlig til stede, når man mødes på tværs af fag og områder. (Jensen, et al., 2010, p. 56) Ideelle interaktioner opstår blandt mennesker, hvis roller er forskellige nok til at give dem forskellige perspektiver. (Florida, 2005, p. 147) Innovation er på den måde en social foreteelse. Og lederskab handler derfor i den sammenhæng om at tilføre folk energi, udvikle medarbejdere, opbygge og vedligeholde relationer samt etablere og styrke en kultur. (Mintzberg, 2010, p. 102 f.)

Fokus er altså ikke blot på produkt, men også på proces.

Det er fx det, der sker, når provstier efter aftale med menighedsrådene etablerer erfaringsgrupper eller lignende mellem ansatte, organister, gravere, sognemedhjælpere. Det sker også, når provstiudvalgene besøger menighedsrådene for at høre noget om, hvordan man lokalt arbejder med kirkens liv og vækst. Det sker, når provstiet inviterer menighedsrådenes nøglefigurer: formænd, kontaktpersoner, kasserere og kirkeværger til fælles inspiration. Det sker, når der afholdes mere end et budgetsamråd, hvor de indledende samtaler mere handler om, hvordan man vil være kirke, end om, hvordan kagen skal skæres. Og det sker, når der arrangeres provstidage med fælles temaer på dagsordenen.<sup>9</sup>

Relationen går altså forud for forståelsen. Relationen er nødvendig for samarbejdet. Eller for at tale med Barnett Pearce: Der må være fokus på skabelsen af sociale verdener, hvor den enkelte deltager forbliver i et spændingsfelt mellem eget ståsted og en grundlæggende åbenhed over for andre, hvor samtaler udvider perspektiverne frem for at indsnævre dem. (Pearce, 2007) Når den slags relationer dannes, åbnes mulighed for, at folk i menigheden selv kan tage beslutninger om, hvordan de vil være kirke, og i hvilken udstrækning de ønsker at indgå i samarbejde om løsning af opgaver.

I den institutionelle myndighedsforståelse, government, er svarene vigtige. I den innovative strategi, der hænger sammen med organisation og

---

<sup>9</sup> "The leadership task is first one of drawing people together for mutual listening, discerning and experimenting – not fixing." (Sparks, et al., 2014, p. 120)

governance, er de rigtige spørgsmål vigtige. Provsten må som professionel leder kunne håndtere begge sider. I vores undersøgelse og arbejde med uddannelse af provster i det hele taget ser vi en tendens til, at de steder, hvor der arbejdes med at skabe relationer, der stiger graden af samarbejde, og der opbygger provsten den autoritet, der er nødvendig for også at kunne optræde som institutionel myndighed i et hierarkisk system.

## Provsten – et omdrejningspunkt

Af Anne Kristine Axelsson

Vi bad Anne Kristine Axelsson, departementschef i Kirkeministeriet, forholde sig til spørgsmålet:

- Ser du tendenser eller bevægelser, beskrevet i rapporten, som du kan genkende fra andre offentlige sektorer?

### Makro-trends 2015

I begyndelse af året offentliggjorde *Ugebrevet Mandag Morgen* en analyse af, hvilke makro-trends der vil præge vores samfund og os selv de næste mange år. Analysen peger bl.a. på følgende trends:

#### *Cirkulær økonomi*

Vi forbruger 26 gange mere i dag, end vi gjorde for 150 år siden. Det skaber et påtrængende behov for at skabe større bevidsthed omkring bæredygtighed: I dag er det kun 28 pct. af befolkningen, der ved, hvad udtryk som "bæredygtig", "ansvarlig", "miljøvenlig" og "grøn" reelt betyder, og kun 44 pct. har tillid til, at de store, kendte virksomheder reelt overholder deres grønne målsætninger. Den cirkulære økonomi, der er drevet af visionen om at maksimere ressourcer og minimere spild, har vundet frem de seneste år. Den forventes at brede sig yderligere de kommende år.

#### *Delekultur*

Mens det 20. århundrede handlede om ejerskab, handler det 21. århundrede om adgang. Internationale succeser som boliglejeordningen *Airbnb* og delebilsordningen *Zipcar* vidner om fremvæksten af en ny deleøkonomi, der ændrer den måde, vi forbruger, arbejder, rejser og lærer på. Deling, mobilitet og netværk er ved at blive normen.

#### *Livslang læring*

Overalt i verden er der et opbrud i gang på de videregående uddannelser. De teknologiske muligheder baner vej for nye undervisningskonstellationer

og undervisningsmetoder, eksempelvis online kurser eller forelæsninger. Det gør samtidig viden og undervisning tilgængelig for en langt større gruppe i samfundet. De populære *TED talks*, hvor folk holder korte foredrag om interessante emner, er et konkret eksempel på et nyt læringsparadigme, både hvad angår formen, konteksten og den periode af vores liv, hvor vi lærer.

### *Radikal åbenhed*

Den globale bevægelse for informationsfrihed vokser med eksplosiv kraft. Det påvirker alt i samfundet – hvem vi interagerer og deler oplysninger med, hvordan vi driver forretning, og hvem vi vælger som vores ledere. Ifølge en global undersøgelse blandt næsten 100.000 mennesker i 30 lande mener 65 pct., at gennemsigtige og ærlige forretningsmetoder er nøglen til tillid. Og halvdelen ville ikke anbefale det selskab, de selv arbejder for. Og fremtidens vinderorganisationer bliver dem, der omfavner værdier som åbenhed og samarbejde.

### *Meningsfulde virksomheder*

De såkaldte *Millennials*, der er født fra 1980'erne og frem, er godt i gang med at erobre arbejdsmarkedet. De har de store forventninger og stærke meninger om, hvilken type arbejdsplads de ønsker at være en del af. De kigger i retning af organisationer med et klart defineret formål. Det handler ikke om at give penge til velgørenhed, men om at de underliggende forretningsmæssige principper er positive for virksomheden og det omgivende samfund. Det bliver nøglen til at tiltrække en generation af veluddannede og ambitiøse medarbejdere.

## **Provstierne**

Konferencen her handler om forandringerne i provstierne. De tendenser, jeg har uddraget fra rapporten, er:

- Det helhedsskabende provsti og den dynamiske provst er i vækst
- Provsten er mere provst end præst
- Provsten er i høj grad initiativtager og iværksætter af relationer og samarbejdende fællesskaber
- En højere grad af professionalisering (ansættelse af provsti- og personalekonsulent i provstiet)
- Det kirkelige arbejde udøves i samarbejde og i afhængighed af relationerne til andre sogne

- De enkelte sogne stilles til regnskab for mål og hensigter – styring

Samlet: Provstiet stiller en stadig større og mere aktiv og samlende rolle for det lokale kirkelige liv. Provsten og provstiet bliver i mange sammenhænge i omdrejningspunkt.

Nøgleord er: relationer og samarbejde, professionalisme og styring

### **Også kirken påvirkes af samfundet**

Ja. Kirken er en del af samfundet, og som en del af samfundet bliver kirken naturligvis også påvirket af, hvad der i øvrigt sker i samfundet. Heldigvis.

Det sker på mange måder. Dels ved krav, der kommer oppe fra – fra folketing og minister, nedefra – fra unge præster der ansættes og udefra – fra menigheden og samfundet i øvrigt.

Et oplagt sted, hvor man kan se nogle af de samme tendenser, er *folkeskolen*. Begrebet *helhedsskole* dækker netop over samme tankegang: skole er noget, vi laver i samarbejde. Helhedstankegangen er vel en slags megatrend inden for den offentlige sektor. De år, hvor man kunne sidde og regere i små øer, er forbi. Nu forventes det af den offentlige sektor, at den enkelte myndighed også tænker konsekvenserne ind for andre sektorer. Og den enkelte myndighed skal aktivt søge samarbejdet eller relationerne. På skoleområdet gælder det både indholdsmæssigt i tanken om bl.a. den understøttende undervisning. Det gælder også rammemæssigt – således er der flere og flere skoler, der slås sammen i afdelinger med forskellige geografiske beliggenheder og en fælles leder. Her er forventningerne, at man på den måde kan styrke et samarbejde på tværs og udnytte de forskellige kompetencer, som den enkelte skole besidder.

Et andet område er *institutionsområdet*. Mange kommuner – fx Københavns Kommune – har samlet børneinstitutionerne i klynge-institutioner, som har en fælles leder og som er knyttet sammen i et administrativt fællesskab, hvor man arbejder sammen på tværs af geografi og faglighed. Det stiller både krav til klyngelederen, der både administrativt og fagligt skal kunne lede institutioner i overensstemmelse med de krav, den enkelte institutions ansatte og bruger har, men det stiller også krav til de enkelte institutionsledere, der skal kunne tænke i helheder og samarbejde.

Professionaliseringen af det administrative arbejde er også en tendens, som har præget stort set hele den offentlige sektor. Inden for politiområdet har man efter politireformen gennemført større enheder, der har mulighed for at ansætte specialiseret personale til at håndtere HR, økonomi osv.

Endelig er det klareste eksempel i nyere tid vel *kommunalreformen*, som betød væsentlig større kommuner med deraf følgende professionalisering og helhedstænkning.

### **Undersøgelsen afspejler nogle af tidens megatrends**

- Cirkulær økonomi og delekultur → Aftaler om samarbejde om løsning af fælles opgaver er steget og antallet af provstier, hvor der ikke er indgået sådanne samarbejdsaftaler er faldet væsentligt. Undersøgelsen viser, at det fælles har fået større prioritet i folkekirken – formelt økonomisk samarbejde, fælles regnskabsføring, fælles kirkekontor, fælles kalkning, konkret samarbejde på tværs af sognene mellem ansatte.
- Livslang læring → Korte livestreamede foredrag er vist ikke et af provsternes virkemidler – endnu!
- Radikal åbenhed → Åbenhed og samarbejde er vel kendetegnende for den dialog, der er mellem provster, præster og menighedsråd.
- Meningsfulde virksomheder → Også kirken kommer til at opleve en mangel på kvalificeret arbejdskraft. Her bliver provstens rolle som leder meget relevant. Provstens evne til at være optaget af præsters, menighedsråds og menigheders – og biskoppens – værdier og tanker er i den forbindelse en meget væsentlig egenskab, som også undersøgelsen peger på.

## Aflastning eller organisation – et spørgsmål om, hvad man vil med provsten

Af Jette Marie Bundgaard-Nielsen

Vi bad Jette Marie Bundgaard-Nielsen, formand for Danmarks Provsteforening, forholde sig til spørgsmålet:

- Hvor hensigtsmæssigt er det, at fordelingen af præste- og provstearbejdet i en provstestilling forventes at være 50/50? Hvordan kan organisering være med til at aflaste provsten? Giv gerne dine bud.

### Aflastning eller organisering?

Jeg bliver mere og mere betænkelig ved ordet *aflastning* i denne sammenhæng. Skal provsten aflastes – som om hun er gammel, affældig, syg eller svagelig? Ordet aflastning bruges stadig i den orange betænkning 1527, (Kirkeministeriet, 2011, p. 79 ff.) forstået som aflastning for sognets skyld – for det har indtil nu aldrig været særlig attraktivt for et sogn og en menighed at have en provst ansat.

Men efter den orange betænkning bør vi stedet tale om *organisering*.

Hvordan organiserer vi os mest hensigtsmæssigt, når en provstestilling skal placeres, så vi får mest udbytte af provstens arbejde? Og hvad er det egentlig, vi vil bruge provsten til?

Den organisering vil jeg mere konkret vende tilbage til. Men for at svare på mit spørgsmål synes jeg, det er nødvendigt først at spørge:

### Hvor henter provsteembedet sin legitimitet? Hvem har forventninger til provsten?

1. Provsten er en del af det gejstlige ben i folkekirken, hvor vi alle er præster.

Det er centralt, at provsten henter legitimitet fra biskoppen. Før den orange betænkning indikerede ansættelsesformen, at biskoppen var den eneste og væsentlige. I den røde betænkning blev provsten lige frem kaldt for biskoppens hird. Vi er forbundet i tilsynsembedet. Provsten har tilsyns på biskoppens vegne.

Men provsten henter også legitimitet fra præsterne. Præsterne har også forventninger til provsten. Det er en klar erfaring, at provsten ikke kan udøve sin tilsyns- og ledelsesopgave, hvis ikke han eller hun har præsternes tillid.

2. Provsten henter selvfølgelig også legitimitet fra menighedsrådene. Meget af provstens arbejde er i samarbejde med menighedsrådene – centralt omkring økonomi, budgetsamråd og provstesyn.

Ligesom provsten har stor dialog med menighedsrådene omkring ansættelse af præster, vejledning omkring andre personalegrupper, samarbejdsconflikter mv.

3. I sit daglige arbejde henter provsten også selvstændig legitimitet fra provstiudvalget, som er det folkevalgte organ, der legitimerer et provsti. Provsten har et stort manøvrerum, hvis der er et godt samarbejde med PU. PUs betydning ses også ved, at udvalget nu er blevet en mere tydelig aktør i ansættelsen af en provst.

4. Omverdenen har også betydning for provstens arbejde. Gennem samarbejde med kommune, skoler, institutioner, hospitaler, medier er der gensidige forventninger, som får betydning for det at være kirke lokalt.

5. Gennem de mange betænkninger er det også tydeligt, at ministeriet har forventninger til provsten. Provstiet har vist sig størrelsesmæssigt at være en operativ enhed både kirkeligt, kulturelt og strukturelt, når der skal arbejdes lokalt. Forholdet mellem afstand og nærhed har vist sig at være frugtbart på det niveau i folkekirken.

Konklusion: Provstiet er på mange måder stedet for det fælles. Man kan ikke være provst, hvis ikke man kan samarbejde, koordinere og vinde tillid. Forventninger til provsten kommer flere steder fra – der er mange arenaer at fungere på og mange funktioner at agere ind i. Legitimiteten begrundes både teologisk og organisatorisk. Derfor må jeg spørge:

### **Hvorfor er det så stadig så vigtigt, at provsten skal være sognepræst?**

1. Provsten er selvfølgelig præst, ligesom biskoppen er præst. Men hvorfor skal provsten være sognepræst? Skyldes det en gammel forestilling om, at det kun er et sogn, der kan give legitimitet? Uden et sogn er man hverken præst eller provst. Hvad så med biskoppen, skal han også være tilknyttet et sogn for at være en rigtig biskop?

2. Jeg kan også spørge på en anden måde: Er det, fordi man er nervøs for, at provsten ikke har nok at lave, hvis ikke provsten har en præstekvote? Er



det politisk en måde at holde provstens muligheder i ave på, så det ikke går helt amok med udvikling og nye tiltag?

3. For det tredje kan vi spørge: Hvorfor er provsten i løngruppe 37 som 50 % sognepræst? Er det overarbejdsbetaling for det, vi som provster yder ud over de 37 timer op til de 50-60 timer, der let går i en provsteuge?

I den sammenhæng er det også værd at overveje, om det er den rigtige brug af ressourcerne, at en lønramme 37 skal undervise konfirmander. Med al den respekt jeg har for det arbejde som gammel lærer og efter at have konfirmeret i 20 år, kan jeg også vende den om og spørge, om det er godt for konfirmanderne?

Det er vigtigt for provsteforeningen at betone, at provster har en teologisk faglig baggrund, vigtigt at provsten ikke er djøffer – vigtigt at have rod i teologien og kende værktøjet som præst. Men det er utopi at tro, at man som provst kan blive ved med at være en dygtig sognepræst på alle felter, at vi fx kan udvikle konfirmandundervisning tidssvarende samtidig med de arbejdsopgaver, rapporten her og den orange betænkning liner op.

En ny kompetenceprofil tegner sig med de to rapporter fra hhv. 2010 og 2015, som efter min mening gør det umuligt at fastholde idealet om provsten som mindst 50 % sognepræst.

Så konklusionen må for mig at se samle sig i spørgsmålet om:

### **Hvad er det, folkekirken vil med provsterne?**

Med den nye lovgivning efter den orange betænkning, har biskopperne fået en række *byggeklodser*. Jeg vil gerne opfordre til, at vi øver os i at bruge de byggeklodser og ikke hænger os så meget i procenter.

Hvis folkekirken ønsker at bruge provsterne som et fagligt aktiv i forhold til at skabe faglige læringsrum for præsterne og arbejde med tydelig fordeling af ressourcer, så er det efter Provsteforeningens mening nødvendigt med mere tydelig organisering i planlægningen, når provstestillingerne placeres. En organisering, der også konstruktivt tager højde for den arbejdsdeling, der skal være på de forskellige niveauer i folkekirken: Hvor og hvordan fungerer det bedst, når vi tænker i den nødvendige støtte og vejledning for sognelivet lokalt? Hvem gør hvad?

### **En attraktiv provstestilling**

Med henblik på rekruttering er det også væsentligt at spørge: Hvad er en attraktiv provstestilling? I de nye stillingsopslag er der stadig alt for store

forventninger til provsten som sognepræst. Jeg vil undlade at citere fra opslagene, men det er nødvendigt at slippe provsterne mere fri af sognet. Det er en udbredt erfaring, at det er svært at være provst i sine egne sogne med flere kasketter på til fx menighedsrådsmøder. Derfor også en overvejelse, at Provsten heller ikke skal være kirkebogsførende præst i sognet. Det er umuligt både at tænke helhed i et provsti og samtidig være den visionsbærende præst i et sogn.

En attraktiv provstestilling er derfor en, der er placeret, hvor der er mindst en og helst to andre fuldtidspræster, så der er plads til, at provsten er det ekstra smør ved gudstjenester og kirkelige handlinger på stedet og ikke den præst, der er tovholder i sognet.

I Betænkning 1527 står der ikke *sogne*, men *pastorater*, når det tales om placering af en provstestilling, fx (Kirkeministeriet, 2011, p. 89) Det er ikke tilfældigt. Biskoppen har jo ikke myndighed til at lægge sogne sammen, men biskoppen kan arbejde med pastorater, som knytter præstestillinger sammen.

Derfor håber vi ikke, at biskopperne vil tænke i at redde et landsogn ved at placere en provst i et lille sogn. I så fald skal det sogn være en del af et pastorat med flere præster – ikke mindst for menighedens skyld.

Et attraktivt provsteembede er placeret et sted, hvor rammerne er afstemt efter forventningerne til provsten både i forhold til sognearbejde, sekretærfunktion, regnskabskontor og personaleforhold, så provsten har overskud til at tænke det teologiske ind i sit arbejde.

Endelig har der også på et tidspunkt været tænkt i viceprovster i forhold til de nye lønramme 36 stillinger blandt præster som en mulig byggekloks i måden at bygge et provsti op på. Der er altså valgmuligheder i måden at organisere et provsti på.

Min opfordring er, at vi dropper det sølle billede af en provst som én, der skal aflastes. Tænk større tanker om en provst og et provsti. Tænk provsten ind i en større sammenhæng. Spørg, hvordan vi skal placere provstestillingen lokalt, så det bliver til glæde og gavn ikke bare for biskoppen (for han eller hun er heller ikke sådan en, der skal aflastes af provsten), men til gavn for den lokale udvikling og trivsel for præster og sogne i det område og den omverden, der karakteriserer det enkelte provsti.

## Provstestilling og ledelse

Af Henrik Stubkjær

Vi bad Henrik Stubkjær, biskop i Viborg stift, forholde sig til spørgsmålet:

- På hvilken måde kan biskoppens mål og visioner få konkret betydning for provstens udøvelse af tilsynshvervet?

### Vi må tale fagligt om ledelse

Provstestillingen har i de senere år gennemgået en markant forandring. Provsten har i endnu højere grad fået tildelt en nøglefunktion i Den danske Folkekirke. Centralt står stadig, at provsten er præst. Men der er sket en forskydning fra det almindelige præstearbejde over imod stadig flere ledelsesmæssige opgaver.

Alene af den grund kommer vi ikke udenom at tale fagligt om ledelse og om ledelsesrelationen mellem provster og biskopper.

Ledelse har været et omdiskuteret begreb i folkekirken. De enkelte sognes autonomi har været et indiskutabelt kendetegn på den kirkelige organisation eller mangel på samme. Hal Kocks ofte citerede definition af folkekirken som et "velordnet anarki" har været et uimodsagt dogme. Men i takt med, at det offentlige har fokuseret mere og mere på ledelse, er det også smittet af på kirken. I *Betænkning fra Arbejdsgruppen vedrørende provstestillinger* (Kirkeministeriet, 2011) slår det for alvor igennem, hvilket jeg vil komme tilbage til. Men også i de to dokumenter, som indeholder udkast til kompetenceprofiler for provster og præster, skinner det tydeligt igennem, at stillingerne indgår i en fælles organisation, og at der er forventninger til ledelse på både provsteniveau og præsteniveau. Langsomt er der blevet indført MUS og LUS og GRUS i folkekirken – dog med begrænsede ledelsesmæssige beføjelser knyttet til, i forhold til den gængse praksis i virksomheder eller offentlige administrationer. Der tales nu om visioner, mål og ledelseshierarkier.

Modstand mod talen om ledelse findes dog stadig i massiv form i folkekirken. Men ofte er kritikken uden egentlig faglig forholden sig til den nyere ledelsesfilosofi. Den har i stedet karakter af en blind og unuanceret kritik af en New Public Management (NPM) filosofi, som man i moderne ledelsestankning har forladt. NPM har vist sine begrænsninger ved at ende

op i et kontrol- og målingstyrani, som tapper medarbejderne for energi og engagement, og som udvikler et uhensigtsmæssigt tungt bureaukrati. Kritikken opbygger en ledelseskarakteristik, som ingen kan genfinde sig selv i. Og så skyder man den ned og undgår derved behændigt at forholde sig til den egentlige substans, nemlig hvordan vi som kirke på bedste måde når mennesker med evangeliet.

Ledelse er rykket op på den kirkelige dagsorden, og det er ikke alene gennem ovenfra kommende betænkninger. Udviklingen er også kommet nede fra i et bevidst arbejde med ledelse og opgavefordeling i de enkelte sogne og provstier. Flere provstier og også enkelte sogne har ansat administrationsledere, som har til opgave at vejlede og støtte menighedsrådene i deres ledelse af de forskellige typer af medarbejdere, de er ansættelsesmyndighed for. Flere menighedsråd og provstier har udliciteret regnskabsopgaver til revisorer for derved at frigøre ressourcer til arbejdet med kirkens liv og vækst. Organiseringen af kirkegårdsdriften er der i høj grad blevet arbejdet med, bl.a. fordi økonomien har krævet en mere effektiv ledelse. Vi har gennem de seneste år oplevet langt mere samarbejde mellem sogne og provstier end tidligere. Sådanne samarbejder bærer implicit også et krav om bedre og mere synlig ledelse. Og forventningerne til provsternes udøvelse af ekstern ledelse – f.eks. i forhandlinger med skoleledelsen omkring konfirmandforberedelsen – er stigende.

Selvom vi endnu ikke har fået en gennemarbejdet kompetenceprofil for bispeembedet, så er forventningerne til biskoppens ledelse også blevet udtrykt mere eksplicit i de seneste år. Og det er her, at det nu på skrift er slået fast, at biskoppen forventes at have både mål og visioner for kirkens liv og vækst i stiftet. I den forbindelse er det selvfølgelig nødvendigt, at biskopperne har en åben og løbende dialog med provsterne omkring disse mål og visioner.

### **Betænkning 1527s formuleringer vedrørende mål og visioner**

Betænkning 1527 taler i afsnit 5.2 om samvirket mellem biskop og provst. Sprogbrugen i dette afsnit vidner om en klar hierarkisk forståelse af dette samvirke: "Biskoppens beføjelser og pligter som stiftets gejstlige overøvrighed og provstens beføjelser og pligter som stedlig gejstlig underøvrighed udledes, som det er beskrevet i de foregående afsnit, af bestemmelser i lovgivningen m.v. samt af retssædvaner." (Kirkeministeriet, 2011, p. 53)

Omkring samvirket generelt og specifikt i forhold til mål og visioner formuleres det således: "Hovedsigtet med provstestillingen er, som nævnt oven for, at være biskoppens medhjælp. Dette forudsætter, at der er et tæt samarbejde mellem biskoppen og provsten om opgaverne, og at der er klare udmeldinger fra biskoppen om mål og visioner." (Kirkeministeriet, 2011, p. 53)

Dette udfoldes videre i Bilag 1, *Udkast til lovforslag om besættelse af provstestillinger*, under bemærkningerne til lovforslaget: "I gennem de seneste år er der sket en betydelig udvidelse af provstens opgaver. Provsten spiller en større rolle end tidligere i forbindelse med implementeringen af biskoppens visioner og ønsker vedrørende udviklingen af den gejstlige betjening i stiftet... Der henvises herved til, at biskoppernes rolle også har ændret sig, idet øgede forventninger til strategisk og nærværende ledelse, opfølgning i forhold til arbejdsmiljø, MUS og sygesamtaler gør sig gældende her som i forhold til andre offentlige lederstillinger." (Kirkeministeriet, 2011, p. 114 f.)

### **Hierarkisk ledelsestænkning kommer til kort i samvirket mellem biskop og provst omkring mål og visioner**

Som vist ovenfor er der en gennemgående hierarkisk ledelsestænkning i Betænkning 1527. Men som jeg ser det, så er der behov for et opgør med denne tænkning – ikke mindst, når der tales om udviklingen af og implementeringen af mål og visioner for kirken. Det er en ledelsestænkning, som i de fleste organisationer i dag kommer til kort, da både ledelse og ansatte har en forventning om, at de enkelte funktioner har en udpræget grad af selvledelse, og da udviklingen netop kommer nedefra, når de rigtige rammer er skabt for det. Og mere specifikt er en hierarkisk ledelsesstruktur temmelig uegnet for den folkekirkelige struktur. Styrken ved Den danske Folkekirke er netop det lokale ejerskab og forankring i lokalmiljøet. Styrkelsen af provsteembedet og af bispeembedet skal altså ikke ses som et forsøg på at fratage præster og menighedsråd kompetencer og ansvar. Tværtimod, så skal styrkelsen af de to embeder ses som et forsøg på fortsat at skabe de bedste rammer for arbejdet med kirkens liv og vækst lokalt - og for samarbejdet på tværs af sogne. Det drejer sig om at sikre erfaringsopsamling og erfaringsdeling, så kirkens formål – at føre mennesker til Kristus – fremmes mest muligt for de ressourcer (menneskelige og pekuniære), som nu er til rådighed.

New Public Management hænger stadig og har stadig indflydelse på de mange betænkninger og cirkulærer, som udstedes fra centralt hold og

kræves implementeret af kirken. Men NPM's stærke fokus på kontrol og bundlinje er ikke et hensigtsmæssigt styringsredskab for en mangfoldig kirke. Inspirationen til ledelsestænkning og ledelsesudvikling i folkekirken, og dermed også til udfoldelsen af samspillet mellem provst og biskop, findes langt bedre i fremstillinger, som fokuserer på selvledelse og netværksledelse:

- Karl E. Weick, der igangsætter en "ing-bølge" og går fra at tale om organisation til at tale om organisering. Fra et strukturelt til et processuelt perspektiv. Og til at betone "meningsskabelse" som den væsentligste ledelsesmæssige komponent. (Hammer & Høpner, 2014)
- Koppenjan/Klijn understreger netværksledelse som det brugbare værktøj, når vi står over for udfordringer, som ikke har nogen klart defineret løsning. I netværkene er hierarkier afløst af handlings- og interessefællesskaber. (Koppenjan & Klijn, 2004)
- Anders Raastrup Kristensen og Michal Pedersen peger på, at de fleste organisationer i dag drives af selvledende medarbejdere. Dette gælder i høj grad også for kirkerne, hvilket er både kirkernes styrke og svaghed. (Kristensen & Pedersen, 2013)
- Erling Andersen/Mogens Lindhardt: Vi har brug for et nyt sprog at tale ledelse i. Det hierarkiske er afløst af et polyfont ledelsesbegreb. Det lodrette erstattes af et vandret ledelsesperspektiv. Der skal skabes koalitioner, skaffes opbakning og gennemføres forhandlinger. Derfor flytter fokus over på personaleledelse. At kunne fange, engagere og inspirere bliver vigtige ledelsesinstrumenter. (Andersen & Lindhardt, 2010)

## **Konklusion i forhold til provstens tilsynshverv i relation til biskoppens mål og visioner.**

Det er klart, at biskopper og provster har forskellige ledelseskompetencer. Det er også vigtigt at have for øje, at vi taler om *tilsyn* i forskellige betydninger. På den ene side har man helt siden Ny Testaments tid talt om tilsyn – episkopé – som en kirkelig funktion, der har til opgave at fastholde forkyndelsen og det kirkelige arbejde på dets kristne og bekendelsesmæssige fundament. På den anden side er tilsyn et anvendt begreb inden for offentlig forvaltning, hvor en overliggende myndighed fører et legalitets- og forvaltningstilsyn med underliggende myndigheders

arbejde. (Kirkeministeriet, 2011, p. 143) Denne dobbelthed er allerede givet med Grundlovens § 4.

Når det handler om at fremme kirkens liv og vækst gennem opstillingen af mål og visioner, så må vi væk fra en hierarkisk ledelsestænkning.

Biskoppen skal ikke udstikke visioner og mål, provsterne bliver ikke medhjælpere, og præster og menigheder bliver ikke praktiske udfører. Når der tales om udarbejdelsen af mål og visioner og om tilsynet vedrørende disse, så er der tale om et ægte *samvirke* mellem menigheder, provster og biskopper. Hvor mål og visioner findes i fællesskab, og hvor midler og praktisk implementering sker i et levende samvirke og i en netværksstruktur, hvor alle udøver strategisk selvledelse.

Det gejstlige tilsyn er altså et reelt samarbejde mellem provst og biskop, som inkluderer både præst og menighedsråd. Også her er jeg enig med min forgænger Karsten Nissen, som konkluderer: "For mig kan det gejstlige tilsyn i folkekirken samles under de tre overskrifter: inspirere, opmuntre og vejlede. At udøve tilsyn betyder ikke at være inspektør." (Kirkeministeriet, 2011, p. 146)

Med de nye ledelsesroller bliver der for mig at se langt stærkere fokus på, at biskop og provst skal arbejde med *framing* – at skabe rammer, opmuntre, inspirere og give muligheder.

I forhold til den selvledelse, som jo allerede kendetegner både arbejdsbeskrivelser for formelt ansatte og for de mange tusinde frivillige medarbejdere i kirken, så ser jeg en nødvendig orientering væk fra selvstyring frem imod strategisk selvledelse. Denne bevægelse er ganske parallel med en udvikling i *provstetypologier*, som også er i gang:

- *Selvstyring*, hvor medarbejderen leder sig selv inden for de givne rammer for, *hvordan* arbejdet skal udføres. (Provstetypologi A: Det administrative provsti og Den administrerende provst)
- *Eksistentiel selvledelse*, hvor medarbejderen er medbestemmende i, *hvad* arbejdsopgaven er, og *hvordan* den skal udføres. (Provstetypologi B: Det opmærksomme provsti, og Den koordinerende provst)
- *Strategisk selvledelse*, hvor medarbejderen definerer arbejdsopgaver ud fra "forretningens" formål. (Provstetypologi C: Det helhedsskabende Provsti og Den dynamiske provst)

Den strategiske selvledelse forventes altså i alle kirkens områder, og derfor bliver det også afgørende, at der til stadighed arbejdes med kirkens formål – dvs. med teologien. Det bliver vigtigt, at provst og biskop sikrer gode rammer for dette arbejde. Ligeledes er det vigtigt, at der også koordineres

mellem sognene og provstier for at udnytte ressourcerne bedst muligt. Der er opgaver og indsatser, som løses bedst i sognet, men der er også opgaver, som bedst løses på provstiniveau og stiftsniveau. Derfor bliver provstiudvalg og stiftsudvalg også vigtige deltagere i både udarbejdelsen og implementeringen af mål og visioner.<sup>10</sup>

Helt konkret - til spørgsmålet om, på hvilken måde biskoppens mål og visioner kan få konkret betydning for provstens udøvelse af tilsynshvervet - må svaret være, at provsterne kan forlange en tydelig framing i forhold til mål og visioner fra biskoppens side.

Provsterne kommer til at fokusere mere på ledelse, på at skabe rammer for udviklingen af kirkens liv og vækst på stifts-, provsti- og sogneplan. Der vil blive behov for mere sparring med både præster og frivillige medarbejdere. Provsterne må både i forhold til egen funktion og i forhold til provstiets præster og menighedsråd arbejde mere med strategisk selvledelse, hvilket også indebærer teologisk arbejde med forkyndelsen og organisatorisk arbejde med momentum - det at svare på de spørgsmål og udfordringer, kirken står i. Provsteuddannelsen skal også have et mere markeret fokus på formuleringen af fælles værdier. Ind i dette skal provsterne selv gøre op med et hierarkisk ledelsesparadigme og orientere sig mere mod netværksledelse, hvor rollerne bliver at facilitere, inspirere, opmuntre og skabe samarbejdsrelationer både internt – men sandelig også til det omgivende samfund. I arbejdet med formidlingen af mål og visioner skal provsterne også støtte og vejlede menighedsrådene, så arbejdet konkretiseres, ved at opstille indikatorer i forhold til det strategiske arbejde. Skal dette lykkes, så vil det kræve et endnu tættere samarbejde mellem provst og biskop – et samarbejde, som jeg med glæde ser frem til.

---

<sup>10</sup> Eksempler på mål i Viborg Stift. Opsamlet rundt i stiftet af biskoppen, godkendt og videreudviklet af stiftsrådet. Godkendt og regionaliseret af provster og provstiudvalg og godkendt og lokaliseret af menighedsrådene: 1. At vi fremmer anledningerne, hvor kirken/præsten møder befolkningen/menigheden. Fokus på præstens hjemmebesøg/altergang, på møderne i forbindelse med dåb, konfirmation, bryllup, begravelser, 4. maj etc. 2. Styrkelse af udviklingen i landsognene. Involvere os i "Kirken på Landet". Skabe netværk med civilsamfund, konference i Salling, engagere præster i forskning på området. 3. Styrke kirkens forhold til de unge (Trailer Church), fokus på ungdomskirke – stiftssamarbejde og samarbejde mellem sogn og organisationer.



## Provsten som leder – præsten som leder

Af Per Buchholdt Andreasen

Vi bad Per Buchholdt Andreasen, formand for Den danske Præsteforening, forholde sig til spørgsmålet:

- Hvad betyder det for forholdet mellem præsterne i provstiet og provsten, at provsten i højere grad italesættes som leder?

### Afstand

Det hurtige svar er *afstand*.

- Afstand i den forstand, at præsterne ikke længere i samme udstrækning som tidligere betragter provsten som en kollega, men mere som leder og chef.
- Afstand i den forstand, at flere provster føler sig isoleret fra det kollegiale fællesskab og giver udtryk for, at forholdet er blevet køligere og fjernere og beklager, at det er sådan.

Det, synes vi i Præsteforeningen, er problematisk, fordi afstand skaber polarisering, og polarisering skaber konflikter, og det er vel ikke det, der har været hensigten med den ledelsesdiskurs, man har sat på dagsordenen. Hvorfor er der skabt afstand? Ja, det, tror jeg, skal ses netop i lyset af den ledelsesdiskurs, der har været på dagsordenen gennem de seneste år. Mange har efterspurgt ledelse, og det har bl.a. betydet, at vi har sat fokus på en provsteuddannelse, der har haft til hensigt at klæde provsterne på til denne særlige udfordring.

Vi har så til gengæld glemt at klæde andre på til at tage imod den ledelse. Populært sagt taler alle om ledelse, men ingen vil ledes. Det skaber afstand, fordi provster og præster i den forstand ikke længere taler samme sprog i en ledelsesmæssig og teologisk kontekst.

Problemet er for mig at se, for nu at citere en af de betænkninger, jeg selv har været med til at lægge navn til, "at provstestillingen i dag udover at være en præstestilling, er en chefstilling med administrative opgaver og et ikke uvæsentligt ledelsesansvar". (Kirkeministeriet, 2011, p. 7)

Det er måske det der – "udover at være en præstestilling" – vi har glemt at få ordentligt defineret og reflekteret, for det samme kan siges om

præstestillingen, at den også indeholder administrative opgaver og et ledelsesansvar, som vel heller ikke er uvæsentligt.

Det er som om, at provsten som præst er blevet fortrængt af provsten som chef.

### **Provsten er præst – ikke bare chef**

Det er også derfor vi har en diskussion om, hvor meget eller måske hvor lidt, der egentlig skal til for så at sige at legitimere, at provsten faktisk er præst og ikke bare en administrativ chef, der på sigt kan afløses af en, som nødvendigvis ikke er teolog og ordineret præst.

Vi skal passe på, at provstestillingen ikke svulmer op og bliver et selvstændigt embede løsrevet fra præsteembedet, og at vi fastholder det, som er afgørende for vores embedsforståelse i folkekirken, at vi kun har ét embede, nemlig præsteembedet, hyrdeembedet for at tale teologisk.

Hverken bispeembedet eller provsteembedet er et særligt fra præsteembedet adskilt embede, men er et præsteembede, der er tillagt særlige funktioner. Det har vi så sent som sidste år fastslået i Betænkning 1544 om folkekirkens styre. (Kirkeministeriet, 2014, p. 415)

Det siges ofte ved skåltalerne, men synet på præsteembedet i forhold til provstefunktionen er under pres i virkeligheden. Derfor er en af de store udfordringer for FUV i provsteuddannelse også at arbejde med den fortsatte teologiske dannelse af provsterne og ikke bare have fokus på kompetenceprofiler og ledelsesmæssige værktøjer.

Der er behov for at fastholde, at provsten er præst med en særlig funktion.

### **Nødvendig teologisk refleksion**

Jeg bemærker i rapporten, at opgaven med at skabe sammenhæng mellem teologi og administrationen vurderes relativt lavt blandt provsterne, og det er netop bemærkelsesværdigt og tyder på et indsatsområde, for at præstedelen og den teologiske dannelse ikke bliver udfaset.

Vi trænger til en teologisk refleksion af, hvad en helhedsorienteret provst så er, i forhold til den opgave, der skal løses. Jeg synes stadig det er værd at bide mærke i, at en provst er en præst, der er sat foran for at varetage en funktion for fællesskabet, en funktion, der skal sikre, at kirkens økonomiske og menneskelige ressourcer tjener det, der er kirkens kernopgave.

Det er muligt, at mange provster mener, at der ikke er tid til at være præst. Det er måske, fordi alt for mange opgaver er blevet lagt over til provsten, som skal bære dem alene. Hvorfor så ikke dele opgaverne og ansvaret ud?

Jeg har hørt om provster, der fornuftigt nok ser TR og PU-præsten i provstiet, som en del af et ledelsesteam, man kan løse opgaverne med i fællesskab.

Det, synes jeg, er en interessant tanke.

### **Har provsten mistet gejsten?**

Jeg har længe overvejet, om jeg skulle skrive en formandsklumme i Præsteforeningens Blad med overskriften: "Har provsten mistet gejsten?" for netop at fastholde dette perspektiv, at den gejstlige ledelse ikke kan ses løsrevet fra den administrative opgave, fra tilsynsfunktionen i alle dens aspekter og fra ledelse generelt. Men man skal jo heller ikke provokere for meget, så det bliver nok ved overvejelsen.

Jeg ved godt, at det hos nogle vil udfordre en luthersk tænkning om, at det gejstlige skal skarpt adskilles fra det verdslige, men jeg tror ikke, at den position holder i dag, hvis man skal tale helhed og sammenhæng. Det bliver meget let en akademisk og abstrakt diskussion, som ikke er så konstruktiv.

### **Præsten som leder**

Når man peger på et problem, skal man også pege på en løsning. I stedet for afstand, hvordan skaber vi så nærhed og sammenhæng i det, at provsten italesættes mere og mere om leder?

Ja, også ved at italesætte præsten som leder.

Det er 15 år siden, at Kirkeministeriets daværende departementschef dr. jur. Preben Espersen skrev i sin kirkret, at der ikke består noget egentligt over- og underordningsforhold mellem provst og præst, at provsten ikke har nogen almindelig instruktionsbeføjelse over for præsten i det pastorale arbejde. Provsten kan således ikke give præsten bindende anvisninger i forbindelse med tilrettelæggelse og udførelse af præstens arbejde, skrev Espersen så sent som ved årtusindskiftet.

Jeg ved godt, at der er løbet meget vand i ledelsesdiskurs-åren siden da, og mange jurister vil kunne fortælle, at det da ikke holder med de kompetencer, der er lagt ud til biskopper og provster. Men Espersens udsagn vidner jo om en respekt for den selvstændighed og frihed, som er kendetegnede for den folkekirkelige organisation, som det er vigtig at fastholde. Det er i virkeligheden udtryk for en meget moderne ledelsesforståelse, at ledelse drejer sig om at forstå, motivere og begejstre mennesker, og i den forstand håber jeg, at provsterne ikke har tabt gejsten.

Derfor ser vi det også i Præsteforeningen som en vigtig opgave at få forholdet mellem provster og præster bragt på en formel, hvor vi skaber samarbejde og nærhed og ikke afstand og konflikt. Det skaber vi kun ved at tale sammen, forstå og respektere hinandens funktioner og være bevidst om, at vi har en fælles ledelsesdiskurs.

Det projekt har vi faktisk sat på dagsorden sammen med Provsteforeningen, for vi vil gerne være en del af løsningen.

## Nødvendigt med åben diskussion af opgavefordeling

Af Inge Lise Pedersen

Vi bad Inge Lise Pedersen, formand for Landsforeningen af menighedsråd, forholde sig til spørgsmålet:

- Hvad betyder det for provstens legitimitet og rolle i forhold til menighedsrådet, når provstiet varetager opgaver (fx økonomi, personaleledelse) der tidligere lå hos menighedsrådet? Og hvad sker der med den relation, når opgaverne overlades til en professionel, fx en provstikonsulent?

### Betænkninger er ikke lov

Helt indledende vil jeg gøre opmærksom på, at rapporten næsten udelukkende forholder sig til udvalgsbetænkninger. Som formand for Landsforeningen føler jeg mig meget forpligtet på lovgrundlaget for menighedsrådsarbejdet. Og det er altså ikke alle betænkningernes forslag, der er blevet til lov. Heller ikke alle de forslag, Landsforeningens repræsentanter i udvalgene gik ind for. Dette blot for at antyde, at jeg også kan se, at visse ændringer er formålstjenlige, men det er et problem for mig, hvis de ikke er lovlige.

Jeg er blevet bedt om at forholde mig til to spørgsmål:

- Hvad betyder det for provstens legitimitet og rolle i forhold til menighedsrådet, når provstiet varetager opgaver (fx økonomi, personaleledelse) der tidligere lå hos menighedsrådet?
- Og hvad sker der med den relation når opgaverne overlades til en professionel, fx en provstikonsulent?

Jeg synes ikke de er så enkle at besvare, for hvis jeg svarer, så anerkender jeg nogle forudsætninger, som er problematiske. Det er egentlig samme slags spørgsmål som: Hvornår er du holdt op med at slå din kone? Eller hvornår er du holdt op med at bedrage din mand?

## Menighedsrådet har ansvaret

Det lumske er den indbyggede præsupposition dvs. henholdsvis, at jeg har bedraget min mand, og at opgaven med økonomi og personaleledelse ikke længere ligger hos menighedsrådene. For det gør den jo stadig, rent ansvarsmæssigt. Det er menighedsrådet, der har ansvar for økonomi, og som er arbejdsgiver for kirkefunktionærerne og dermed også har personaleledelsen.

Selvfølgelig må menighedsrådet gerne købe professionel hjælp til regnskabsførelsen, og det er der rigtig mange råd, der gør, og det er vel baggrunden for, at man indførte krav om, at der skulle være en folkevalgt kasserer i menighedsrådet. Kassereren bliver dermed personifikationen af rådets forvaltningsansvar.

Så regnskabsførelsen kan godt ligge uden for menighedsrådet hos en funktionær eller en helt ekstern regnskabsfører, men mig bekendt er det ikke lovligt at lade provstiet overtage regnskabsførelsen, hverken hvis provstiet her betyder provsten eller provstiudvalget.

Provst og provstiudvalg er nemlig tilsynsførende instans for sognenes regnskaber. Og det giver ingen mening at skulle godkende et regnskab, man selv har lavet. Så vidt jeg er underrettet, er det heller ikke tilstrækkeligt, at den faktiske regnskabsførelse foretages af en, der er ansat til lige netop denne opgave af provstiudvalg eller provst, hvis denne person refererer til provst eller provstiudvalget.

Selvfølgelig kan man etablere et samarbejde (evt. med provstiet som ramme) om regnskabsførelse, men det skal så ikke blot formelt men også reelt styres af en bestyrelse, der så at sige er menighedsrådets forlængede arm, ikke af provstiudvalget eller provsten. Tilsynsmyndigheden kan ikke samtidig være arbejdsgiver for regnskabsføreren.

Det er derfor en sådan *ordning*, der mangler legitimitet, ikke provsten, og derfor synes jeg egentlig spørgsmålet er umuligt at svare på.

Også det andet spørgsmål rejser et nyt:

## Hvad betyder provstikonsulent?

Igen: hvis det betyder en konsulent ansat af et samarbejde mellem en række sogne (evt. med provstiet som ramme), så refererer denne konsulent til bestyrelsen for dette samarbejde.

Noget tyder på, at dette opfattes som en formalitet, mens realiteten er, at vedkommende mere eller mindre er provstens forlængede arm. Men er det lovligt? Ikke så vidt jeg ved.

Mens professionaliseringen af regnskabsførelsen begyndte for længe siden, især i de sogne, der havde en regnskabskyndig kordegn, så er personaleledelsen først begyndt at blive professionaliseret i nyere tid, og ofte i form af en ansat personalekonsulent for en række samarbejdende sogne med provstiet som ramme (måske endda i to provstier).

Det er let at forstå, at nogle menighedsråd kan føle et behov for at blive aflastet for personaleadministration, for det felt er blevet meget omfattende, og det kan kræve sin mand (eller kvinde) at være ajour med ferielov og regler for orlov for ikke at tale om arbejdsmiljøforhold. Hvis det ikke kun er en praktisk aflastning for nogle administrative forhold, men betyder at hele personaleledelsen glider over til en professionel, så vil det påvirke relationen mellem de ansatte og menighedsrådet.

Hvis det skal påvirke relationen mellem provsten og menighedsrådet, forudsætter det igen, at denne professionelle har provsten som (faktisk) arbejdsgiver.

### **Sammenfattende**

Snarere end at få mig til at reflektere over, hvad professionaliseringen betyder for provstens legitimitet, sætter formuleringen af spørgsmålene mig i gang med at reflektere over, om menighedsrådets kompetence (og ansvar) på økonomi- og personaleområdet er i fuld gang med at blive undermineret (evt. fordi nogle menighedsråd selv ønsker at slippe for det), og dermed også menighedsrådets arbejdsgiveransvar. Provsternes rapportering svarer udmærket til de indspil, en del menighedsråd har givet i projektet *Menighedsråd på jeres måde*.

Og det, der sker, er jo tilsyneladende ikke engang, at kompetencen flyttes et niveau op, til provstiudvalget, men derimod at den flyttes til embedsmanden, provsten. I det gedulgte.

Den fordeling, vi har af arbejdsopgaver og kompetenceområder i folkekirken, er sket ved en slags knopskydning. Der kan siges meget smukt om sådanne organiske udviklinger, men enkle og logiske er de sjældent, og jeg er heller ikke overbevist om, at alle opgaver er placeret på det mest formålstjenlige niveau.

Men så vil jeg gerne have en åben diskussion af opgavefordelingen. Jeg tror faktisk, tiden er inde til, at opgave- og ansvarsfordelingen mellem sogn, provsti, stift (og nationalt niveau i den udstrækning, der er et organ til at tage sig af det) bliver analyseret. Det kunne godt tænkes, at nogle opgaver befandt sig bedre på et andet niveau.

## Et embede i sin egen ret

Af Jens Thorkild Bak

Vi bad Jens Thorkild Bak, domprovst i Ribe domprovsti, om at forholde sig til spørgsmålet:

- Hvor ligger udfordringen i, at provsten både udøver et traditionelt gejstligt tilsyn og samtidig har et organisatorisk ledelsesansvar?

### Hvori består egentlig udfordringen/problemet?

Tak for invitationen til at bidrage til konferencen! Jeg har været endda meget i tvivl om, hvad der ligger i overskriften for det emne, jeg er blevet bedt om at forholde mig til. At der ved "udfordring" skal forstås problem, er klart nok, men hvori består det?

Måske skal der ses en spænding mellem gejstligt tilsyn og organisatorisk ledelse (for så vidt som begreberne udgår fra systematisk og historisk forskellige verdener). Men i så fald er omtalte spænding i den nu foreliggende provstirapport søgt behændigt ophævet af selve dens brede definition på det gejstlige tilsyn, hvorefter dette nemlig udtrykkeligt omfatter hele den kirkelige virksomhed, herunder og blandt meget andet også de opgaver, man traditionelt ville henregne til ledelsesopgaver. En unægteligt meget bred definition, der imidlertid lægger sig i smuk forlængelse af det helhedsperspektiv, Betænkning 1527 med udgangspunkt i "ordets tjeneste" anlagde på provstens virksomhed, når det her hed, at "ordets tjeneste eller forkyndelsen er normerende for ethvert område, der falder inden for legalitetskontrol/-tilsyn, gejstligt tilsyn, forvaltning og ledelsesfunktion". (Kirkeministeriet, 2011, p. 44) Eller med en anden formulering: "Provsten er i såvel de delegerede tilsynsopgaver som de forvaltnings- og ledelsesopgaver, der er tillagt embedet, "ordets tjener" i enhver form for embedsudøvelse" (Kirkeministeriet, 2011, p. 44).

Til overflod kunne her suppleres med den syntetiserende bestemmelse, som allerede Betænkning 1477 med udgangspunkt i biskoppens tilsyn gav af stiftet i hele dets opgaveportefølje: "Udgangspunktet for stiftet er biskoppens embede som et tilsynsembede." (Kirkeministeriet, 2006, p. 39)



Hvis udfordringen, der er givet med emnet, derfor ikke skal ses i en saglig spænding – som tværtimod synes effektivt manet i jorden – mellem gejstligt tilsyn og organisatorisk ledelse, så måske i mængden af provstens opgaver: Ikke alene skal provsten det ene, men også det andet, og hvordan skal han/hun overkomme det? Rapporten henviser her til bestemmelsen i Betænkning 1527 af provsten som præst, embedsmand, chef og leder: "Der er i dag, udover en præstestilling og en tilsynsfunktion, tale om en chefstilling med administrative opgaver og et ikke uvæsentligt ledelsesansvar," som det hed. (Kirkeministeriet, 2011, p. 7) Er det altså i stedet i antallet af roller, provsten skal spænde over, udfordringen ligger? Vi får se.

Mit bidrag i dag fordeler sig på tre, som det må blive, ultrakorte punkter:

- Som første punkt stiller jeg spørgsmålet: Hvad er det, der holder sammen på et provsti?
- Som andet: Hvad er det, der holder sammen på provsten? Findes der et perspektiv (udover det gejstlige tilsyn), hvorfra det er muligt at betragte og sammenfatte provsteembedet i dets mangfoldighed af roller?
- Som tredje punkt identificerer jeg den særlige udfordring, som provsten står over for i dag, som en udfordring især af provsteembedets integritet som et embede i sin egen ret.

## 1. Hvad konstituerer provstiet?

Jeg har tidligere i flere sammenhænge argumenteret for den betænkelighed, man stående i en luthersk tradition bør have ved at betragte folkekirken som en emanation af det gejstlige embede. (Bak, 2011; Bak, 2012) Det skal jeg ikke gentage her. Men frem for at grundlægge provstiet som forvaltningsenhed på det gejstlige tilsyn, eller om man vil: *ordets tjeneste*, vil jeg omtale tre faktorer, som er konstitutive for provstiet.

For det første er provstiet en geografisk størrelse og som geografisk størrelse et socialt rum af en vis udstrækning, som provsten i den gældende lovgivning er tillagt et nærmere defineret ansvar for.

Måske er det tidstypisk, at vi glemmer netop denne simple, rumlige side af, hvad et provsti er. Det ville eksempelvis sociologen Hartmut Rosa hævde. Ifølge Rosa har vi vænnet os til at betragte verden, som funktioner, der skal optimeres, i hvilken forbindelse kun tiden – og forandringshastigheden – spiller en rolle, mens rummet skrumper og taber i betydning. (Rosa, 2014, p. 21 ff; 69 ff.)

For det andet holdes provstiet sammen af det mentale kort, som dets forskellige aktører og interessenter deler med hinanden. Et mentalt kort, der indeholder en på forhånd givet, mere eller mindre eksplicit antagelse af, hvad folkekirken, herunder et provsti, er til for.

Det er muligt, som nogle vil hævde, at konturerne i dette kort er blevet mere utydelige i løbet af de senere årtier, og at det er årsagen – som Peter Widmann forudsagde det for allerede 20 år siden – til den oppustning af embedet, vi er vidner til i de nævnte betænkninger (og andre steder), men en oppustning af embedet er ikke nogen anbefalelsesværdig vej til en genopfriskning af kortet.

For det tredje er provstiet et gennemreguleret område, der forvaltningsmæssigt er sammensat af et fintmasket net af indbyrdes koordinerede regler, delegationer, organer, embeder og historiske praksisser.

## **2. Hvad er det, der holder sammen på provsten?**

Hvorfra udgår helhedsperspektivet på provstens embede i dets forskellige aspekter?

Man kan sagtens tale de forskellige betegnelser for provsten op: Præst, embedsmand, chef, leder osv. Det er givetvis også fristende at gøre det, når vi mødes og diskuterer alle vore udfordringer. Problemet opstår imidlertid, når man med udgangspunkt i dette fokus på mangfoldigheden af roller vil forsøge at finde en sammenhæng imellem dem, en syntese, som tilfældet er, når man kunstigt vil sammenfatte alt under det gejstlige tilsyn/ordets tjeneste. Det trækker billedet af hele folkekirken skævt.

Mit forslag vil være at lade de forskellige kasketter spille en mere underordnet rolle for i stedet at fokusere på provstiet som bestående af en række arenaer, der er karakteriseret ved skiftende, ofte indbyrdes forskellige dagsordener. Man kan til forståelse af dette helhedsperspektiv lade sig inspirere både af Kurt Klaudi Klausens arenatænkning, (Klausen, 2006) og de stadig aktuelle studier, som Dorthe Pedersen m. fl. fremlagde i antologien *Offentlig ledelse i managementstaten* (Pedersen, 2004).

Den ledelsesprofessionelle udfordring til provsten er da at kunne aflæse og matche de vilkår og forventninger, der er givet med hver enkelt kontekst eller arena inden for den mangfoldige og kantede institutionelle arkitektur, der er folkekirkens. Vedr. det gejstlige tilsyn: Den arena, der hedder *ledelse af fagprofessionelle*, frembyder naturligvis sine særlige udfordringer, men er i den henseende kun en af flere. Med arenaerne som tilgang opgives forsøget på at forene kasketterne. I stedet tages udgangspunktet i den

sammensatte virkelighed, som et provsti er, hvor sammenhængene alene skabes derved, at provsten er en gennemgående og dermed forbindende figur på de arenaer, som – med en uskøn, teknisk betegnelse – udgør folkekirkens *operative* niveau, og det er givetvis provsteembedets store privilegium (midt i den uomtvistelige sum af trængsler, der omgiver det) at have mulighed for at være det forbindende led i mangfoldigheden. På det punkt tror jeg, at jeg kan tilslutte mig *Forandringer i provstierne II*, når den i de afsluttende, perspektiverende bemærkninger knytter betegnelser som *relation* og *relationel* til den ledelsesforventning, provsten skal indfri.

### **3. Den særlige udfordring til provsteembedet som en udfordring af provstens integritet**

Der kan siges vældigt meget om udfordringen af provstens integritet, men jeg bliver nødt til at begrænse mig til et enkelt punkt.

Sammen med ledelsesretorikken indtog i folkekirken har der bredt sig – og vist nok langt ind i provsteforeningens bestyrelse – en opfattelse af provsten som *mellemlider*. Jeg har sagt hjemme i Ribe, at den dag, jeg bliver mellemlider, vil jeg gerne udfases hurtigt, om end så vidt muligt i nåde og med pension.

Jeg vil gerne advare imod en for hurtig overtagelse af den retorik, som – efter min fornemmelse, men sagen kalder på en nærmere udredning – er på kollisionskurs både med den lutherske embedsforståelse og med en adækvat forståelse af folkekirkens opbygning.

Om end mellemliderbegrebet måske hilses velkomment af dem, der arbejder for et nyt, mere enhedsorienteret organiseringsideal (i lighed med *corporate communication*) i folkekirken!

Min betænkelighed understøttes af det skifte, der i moderniteten sker fra embede til funktion. Et skifte, der også kan betragtes som en ændring af ansvarsrelationen, glimrende beskrevet af bl.a. Zygmunt Bauman (Bauman, 2015, p. 143 f.):

Med embedet og kaldet er angivet et rum og nogle nærmere bestemte sociale relationer, man har et selvstændigt ansvar for i overensstemmelse med embedets indhold. Her retter relationen sig mod verden udenfor.

Med funktionen derimod er angivet en plads i et system, evt. som mellemlider, hvor orienteringen er systemintern og målet for funktionsbæreren først og fremmest bliver at holde sin ryg fri opad og nedad i organisationen. Relationen krummer sig om sig selv og bliver systemintern.

Det sidste er, overført på vores sammenhæng, skadeligt både for provsten og for det ansvar, provsten har på sit sted. Men galt bliver det først for alvor, hvis skiftet fra embede til funktion kombineres med et nyt organisationsideal, hvorefter provsten og provstiudvalget betragtes som instrumenter til at føre biskoppens og stiftsrådets visioner ud i livet. Menighedsråd og provstiudvalg henter sammen med præster og provster ideer og inspiration mange steder i omverdenen, herunder også fra biskoppen og stiftsrådet, men i en sund organisation er det ideernes kvalitet og argumenternes styrke, der bestemmer kursen, ikke rollemagten – hvis det nu skal siges så kort, som det skal her.

## Litteratur

- Andersen, E. & Lindhardt, M., 2010. *Ledelse af tro*. Gyldendal Business.
- Andersen, E. & Lindhardt, M., 2011. Folkekirken og brugerne. *Dansk Kirketidende*, Marts.
- Bak, J. T., 2011. Præsten som tjenestemand teologisk betragtet. I: *Folkekirken embeder. Kirkeretsantologi 2011*. Anis, pp. 163-177.
- Bak, J. T., 2012. Folkekirken styring ved et vendepunkt. I: *Kirkeforfatning. Kirkeretsantologi 2012*. Anis, p. 103 ff..
- Bauman, Z., 2015. *Fagre flydende verden*. Hans Reitzels Forlag.
- Blixen, K., 1992. *Samlede essays*. Gyldendals tranebøger.
- Croft, S., 2006. *The Future of the Parish System*. Church House Publishing.
- Finansministeriet, 2005. *Public Governance - kodeks for god offentlig topledelse i Danmark*, København K: Mkom Danmark.
- Florida, R., 2005. *Den kreative klasse - og hvordan den forandrer arbejde, fritid, samfund og hverdagsliv*. Klim.
- Hammer, S. & Høpner, J., 2014. *Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Karl E. Weick*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Hansen, K. K., 2012. Forstandig ledelse - ledelse mellem opdagelse og skabelse. I: *Forstandig ledelse. Erfaringsbaserede refleksioner og filosofiske synsvinkler*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 171-188.
- Jensen, K. E., Jensen, J. P., Digmann, A. & Bendix, H. W., 2010. *Principper for offentlig innovation*. L & R Business.
- Kirkeministeriet, 2006. *Betænkning 1477: Opgaver i sogn, provsti og stift*, Kirkeministeriet.
- Kirkeministeriet, 2007. *Betænkning 1491: Folkekirken lokale økonomi*, Kirkeministeriet.
- Kirkeministeriet, 2008. *Betænkning 1495: Evaluering af forsøg med stiftsråd*, Kirkeministeriet.
- Kirkeministeriet, 2008. *Betænkning 1503: Uddannelse og efteruddannelse af præster*, Kirkeministeriet.
- Kirkeministeriet, 2009. *Betænkning 1511: Omlægning af statens tilskud til folkekirken til bloktilskud*, Kirkeministeriet.
- Kirkeministeriet, 2011. *Betænkning 1527: Provstestillingen og provstiets funktion*, Kirkeministeriet.
- Kirkeministeriet, 2014. *Betænkning 1544: Folkekirken styre*, Kirkeministeriet.
- Klausen, K. K., 2006. *Strategisk ledelse. De mange arenaer*. Syddansk Universitetsforlag.
- Kolind, L., 2000. *Vidensamfundet. Dagsorden for Danmark i det 21. århundrede*. Gyldendal.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.-H., 2004. *Managing Uncertainties in networks*. Routledge.
- Kotter, J. P., 1997. *I spidsen for forandringer*. Peter Asschenfeldts nye forlag.
- Kristensen, A. R. & Pedersen, M., 2013. *Strategisk selvledelse. Ledelse mellem frihed og forretning*. Gyldendal Business.
- Lindhardt, M. & Andersen, E., 2010. *Forandringer i provstierne. Provstiernes udvikling og provsternes arbejde*. FIPs Forlag.
- Mintzberg, H., 2010. *Om ledelse*. L&R Business.
- Nielsen, K. B., 2011. Det almene, det særlige og det helt særlige embede. Forholdet mellem folkekirken præsteembeder teologisk belyst. I: *Folkekirken embeder. Kirkeretsantologi 2011*. Anis, pp. 15-33.

- Pearce, W. B., 2007. *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Pedersen, D., 2004. *Offentlig ledelse i managementstaten*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Qvortrup, L., 2011. *Paradokshåndtering og ritualproduktion*. Anis.
- Rosa, H., 2014. *Fremmedgørelse og acceleration*. Hans Reitzels Forlag.
- Sparks, P., Soerens, T. & Friesen, D. J., 2014. *The new parish*. IVP Books.
- Thyssen, O., 2002. *Værdiledelse. Om organisationer og etik*. Gyldendal.

