

Evaluering af sammenlægningen i Vesterbro Sogn



**Udarbejdet af Dorte Kappelgaard,
Kirsten G. Juul og Benedikte Achen**

Evaluering af sammenlægningen i Vesterbro Sogn

Vesterbro Sogn
Vor Frue-Vesterbro Provsti
Københavns Stift

Udarbejdet af Dorte Kappelgaard (Kirkefondet), Kirsten G. Juul (CUR) og Benedikte Achen

© Kirkefondet, juli 2016

Indholdsfortegnelse

Baggrund og formål	4
Hvad er Vesterbro Sogn lykkedes med?	5
Sammenlægningen i Vesterbro Sogn	6
Fra ledelse i en overgangsfase til fremadrettet ledelse af Vesterbro Sogn	7
Behov for og tydeliggørelse af fælles visioner for arbejdet	9
At opbygge mere tillid i sognet	10
'Vesterbro-modellen'	10
Dispensationer givet af daværende Ministerium for Ligestilling og Kirke	11
Menighedsråd	11
Flere medarbejderrepræsentanter for kirkefunktionærer	16
Afholdelse af nyvalg	17
Forretningsudvalg	17
Samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg	19
Kirkeudvalg	20
Andre udvalg	23
Daglig ledelse	25
Ledende præst	31
Ansættelsesudvalg	34
Frivillige i Vesterbro Sogn	35
Hvad kendetegner de frivillige og deres engagement?	35
Hvorfor involvere frivillige i sognets arbejde?	41
Opsummering og anbefalinger	45
Fire opmærksomhedspunkter inden for strukturen	49
Metode	53

Baggrund og formål

Vesterbro Sogn er resultatet af en sammenlægning i 2012 af sognene på Vesterbro, oprindeligt ni kirker i otte sogne, i dag syv kirker: Apostelkirken, Eliaskirken, Enghave Kirke, Kristkirken, Mariakirken, Sct. Matthæus Kirke og uKirke. Forud for etableringen af Vesterbro Sogn var der en forsøgsperiode på fire år, hvor menighedsrådene på Vesterbro arbejdede sammen inden for en løs struktur kaldet Vesterbro Bykirke.

Ved etableringen af Vesterbro Sogn blev det vedtaget at gennemføre en evaluering i 2016. Denne rapport er resultatet af denne evaluering. Evalueringens formål er for det første at skabe et grundlag for at vurdere, om dispensationerne givet af det daværende Ministerium for Ligestilling og Kirke i 2012 skal videreføres eller søges igen – eventuelt i en justeret udgave, for det andet at fokusere, styrke og kvalificere det videre arbejde i Vesterbro Sogn og for det tredje at tilvejebringe viden, som kan komme andre kirker, der vil forsøge sig med lignende sammenlægninger, til gode.

De spørgsmål, som sættes fokus på i evalueringsrapporten, er følgende:

- Egner sognets størrelse sig til at løfte de opgaver, sognet skal/vil løfte i forhold til vision/målsætninger?
- Har sognet organiseret menighedsrådets arbejde på en hensigtsmæssig måde i forhold til opgaverne?

Herunder belyses:

- Frivilliges engagement i menighedsråd, udvalg og konkrete projekter
- Frivilliges gange til ledelse, herunder teamledernes rolle samt trivsel blandt medarbejdere og præster

Derudover sættes der i en ekstern del af evalueringen fokus på Vesterbroborgeres sociodemografiske kendetegn, religiøsitet, værdier, fritid og brug af kirkelige aktiviteter på Vesterbro¹.

En betydelig del af rapporten vil fokusere på de dispensationer, som Vesterbro Sogn blev givet af det daværende Ministerium for Ligestilling og Kirke. Rapporten giver ikke give nogle entydige svar på, hvad der eventuelt skal ændres i dispensationerne. Dens formål er at kvalificere drøftelsen af fremtidige dispensationer samt at give en række bud på spørgsmål, man bør overveje i den forbindelse. Der peges desuden på områder, hvor det kan være uklart, hvorvidt der er behov for ændring i dispensationerne eller for udvikling inden for de givne rammer.

Rapporten baserer sig på spørgeskemaer besvaret af hhv. ansatte (kirkefunktionærer), præster (hører ikke under betegnelsen 'ansatte'), menighedsrådsmedlemmer og øvrige kirkeudvalgsmedlemmer samt frivillige² samt 20 enkelt- og fokusgruppeinterviews. Når der i rapporten nævnes

¹ Undersøgelsen blandt vesterbroborgere afsluttes 1. juli 2016. De centrale pointer fra sogne- og registeranalysen vil dog blive fremstillet i appendix til denne udgave af rapporten.

² Modtagerne for spørgeskemaer er blevet inddelt i følgende fire grupper: Ansatte (undtagen præster), præster, menighedsrådsmedlemmer (undtagen medarbejderrepræsentanter og præster) samt frivillige (kirkeudvalgsmedlemmer og frivillige inden for forskellige arbejdsområder, dog ikke menighedsrådsmedlemmer). Se desuden metodeafsnit s. 53.

menighedsrådsmedlemmer, vil der som udgangspunkt være tale om valgte menighedsrådsmedlemmer.

Rapporten er bygget op på den måde, at vi indledningsvist vil se nærmere på, hvad Vesterbro Sogn er lykkedes med, selve sammenlægningen, ledelsesdimensionen, tillid i sognet og de fælles visioner. Derefter vil vi – med afsæt i dispensationerne – gennemgå organisationens enheder og undervejs pege på aspekter af ledelse og trivsel og de praktiske konsekvenser af sognets organisering. Til sidst vil rapporten opsummere evalueringens hovedpointer blive opsummeret og give en række anbefalinger. Disse kan dels anvendes i det videre arbejde i Vesterbro Sogn, dels være til inspiration for sogne, der står over for en lignende sammenlægning.

Målgruppen for rapporten er 1) Vesterbro Sogn, mere specifikt beslutningstagere og andre interesserede i processen omkring vedtægtsdispensationer, men også personer, der er optagede af sognets udvikling inden for de formelle rammer, 2) menighedsråd, præster, ansatte og frivillige i andre sogne, der ønsker at lære af erfaringerne fra Vesterbro Sogn, for eksempel i forbindelse med en forestående sognesammenlægning.

Hvad er Vesterbro sogn lykkedes med?

Vesterbro Sogn har været igennem – og befinder sig fortsat i – en proces, hvor forskellige kirkekulturer, kirkeopfattelser, organiseringsformer og interesser mødes, og hvor man løbende må stille spørgsmål som: Hvad vil man med sognet? Hvordan skal der udvikles på strukturen for at lykkes med det, man gerne vil? Hvordan kan der skabes gode rammer for trivsel og engagement, når man ikke har samme grad af nærhed og overskuelighed som i sogne med én kirke og et lille menighedsråd? Samtidig er det oplagt i sidste del af sognets første menighedsrådsperiode at standse op og se på, hvad Vesterbro Sogn i perioden 2012 til 2016 generelt set er lykkedes med.

Stolthed ved at udføre pionérarbejde

Mange præster, ansatte og frivillige giver udtryk for en stolthed over det, der er blevet opnået i Vesterbro Sogn. Der er en bevidsthed om, at Vesterbro Sogn er et foregangsogn, hvor erfaringerne fra sammenlægningen kan gøre gavn i andre dele af folkekirken.

Sammenlægningen som intern proces

Sammenlægningen har ikke været smertefri, og nogle kirker er blevet nedlagt undervejs. Kirkerne i Vesterbro Sogn er dog lykkedes med at holde sammenlægningen som en intern proces, hvor uenigheder m.v. ikke er blevet udbasuneret i det offentlige rum. Det har betydet, at menighederne har fået mere ro til at finde sig til rette i en ny organisationsform.

Effektivisering

En lang række opgaver er blevet løftet fra de enkelte kirkers udvalg med overgangen fra lokale menighedsråd til kirkeudvalg. Det har givet en administrativ aflastning af præster og frivillige samt et økonomisk overskud, der investeres i aktiviteter og ansættelser, der ikke er administrative.

Profilerings gennem tilførte ressourcer

Vesterbro Sogn er i dag organiseret med kirker, der varetager bestemte funktioner (fx diakoni, unge og integrationsarbejde) og kirker, der har en bredere profil. 'Vesterbro-modellen' har konkret betydet, at i de kirker, hvor man har en tydelig profil eller nyskabende aktiviteter, er der en udbredt opfattelse af, at man har fået tilført både menneskelige og økonomiske ressourcer – man er blevet 'sat fri' funktionskirker, hvor man oplever at have en 'oplagt' og tydelig profil, er der en udbredt opfattelse af, at man har fået tilført både menneskelige og økonomiske ressourcer – man er blevet 'sat fri' til at arbejde med det, man gerne vil arbejde med. Præster og kirkeudvalg har fået mulighed for i højere grad at koncentrere sig om det, de brænder for, og skal bruge mindre tid på

administration. Økonomisk har man fået mulighed for at anvende midler til at udfolde kirkernes profiler, mens meget af økonomien tidligere var bundet op i traditionelle kirkelige aktiviteter.

Plads til eksperimenter i mødet med ikke-kirkevante

I tæt samspil med profiltænkningen er i et større omfang end tidligere blevet plads til at eksperimentere med det at være kirke. Mængden af eksperimenterende tiltag er blevet større, og man har haft modet til at gå nye veje. Mennesker, som ikke har kirkelig baggrund, er kommet i tale. Kirkerne har indgået i bydelens eksisterende festivaler og begivenheder – de har været medspillende på gadeniveau. Egne events i gadebilledet har skabt synlighed. Det betyder ikke, at det forventes, at man kan fortsætte med at udvide repertoiret. Der tales om at finde en sund balance mellem nytænkning, afvikling og fastholdelse af traditionelle kirkelige aktiviteter.

Understøttelse af mangfoldighed i kirkekulturer

Det er kendetegnende, at sognesammenlægningen har skabt rum for mangfoldighed, hvad angår teologi, kultur, frivillighedsmiljøer, kirkeudvalgsprofiler m.v.

Fælles kommunikationsudtryk har forbedret kommunikationsvejene

Kirkerne i Vesterbro sogn er lykkedes med at benytte sig af et fælles kommunikationsudtryk (grafik, hjemmeside m.v.), der har betydet, at de daglige kommunikationsveje er blevet mere smidige og effektive. Det har kunnet lade sig gøre, fordi kirkerne i sammenlægningsprocessen har udvist en stor velvillighed til at udtrykke deres egen profil i et fælles kommunikationsudtryk.

Strukturen holder

Det er en udbredt opfattelse blandt såvel præster, ansatte som valgte menighedsrådsmedlemmer, at strukturen er fornuftig i forhold til de opgaver, der skal løftes. Det vil sige, at det er hensigtsmæssigt, at der er sammensat et stort menighedsråd (*hvor stort det skal være, er dog til diskussion*), at et forretningsudvalg forbereder møder og løfter nogle af de tunge opgaver, at der er en daglig ledelse, at der er nedsat et samarbejdes- og arbejdsmiljøudvalg, at der er kirkeudvalg i de enkelte kirker, at der kan nedsættes tværgående faglige udvalg i sognet og i nogen grad, at der er en ledende præst. Opgaven fremover bliver først og fremmest at få organisationskulturen til at følge med.

Succes i forhold til at være kirke

Vesterbro Sogn opleves som en succes målt på den værdi, kirken på Vesterbro skaber for mennesker i lokalområdet. På et fælles møde for menighedsrådsmedlemmer og ansatte lød det sådan:

“Det, vi gør, får betydning; vi skriver historie.”

“Flere mennesker får et positivt møde med kirken.”

“En almindelig kirke kan ikke nær rumme alt, hvad Vesterbro sogn rummer - det er dejligt, at vi kan tilbyde så mange forskellige aktiviteter; det kan man også være stolt af!”

“Det er inspirerende at være med til at udfolde Guds rige i København i 2016”

“Folkekirken kan vise initiativ!”

“Mangfoldigheden er inspirerende, fordi vi opnår flere erfaringer med forskellige måder at gøre tingene på og fejre gudstjeneste på.”

Vesterbro Sogn lever, samler erfaringer, udvikler sig og er langt henad vejen tilsvarende succesfuld:

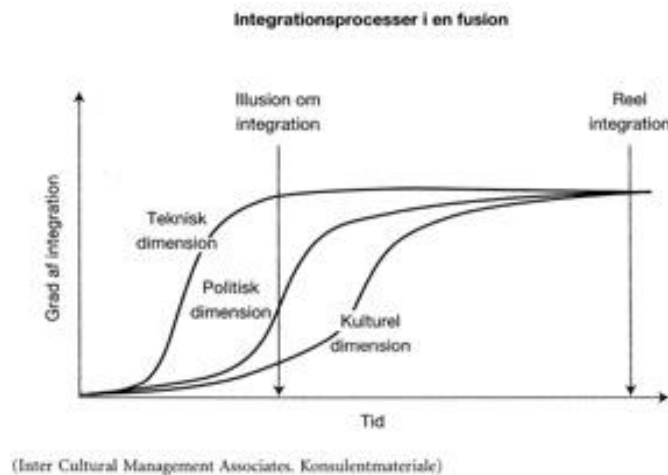
“Meget af det, der så helt umuligt ud, er faktisk gået ret godt!”

Sammenlægningen i Vesterbro Sogn

Sammenlægningen i Vesterbro Sogn er unik i folkekirken. Det er første gang, man har kastet sig ud i så omfattende en omstrukturering. Formålet med sammenlægningen var at blive bedre til at

koordinere, effektivisere, udvikle, profilere og kommunikere – med et samtidigt blik på det helt karakteristiske for Vesterbro Sogn: Dynamikken mellem på den ene side de forskellige kirker med hver deres profil og praksis og på den anden side den store enhed, sognet.

Sammenlægningen i Vesterbro Sogn deler mange vilkår og træk med fusioner i almindelighed. En fusion – forstået som en samling af flere selvstændige enheder i en ny og større enhed – er en forandring, der involverer en række integrerende processer af politisk, organisatorisk, teknisk, kulturel, social og psykologisk karakter. Forandringsprocesserne har hver deres karakter og hver deres logik, og det er sjældent, at de forskellige processer forløber samtidigt.



Figur 1. Integrationsprocesser i en fusion.³

Figur 1 viser i forenklet form, hvordan der ofte opstår en forventning og en 'illusion' om, at en fusion er på plads, langt tidligere end det er tilfældet i praksis. Det er med til at forklare, hvorfor der erfaringsmæssigt ofte er megen skuffelse forbundet med fusioner. Man ser, at det fungerer på papiret og forstår ikke, hvorfor det hele ikke fungerer i praksis. Figuren forklarer desuden, hvorfor ledelsen af en fusion ofte slipper grebet på et tidspunkt, hvor de mere delikate dimensioner af fusionen i høj grad er afhængige af ledelsens bevågenhed og facilitering.

En hvilken som helst sammenfletning eller fusion er også en skabelsesproces. Skulle man forsøgsvis sige noget om status for Vesterbro Sogn, kunne man med baggrund i evalueringens fund sige, at sognet har passeret de grundlæggende politiske og tekniske dele af sammenlægningen, og at den nye organisation nu er i færd med at lære sig selv at kende, skabe sin egen identitet, sin egen kultur og sin praktiske hverdag som arbejdsplads. Det er denne proces, som kræver facilitering og et klart blik for, hvornår og hvordan der igen opstår behov for styring. Det er en kunst at kunne dosere og kalibrere indsatsene for at få den nye enhed til at træde i karakter.

Fra ledelse i en overgangsfase til fremadrettet ledelse af Vesterbro Sogn

I perioden 2008-12 fungerede Vesterbro Bykirke som en overgangsmodel, hvor en række endnu adskilte sogne samarbejdede tættere end tidligere. Her skulle man vise, at man kunne skabe resultater som eksperimenterende funktionskirker, samtidig med at det hidtidige udbud af

³ (Cultural Intelligence – the art of leading cultural complexity. E. Plum, B. Achen, I. Dræby og I. Jensen, Middlesex University Press 2008, dansk udgave Børsens Forlag 2009).

traditionelle kirkelige aktiviteter, fx højmesser, skulle fortsætte. Derudover skulle man gradvist nærme sig hinanden i processen frem mod at blive et fælles sogn. I denne fase var der behov for tydeligt lederskab og klar styring. Der blev over en forholdsvis kort periode samlet mange tråde og taget effektive beslutninger. Der er generelt stor ros til den daglige ledelse, formand, næstformand og daværende udviklingschef for at få dette projekt til at lykkes. Man er store træk kommet i mål med at skabe en struktur, som giver plads til det lokale kirkelige arbejde, hvor der er frigivet ressourcer til at finde på nye tiltag inden for de enkelte profilområder, med frigivne ressourcer til at finde på nye tiltag inden for de enkelte profilområder.

Evalueringen tegner et billede af et Vesterbro Sogn, der så småt er ved at være forbi den strukturelle og tekniske side af sammenlægningsprocessen, mens den kulturelle dimension af sognet fortsat er på vej til at finde sin form. Man forsøger at finde sig til rette i en ny organisationsstruktur med de muligheder og de udfordringer, det giver. Der skal skabes kommunikationsformer, mødepraksisser, rum for erfaringsudveksling og mindre udviklingsprocesser, som matcher et stort sogn, der på mange måder er kommet på plads på det formelle plan, og hvor der tilsyneladende er en større tillid på tværs af kirkerne, end der var i begyndelsen af sammenlægningsprocessen.

Informanterne giver i den forbindelse samstemmende udtryk for, at i det, de opfatter som den aktuelle fase, hvor mange strukturelle forhold er faldet på plads, i mindre grad er brug for det, de betegner som 'styring' og i højere grad brug for mere dialog og styrkelse af indbyrdes kendskab, ejerskab og oplevelsen af selv at være med til at præge helheden. Et menighedsrådsmedlem siger det på denne måde: *"Jeg tror, at vi i en periode havde behov for lidt mere styring, for at vi kunne bevæge os i nogenlunde samme retning. Men nu må ledelsen slippe kontrollen lidt og fokusere mere på at brede det ud"* (menighedsrådsmedlem).

I tråd med dette udsagn giver såvel ledelse som ansatte og frivillige udtryk for, at sognet befinder sig i en ny fase, der kræver nye ledelsestiltag. Det vil først og fremmest sige prioritering af personaleledelse og fokus på HR, men også procesfacilitering i nogle af de enkelte kirker såvel som på tværs i sognet, samt tid til at mødes, udvikle og have tilstrækkeligt indbyrdes kendskab til hinandens kompetencer som ansatte, så det i endnu højere grad bliver muligt at agere selvstændigt i konkrete situationer og finde løsninger, hvor forbindelser på tværs af sognet udnyttes.

Samtidig er det vigtigt at have et blik på, at hver kirke har en unik historie og en særegen profil. I nogle kirker har man oplevet, at en effektiv central ledelse har givet et boost til deres bottomop-udviklede profil, mens man i andre kirker i højere grad har haft oplevelsen af en topdown-styring, eksempelvis i angivelsen af, hvilken profil den enkelte kirke skulle have. De specifikke kirkehistorier præger ofte perspektiverne på ledelsen og på, hvordan strukturen opfattes. Samtidig er der struktur-mæssige justeringer, som bliver relevante i lyset af de erfaringer, man har gjort sig i den første valgperiode. Det vil vi komme ind på i løbet af rapporten.

I forhold til den aktuelle og fremadrettede ledelse beskriver ansatte og frivillige ledelsen som professionel. For ledelsen selv indebærer det professionelle bl.a. effektive og løsningsorienterede tiltag. For ansatte og frivillige rummer den professionelle ledelse nogle af de samme aspekter, men er for manges vedkommende også forbundet med en oplevelse af autoritet og styring, der i nogen grad står i modsætning til en mere uformel, åben og dialogbaseret kultur. Forskellen i perspektiver på det professionelle kommer særligt til udtryk i menighedsrådet og i samarbejds- og arbejdsmiljøudvalget, hvor forventningerne til samarbejdet kan have svært ved at mødes. Eksempelvis forventer forretningsudvalgsmedlemmer i menighedsrådsarbejdet, at øvrige menighedsrådsmedlemmer sætter sig ind i det tilsendte materiale, deltager i møder og selv byder ind, når det er relevant – mens ansatte og frivillige efterlyser, at der bliver skabt plads til deres synspunkter og åbne drøftelser.

I den forbindelse er der flere i gruppen af præster, der udtrykker frustration over manglende engagement blandt menighedsrådsmedlemmer, og som efterlyser en større afklaring og tydeliggørelse af henholdsvis menighedsrådets og forretningsudvalgets rolle. Enkelte præster oplever, at engagerede menighedsrådsmedlemmer ikke altid får tilstrækkelig plads til at deltage i åbne diskussioner. Hvad angår samarbejds- og arbejdsmiljøudvalget, er det indtrykket, at det først nu synes at være på vej til at finde sin rette form og funktion.

Interviewene giver som helhed udtryk for, at Vesterbro Sogn har befundet sig i en overgangsfase, der fordreder en vis styring og målrettethed og nu er i en fase, hvor der i højere grad efterspørges en mere faciliterende og inddragende form for ledelse, et større fokus på personaleledelse, HR og en drøftelse af behov for enkelte justeringer i strukturen, som kan understøtte dette.

Behov for og tydeliggørelse af fælles visioner for arbejdet

Menighedsrådet har siden november 2015 arbejdet på at udarbejde handlingsplaner inden for sognets indsatsområder særligt med fokus på følgende seks udviklingsområder: Gudstjenester, kirkelige handlinger og sjælesorg, børn og børnefamilier, kirke for flere: Unge- og voksenmission, diakoni og kommunikation samt medarbejdere, frivillige og organisation.

Det er første gang, der udarbejdes en handlingsplan for sognet som helhed. Behovet er tydeligt blandt andet hos nogle ansatte og i et fagudvalg, hvor man savner en retning at arbejde hen mod og aktivt skabe med på. Enkeltdelen af handlingsplanerne er til høring i de faglige udvalg og forventes løbende at blive behandlet i 2016.

Særligt ansatte og valgte menighedsrådsmedlemmer efterlyser aktuelt fælles billeder af fremtiden og visioner for det daglige arbejde, de tværgående arbejdsgrupper eller længerevarende initiativer. Det handler for eksempel om: Hvad skal præge det musikpædagogiske arbejde i den kommende tid? Hvor skal børnearbejdet bevæge sig hen? Hvad skal være overskriften for det diakonale arbejde på Vesterbro om 10 år – og hvordan kommer vi derhen? Der sættes mange og gode initiativer i søen, men der efterlyses en højere grad af visionsbåret projektledelse, der kan skabe rammerne – og sætte retning for de forskellige projekter og arbejdsfelter fremover. En ansat udtrykker det på denne måde: *”Jeg har nogle gange tænkt på Vesterbro Sogn som et åbent hav, hvor der er sat hundredvis af små skibe i søen. Men hvor er moderskibet henne? Der mangler koblingen til organisationen i forhold til, hvad man gerne vil. Går vi ind og driver den samme vision? Det er sådan nogle ting, man kan læse om på hjemmesiden, men der er ikke nogen, der taler om det”* (ansat).

En anden ansat beskriver, hvad der er en fælles oplevelse for de ansatte og medlemmer af fagudvalgene:

”Langt hen ad vejen er der jo en flad struktur i Vesterbro Sogn, så man kan netop også få lov til at stikke af med det, man vil, og det gør, at man kan få indflydelse på rigtig mange ting. Hvis du bare selv er ildsjæl og har drivet til det - jamen, så kan du starte hvad som helst op. Og det er ikke nødvendigvis sådan, at Vesterbro Sogn skal have en fælles idé om, hvordan vores fællesskab her i kirken skal være. Det er ikke sikkert, at det overhovedet giver mening. Det, tror jeg, faktisk ikke. Det er fint, at vi har forskellige typer af fællesskaber, men stadigvæk er det vigtigt med en fælles refleksion over, hvad fx fællesskab er for en størrelse, og hvordan man støtter op om at skabe et fællesskab” (ansat).

Det handler med andre ord ikke om at få dikteret, hvad man konkret skal gøre eller ikke gøre i en bestemt kirke eller på et bestemt arbejdsfelt, men om at få reflekteret over, hvor man bevæger sig hen, og hvilke ingredienser, der skal til for eksempelvis at skabe det gode fællesskab eller engagement. Det efterspørges med andre ord, at ledelsen, hvad enten det er menighedsrådet, kirken

(præst eller kirkeudvalg), teamledere eller den daglige ledelse, i højere grad faciliterer koblingen mellem den overordnede vision, retningen for de forskellige indsatsområder og det helt konkrete og praktiske arbejde for den enkelte. Når handlingsplanerne er blevet udrullet, og når de har implementeret sig i den daglige praksis, vil de formentligt i høj grad kunne imødekomme denne efterspørgsel.

At opbygge mere tillid i sognet

Spørgsmålet om indbyrdes tillid mellem organisationens forskellige fora, tillid til arbejdsfunktioner og tillid mellem enkeltpersoner var fra evalueringens begyndelse et tema, der ønskedes nærmere belyst. Også på den fælles temadag for menighedsråd og ansatte var tillid et nøgleord, som mange ønskede at få udforsket.

Generelt gælder det, at mange præster såvel som valgte menighedsrådsmedlemmer angiver, at samspillet i sognet hverken er præget af tillid eller mistillid. Henholdsvis 43 pct. af menighedsrådsmedlemmerne og 50 pct. af præsterne angiver således 'hverken/eller' på spørgsmålet om, hvorvidt samspillet i sognet er præget af tillid. Tillid nævnes dog samtidig i interviewene som nøglen til en positiv udvikling internt i sognet. For nogle handler det primært om førnævnte behov for en mere dialogbaseret praksis. Andre angiver det at mødes uformelt og få større kendskab til kirker og kolleger på tværs af sognet som en oplagt vej til at styrke den indbyrdes tillid. Der er imidlertid meget blandede holdninger til, om der er behov for at mødes oftere på uformel vis. 52 pct. af de ansatte ønsker det i høj eller nogen grad, mens det gælder 43 pct. af menighedsrådsmedlemmerne og 30 pct. af præsterne. Særligt ansatte fremfører et ønske om, at de i højere grad får kendskab til hinandens fagområder og kompetencer, men også større mulighed for sparring samt kendskab til de forskellige kirker, så de bedre kan henvise kirkegængere til hinanden på tværs af sognet.

'Vesterbro-modellen'

Vi bad respondenterne om at tilkendegive, i hvor høj grad de oplever, at organiseringen med de nuværende dispensationer overordnet er hensigtsmæssig:

	Positivt stemt	Neutral	Negativt stemt	I alt
Menighedsrådsmedlemmer	43	21	36	100
Præster	30	10	60	100

Tabel 1. I Vesterbro Sogn er nogle af de traditionelle menighedsrådsopgaver (fx bygninger, personaleledelse, regnskab og sogneaktiviteter) uddelegeret til forretningsudvalg, ansatte og kirkeudvalg m.v. I hvor høj grad oplever du, at dette er hensigtsmæssigt? Pct.⁴

Som det antydes, deler respondenterne sig i tre grupper; en opdeling, der går igen i interviewene. Der er en gruppe, som er positivt stemt over for organiseringen, en gruppe, der forholder sig neutralt og en gruppe, for hvem organiseringen godt kunne trænge til at blive set nærmere efter i sømmene.

⁴ Det er kun de ansatte, der sidder i menighedsrådet, der har fået dette spørgsmål, hvilket betyder, at det ikke er muligt at præsentere ansattes holdning til spørgsmålet.

Tværgående er dog et ønske om, at kulturer, tilgange og metoder i højere grad matcher organiseringen i et stort sogn. Her tænkes særligt på tilstrækkelig gennemskuelighed, tilgængelighed i kommunikationen fra ledelsen, bred aktiv inddragelse og at øge ressourcerne hos især daglig ledelse, hvor opgaver, ifølge en række ansatte, nogle gange ender i en flaskehals. Et forretningsudvalgsmedlem beskriver det på denne måde: *”Folk skal kunne se mening, konsekvenser og resultater. Alt det, der svirrer i luften, skal konkretiseres og operationaliseres. Der må være klarhed over, hvem der gør hvad, hvem tager ansvar, hvilke udvalg, hvilke fora, hvilke processer er der, tidsperspektiverne osv.”* (forretningsudvalgsmedlem).

Det overordnede indtryk er, at ’Vesterbro-modellen’ er hensigtsmæssig – men at der på nogle områder er en del udfordringer forbundet med at udfolde modellen i praksis.

Dispensationer givet af daværende Ministerium for Ligestilling og Kirke

I det følgende vil vi sætte fokus på centrale dispensationer givet af det daværende Ministerium for Ligestilling og Kirke. Det drejer sig om dispensationer, der vedrører menighedsråd, forretningsudvalg, kirkeudvalg, andre udvalg, daglig ledelse, ledende præst og ansættelsesudvalg.

Menighedsråd

Der er stor forskel på, i hvor høj grad valgte menighedsrådsmedlemmer, præster og ansatte enten oplever eller har tillid til, at menighedsråd/forretningsudvalg prioriterer de økonomiske midler på fornuftig vis. Inden for hver gruppe angiver mellem hver tredje og halvdelen ’hverken/eller’ – med andre ord har de ikke rigtigt nogen holdning til emnet:

	Uenig	Hverken/eller	Enig	Irrelevant for mit arbejde	I alt
Præster	20	50	30	-	100
Menighedsråds-medlemmer	0	36	64	-	100
Ansatte	18	29	47	6	100

Tabel 2. Jeg har tillid til, at menighedsrådet/forretningsudvalget prioriterer økonomiske midler på fornuftig vis. Pct.

Interviewene giver indtryk af, at den delvise manglende tillid til prioriteringerne primært relaterer sig til tre forhold:

- En oplevelse af, at mange beslutninger tages i forretningsudvalget uden tilstrækkelig tidlig inddragelse af relevante parter.
- At mange indstillinger til beslutning i menighedsråd drøftes så kortvarigt, at der er en oplevelse af, at der ikke foregår en reel dialog forud for, at beslutninger tages, og at bilag ofte udsendes meget sent.
- En oplevelse af, at de præster, ansatte og kirkeudvalgsmedlemmer, der ’råber højest’, i højere grad end andre får deres ønsker igennem.

Mange drager i spørgeskemabesvarelserne den umiddelbare konklusion, at ændringer i størrelsen på menighedsrådet muligvis ville kunne afhjælpe nogle af disse udfordringer. Dette tema udfoldes i det følgende.

Menighedsrådets størrelse, sammensætning og funktion

Vedtægtens § 3, stk. 1: Menighedsrådet består af 25 medlemmer valgt efter lov om valg til menighedsråd, og de i pastoratet tjenestemandsansatte sognepræster samt de overenskomstansatte præster, hvis ansættelse i pastoratet har en varighed af et år eller mere.⁵

Menighedsrådet på Vesterbro Sogn er unik i sin størrelse – og dermed også i sin sammensætning. Da Eliaskirkens menighedsråd blev lagt sammen med resten af Vesterbro efter menighedsrådsvalget i 2012, blev der tilføjet yderligere fem valgte medlemmer i menighedsrådet, så der i dag er 30 personer. De fem ekstra pladser vil dog forsvinde, så hvis den nuværende ordning fortsættes, vil der således blive fem færre valgte medlemmer efter næste valg.

Vi spurgte menighedsrådsmedlemmer og præster, om de oplever, at menighedsrådets nuværende størrelse er hensigtsmæssig:

	Positivt stemt	Neutral	Negativt stemt	I alt
Menighedsrådsmedlemmer	57	14	29	100
Præster	30	0	70	100

Tabel 3. I hvor høj grad oplever du menighedsrådets størrelse som hensigtsmæssig? Pct.⁶

De menighedsrådsmedlemmer, der deltager i evalueringen, er overvejende positive over for menighedsrådets størrelse, mens der blandt de adspurgte præster er væsentligt flere negative tilkendegivelser. Flere personer giver udtryk for umiddelbart at være negativt stemt over for det store antal, men at de under drøftelse af spørgsmålet kommer til den konklusion, at det er den bedste løsning trods alt.

Der ses generelt som positivt, at antallet af valgte medlemmer er forhøjet for at være større end antallet af præster.

Argumenterne for og imod bevarelsen af det nuværende store menighedsråd kan skitseres som følger:

Fordele:

- Mange stemmer, interesser og perspektiver kan blive repræsenteret – dialogen bredes ud.
- Der er flere personer til at styrke samspillet mellem sognet som helhed og livet i den enkelte kirke.
- Et stort menighedsråd er i visse tilfælde mindre sårbart over for fravær.
- Med mange valgte medlemmer er det muligt at have alle præster siddende i menighedsrådet.

⁵ Derudover indgår yderligere fem menighedsrådsmedlemmer fra Eliaskirken frem til valget i november 2016.

⁶ Det er kun de ansatte, der sidder i menighedsrådet, der har fået dette spørgsmål, hvilket betyder, at det ikke er muligt at præsentere ansattes holdning til spørgsmålet.

Ulemper:

- Et stort menighedsråd kalder på en effektiv mødeledelse, som på den anden side indebærer en risiko for en for stram proces.
- Det er i praksis vanskeligt at inddrage alle – og netop have en dialogbaseret tilgang.
- Præsterne skal i forvejen deltage i mange møder i flere udvalg, og det kan især være en udfordring for deltidsansatte præster.

Fordelen ved, at præsterne alle sidder i menighedsrådet er, at samspillet mellem deres virke og sognets virke som helhed styrkes. Præster og menighedsråd har sammen ansvaret for kirkens liv, og derfor er det vigtigt at være sammen om at tage beslutningerne i menighedsrådet. Det gør det lettere at opbygge tillid og holde hinanden op på det, man har besluttet.

De personer, der vælger at sætte et antal på, hvilken størrelse, der med fordel kunne erstatte den nuværende, mener generelt, at antallet af valgte medlemmer bør ligge på 10-15 personer. Det skulle i givet fald modsvares af et mindre antal præster, da det understreges, at det til enhver tid er vigtigt, at antallet af frivillige, valgte medlemmer overstiger antallet af fødte medlemmer, hvilket er i overensstemmelse med begrundelsen i dispensationen.

Evalueringen viser samtidig, at nogle af de personer, der ikke finder det store menighedsråd hensigtsmæssigt, ikke ligger inde med forslag til bedre alternativer. Derudover viser det sig, at direkte adspurgt bliver holdningerne mere nuancerede, og flere tilslutter sig idéen om et stort menighedsråd. Nogle af de informanter, der i spørgeskemaet angiver, at det er vigtigt med et lille menighedsråd, giver således mundtligt udtryk for, at der er større fordele ved et stort menighedsråd.

Hvad angår menighedsrådets fremtidige størrelse og sammensætning er der følgende veje at gå: Man kan vælge at søge om at have færre valgte medlemmer, så forskellen mellem antallet af præster i forhold til valgte medlemmer bliver mindre. Man kan også vælge at søge om at have færre præster siddende i menighedsrådet, så balancen mellem valgte og gejstlige opretholdes ved repræsentation eller ved turnusordning. Endelig er der fire medarbejderrepræsentanter, som man kan vælge at reducere til fx to personer, hvis man ønsker det. Der eksisterer dog ikke umiddelbart et ønske om at reducere antallet af medarbejderrepræsentanter, da færre fagligheder i givet fald ville blive repræsenteret.

Uanset menighedsrådets størrelse og fordelingen af medlemmer er et tilbagevendende tema at udvikle på menighedsrådets form. Der udtrykkes et behov for, at man træffer nogle bevidste valg om, hvilken mødeform man vælger – og hvordan den mødeform i givet fald matcher et stort menighedsråd. Det er værd at overveje:

- Hvordan fremmer og understøtter man en debatkultur medlemmerne imellem frem for, at der udelukkende føres plenumdiskussioner, hvor færre kommer til orde, og hvor det er sværere at have en dynamisk drøftelse fx med plads til at være i proces omkring sin holdning?
- Hvordan sikrer man, at input fra det 'indlagte' tema, som præsenteres af fx udvalgene, føres videre i arbejdet?
- Hvordan inviteres der løbende til debat? Omtaler menighedsrådet sig selv som et 'vi', der kan løfte og forandre Vesterbro Sogn?

- Hvordan kan man fremme en bredere føling med, hvad der rører sig og er behov for i sognet, så kendskabet ikke primært er knyttet til de temaer, der skal tages budgetrelaterede beslutninger omkring, baseret på bilag?

Spørgsmålet er, om der er behov for at arbejde med ovenstående spørgsmål snarere end at reducere menighedsrådets størrelse – ud over reduktionen på fem personer, som vil ske uanset hvilken model, man vælger.

Behov for fokus på menighedsrådets funktion

Hvis menighedsrådet fortsat og fremadrettet skal kunne bestå af mange medlemmer, der har lyst til at engagere sig, er der behov for, at menighedsrådet får drøftet sin egen funktion – og ikke mindst får mulighed for at beskrive sin rolle i forhold til forretningsudvalget. Jo større menighedsråd, hvor der er medlemmer valgt fra forskellige kirker, som der ikke nødvendigvis er stort indbyrdes kendskab imellem, desto vigtigere er det at blive skarp på, hvad menighedsrådet skal og kan. Det handler om at *”gøre forventningerne til alle i menighedsrådet helt klare – ikke bare hvad angår forretningsudvalget og formanden, men også i forhold til præsternes rolle og de valgte medlemmer”* (menighedsrådsmedlem).

57 pct. af menighedsrådsmedlemmerne oplever, at menighedsrådet i mindre grad eller slet ikke har en fælles forståelse af, hvad menighedsrådets rolle går ud på. Der er altså behov for en drøftelse af menighedsrådets funktion. Fraværsprocenten blandt menighedsrådsmedlemmer ligger gennemsnitligt på 34 pct. i perioden 2012-2016. Begge dele giver anledning til at overveje, om det er muligt at øge menighedsrådsmedlemmernes engagement og deltagelse.

Den høje fraværsprocent kan ikke umiddelbart relateres til en manglende grundlæggende motivation. Den primære drivkraft for menighedsrådsmedlemmerne – og årsagerne til, at de stillede op til menighedsrådet – er at *’få sognet som helhed til at fungere godt’* (57pct.), og den aktuelle motivationsfaktor er først og fremmest ønsket om *’at gøre en forskel’* (64 pct.) Sidstnævnte er også det, man aktuelt ønsker at se mere af i sit arbejde – at se, at *’arbejdet gør en forskel’* (36 pct.).

En pointe, der flere gange fremhæves, er, at flere overordnede drøftelser bør tages op i menighedsrådet i en form, som engagerer medlemmerne. En af hovedfrustrationerne blandt menige medlemmer og medarbejderrepræsentanter går på oplevelsen af, at mange af beslutningerne er truffet af forretningsudvalget på forhånd og i praksis opleves svære at rykke ved, og at det i sig selv får engagementet til at dale.

46 pct. af de adspurgte menighedsrådsmedlemmer oplever, at der *’for lidt’* diskuteres indhold på menighedsrådsmøderne, en tilsvarende andel angiver, at indholdet af diskussionerne er på et tilpas niveau. Indholdsdelen er i nogle menighedsrådsmedlemmers optik det, der vil kunne få engagementet til at stige. *”I FU leder, samler, koordinerer, effektiviserer og legitimerer vi. I FU er det nemmere at sætte det lange lys på. Men vi har en tilbøjelighed til at blive lidt for effektive – at lade os fange af drift og glemme udvikling. Vi kan nogle gange godt blive lidt for hurtige til at lave sagsbehandling og ekspeditionsforretning”* (forretningsudvalgsmedlem). Således er der et ønske, som ses på tværs af funktioner i menighedsrådet, af at der er behov for at arbejde med mødeformer, inddragelse, ejerskab og indholdsmæssig fordybelse. Men også det at se på trivsel og kompetencer kan bidrage til at løfte arbejdet i menighedsrådet, hvilket fremgår af det følgende.

Trivslen i menighedsrådet

I forlængelse af menighedsrådets arbejde er det oplagt at se på trivslen blandt menighedsrådsmedlemmerne. Hvordan opleves vilkårene, og hvad oplever medlemmerne skal være anderledes, hvis de skal trives (endnu) bedre?

De valgte menighedsrådsmedlemmer er blevet spurgt om, hvor tilfredse de er med at sidde i menighedsrådet:

	Procent
Meget tilfreds	29
Tilfreds	36
Hverken/eller	14
Utilfreds	14
Meget utilfreds	7
I alt	100

Tabel 4. Hvor tilfreds er du generelt med at være menighedsrådsmedlem i Vesterbro Sogn? Pct.

Som det fremgår, er medlemmerne overvejende tilfredse med at være en del af menighedsrådet.

Respondenterne fik dernæst mulighed for at begrunde henholdsvis deres tilfredshed eller utilfredshed. De respondenter, der er tilfredse, begrunder det primært med at kunne udrette noget og at kunne gøre en forskel for andre mennesker. De respondenter, der er utilfredse med deres deltagelse, begrunder det typisk med, at man som menighedsrådsmedlem ikke får den rette mængde af anerkendelse, og at beslutningerne opleves som værende truffet på forhånd.

Vi spurgte tilsvarende menighedsrådsmedlemmerne om, hvor ofte de trives i deres engagement. Her viser det sig, at 57 pct. trives "det meste af tiden", 29 pct. "noget af tiden" og 14 pct. "sjældent" trives.

Menighedsrådsmedlemmerne blev bedt om at angive, hvad de savner i deres menighedsrådsarbejde:

	Procent
At se, at arbejdet gør en forskel	36
At opnå konkrete resultater	29
At få nye kompetencer / faglige udfordringer	29
Faglig sparring	29
Fællesskabsfølelse i de konkrete aktiviteter	21
Fællesskab omkring tro	21
Godt kollegaskab	14
Anerkendelse	14
Indflydelse på mine arbejdsopgaver	7
Ingen af ovenstående	7
Mulighed for at gøre det, jeg brænder for	7

Tabel 5. Hvad savner du mere af i dit menighedsrådsarbejde? Der kunne sættes flere krydser. Pct.

I de tilfælde, hvor menighedsrådsmedlemmerne savner noget i deres arbejde, handler det først og fremmest om, at de ønsker at se arbejdet gøre en større forskel (36 pct.) og at se arbejdet få konkrete resultater (29 pct.). I interviews kobles disse ønsker til et ønske om en tydeliggørelse af menighedsrådets rolle. Skal man kunne gøre en forskel, er man nødt til først at vide, hvilken bane man spiller på, og hvor det er muligt at handle og sætte ind ud fra den position, man har og som det organ, man er en del af. Derudover eksisterer der et ønske om at få nye kompetencer/faglige udfordringer (29 pct.) og faglig sparring (29 pct.). I flere interviews kobles dette ønske til oplevelsen af, at menighedsrådsarbejdet er et arbejde, der nødvendiggør udvikling af bestemte kompetencer.

Individuelle ønsker som anerkendelse, fællesskab og udfoldelse af det, man selv brænder for, kommer betydeligt længere nede på listen over ønsker. Menighedsrådsarbejdet handler primært om at gøre en forskel, sekundært er det en platform for egen udfoldelse og egne behov.

Der er altså et ønske om:

- Kendskab til de store perspektiver i sognets arbejde og oplevelse af at være i stand til at understøtte og påvirke det samlede arbejde.
- Tydelighed omkring handlemuligheder, retning for arbejdet og oplevelsen af, at det så også gør en forskel.
- At investere tid og energi i at opkvalificere sig. Sidstnævnte kunne potentielt også ses som en investering i mennesker, der er engageret i kirkeudvalg og fagudvalg, så disse bliver styrket via personoverlappet til menighedsrådet.

At menighedsrådsmedlemmer efterlyser opkvalificering og tydeliggørelse af rammer for at kunne gøre en forskel for helheden, må ses som et meget positivt udgangspunkt for udvikling af menighedsrådets funktion og interne kultur. Ved at bevare et stort eller relativt stort menighedsråd er der potentiale til at skabe større synergi mellem menighedsråd og de enkelte kirker. Men det kræver, at ønsket om at finde veje til mere konkret engagement og en oplevelse af at gøre en forskel med de beslutninger, der vedtages i menighedsrådet, tages alvorligt.

I lyset af dette såvel som overvejelserne omkring, hvordan menighedsrådet kan være både bredt og handlekraftigt, kunne man oplagt drøfte følgende spørgsmål:

- Hvilke kompetencer vil det være godt at have repræsenteret i det samlede menighedsråd? Det kan handle om såvel lokalt tilhørsforhold og menneskelige egenskaber som faglige kompetencer.
- Hvordan kan man give de menighedsrådsmedlemmer, der er interesserede, mulighed for at udvikle nye kompetencer i relation til menighedsrådsarbejdet? Det vil både kunne styrke deres egen motivation og gavne menighedsrådsarbejdet som helhed.

Flere medarbejderrepræsentanter for kirkefunktionærer

§ Vedtægtens § 3, stk. 2: En repræsentant for hver af de fire hovedgrupper blandt kirkefunktionærer (kirketjenere, kirkemusikere, kordegn og projektmedarbejdere) ansat i sognet har ret til uden stemmeret at deltage i menighedsrådets møder

Vesterbro Sogns ansatte deltager i vidt forgrenede og overlappende funktioner, der kræver et højt niveau af videndeling – også i menighedsrådet. De ansatte giver udtryk for, at det er en essentiel del

af deres arbejde at være en del af menighedsrådet og følge med i og diskutere de rammer, der sættes for deres arbejde.

Det er et gennemgående ønske, at medarbejderrepræsentanterne bevarer deres fire pladser (uden stemmeret) i menighedsrådet.

Afholdelse af nyvalg

Vedtægtens § 4 og § 4, stk. 4: Menighedsrådet konstituerer sig med valg af formand og næstformand. Valgene ledes af det medlem, der har indkaldt mødet. Valgene gælder for ét år. Menighedsrådet kan dog med mindst halvdelen af samtlige stemmer beslutte, at der skal foretages nyvalg.

Dette er ikke en dispensation, der har været taget i brug i løbet af den sidste periode. I sammenligning med andre menighedsråd lader det dog til, at det skaber væsentligt større handlemuligheder om nødvendigt.

For generelt at styrke kontinuiteten i det lokale engagement og at få et mere fleksibelt menighedsråd bliver der af nogle interviewpersoner stillet forslag om at forlænge kirkeudvalgsperioder og afkorte menighedsrådsperioden.

Forretningsudvalg

Vedtægtens § 6, stk. 1: Menighedsrådet vælger to eller fire medlemmer⁷, som sammen med formand, næstformand og ledende præst udgør Forretningsudvalget ...
§ 7: Formanden og forretningsudvalget er med reference til menighedsrådet ansvarlig for ledelse af sognets arbejde og samordning af arbejdet i de enkelte kirker og udvalg.

I det følgende ses på forretningsudvalgets varetagelse af dets arbejdsopgave, i hvilket omfang henholdsvis menighedsrådets og forretningsudvalgets roller er blevet tydeliggjort, og hvordan der konkret kommunikeres til og fra udvalget.

Arbejdsopgaven

Såvel interviews som spørgeskemaundersøgelsen indikerer, at menighedsrådsmedlemmer, præster og ansatte oplever forretningsudvalget som et særdeles kompetent og vidende organ, der har arbejdet professionelt med at sætte sammenlægningen på skinner.

Forretningsudvalget opleves samtidig som et organ, der professionelt har indblik i, forbereder, og hvor det er relevant, indstiller sager på en kompetent måde. De fleste menighedsrådsmedlemmer, 64 pct., angiver samtidig, at samspillet mellem menighedsråd og forretningsudvalg er tilfredsstillende, 14 pct. angiver hverken/eller, mens 21 pct. anfører, at det er utilfredsstillende. Der gives således overordnet udtryk for, at forretningsudvalget udfører et tilfredsstillende arbejde: "FU er vores ven" (præst).

Behov for drøftelse og tydeliggørelse af menighedsrådets og forretningsudvalgets roller

Det er indtrykket, at det ikke er tydeligt for især menighedsrådsmedlemmer, hvordan forretningsudvalgets formelle mandat kan og skal udfolde sig i praksis. Når der i visse tilfælde står,

⁷ I praksis har der i den seneste valgperiode været fire medlemmer

at forretningsudvalget agerer 'på vegne af' eller 'med reference til' menighedsrådet – hvad vil det da sige i praksis?

Derudover er spørgsmålet, hvordan menighedsrådsmedlemmerne og eventuelt ansatte i højere grad kan inddrages i de beslutninger, der træffes. I forhold til dette aspekt oplever halvdelen (50 pct.) af de adspurgte menighedsrådsmedlemmer, at inddragelsen af medlemmerne i drøftelser og beslutninger fra forretningsudvalget er 'for begrænset', mens fire ud af 10 ansatte (39 pct.) oplever, at de i mindre grad har tilstrækkelig indflydelse på beslutningsgangen i forhold til økonomiske prioriteringer.

I det hele taget gives der udtryk for, at der skal 'flyttes mere magt' fra forretningsudvalget til menighedsrådet. Det er dog vanskeligt at gennemskue, om der eksisterer et reelt behov for at flytte beslutningskompetencer fra forretningsudvalget til menighedsrådet, eller om ønsket i virkeligheden kan relateres til et behov for at få klarlagt rollefordelingen mellem forretningsudvalget og menighedsrådet, samt et behov for, at forretningsudvalget i højere grad sætter fokus på faciliterende ledelse, det vil sige ledelse, der motiverer, engagerer og inddrager medarbejdere og frivillige.

Under alle omstændigheder er det vigtigt at sætte fokus på følgende spørgsmål: Hvordan kan forretningsudvalget i højere grad skabe rum for, at menighedsrådet udfylder sin rolle på en optimal måde? Hvordan kan menighedsrådsmedlemmerne i højere grad læne sig op ad og opsøge forretningsudvalget som en vigtig medspiller – frem for at de opfatter udvalget som et 'lukket organ' for efterfølgende måske at resignere eksempelvis på møderne?

For at styrke samspillet mellem forretningsudvalget og det, der foregår i hele sognet, forslår nogle ansatte, at der kan komme til at sidde en medarbejderrepræsentant med i udvalget, da beslutningerne herfra påvirker deres hverdag.

Forretningsudvalget forventer, at især menighedsrådsmedlemmer byder ind på dagsordenen, diskuterer indstillingerne og præsenterer nye synspunkter, mens menighedsrådsmedlemmer venter på at få taletid, at kunne præsentere deres sag, og at en diskussion ikke bliver lukket for hurtigt. De forskellige forventninger medfører i praksis frustrationer på begge sider, og det understreger i praksis vigtigheden af, at der foretages en forventningsafstemning.

Der er behov for, at forretningsudvalg og menighedsråd får et klarere billede af hinandens roller, arbejdsdeling, snitflader, og ikke mindst en drøftelse af, hvordan de kan bruge og understøtte hinanden i praksis.

Vi ser et behov for, at man:

- tydeliggør og finder fælles sprog for arbejdsdelingen mellem menighedsråd og forretningsudvalg i praksis – og for eventuelt snitfladen til samarbejds- og arbejdsmiljøudvalget: Hvorfor skal hver instans gøre, som det er tilfældet, og hvordan skal det udfolde sig i praksis?
- synliggør, hvilke konkrete handlemuligheder menighedsrådsmedlemmerne har inden for rammerne af den eksisterende struktur.
- udvikler mødeformer, der inviterer alle menighedsrådsmedlemmer på tværs af forskelligheder og uenigheder til at tage del i dialogen.
- løbende reflekterer over, hvordan forretningsudvalg og menighedsråd i højere grad kan 'spille hinanden gode' i en given situation eller fase i samarbejdet.

Den konkrete kommunikation til og fra forretningsudvalget

I visse tilfælde giver ansatte og menighedsrådsmedlemmer udtryk for, at forretningsudvalget opleves som et 'lukket organ'. Det er dog vanskeligt entydigt at svare på, om det skyldes, at ansatte og frivillige i mindre grad opsøger information fra forretningsudvalget – eller om forretningsudvalget har tendens til at udsende for lidt orientering om det, der arbejdes med.

Vi spurgte henholdsvis valgte menighedsrådsmedlemmer, præster og ansatte om deres oplevelse af kommunikationsniveauet fra forretningsudvalget.

	For stor	Tilpas	For begrænset	Ved ikke	I alt
Menighedsrådsmedlemmer	0	43	36	21	100
Præster	0	20	70	10	100
Ansatte	0	25	54	21	100

Tabel 6. Mængden af orientering fra forretningsudvalget er ... Pct.

De valgte menighedsrådsmedlemmer angiver primært, at orienteringen fra forretningsudvalget er tilpas. Dog oplever nogle præster og ansatte, at orienteringen fra forretningsudvalget er for begrænset. Der er dog samstemmende stor ros til formandens nyhedsmails.

Nogle valgte menighedsrådsmedlemmer og præster giver udtryk for, at det kan være vanskeligt at skaffe sig information om beslutningsprocesserne, at de med andre ord savner gennemsækelighed. Forretningsudvalgsmedlemmer har en oplevelse af, at ansatte og frivillige i mindre grad opsøger den relevante information. De giver udtryk for, at der ikke tilbageholdes relevant information, og at ansatte kan få adgang til referaterne elektronisk og er blevet gjort opmærksomme på dette. Det er dog i praksis ikke alle, der er opmærksomme på dette. Andre oplever den elektroniske adgang til dokumenter som besværlig, finder det svært at sætte sig ind i diskussioner i tilstrækkelig tid til at danne sig en mening forud for en afgørelse, savner et bedre indblik i mellemregninger eller savner en anden form for kommunikation, som i højere grad giver føling med, hvad der rører sig i sognet på et generelt plan. Der er således forskellige oplevelser af, hvordan information opsøges og gives, og hvilken information, det er relevant at få.

Derudover er en del i tvivl om, hvordan ansøgningsproceduren forløber, og hvad den skal indeholde. En ansat formulerer det på denne måde: "Hvis man kommer udefra, er der virkelig mange procedurer og arbejdsgange, som er indgroede, og som man selv skal finde ud af" (ansat).

Uanset omfanget af – og årsagerne til – en eventuel manglende kommunikation, er det vigtigt at drøfte hvilke forventninger, der er til informationsmængden, hvad der er muligt at udsende, og hvordan forventningerne til informationsmængden i givet kan blive mødt. Det er også oplagt at drøfte, om der er områder, menighedsrådsmedlemmer og ansatte savner kendskab til, uden at det nødvendigvis vedrører en foreliggende budgetrelateret beslutning.

Samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg

§ 17 Der nedsættes et samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg (SU) som forum for dialog mellem ledelse og medarbejdere om arbejdspladsens udvikling og fremtid

Der er givet mulighed for at nedsætte et samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg (SU), som det fremgår af § 17 i de aktuelle vedtægter.

Samarbejdsudvalgets reelle funktion står uklart for de adspurgte ansatte, præster og valgte menighedsrådsmedlemmer, og flere ansatte ved ikke, at det eksisterer, herunder at udvalget kan bruges i forbindelse med drøftelse af arbejdsmiljøsager. Under interviewet med udvalget (hvor også de tre medarbejderrepræsentanter i menighedsrådet er til stede,) beskrives udvalgets formelle funktion som et potentielt afgørende forum i sognet. Samtidig oplever ansatte, at udvalget i praksis ikke har den funktion, som formalia tilsiger. Tilsvarende opleves det fra ledelsens side, at de ansatte ikke byder ind i det omfang, udvalgets formelle funktion lægger op til.

Som det er tilfældet i menighedsrådet, er der tilsyneladende nogle gensidige forventninger, som ikke indfries. Udfordringen opleves af de ansatte som den, at samtaleemnerne og mødeformen ikke passer sammen. Der efterlyses en mødeform med tid til og rum for tematiske drøftelser fx inden for trivsel og arbejdsmiljø, hvor udfordringer udforskes, hvor kritiske perspektiver bringes i spil, og hvor løsninger findes i forbindelse med drøftelsen. Desuden efterlyses større gennemsigtighed omkring og afslutning af sager, der er 'i proces' efter at være blevet taget op i udvalget. Man er dog på det seneste møde netop begyndt at få nogle af de samtaler, som der udtrykkes et behov for, ligesom man er begyndt at mødes oftere. "Vi står i entréen," udtaler en ansat omkring udvalgets nuværende status.

Det synes oplagt fortsat at have et samarbejds- og arbejdsmiljøudvalg.

- Det er dog vigtigt, at udvalgets mødeform udvikles i et samspil mellem dets medlemmer, og at udvalgets funktion af og til evalueres.
- Det er desuden oplagt at tydeliggøre udvalgets funktion og praksis over for præster, ansatte og menighedsrådsmedlemmer, så der er et bredere kendskab til, hvornår det er relevant at kontakte udvalget med et anliggende, fx med et spørgsmål om arbejdsmiljø, og hvordan det gøres.

Derudover vurderer vi, at samarbejds- og arbejdsmiljøudvalget har potentiale til at være et forum, hvori nogle af de udfordringer for arbejdspladsen Vesterbro Sogn, som rapporten peger på, kan drøftes på mere uformel vis, end det er muligt i et stort menighedsråd.

Kirkeudvalg

Vedtægtens § 8: Der nedsættes et kirkeudvalg for hver højmesse/funktionskirke. Menighedsrådet kan beslutte, at der nedsættes yderligere kirkeudvalg.

§ 9: Der holdes hvert år i januar lokale kirkeårsmøder for hver af de i § 8 nævnte kirker.

§ 10: Kirkeudvalget er inden for rammer fastsat af menighedsrådet ansvarlig for de lokale kirkelige aktiviteter i de enkelte kirker og udvikling af den enkelte kirkes profil.

Der er givet dispensation til, jævnfør vedtægtens § 8, at nedsætte et kirkeudvalg for hver kirke, hvilket også er sket. De læge medlemmer af det enkelte kirkeudvalg vælges på det lokale kirkeårsmøde.

Et flertal af kirkeudvalgsmedlemmerne er tilfredse med arbejdet i kirkeudvalgene, som det ses af nedenstående oversigt:

	I mindre grad	Hverken eller	I høj grad	I alt
Sognepræster, der sidder i et kirkeudvalg	20	20	60	100
Menighedsrådsmedlemmer, der sidder i et kirkeudvalg	20	10	70	100
Kirkeudvalgsmedlemmer, der ikke sidder i menighedsråd*	8	17	75	100

Tabel 7. I hvor høj grad oplever du, at arbejdet i kirkeudvalget fungerer tilfredsstillende? *Spørgsmålet er her formuleret: I hvor høj grad oplever du, at den gruppe af frivillige, du er en del af, fungerer tilfredsstillende?

Det generelle indtryk er, at man i kirkeudvalgene kommunikerer uformelt, kender hinanden og tilsyneladende ikke har problemer med at definere grænser mellem opgaver for kirkeudvalg og ansatte hhv. præster. Således ser 90 pct. af sognepræsterne oftest deres rolle i kirkeudvalget som gennemskuelig, mens 63 pct. af menighedsrådsmedlemmerne oplever dette.

Kirkeudvalgenes funktioner

Kirkeudvalgene har i praksis forskellige funktioner, som i høj grad synes at afspejle den profil og kultur, der er i den enkelte kirke. På denne måde synes kirkeudvalgene at være en fornuftig måde at skabe lokalt engagement i kirkerne på med stor frihed til at organisere sig på den måde, som opleves meningsfuld i den enkelte kirke. Vi ser følgende funktioner (nogle kirkeudvalg har flere funktioner):

- Kirkeudvalget som det sted, hvor trådene samles i et netværk af frivilligt engagement. Her er kirkeudvalget ikke udøvende i forhold til aktiviteter, men har en koordinerende og samlende funktion: *”Der er rigtig mange udvalg, der laver alt muligt forskelligt, og så er kirkeudvalget ligesom sådan et organ, der har styr på (...) hvad de forskellige laver”* (frivillig).
- Kirkeudvalget som et udvalg med flad struktur, hvor frivillige har et tæt og uformelt samspil med præster og ansatte. Det kan være hos alle parter, idéer opstår, og man inddrager hinanden på kryds og tværs i forhold til gennemførelsen.
- Kirkeudvalget som et forum, hvor sognepræsten kan hente sparring og opbakning: *”Det, som jeg ser som en kæmpe opgave, det er det, at de ansatte i kirken har nogen at vende og dreje deres tanker omkring problematikker eller noget, de gerne vil tage initiativ til, og få opbakning til sammen med nogle andre”* (ansat).
- Kirkeudvalget som en vag funktion, idet de fleste idéer udvikles og udføres af præster og ansatte. Disse drøftes løbende med kirkeudvalgsformanden.

Er der et ønske om at fremme et større frivilligt engagement i de enkelte kirker, er det næppe kirkeudvalget som struktur, der skal ændres ved. Dels er det et spørgsmål om, hvilken frivillighedskultur (om nogen), der ønskes i den enkelte kirke (se afsnittet om Frivillige i Vesterbro Sogn). Dels er det et spørgsmål om, at der kan være behov for hjælp til at opbygge en stærkere frivillighedskultur. Man kunne således overveje at tilbyde de kirker, der ønsker det, mulighed for sparring i forhold til at opbygge et kirkeudvalg med den ønskede funktion. Flere præster udtrykker således et ønske om kompetenceudvikling inden for ledelse af frivillige.

Samspillet med sekretariat

Centraliseringen i forhold til personale, bygninger og økonomi giver både fordele og udfordringer for kirkeudvalgene. Det overordnede indtryk er dog, med enkelte undtagelser, at det er en lettelse for kirkeudvalgsmedlemmerne ikke at skulle tage sig af disse store administrative opgaver. Det er livet i den enkelte kirke, de brænder for, ikke administration.

Samspillet med menighedsråd og forretningsudvalg

Det generelle indtryk er, at kirkeudvalget ikke orienterer sig særligt meget mod sognet. Der er ingen formelle møder mellem kirkeudvalg og menighedsråd. Der er godt nok mindst et medlem fra hvert kirkeudvalg, der samtidig sidder i menighedsrådet. Men det er ikke indtrykket, at menighedsråd og kirkeudvalg i særligt høj grad drøfter det, der foregår hos hinanden. Afstanden til menighedsråd og forretningsudvalg opleves af mange som stor, især fordi man har indtryk af, at det er i forretningsudvalget, vigtige beslutninger bliver taget. Menighedsråd og forretningsudvalg er det sted, man går hen med behov og ønsker inden for økonomi, personale og bygninger.

En præst mener, at der med relativt enkle greb kan skabes en gensidig oplevelse af samspil:

”Nogle oplever, at der er langt til ledelsen – det synes jeg overhovedet ikke, der er. Det vil blive synligt for kirkeudvalgene, hvis de bliver inviteret til at sidde med ved beslutninger (...) Der er behov for en større oplevelse af medbestemmelse” (præst).

Her peges på behovet for nærhed og medbestemmelse. En anden præst peger på behovet for kendskab til, hvad der foregår i de forskellige kirker og kirkeudvalg. Det handler om at mødes, og det handler om at få mulighed for at give sin holdning til kende i forbindelse med overordnede beslutninger for sognet som helhed. En anden præst peger på behovet for, at menighedsrådet får mere indsigt i arbejdet i de enkelte kirker, frem for kun at blive præsenteret for de tiltag, der er på dagsordenen i forbindelse med budgetmæssige beslutninger. Kendskab til kirkeudvalgenes arbejde vil give større fornemmelse for helheden og give en stærkere dømmekraft i forhold til budgetmæssige beslutninger, fordi menighedsrådsmedlemmerne ser det enkelte tiltag i lyset af helheden. Der fremsættes følgende forslag:

- **Fælles arrangementer og møder.** Det stilles som forslag, at kirkeudvalgsmedlemmer inviteres med til fælles arrangementer som den årlige arbejdsmiljødag eller noget tilsvarende. En anden mulighed er at holde fælles møder af og til. Man kunne i forlængelse heraf med fordel se på, om samspillet mellem kirkeudvalg og menighedsråd formelt eller uformelt kan styrkes – med henblik på at øge det indbyrdes kendskab og derigennem indbyrdes tillid og potentiale for samarbejde.
- **Inddragelse i beslutningsprocesser:** Det foreslås at inddrage kirkeudvalgene i beslutningsprocesserne – fx ved at tilsende budgetter: *”Man kunne skabe en proces, hvor kirkeudvalgene bliver inddraget. Man kunne for eksempel sende budgetter til kirkeudvalgene for at få feedback, inden de vedtages. Man ville nok ikke høre så meget, men så har de muligheden” (præst).*
- **Arbejdsprocedurer og sammenhæng:** Det generelle indtryk af kirkeudvalgenes arbejde er, at de har forskellige funktioner i de respektive kirker, ikke mindst afhængigt af, hvad den interne kultur, præster og ansatte lægger op til. Det er for de flestes vedkommende positivt, at man ikke har personale-, bygnings- og regnskabsadministrativt ansvar, samtidig med at centraliseringen af bygninger og regnskabsadministrationen har medført, at nogle arbejdsgange opleves mere bureaukratiske og besværlige i hverdagen, eller at det er svært at skabe sammenhæng mellem kirkeudvalg og menighedsråd. Man kan derfor med fordel se

på, hvordan man kunne lette arbejdsgangene og skabe sammenhæng mellem kirkeudvalg og menighedsråd, som nogen giver udtryk for.

- **Understøttelse af funktion.** Samtidig kunne en understøttelse af kirkeudvalgenes funktion, arbejde, inddragelse af frivillige m.v. oplagt understøttes med sparring fra ledelsen.

Andre udvalg

Vedtægtens § 11: Menighedsrådet kan nedsætte andre udvalg til at forberede eller løse nærmere beskrevne opgaver. Menighedsrådet afgør udvalgs sammensætning, udformer kommissorium og kan delegerer kompetence, personaleressourcer og aktivitetsbudget til udvalg.

Vesterbro Sogn har en række fagudvalg, som er sammensat efter tværgående funktioner (fx kommunikationsudvalget) tematiske arbejdsområder (fx diakoniudvalget) eller enkeltstående begivenheder. Udvalgene er af menighedsrådene blevet tildelt kompetence til at løse bestemte opgaver.

Respondenterne er blevet spurgt om deres tilfredshed med udvalgene:

	I mindre grad	Hverken/eller	I høj grad	I alt
Menighedsrådsmedlemmer	10	40	50	100
Præster	50	20	30	100
Ansatte	20	64	14	100

Tabel 8. I hvor høj grad oplever du, at udvalgsarbejdet fungerer tilfredsstillende?

Som det ses, er der stor forskel på tilfredsheden med udvalgene i Vesterbro Sogn. Det billede, der tegner sig i interviewene, er, at udsvingene som udgangspunkt kan relateres til, at der er få udvalg, der er velfungerende og en del udvalg, der fungerer mindre hensigtsmæssig. Ser vi på de positive erfaringer fra udvalgsarbejdet, er følgende vigtigt for, at udvalgsarbejdet i dets nuværende form fungerer:

- Det drejer sig dels om, at der er ”højt til loftet” og frihed til at skabe idéer, der gror nedefra – og selv lægge det ind i en bestemt struktur.
- Derudover er det vigtigt, at der er en spændvidde på kompetencer, som sikrer, at udvalget kan bære igennem fra idé over planlægning og til gennemførelse.
- Endelig er det en styrke, når medlemmer sætter ord på de områder, hvor man i én kirkes arbejde på området kommer til kort, og andre byder ind med handlemuligheder og uformel sparring.

Nogle udvalgsmedlemmer savner dog – i lighed med en gruppe af de ansatte – nogle klare visioner, som kan sætte en retning for udvalgenes arbejde i de kommende år. Handlingsplanerne vil, når de er implementerede, formentlig imødekomme dette behov.

Parallelt med nogle velfungerende faglige udvalg, er der fra flere sider en ærgrelse over, at der i en del udvalg ikke er særligt mange frivillige. Én overvejelse kunne være at arbejde fokuseret med sparring til udvalgene omkring inddragelse og ledelse af nye frivillige og facilitering af udvikling af nye tiltag – på baggrund af den foreliggende handlingsplan. En anden kunne være i højere grad at

tage hensyn til, at frivillige motiveres forskelligt, og at det ikke nødvendigvis er de frivillige, der kan lide at sætte aktiviteter i gang, der er de rette frivillige at inddrage i overordnet politisk og strategisk arbejde. Et udvalgsmedlem foreslår således, at man arbejder med en parallel struktur, hvor et politisk udvalg ser på den overordnede udvikling inden for et fagligt område, mens fora på det pågældende område opstår og understøttes i det omfang, det giver mening for aktivitetsledere. Det handler med andre ord om, at skabe struktur på baggrund af engagementet, snarere end omvendt. På den baggrund kunne man eksempelvis begynde at tænke i tre typer engagement på tværs af sognet:

Politisk tværgående arbejde. Der er frivillige, der sidder i fagudvalg, og tænker i de store linjer omkring udvikling inden for et bestemt område, fx indvandrere, børn eller diakoni. Det handler om at se på sognets samlede indsats og hvilke områder, det er særligt oplagt at sætte fokus på videre frem, dvs. på et overordnet politisk niveau. Disse udvalg arbejder på vegne af menighedsrådet med mulighed for at fordybe sig og handle inden for fagspecifikke områder. De af udvalgene, som i høj grad arbejder strategisk og politisk, er oplagt interessante særligt for menighedsrådsmedlemmer, der ønsker at have særligt fokus på et bestemt område i sognets overordnede arbejde.

Aktivitetsskabende tværgående arbejde. Der er frivillige, der ser en fordel i at samle kræfter og kompetencer på tværs af sognet for at udvikle en praksis på et bestemt område eller at gennemføre en konkret aktivitet. Det er et 'åndehul', hvor man mødes med ligesindede og udvikler tiltag sammen. Det er eksempelvis de frivillige, der ovenfor sætter ord på det gode ved udvalgsarbejdet.

Koordinerende tværgående aktivitet. Der er desuden frivillige, der ikke i særligt høj grad orienterer sig på tværs i sognet, men som erkender relevansen af at tænke på tværs i forhold til erfaringsudveksling, praktisk koordinering, lån af udstyr, deling af kontakter, formidling gennem sociale medier o.l. Som frivillig orienterer sig ikke mod sognet som helhed, men mod sin egen aktivitet, ofte knyttet til en bestemt kirke, men ikke nødvendigvis. Det er med dette afsæt, frivillige kan have interesse i at mødes på tværs af sognet. At mødes skal direkte gavne ens egen aktivitet. Man mødes for at drøfte aktiviteter, og hvad der praktisk kan lade sig gøre. For at dette kommer til at ske, skal ledelsen ikke nedsætte yderligere udvalg.

Sådanne møder på tværs er det fuldt ud muligt at skabe inden for den eksisterende struktur, og det er ikke forretningsudvalg eller menighedsråd, der skal pege på hvem, der skal skabe aktiviteter og hvorfor. Det, ledelsen kunne gøre for at bidrage til, at møderne faktisk finder sted, er at hjælpe frivillige og ansatte til selv at komme til klarhed omkring, hvilke fora, der er behov for i en kommende periode.

De mere politiske overordnede udvalg er vigtige at have. Realistisk set vil det nok i høj grad være menighedsrådsmedlemmer, præster, ansatte og evt. andre organisatorisk interesserede frivillige, der sidder i en del af disse udvalg og sikrer et samspil mellem menighedsråd og aktiviteter. Men hvordan aktiviteter skal udvikles inden for et givent område, og hvordan samspillet mellem kirker skal være, kunne være noget, man drøftede inden for det pågældende område i en bottom-up-proces, hvor de engagerede inddrages. Om politisk arbejde og aktiviteter bedst forenes eller adskilles er et åbent spørgsmål, der måske ikke kun har ét svar.

Der kunne således arbejdes med engagement på tværs af sognet i både politiske udvalg, arbejdende aktivitetsskabende udvalg og koordinerende arbejde baseret på behov for drøftelser på tværs af kirker, som opstår i de enkelte kirkers aktiviteter.

Daglig ledelse

Vedtægtens § 12 smh § 14:

§ 12 Menighedsrådet ansætter en daglig leder.

Stk. 2 Den daglige leder har ansvar for: a) Ledelse af sognets sekretariat, b) Ledelse af sognets medarbejdere c) Styling af sognets økonomi, herunder budgetlægning og regnskab d) Styling af bygningsdrift og bygningsvedligeholdelse e) Effektivisering af drift og administration...

§ 14 Menighedsrådet godkender sognets budget. Den daglige leder er ansvarlig for løbende økonomistyring og kan inden for budgettet disponere for så vidt angår almindelige løbende driftsmæssige udgifter. Afholdelse af udgifter udover almindelig løbende drift forudsætter godkendelse af FU. Den daglige leder forelægger kvartalsrapporter for FU, som med udgangspunkt heri foretager budgetopfølgning.

I det følgende vil vi se nærmere på den daglige ledelse. Det er væsentligt, at der her skelnes mellem den daglige leder som person og den daglige ledelses rolle og funktion – det er udelukkende sidstnævnte, vi forholder os til.

Det at professionalisere den daglige ledelse ved at lægge funktionen hos en ansat beskrives fra flere sider som en forudsætning for at kunne gennemføre en sammenlægning til så stort et sogn. Blandt præsterne er 80 pct. tilfredse eller meget tilfredse med samarbejdet med daglig leder, mens 20 pct. er mindre tilfreds eller ikke tilfreds. En præst udtaler:

”Det er godt, at vi har fået en professionel ledelse. Det er lettere at stille krav til en professionel ledelse...” (sognepræst).

En gruppe ansatte giver udtryk for stor tilfredshed med kontakten til sekretariat og daglig leder. Andre værdsætter, at det er let at få svar på henvendelser fra en professionel ledelse. Det generelle indtryk er samtidig, at der kan opstå flaskehals og utydelighed i den daglige ledelse, ikke som mangel på vilje eller arbejdsindsats, men som udtryk for, at der ligger en stor arbejdsbyrde hos den daglige leder, og undertiden også fordi der skal prioriteres økonomisk mellem meget forskellige typer praktiske behov i sognet.

I det følgende udfoldes de fordele og udfordringer, der er knyttet til hvert af de tre områder, økonomistyring, bygninger og personaleledelse.

Økonomistyring

Ansættelsen af personale på økonomiområdet har aflastet daglig leder mærkbart, så det fx ikke længere er hos denne, man skal aflevere alle kvitteringer til refusion. En præst er i flere situationer fra den daglige ledelse blevet gjort opmærksom på, at kirken kan spare penge ved at indkøbe på bestemte områder andre steder, end man plejer. Der beskrives dog praktiske udfordringer ved centraliseringen, som at man som fx kirkeudvalg ikke har direkte adgang til en kontooversigt, så man kan se, hvor meget af budgettet, der er brugt på et givent tidspunkt. Det kan gøre det omstændeligt at svare på henvendelser fra frivillige om, hvorvidt de kan gøre et indkøb.

Bygninger og arbejdsmiljø

Den daglige ledelse opleves af flere interviewpersoner som en flaskehals, hvad angår rutinemæssige bygningsmæssige sager. Konsekvensen er, at mange sager opleves som værende 'i proces', uden at man ved, hvor langt processen er kommet. En ansat udtrykker det på denne måde:

”[Den daglige leder] har bare for meget at lave, og det her med, at det skal omkring ham – man kan ikke selv få lov til at bestille den der håndværker. Og så bliver det en kamp om

opmærksomheden. Det bliver alles kamp mod alle, hvem har det største problem, hvad skal vi først løse?” (ansat).

Også hvad angår arbejdsmiljøsager er der en oplevelse af, at der let opstår en flaskehals i den måde, strukturen er på.

Personaleledelse

Daglig leder er nærmeste leder for sekretariatet, for projektmedarbejderne og for teamlederne. Formelt set er teamlederne ledere for kirketjenere, kirkemusikere og organister, mens daglig leder er det for de øvrige. I praksis er der dog flere ansatte, der enten oplever ikke at have en primær leder (11 pct.), ikke at vide, hvem der er vedkommendes leder (7 pct.), eller opfatter en sognepræst som sin primære leder (11 pct.).

Når vi spørger de ansatte om, hvorvidt deres team fungerer tilfredsstillende, angiver 54 pct., at det fungerer tilfredsstillende, 32 pct. at det er hverken/eller og 14 pct., at det fungerer mindre tilfredsstillende. Selvom mere end halvdelen angiver, at de enkelte teams fungerer tilfredsstillende, er der alligevel en forholdsvis stor gruppe, der forholder sig mere tøvende.

At ledelsesopgaver i høj grad er uddelegeret til teamledere opleves i høj grad som relevant. Der er dog fortsat behov for tydeliggørelse af teamledernes rolle: Hvornår er de kolleger, og hvornår er de ledere? Og hvad er med til at afgøre, at man bliver teamleder?

En teamleder påpeger selv, at der ikke er tale om at være deltidsmellemlider, men at teamlederfunktionen ligger oveni det at være ansat – det kan derfor opleves, at man bliver overbebyrdet. Teamlederne efterlyser mere og fælles efteruddannelse.

Potentialet for en styrkelse af mellemliderfunktioner i almindelighed og teamlederfunktionen i særdeleshed nævnes også af andre interviewpersoner. En ansat har desuden overvejet, om det kunne være en mulighed at have én personaleansvarlig frem for flere teamledere.

Det er dog særligt projektmedarbejdere, der udtrykker behov for ledelse. På forskellige måder bliver menighedsrådsformand, kommunikationschef og sognepræster dem, der til en vis grad udfylder et behov for ledelse og ”kitter” organisationen. Der udtrykkes imidlertid ønske om en formalisering og optimering af ledelsesfunktionen. Det drejer sig om gennemskuelighed og systematik i MUS-samtaler, introduktion af nye medarbejdere til sognet og medarbejderhåndbogen, facilitering af indbyrdes sparring, individuel kompetenceudvikling gennem videreuddannelse, hjælp til målsætning, prioritering og evaluering samt uformel spørger ind til arbejdet ved personligt fremmøde i kirkerne af og til.

Oplevelsen af fravær af ledelse gælder også nogle af de ansatte, der har en teamleder:

Ansæt 1: ”Det er fjernt, og man ser ikke de mennesker, som udgør den daglige ledelse (... Hvis man) gik ud til de seks kirker en gang hver fjortende dag og lige viste sig og spurgte: Er alt, som det skal være, har I nogen problemer?”

Ansæt 2: ”Det ville være fuldstændig fantastisk.”

Her påpeges det potentiale, der ville ligge i, at én person havde generel føling med, hvordan de ansatte trives i hverdagen. Samtidig mener flere interviewpersoner, at den daglige leder ikke kan eller bør tage den opgave på sig, da han i forvejen har for mange opgaver, og at det derfor ikke ville være den rette prioritering.

Potentiale for personaleudvikling

For at kunne se nærmere på behovet for personaleudvikling i forbindelse med den daglige ledelsesfunktion, er det relevant at kigge på de ansattes trivsel i hverdagen. Hvordan oplever de at have opgaver flere steder i sognet? Hvor tilfredse er de med deres arbejdsplads? Hvad er vigtigt for, at de trives i deres arbejde – og er der noget, de savner?

Nogle ansatte arbejder en del på tværs i sognet – 41 pct. en gang om ugen. De fleste ansatte oplever, at det er positivt at skulle løse opgaver forskellige steder i sognet, og herigennem få kendskab til forskellige arbejdsopgaver og kulturer. Således er det for 62 pct. af de ansatte en positiv oplevelse at arbejde på tværs. Blot 7 pct. oplever det som negativt – de resterende oplever, at det hverken er positivt eller negativt. Hvis vi kigger nærmere på tallene, viser det sig, at jo oftere, man som ansat arbejder på tværs, jo mere positivt opleves det tværgående arbejde.

Det er ikke bare de tværgående opgaver, der opfattes positivt – i de hele taget er der en gennemgående tilfredshed med arbejdspladsen:

	Procent
Meget tilfreds	28
Tilfreds	55
Hverken/eller	7
Utilfreds	3
Meget utilfreds	7
I alt	100

Tabel 9. Hvor tilfreds er du generelt med din arbejdsplads? Pct.

De ansattes tilfredshed skinner også igennem, når vi ser på, hvor ofte de ansatte trives på arbejdspladsen. 75 pct. trives det ”meste” af tiden, 18 pct. oplever, at det er tilfældet ”noget” af tiden, mens 7 pct. ”sjældent” oplever at trives. Hvis vi ser på begrundelserne for, at de ansatte er tilfredse med deres arbejdsplads, kredser de om følgende temaer:

- **Variation:** Oplevelsen af varierede arbejdsopgaver, som skaber gode udfordringer.
- **Kollegaskab:** Gode relationer til andre ansatte.
- **Stemning:** Der er en god ’ånd’ i huset.
- **Stolthed:** Man er stolt over det, der foregår i sognet som helhed eller i den enkelte kirke.

De negative begrundelser samler sig tilsvarende i tre temaer:

- **Afstand:** For stor afstand mellem ’bund’ og ’top’, ansatte og ledelse.
- **Travlhed:** Der skal løbes for hurtigt, hvis alle opgaver skal nå inden for den aftalte tid.
- **Uklarhed:** En oplevelse af, at stillingsbeskrivelser kan være uklare og arbejdsgangene uigennemskuelige.

De ansatte blev spurgt om, hvad der er vigtigt, for at de trives i deres arbejde:

	Procent
Indflydelse på mine arbejdsopgaver	79
Godt kollegaskab	72
At opnå konkrete resultater	66
At se, at arbejdet gør en forskel	62
Mulighed for at gøre det, jeg brænder for	62
At få nye kompetencer / faglige udfordringer	59
Fællesskabsfølelse i de konkrete aktiviteter	52
Faglig sparring	48
Anerkendelse fra min leder	35
Klare rammer for mine arbejdsopgaver	28
Fællesskab omkring tro	28

Table 10. Hvad er vigtigt for, at du trives i dit arbejde? Der kunne sættes flere krydser. Pct.

De temaer, der går igen som fremmede for trivsel, er at have indflydelse på sine arbejdsopgaver, at have et godt forhold til kollegerne og til dels fællesskabsfølelse, samt at se arbejdet lykkes, og at det har en effekt. Der er tale om ildsjæle, hvor det betyder meget at gøre en forskel. Individuel udvikling og faglig sparring er også relevant for en del ansatte, og nogle efterlyser i høj grad kompetenceudvikling samt mulighed for at bringe sine evner i spil i højere grad, ud over de mest nærliggende opgaver.

Også dette kan ses som et udtryk for, at der er tale om ildsjæle, som ønsker at skabe noget sammen, som de kan være stolte over, og som er fagligt udfordrende. Anerkendelse fra en leder og klare rammer spiller en rolle for færre, ligesom fællesskab omkring tro – men det er dog stadig vigtige at være opmærksomme på. Hvis vi ser på, hvad de ansatte efterspørger i deres arbejde, fordeler det sig som følger:

	Procent
Ingen af nedenstående	28
Mulighed for at gøre det, jeg brænder for	24
Indflydelse på mine arbejdsopgaver	24
At få nye kompetencer / faglige udfordringer	24
Fællesskabsfølelse i de konkrete aktiviteter	17
At se, at arbejdet gør en forskel	14
At opnå konkrete resultater	14
Anerkendelse fra min leder	14
Faglig sparring	14
Klare rammer for mine arbejdsopgaver	10
Godt kollegaskab	10
Fællesskab omkring tro	10

Tabel 11. Hvad savner du mere af dit arbejde? Der kunne sættes flere krydser. Pct.

Det, som flest savner, er en endnu større mulighed for at gøre det, de brænder for, indflydelse på kompetencer og at få nye kompetencer og udfordringer. Der er mange, der har angivet disse forhold som væsentlige for deres trivsel, og som ikke efterlyser mere af det, således er det ikke forhold, der er fraværende i sognet.

Men hvis vi ser på det antal ansatte, der ønsker det, er det omkring 25 ansatte, der på en gang vil kunne trives bedre og bidrage på flere måder til sognets arbejde med deres store engagement, hvis der tages hånd om disse ønsker.

Faren i et stort sogn, er, at medarbejdere, der ikke oplever, at der er rum for, at de kan udfolde sig med det, de har at bidrage med, på et tidspunkt trækker sig tilbage til 'bare at gøre det, man får besked om' frem for at være proaktive og at tage medansvar for den løbende udvikling.

Få savner et større fællesskab omkring tro og et godt kollegaskab. I forhold til sidstnævnte angiver syv ud af 10, at de 'i høj grad' oplever kollegaskab i den kirke, de primært er tilknyttet, og fire ud af 10 oplever, at de oplever henholdsvis et kollegaskab i de øvrige kirker, de har opgaver i og i det hele taget på tværs af sognet. Det betyder, at kollegaskabet er væsentligt, og at det også findes. De fleste oplever tilsyneladende et grundlæggende velfungerende kollegaskab. Det, der efterlyses på denne front er i højere grad at kende til hinandens arbejde og de forskellige kirker til gavn for den fælles indsats.

Det, der med andre ord er brug for i forhold til at sikre de ansattes fortsatte høje trivsel er, at de fortsat får mulighed for at præge deres egen arbejdsdag – og at der samtidig eksisterer en mulighed for at løfte kompetenceniveauet, med andre ord, at man som ansat bliver klædt på til enten at varetage de opgaver, man allerede har, eller at kunne udvikle indsatsen yderligere. At skabe selvstændige, motiverede og kompetente medarbejdere er et kerneelement i den tidligere omtalte faciliterende ledelsesform.

Forventningerne til arbejdspladsen

Selvom om de ansatte varetager en del forskellige opgaver på tværs af sognet, oplever 68 pct. af de ansatte, at forventningerne til arbejdsopgaverne er klare det ”meste” af tiden, og 25 pct., at de er klare ”noget” af tiden. Blot 7 pct. mener, at de ”sjældent” er klare.

Således ved de ansatte generelt godt, hvilke forventninger der er til deres arbejde. Selvom der generelt efterlyses en tydeligere daglig ledelse, er der dog ikke tale om, at de ansatte ikke har mulighed for at få sparring. Således er der seks ud 10 (57 pct.), der oplever, at de få kan sparring det ”meste” af tiden, 39 pct. ”engang imellem” og blot fire pct. ”sjældent”. Der er ikke umiddelbart nogen sammenhæng mellem, om man oplever, at det er vigtigt at få sparring og hvor ofte, man oplever, man kan få det.

Tilfredsheden afspejler sig også i oplevelsen af være klædt på til at løse bestemte opgaver. Seks ud af 10 (64 pct.) angiver således, at det i ”høj grad” er tilfældet. Men hver tredje (32 pct.) angiver ”hverken/eller” og fire pct. i ”mindre grad”.

Når vi spørger de ansatte om, hvilke kompetencer de i givet fald godt kunne tænke sig at udvikle hos sig selv, er der et behov at udvikle faglige kompetencer, som vedrører det specifikke faglige område, de arbejder men – men der gives også udtryk for følgende tværgående kompetencer:

- Kristendomsformidling, som kan understøtte det øvrige religionspædagogiske arbejde
- At lære at lede frivillige/at planlægge
- At lære noget mere om formidling/præsentationsteknikker

Udvikling af samspillet på tværs i sognet

Samtidig udtrykkes et behov for, at nogen har tilstrækkeligt overblik til at sætte de rigtige personer sammen. En ansat udtrykker det på følgende måde:

”Det er jo noget med at udnytte de ressourcer, der egentlig er i sognet – altså, der er ikke så meget krydsen over, om man så må sige (..) Hvis der lige var nogen, der var strategisk opmærksomme i forhold til, hvem man kunne bringe i spil i forhold til hvad, og hvem man kunne sætte sammen, så de kunne lære noget af hinanden osv. ...” (ansat).

En gruppe ansatte drøfter under et interview muligheden for, at man mødes til udviklingsprocesser som dem, der blev gennemført i sognesammenlægningens tidlige fase. Den, der har været ansat i længst tid påpeger, at mange kørte træt i disse processer, fordi der ikke blev fulgt op på dem. Det kunne overvejes at opprioritere denne type processer, tilpasset den fase, som sognet aktuelt befinder sig i. Det vil imidlertid kræve personalemæssige ressourcer.

Behovet for at arbejde med retning og visioner

Et yderligere ledelsesrelateret tema, der nævnes af nogle ansatte, er behovet for, at der bringes visioner i spil i relation til den enkeltes arbejde. Behovet understreges der, hvor den lokale kirke ikke har formuleret en tydelig fælles vision for sig selv.

”Et tydeligt, klart lederskab, hvor man får lov til at følge efter, eller hvor man får lyst til at følge efter. Det kunne jeg godt tænke mig noget mere” (ansat).

Det handler om at omsætte de fælles visioner for sognet i praksis eller i visioner for den enkelte kirke. Samtidig værdsætter man friheden til at definere de primære visioner i den enkelte kirke. Der

er imidlertid stor forskel på, hvem der sætter visionerne i de forskellige kirker, og dér, hvor der ikke er nogen, der tager et uformelt lederskab, opstår der et visionstomrum.

Udfordringen må således være på den ene side at give plads til forskellige profiler og kulturer og på den anden side at understøtte behovet for sparring hos de ansatte, der skal udføre deres arbejde uden at have en lokal kirkes vision at følge.

Det er et vilkår i så stort et sogn, at der opstår forskellige behov for og forskellige måder at formulere og omsætte visioner. Hele spørgsmålet om visioner og overordnede strategier forekommer at være et område, der kontinuerligt må drøftes, justeres og udvikles på.

Handlingsplanerne forventes at udgøre et godt afsæt herfor i form af information om målsætninger. Det foreliggende arbejde består oplagt i arbejdet med at omsætte dem på en meningsfuld måde for de enkelte ansatte, præster og frivillige.

Den overordnede konklusion må være, at der er behov for professionel ledelse i det hele taget, og at medarbejderne værdsætter den professionelle ledelse. Erfaringerne i medarbejdergruppen viser, at der er et stort behov for den nære og daglige ledelse, som dispensationen i form af funktionen ”daglig leder” giver mulighed for. De erfaringer, der er gjort, og de behov, der formuleres, kan dog ikke dækkes af ”daglig leder”, og der synes at være behov for en styrkelse af de funktioner, der er knyttet til den på nuværende tidspunkt, måske særligt en styrkelse af HR-området og procesledelse i sogn, fagområder og kirker efter behov.

Ledende præst

Vedtægtens § 13: (oprettelse af en stilling som ledende præst)

Der oprettes en stilling som ledende præst.

stk. 3. Den ledende præst har inden for rammer fastlagt af biskop og provst ansvar for:

- a) Sikring af sammenhæng mellem de af menighedsrådet fastlagte målsætninger og prioriteringer for det kirkelige arbejde i sognet og præsternes daglige arbejde.*
- b) Koordinering og fordeling af arbejdsopgaver mellem sognets præster, herunder planlægning af ferier og fridage.*
- c) Fremme af trivsel, samarbejde, faglig udvikling og selvledelse blandt præsterne.*

Der er ansat en ledende præst i Vesterbro Sogn. Funktionen som ledende præst er ikke baseret på en egentlig dispensation men på en ”aftale” mellem præsteforeningen og ministeriet. Funktionen er tidsbegrænset – i princippet følger den en menighedsrådsperiode.

Ansættelsen af en ledende præst er et led i forsøget med en professionalisering af organisationen og arbejdspladsen. Den ledende præst er på den ene side en del af lederforum og sidder i samarbejds- og arbejdsmiljøudvalget på arbejdsgiversiden. På den anden side er rollen og funktionen ikke givet de ledelsesmæssige mandater, som man traditionelt vil forvente i en lederstilling.

Blandt præsterne giver 30 pct. udtryk for utydelighed omkring den ledende præsts rolle, mens tilsvarende 30 pct. angiver, at rollen er tydelig.

Sognepræster	
Slet ikke	20
I mindre grad	10
Hverken/eller	40
I høj grad	20
I meget høj grad	10
I alt	100

Tabel 12. Oplever du, at det er tilstrækkeligt tydeligt, hvilken rolle den ledende præst har? Pct.

Uklarheden handler blandt andet om, at det er provsten, der er præsternes formelle foresatte, mens det i praksis fremstår uklart, hvilke opgaver den ledende præst skal varetage.

Høj trivsel blandt præster

En af den ledende præsts opgaver er at fremme trivsel blandt præsterne. Det er derfor oplagt at se på præsternes trivsel. Præsterne er som udgangspunkt en særdeles selvstændig gruppe med en høj grad af trivsel. Således udtrykker 8 ud af 10 præster (82 pct.), at de er enten ”tilfredse” eller ”meget tilfredse” med deres arbejdsplads, og 9 ud af 10 (90 pct.) oplever, at de trives det ”meste” af tiden. Syv ud af 10 præster oplever, at det er klart, hvad deres arbejdsopgaver består i, og otte ud af 10 angiver, at det er tilstrækkeligt gennemskueligt, hvilke medarbejdere og udvalg, man som præst skal samarbejde med i forhold til bestemte opgaver. Endeligt er det også kendetegnende, at det store flertal er tilfreds med samarbejdet med henholdsvis daglig leder, teamledere og ansatte.

Når vi spørger præster om, hvilke opgaver den ledende præst bør varetage, dukker der følgende bud op:

At styrke samspillet mellem præster og sogn: Mens en sognepræst i de fleste sogne har relativt få personer at samarbejde med og ofte har stor indflydelse på kirkens aktiviteter, indgår præsterne i Vesterbro Sogn i et samspil mellem mange forskellige aktører, og muligheden for at skabe fælles fodslag på et uformelt plan er sværere, fordi man ikke ses særligt ofte. Derfor opstår blandt nogle præster et behov for personer, der kan understøtte samspillet mellem præster og sognet som helhed. Det gælder mere konkret samspillet mellem de målsætninger, der vedtages i menighedsrådet og præsternes måde at udfylde deres funktion på.

Præsternes repræsentant: Enkelte præster giver udtryk for, at den ledende præst befinder sig i en midterposition, hvor rollen på den ene side tilsiger, at den ledende præst er en del af den daglige ledelse, på den anden side, at den ledende præst repræsenterer præsterne med de opgaver, de står med og de udfordringer, de står overfor. Her udtrykker en præst et ønske om, at positionen skubbes i en retning af, at den ledende præst repræsenterer præsterne i ledelsen – frem for at ledende præst repræsenterer ledelsen blandt præsterne.

Den der lægger en linje, når der er behov for det. En præst beskriver, hvordan det er gavnligt at have en ledende præst, der kan stå på mål for de eksperimenter, vedkommende kaster sig ud i. Og når der er mange forskellige holdninger til en sag, er det også befriende, at nogen udstikker en retning og ”tør tage tæskene”. Det gør det muligt at handle. Samtidig efterlyser denne præst ikke en ”chef” – snarere en person, der kan skabe et rum, man kan agere i som præst.

Som katalysator for idéudvikling og sparring:

Når vi spørger præsterne om, hvad der kendetegner gruppen af præster i sognet, angiver de følgende:

	Procent
Praktisk koordinering	90
Kollegaskab	80
Idéudvikling	40
Faglig sparring	30
Trosmæssigt fællesskab	0

Tabel 13. Hvad kendetegner gruppen af præster i sognet? Der kunne sættes flere krydser. Pct.

Præstekollegiet har således primært en praktisk og koordinerende funktion – og er i mindre grad et sted, hvor der bruges tid på idéudvikling og faglig sparring.

Når vi da spørger præsterne om, hvad de godt kunne tænke sig i højere grad prægede gruppen af præster, anfører de følgende:

	Procent
Idéudvikling	40
Faglig sparring	40
Kollegaskab	40
Trosmæssigt fællesskab	10
Praktisk koordinering	0

Tabel 14. Er der noget, du godt kunne tænke dig, i højere grad kendetegnede gruppen af præster? Der kunne sættes flere krydser. Pct.

Idéudvikling, kollegaskab og faglig sparring måtte gerne i højere grad være i højsædet, mener fire ud af 10 præster. Spørgsmålet er, om det ville give mening, hvis den ledende præst i højere grad påtog sig den funktion at sætte fokus på netop disse områder og herigennem forsøge at skabe rammerne for mere idéudvikling og sparring på tværs.

Hvis vi ser på, hvad præsterne savner mere af i deres arbejde, er behovene anerkendelse (40 pct.), godt kollegaskab (40 pct.), at få nye kompetencer og udfordringer og faglig sparring (begge dele 20 pct.). Hvad angår sidstnævnte tema, angiver syv ud af 10 angiver, at det er vigtigt at få sparring. 40 pct. af præsterne oplever, at det for ”det meste af tiden” er muligt at få sparring, 40 pct. angiver, at det er muligt ”engang imellem”, mens 20 pct. angiver, at det er sjældent kan lade sig gøre. Som nævnt efterlyser 20 pct. mere sparring.

Spørgsmålet er, om den ledende præsts rolle i højere grad kunne have fokus på præsternes arbejdsmiljø generelt, herunder deres faglige og psykiske arbejdsmiljø, samt oplevelsen af faglig udvikling og anerkendelse. Der er ikke tvivl om, at potentialet for den ledende præsts bidrag på

dette område er betydeligt. Hvordan det skal håndteres, vil i høj grad afhænge af en præcisering af rollen og opgaven som ledende præst.

De formelle kompetencer inden for den gejstlige anordning

I folkekirken ligger MUS-samtaler og tjenstlige samtaler formelt set hos hhv. provst og biskop, grundet opdelingen i det gejstlige og det læge system. Det er en opdeling, som hovedparten af præsterne sætter pris på – med henvisning til ”armslængdeprincippet”. Opdelingen skaber dog en udfordring i Vesterbro Sogn, da mange personer skal samarbejde på kryds og tværs. Mens de ansatte (dvs. kirkefunktionærerne) har en fysisk (mere) nærværende leder med fuld ledelseskompetence, der har ansvar for at sikre et godt samarbejde, er præsternes foresatte, provsten, ikke i hverdagen med til at få samarbejdsrelationer til at fungere. Når der oprettes en funktion som ledende præst, der skal fremme trivsel og samarbejde, vil den, der skal løfte opgaven, uundgåeligt opleve, at ledelsesfunktionen og ledelseskraften er betydeligt stækket og betegnelsen ’ledende præst’ dermed svær at forholde sig til.

At tildele den ledende præst hele sættet af formelle ledelseskompetencer vil dog, ifølge nogle præster, gribe ind i præsternes formelle ansættelsesforhold, og det vil kollidere med en tradition, der har betydningsfulde aspekter af præsternes identitet og forståelse af embedet indlejret i sig. Spørgsmålet er, om det to-strengede system for alvor skal udfordres, eller om behovet for ledelse kan imødekommes ved at arbejde med uformelle udviklingsmuligheder i den ledende præsts funktion.

Der er bred tilfredshed med tilstedeværelsen af og funktionen hos den ledende præst. Der er fra nogle ansattes side et ønske om, at den ledende præst fungerer som teamleder, mens præsternes ønske til ledende præst varierer: Forventningerne knytter sig på forskellig vis til behov for at være repræsenteret i ledelsen, behov for støtte til at have modet til at gå nye veje, behov for facilitering af samarbejde, behov for koordinering af opgaver m.v.

Vesterbro Sogn udgør rammen om en gruppe præster, der for langt de flestes vedkommende i høj grad trives. Det, som nogle præster efterlyser fra den ledende præst, er ikke så meget det at sikre den grundlæggende trivsel som det, at den ledende præst repræsenterer præsternes position og stemme, når der træffes vigtige beslutninger, samt at den ledende præst ville kunne facilitere udvikling og sikre rammer og handlemuligheder i et sogn med mange holdninger og eksperimenter.

Der er imidlertid behov for en præcisering og tydeliggørelse af funktionen. Den ledende præsts rolle skal defineres og titlen skal passe til funktionen, så der ikke opstår unødigt usikkerhed. Hvis rollen bevares i sin nuværende form, kræver det opmærksomhed og en løbende håndtering af dens forskellighed fra de øvrige ledelsesfunktioner i sognet.

Ansættelsesudvalg

Vedtægtens § 16 (nedsættelse af ansættelsesudvalg m.v.)

Ansættelse og afskedigelse af kirkefunktioner foretages af forretningsudvalget på menighedsrådets vegne

Det er det overordnede indtryk, at ansættelserne i sognet er forløbet ’efter bogen’, og at formalia dermed har været i orden.

Forretningsudvalgets ansættelse af personale på vegne af menighedsrådet mødes dog af og til med skepsis, fordi det opleves som beslutninger, der vedrører sognets prioriteringer og profil. Forslagene

opleves gennemarbejdede og professionelle, og det kan opleves svært at gå imod forretningsudvalgets indstillinger i en sen fase.

Der er tilsyneladende behov for større gennemsækelighed i, hvilke prioriteringer der gøres med henhold til sognets visioner. Det gælder ansættelsesprocedurer såvel som andre ledelsesmæssige procedurer og interventioner. Et forretningsudvalgsmedlem siger: ”... vi skal tydeliggøre ... hele tiden!” Og et andet medlem følger op: ”... vi skal løbende afstemme og afklare forventninger og de billeder, vi hver især har i hovedet. Det handler om formidling!”

De formelle procedurer og processer i forbindelse med fx ansættelser er en kilde til usikkerhed, og drøftelser af de begrundelser, der ligger til grund for ansættelser, samt koblinger til de fælles visioner og handleplaner kan være en vej til at fremme oplevelse af åbenhed, gennemsigtighed og inddragelse.

Udfordringen her er altså at gøre opmærksom på og begrunde ansættelser og at tydeliggøre, hvordan ansættelserne vil påvirke øvrige medarbejderes hverdag m.v. – altså at sikre gennemsigtighed i processerne omkring ansættelserne.

Frivillige i Vesterbro Sogn

En af værdierne i Vesterbro Sogn lyder: ”Vi vil bæres af frivillige kræfter uden at gå på kompromis med professionalismisme i vores arbejde”. En del af evalueringens formål er at se på frivilliges engagement i menighedsråd, udvalg og konkrete projekter. I dette afsnit ser vi på følgende:

- Hvem er de frivillige, hvad kendetegner dem, og hvordan trives de?
- Hvad kendetegner forskellige typer af frivilligmiljøer?
- Hvad spiller en rolle i forhold til, at man som præster, ansatte eller menighedsrådsmedlemmer vælger at engagere frivillige i eller på tværs af kirkerne?

Hvad kendetegner de frivillige og deres engagement?

Af de frivillige, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen, er knap to ud af tre engagerede i uKirke (62 pct.), mens knap hver fjerde (23 pct.) primært er tilknyttet Apostelkirken. De øvrige besvarelser stammer fra frivillige i Enghave Kirke (12 pct.) og Kristkirken (3 pct.)⁸. Der er også frivillige tilknyttet de øvrige kirker, men de har af forskellige årsager ikke deltaget i denne del af undersøgelsen.

Da der er stor forskel på de forskellige frivilligmiljøer, har vi valgt at inddele besvarelserne i henholdsvis uKirke, Apostelkirken og øvrige kirker. Dette betyder ikke, at de øvrige kirkers frivilligmiljøer ligner hinanden, men det gør det muligt at se på, hvad der særligt kendetegner de to største frivilligmiljøer i undersøgelsen. Det gør det muligt at se på forskellige måder at opbygge frivilligmiljøer på i en kirke.

⁸ De frivillige, der sidder i menighedsråd, indgår ikke i denne del af undersøgelsen, da de har besvaret spørgeskemaet for valgte menighedsrådsmedlemmer. I Matthæuskirken er der få frivillige, og da man udelukkende har videregivet kontaktnfo på frivillige i menighedsrådet, er denne kirke ikke repræsenteret i denne del af undersøgelsen. Der er desuden tilknyttet frivillige i Mariakirkens diakonale arbejde – de er ikke med i spørgeskemaundersøgelsen, til gengæld er to frivillige blevet interviewet.

De frivillige, der har besvaret spørgeskemaet, er kendetegnet ved, at der er langt flere kvinder (72 pct.) end mænd (28 pct.). 42 pct. er 17-20 år, 37 pct. er 21-40 år, og 20 pct. er jævnt fordelt mellem 41-70 år.

De 17-20-årige er frivillige i uKirke, og det samme gælder halvdelen af de 21-40-årige. Det betyder, at en stor del af de besvarelser, der præsenteres i det følgende, stammer fra unge frivillige i uKirke.

Hovedparten har været frivillige i mindre end fire år

Da de fleste frivillige er unge, er det næppe overraskende, at 85 pct. har været tilknyttet som frivillige i mindre end fire år. Knap otte ud af 10 frivillige i undersøgelsen er engagerede i 1-10 timer om måneden. I evalueringen har vi altså at gøre med frivillige, for hvem det frivillige engagement i kirken er en blandt flere aktiviteter i hverdagslivet. De frivillige lægger et betydeligt engagement, men de har også andre interesser. I sådanne tilfælde er det som kirke vigtigt at forholde sig til, at de frivillige kan forlade deres frivillige engagement for et stykke tid eller vælge at være frivillige i en kort periode. Dermed bliver de frivilliges forskelligartedes engagement ikke en udfordring – men et vilkår, som det er vigtigt at forholde sig til.

De fleste frivillige er faste frivillige i en konkret aktivitet/på et arbejdsområde

De frivillige varetager forskellige typer opgaver. Når vi ser på trivsel m.v., skal vi være opmærksomme på, at nogle er tilknyttet konkrete aktiviteter, nogle leder andre frivillige, mens andre er engageret i fast udvalgsarbejde. Der er enkelte overlap mellem personerne i disse kategorier. Kun tre pct. er medlem af et tværgående fagligt udvalg i sognet.

Det skyldes dels, at flere af de frivillige i disse udvalg sidder i menighedsrådet, dels at der er relativt få frivillige i udvalgene. Det viser samtidig, at mange frivillige er engagerede i konkrete tiltag uden at sidde i kirkeudvalg eller et udvalg under menighedsrådet. Det peger på, at der er mangfoldige måder at være frivilligt engageret.

	Procent
Jeg er fast frivillig i en konkret aktivitet / på et arbejdsområde	46
Jeg sidder i et kirkeudvalg	20
Jeg leder andre frivillige i en konkret aktivitet	10
Jeg sidder i et udvalg, der går på tværs i Vesterbro Sogn	3

Tabel 15. Hvad er din rolle som frivillig? Der kunne sættes flere krydser. Pct.

Præsten er den primære leder

Hvem oplever de frivillige som deres primære leder? 64 pct. oplever, at det er deres præst, 10 pct. en anden ansat medarbejder, 5 pct. en frivillig leder, og 21 pct. oplever ikke at blive ledt. De fleste angiver præsten som deres primære leder. Hvis vi dykker længere ned i tallene viser det sig, at der er forskel på, hvem der er typisk er de frivilliges ledere – afhængigt af, hvilken kirke vi taler om.

Blandt de frivillige i uKirke angiver otte ud af 10 personer, at det primært er præsten, der er deres leder. I Apostelkirken er oplevelsen af ledelsesfunktionen fordelt nogenlunde ligeligt på præsten, en medarbejder, og at man er selvledende. Selvom uKirke som udgangspunkt har et hierarkisk fladt frivilligmiljø, er det fortsat præsten, der er de frivilliges primære leder. Dette indikerer dels, at der tilsyneladende ikke er et ledelseshierarki med mange led, dels at præsten leder gennem inspiration og sparring frem for at kontrollere i detaljerne.

Forskellige veje fører ind i det frivillige engagement

Det er forskellige veje, der har ført de frivillige ind i engagementet. Der er relativt stor forskel på, hvordan de frivillige har fundet vej ind i engagementet i hhv. uKirke, Apostelkirken og de øvrige kirker:

uKirke	Apostelkirken	Øvrige kirker
Jeg var frivillig i kirken i forvejen og blev spurgt personligt (24 pct.)	Jeg var deltager i en aktivitet/gudstjeneste og blev spurgt personligt (43 pct.)	Jeg var deltager i en aktivitet/gudstjeneste og blev spurgt personligt (22 pct.)
Jeg kom ikke i kirken, men blev spurgt af en, der kendte mig (19 pct.)	Andet (31 pct.)	Andet (56 pct.)
Elektronisk opslag (Facebook, hjemmeside etc.) (14 pct.)	Jeg var frivillig i kirken i forvejen og blev spurgt personligt (25 pct.)	Jeg var frivillig i kirken i forvejen og blev spurgt personligt (0 pct.)
Var deltager i en aktivitet/gudstjeneste og blev spurgt personligt (12 pct.)	Jeg kom ikke i kirken, men blev spurgt af en, der kendte mig (0 pct.)	Jeg så et trykt opslag (lokalavisen, plakat, flyer (0 pct.)
Et trykt opslag (lokalavisen, plakat, flyer m.v.) (0 pct.)	Jeg så et elektronisk opslag (Facebook, hjemmeside etc.) (0 pct.)	Jeg kom ikke i kirken, men blev spurgt af en, der kendte mig (0 pct.)
Andet (33 pct.)	Et trykt opslag (lokalavisen, plakat, flyer m.v.) (0 pct.)	Jeg så et elektronisk opslag (Facebook, hjemmeside etc.) (0 pct.)

Tabel 16. Hvordan blev du frivillig i din nuværende opgave? Pct.

uKirke og Apostelkirken repræsenterer to lidt forskellige rekrutteringstilgange. I uKirke benytter man i vid udstrækning sig af en ekstern rekruttering, hvor man spørger venner og bekendte, om de har lyst til at bidrage til et event eller lignende. Man synliggør muligheden for at blive frivillig over for deltagere i aktiviteter, hvorefter personer selv henvender sig (sidstnævnte fremgår af en lang række kommentarer under 'andet'). Denne tendens eksisterer dog også i de øvrige frivilligmiljøer i sognet. I Apostelkirken deltager man typisk selv i fx søndagsgudstjenesten og bliver gennem relationer frivillig i kirken. Flere frivillige giver desuden udtryk for at have taget et selvstændigt initiativ til en ny aktivitet på baggrund af deres stærke tilhørsforhold til kirken. I de øvrige kirker er der også ofte tale om, at man er blevet spurgt som kirkegænger eller aktivitetsdeltager. Flere af disse pointerer, at de har fortsat deres engagement i nye rammer efter sognesammenlægning og kirkelukning. I Mariakirken er lader det til at være den konkrete sag og ønsket om at hjælpe socialt udsatte, der er med til at involvere frivillige. Men også denne vej ind i frivilligheden eksisterer muligvis i de øvrige kirker.

De forskellige tilgange understreger betydningen af, at man tager personlig kontakt til enkeltpersoner og opfordrer dem til at engagere sig, og at man samtidig sørger for, at oplysning om muligheden for at blive frivillig er tilgængelig fx via elektroniske medier.

Men det viser også relevansen af at skabe et attraktivt miljø, som folk opsøger og får lyst til at blive en del af og skabe med på. Dertil kommer det oplagte i at bygge bro ud til andre dele af samfundet og give anledninger til at engagere sig.

Det gælder om at overveje: Hvordan kan der komme til at opstå flere meningsfulde samspil mellem kirke og andre lokale aktører? Hvor det er relevant for uKirke at samarbejde med studiesteder, kan man i andre kirker tænke i samspil med fx institutioner, arbejdspladser og foreninger, der har brug for fysisk plads, faglig sparring, mennesker med tid til at lytte etc.

Baseret på Vesterbro Sogn kan vi pege på tre forskellige måder, frivilligmiljøer opstår, vedligeholdes og vokser på. Perspektivet er de frivilliges, ikke kirken som organisation.

Når frivilligheden udspringer af tilhørsforhold: Folk bliver frivilligt engageret, fordi de ser det som en naturlig del af det at være kirkegænger. De bliver enten spurgt af nogen om at gå ind i en opgave, eller de melder sig selv på banen med et tiltag, de har lyst til at sætte i gang, eller en opgave, som de har lyst til at hjælpe til med. Der er relativt stor vedholdenhed blandt mange af disse frivillige. Man oplever sig som en del af kirken og er villig til at tage ansvar også i perioder, hvor den frivillige indsats er forbundet med frustration. Indsatsen må gerne koste noget, fordi den udspringer af et stærkt tilhørsforhold, som er betydningsfuldt for personen. Nogle er villige til at arbejde med på de overordnede strategier for kirkens arbejde, fordi de oplever et tilhørsforhold til kirken som helhed og er grundlæggende optaget af dens budskab og funktion i lokalsamfundet, ikke blot af en konkret aktivitet.

Når tilhørsforholdet udspringer af frivilligheden: Folk hører om en konkret aktivitet, som de finder interessant, og dukker op til den sammen med nogle venner. Det er tydeligt, at man er velkommen til at blive frivillig, selv om man ikke kender til kirken. De finder aktiviteten og kulturen på stedet tiltrækkende og melder sig på banen som frivillige for at blive en del af et fællesskab. En anden vej ind i det frivillige engagement er, at venner eller bekendte, der er frivillige, spørger, om man ikke også vil være det. Relationer uafhængige af kirken bliver vejen ind i det kirkelige engagement. Det er i høj grad den enkelte aktivitet og miljøet omkring det, de frivillige knytter sig til. Et sådant frivilligmiljø er afhængigt af, at der er nogen, der er fuldt dedikerede til at organisere, lede og være tilgængelig for de frivillige.

Når frivilligheden udspringer af sagen: Folk er optaget af en sag eller ønsker at gøre en forskel på et bestemt område, hører om kirkens aktivitet og melder sig på banen. Det kan også være venner og bekendte, der spørger direkte, om de ikke også vil være frivillige, men det er først og fremmest sagen, der udgør motivationen. Det frivillige engagement må gerne koste noget, hvis man kan se, at det gør en forskel. Dårlige rammer vil skabe frustration, fordi det hæmmer muligheden for at gøre en forskel og måske opleves underkendende i forhold til indsatsen. Samtidig er en del frivillige villige til at gå langt for at blive i engagementet, hvis de ser det gøre en forskel for målgruppen.

Denne model over tre veje ind i frivilligt engagement i kirker kan også anvendes i andre typer sogne. Den kan være en hjælp til at forstå, hvorfor frivillige tiltrækkes af og involveres i kirkeligt arbejde.

Trivslen blandt frivillige

Der er udbredt trivsel og stor tilfredshed med engagementet blandt de frivillige, der har deltaget i evalueringen. 86 pct. af dem angiver således at trives det ”meste” af tiden. 78 pct. angiver at være ”meget tilfreds” med det sted, de er frivillige, 20 pct. angiver at være ”tilfreds”, mens kun 2 pct. har besvaret spørgsmålet med ”hverken/eller”. Ingen har angivet at være decideret utilfredse med det sted, de er frivilligt engageret.

De frivillige i Vesterbro Sogn har generelt en høj trivsel. De oplever, at de det ”meste” af tiden trives i forhold til sparring (60 pct.) og anerkendelse (85 pct.). De oplever, at de ”i høj grad” bliver

tilstrækkeligt klædt på at til at løse deres opgaver (62 pct.), og at deres arbejdsopgaver er gennemskuelige (79 pct.).

Hvad er vigtigst for, at de frivillige trives i deres frivillige engagement?

	Procent
Fællesskabsfølelse i de konkrete aktiviteter	64
At se, at arbejdet gør en forskel	55
Mulighed for at gøre det, jeg brænder for	44
Indflydelse på mine arbejdsopgaver	33
At få nye kompetencer / faglige udfordringer	28
Fællesskab omkring tro	28
At opnå konkrete resultater	26

Tabel 17. Hvad er vigtigt for, at du trives i dit frivillige engagement? Der kunne sættes flere krydser. Pct.

Hvis vi ser på tværs af de frivilliges engagement i Vesterbro sogn, er det vigtigt for flest personers trivsel, at der er et fællesskab omkring de konkrete aktiviteter, dernæst er det at se arbejdet gøre en forskel. Som det tredje kommer muligheden for at gøre det, man brænder for.

Hvorfor er de frivillige tilfredse?

Vi spurgte de frivillige om, hvorfor de engagerer sig frivilligt:

	Procent
Fordi det er sjovt/spændende	67
Pga. fællesskabet med de andre frivillige	60
Fordi jeg får nye kompetencer og/eller netværk derigennem	46
Fordi det at engagere sig aktivt er en naturlig del af det at komme i en kirke	36
Fordi jeg ønsker, at flere mennesker bliver optaget af kristendom / den kristne tro / kirke	23

Tabel 18. "Hvorfor er du frivilligt engageret nu (ikke dengang du blev frivillig)?" Der kunne sættes flere krydser. Pct.

To ud af tre frivillige angiver, at de er engagerede, fordi det er sjovt eller spændende. Næsten lige så mange angiver fællesskabet med andre frivillige som en årsag. Næsten halvdelen (46 pct.) er frivillige, fordi de får nye kompetencer eller netværk. Generelt gælder det inden for frivillighed, at erhvervelse af kompetencer typisk er relevant for unge og studerende, der ikke har været særligt meget på arbejdsmarkedet, mens netværksdannelse er relevant for alle aldersgrupper.

Få savner noget i det frivillige engagement

Blot hver tredje deltager i evalueringen angiver at savne noget i sit frivillige engagement. Det handler blandt andet om klarere rammer (9 pct.), faglig sparring (7 pct.), at få nye kompetencer (7 pct.) og at opnå konkrete resultater (7 pct.).

	Procent
Klare rammer for mine arbejdsopgaver	9
Faglig sparring	7
At få nye kompetencer / faglige udfordringer	7
At opnå konkrete resultater	7
Teamfølelse	6
Fællesskab omkring tro	6
Mulighed for at gøre det, jeg brænder for	4
Fællesskabsfølelse i de konkrete aktiviteter	4
Indflydelse på mine arbejdsopgaver	4

Tabel 19. "Hvad savner du mere af dit frivillige engagement?" Der kunne sættes flere krydser. Pct.

Der er således tale om frivillige, som generelt er dedikerede og tilfredse. De er glade for og stolte over at være med, og det ser ud som om, der er et samspil mellem tilhørsforhold og personligt tilpasset engagement, der går igen på tværs af de store frivilligkulturer.

Det store spørgsmål hvad angår frivillighed i Vesterbro Sogn er tilsyneladende: I hvilke dele af sognets arbejde ønsker man at styrke frivilligområdet, og hvad skal der til for, at det vokser? Hvordan kan man bringe erfaring fra de frivilligmiljøer, der fungerer, til øvrige områder, hvor man måtte ønske sig mere frivilliginvolvement? Hvilke særlige forhold ved fysiske rammer, organisatoriske rammer og kultur i kirken er man nødt til at tilpasse frivilligheden til? Og hvilke af disse forhold kan man med fordel udfordre og arbejde med for at give plads til den frivillighed, man ønsker?

Det frivillige engagement på tværs i sognet

Som nævnt i afsnittet om 'andre udvalg' ser det frivillige engagement på tværs af sognet ud til at udfolde sig på tre niveauer:

Politisk tværgående arbejde. Der er frivillige, der sidder i fagudvalgene og tænker i de store linjer omkring udvikling inden for et bestemt område, fx indvandrere, børn eller diakoni. De af udvalgene, som i høj grad arbejder strategisk og politisk, er oplagt interessante særligt for menighedsrådsmedlemmer, der ønsker at have særligt fokus på et bestemt område i sognets overordnede arbejde.

Aktivistisk tværgående arbejde. Der er frivillige, der samler kræfterne på tværs af sognet for at udvikle en praksis på et bestemt område eller at gennemføre en konkret aktivitet.

Koordinerende tværgående aktivitet. Der er desuden frivillige, der tænker på tværs i forhold til erfaringsudveksling, praktisk koordinering m.v. Det er med dette afsæt, frivillige kan have interesse i at mødes på tværs af sognet. Her er det ikke det at mødes, der er i fokus, men det, som mødet skal bruges til i relation til ens egen aktivitet.

Spørgsmålet er, hvordan man kan give plads til de tre tilgange til samarbejde i sognet? Evalueringen viser, at det er muligt at inddrage folk uden kirkelig erfaring, og at det er muligt at have et højt

ambitionsniveau for de aktiviteter, hvor frivillige er involveret, to forhold, som Kirkefondet ellers af og til møder som argumenter imod at sætte fokus på frivillighed. Samtidig er det ikke noget, der sker af sig selv. Det kræver ledelse og organisering, og det kommer ikke af sig selv. Derfor må man først og fremmest gøre op med sig selv: Hvorfor ønsker vi at involvere frivillige? Hvilke frivillige taler vi om? Hvordan skal de organiseres, og hvem skal lede dem?

Niveauer i frivilligt engagement

Her er det relevant at tænke i forskellige niveauer af engagement. Man kunne eksempelvis arbejde med følgende kategorier:⁹

Kernefrivillige (menighedsrådsmedlemmer, udvalgsmedlemmer): Arbejder politisk, langsigtet og organisatorisk. Det er sognets arbejde og formål som helhed, man er optaget af, snarere end de praktiske opgaver, fællesskabet eller at se umiddelbare resultater.

Tovholdere: Har ansvar for konkrete aktiviteter og inddrager typisk andre frivillige i at udvikle og afholde aktiviteterne. De har brug for frihed til at forme det område, de har fået ansvar for. De er kun interesserede i at tænke på tværs af sognet i det omfang, det gavner deres egen aktivitet helt konkret eller giver mulighed for sparring og erfaringsudveksling, som de har brug for. Ellers vil de hellere bruge tiden på noget andet.

Loyale frivillige: Har en relativt fast opgave, men ikke lederansvar. Den frivillige vil gerne udføre en specifik opgave eller bliver en del af et fællesskab og får lyst til at blive 'en man kan regne med her'.

Ad hoc-frivillige: Tiltrækkes af konkrete tiltag i en kirke eller en tværgående event, som de umiddelbart synes om og har lyst til at bidrage til. Det kan være relationer til loyale frivillige, sagen, cv'et eller en spontan forespørgsel, der får dem involveret. Nogle fortsætter som ad hoc-frivillige, der bliver spurgt om at hjælpe til af og til, andre begynder at opbygge relationer eller bliver optaget af opgaven og bliver loyale frivillige. Andre igen er blot frivillige en enkelt gang og tager oplevelsen med sig videre.

Jo skarpere, man er på at lede forskellige typer af frivillige, jo flere vil det være muligt at involvere. Og omvendt: Ønsker man at få flere frivilligdrejede aktiviteter, er man nødt til at overveje, hvilke frivilligtyper der er behov for, og hvordan man finder vej til dem.

En vigtig pointe er, at nogle frivillige begynder som ad hoc-frivillige, men har kapacitet til at blive fx tovholdere. Det skal man som frivilligleder opdage, inden den frivillige forsvinder igen. En lige så vigtig pointe er, at en forventning om, at frivillige engagerer sig stadig mere og efterhånden får interesse for sognet som helhed, både er urealistisk og kan skræmme gode frivillige kræfter bort.

Hvorfor involvere frivillige i sognets arbejde?

Hovedparten af præster (90 pct.) og ansatte (80 pct.) leder eller samarbejder med frivillige – og 90 pct. af menighedsrådsmedlemmerne oplever, at det er vigtigt eller meget vigtigt at involvere andre

⁹ *Ledelse og involvering af frivillige i folkekirken*. Udgives i august 2016 på forlaget Ingerfair i samarbejde med Kirkefondet og 3K-uddannelsen i Aarhus

frivillige end menighedsrådsmedlemmer i sognets arbejde. Hos lægfolket er der således et ønske om et bredt frivilligt engagement, der rækker ud over ens egen indsats.

Hvorfor involvere frivillige i Vesterbro Sogn?

Hvorfor ønsker man i den enkelte kirke, udvalg eller projekt at involvere frivillige? I *Ledelse og involvering af frivillige i folkekirken – en grundbog* udpeges en række grundårsager til involvering af frivillige i den lokale kirke. Nogle af disse har vi spurgt til i undersøgelsen:

Præster	Ansatte	Menighedsrådsmedlemmer
At vi kan gennemføre mere, når der er frivillige ressourcer involveret (50 pct.)	At vi kan gennemføre mere, når der er frivillige involveret (48 pct.)	Det er en del af kirkens DNA, at den består af mennesker (79 pct.)
Det er en del af kirkens DNA, at den består af mennesker. Det er de ansattes opgave at understøtte de frivillige i at være kirke (40 pct.)	Det er en del af kirkens DNA, at den består af mennesker (48 pct.)	At vi kan gennemføre mere, når der er frivillige involveret (71 pct.)
At det præger den frivillige i en god retning at blive involveret (30 pct.)	At det præger den frivillige i en god retning at blive involveret (37 pct.)	At det præger den frivillige i en god retning at blive involveret (21 pct.)

Tabel 20. Hvad ser du som formålet med at involvere / samarbejde med frivillige? Der kunne sættes flere krydser (udvalgte kategorier). Pct.

Halvdelen af henholdsvis præster og ansatte og fire ud af fem menighedsrådsmedlemmer ser frivilligt engagement som en del af kirkens DNA. En præst beskriver de frivilliges rolle på denne måde: *”Vi kan kun være kirke sammen med folk, hvis det er folket, der også skaber og leder kirken, derfor er frivillige vigtige.”* En ansat knytter teologi til sin begrundelse: *”Guds kirke er de, som tror. Derfor er det mest naturligt, at også dette afspejler sig i kirkens virke.”*

Det er værd at lægge mærke til, at en mindre andel angiver betydningen af engagementet for den frivillige som en årsag til involvering. En større opmærksomhed på de frivillige kunne måske bidrage til at tiltrække og engagere flere frivillige.

Hvis nogle præster og ansatte i en kirke ser frivillighed som en naturlig del af det at være kirke eller har ambitioner om, at engagementet gør noget ved den frivillige selv, mens andre fokuserer på frivillige som en potentiel ressource, kan der undertiden opstå sammenstød. Hvornår er det indsatsen med at lede frivillige værd? Kan det betale sig? Derfor kan dialogen i den enkelte kirke omkring årsagen til at have frivillige involveret være afgørende at tage, inden man forsøger at involvere flere.

Hvis man som kirke gerne vil understøtte de frivilliges motivation, er det relevant at være opmærksom på følgende områder, som nævnes af frivillige, og som i høj grad stemmer overens med, hvad man i øvrigt ser som grundlæggende motivationsfaktorer hos mange frivillige:¹⁰

¹⁰ Skårhøj, Rie Frilund & Kappelgaard, Dorte: *Ledelse af frivillige – en håndbog*. Forlaget Ankerhus 2011.

Det skal gøre en forskel. For nogle frivillige står sagen central – det skal gøre en forskel. ”Jeg er med til at skabe en aktivitet for andre unge, som udfylder et behov, jeg selv kender rigtig godt til, så det føles rigtigt,” siger en frivillig. Dette aspekt fylder væsentligt mere end at få noget på CV’et, som ikke er specielt fremtrædende i interviewene. For en anden frivillig er det ønsket om, at mennesker på gaden bliver mødt af kirkens budskab, der er den grundlæggende drivkraft.

Det attraktive koncept. Konceptet kan i sig selv være tilfredsstillende og skabe stolthed. En frivillig fortæller: ”Mad & Musik er et hyggeligt arrangement samt et super godt initiativ, og jeg er glad og stolt over at være en del af det.”

At blive udfordret. Det er ikke nødvendigvis attraktivt at få en let opgave. For nogle frivillige i Vesterbro Sogn er det netop det at bære et stort ansvar, der er attraktivt og tilfredsstillende: ”Der er stor frihed, medbestemmelse og ansvar i opgaverne, som igen ofte kan være ansvarstunge og ikke bare at brygge kaffe og rydde op.” Her understreges det, at det ikke nødvendigvis er motiverende at få en let opgave. Det kræver imidlertid, at nogen har tid og overskud til at opdage, hvem der kan bære et større ansvar.

Anerkendelse. Det er motiverende at blive værdsat og anerkendt for det, man gør. For nogle frivillige er det ros fra lederen, der giver tilfredshed, mens andre bliver særligt glade for deltagernes taknemmelighed.

At sætte fokus på fællesskab/frivilligmiljøet: Endelig spiller fællesskabet på det sted, man er engageret, en central rolle for mange. Man føler sig velkommen, oplever et godt sammenhold omkring opgaverne o.l. Andre oplever sig knyttede til miljøet som helhed: ”Uanset hvad jeg laver i uKirke, føler jeg mig godt tilpas, og der er altid hyggelig stemning og nærvær. Det er uanset, om man støvsuger eller hygger bag baren. I uKirke kan man altid være sig selv.”

Hvad kan man lære af forskellige kirketyper?

Ligesom der kan være forskellige grundårsager i spil i forhold til at have frivillige involveret i kirke og sogn, kan der være forskellige forestillinger om, hvilken rolle frivillige spiller i relation til præst og menighedsråd. Vesterbro Sogn har en anderledes opbygning end de fleste sogne, da man har kirkeudvalg, der fokuserer på kirkelige aktiviteter og ikke (kun) består af menighedsrådsmedlemmer. Alligevel er det oplagt at hente inspiration til at forstå forskellige tilgange til frivilliges rolle i kirken i tre idealtypiske kirketyper, som Mogens Mogensen har udviklet.¹¹

Præstekirken: Her er præsten omdrejningspunktet i kirken og den, der gennemfører aktiviteter i og ud fra kirken. Menighedsrådets funktion begrænser sig i praksis til at tage sig af bygninger, regnskab og personale. Eventuelle frivilliges funktion er at hjælpe præsten med konkrete opgaver.

Virksomhedskirken: Her arbejder menighedsrådet (inkl. præsten) som en bestyrelse, der fastsætter visioner og involverer eventuelle frivillige i at realisere dem.

Netværkskirken: Her udgøres kirken af de mennesker, der engagerer sig i den. Den består af en række netværk, der ikke har klare afgrænsninger. Præst og menighedsråd har til opgave at understøtte de frivillige og stå til rådighed med deres pastorale og administrative funktioner.

¹¹ Mogensen, Mogens m.fl. (red, 2013): Den mangfoldige kirke: Menighedsformer i Danmark, Ny mission nr. 24, Dansk Missionsråd

I de interviews, hvor modellen er blevet præsenteret, beskrives Vesterbro Sogn som helhed som en virksomhedskirke, hvor de enkelte kirker fungerer meget forskelligt og på forskellig vis er præget af træk fra henholdsvis præstekirken, virksomhedskirken og netværkskirken.

Kirketyperne kan være en hjælp til at forstå forskellige logikker i kirkerne og i sognet, så man lettere kan kommunikere og samarbejde på tværs af kulturer såvel som anerkende forskelligheder. Samtidig kan kirketyperne være et spejl, der giver anledning til intern drøftelse: Hvad kendetegner kirken eller sognet? Er der en af de tre kirketyper, man ønsker, skal kendetegne kirken eller sognet i højere grad? Og hvad skal der til, for at det kommer til at ske? Hvad kræver det, og hvad giver man måske køb på ved at vælge en bestemt vej?

Uden klarhed omkring, hvad man grundlæggende vil, eller ikke vil, med frivillige, er det svært at skabe forandring i forhold til status quo. Nogle af de spørgsmål, man kunne drøfte videre frem, er følgende:

- Hvor ligger ansvaret for at inddrage vesterbroborgere i frivilligt engagement? Hvordan opdager man muligheden for at blive frivillig, hvis man primært deltager i aktiviteter i en kirke, hvor der ikke er fokus på frivillighed, eller hvis man kan lide den type opgaver, som findes i en af de andre kirker? Her kunne det være oplagt med en overordnet strategi for synliggørelse af muligheder for at engagere sig i de enkelte kirker såvel som i udvalgsarbejde. Det kunne eventuelt gøres i samspil med synliggørelsen af det kommende menighedsrådsvalg.
- Hvordan kan man afhjælpe behovet for at udvikle kompetencer i forhold til ledelse af frivillige? Nogle muligheder kunne være:
 - Facilitering af intern erfaringsudveksling, hvor et tema drøftes, og hvor man giver hinanden sparring, fx fire gange årligt.
 - Deltagelse i eksterne kurser om ledelse af frivillige.
 - Afholdelse af en temadag om ledelse af frivillige med små oplæg ved reflekterende praktikere i eller uden for sognet samt ekstern oplægsholder, hvor der sættes fokus på frivilliges motivation, frivilligtyper og -kulturer.
 - Opfordring til at spørge den type frivillige, man kunne tænke sig at involvere: Hvad kunne de tænke sig at skabe? Hvilke behov ser de omkring sig? Hvordan kan kirken skabe rammer for, lede eller samarbejde med dem?

Opsummering og anbefalinger

Vesterbro Sogn er resultatet af en sammenlægning, som havde til formål at blive bedre til at koordinere, effektivisere, udvikle, profilere og kommunikere – med et samtidigt blik på det karakteristiske for Vesterbro Sogn: Dynamikken mellem på den ene side forskellige kirker med hver deres kulturer og på den anden side den store enhed, sognet og kirken på Vesterbro.

Det overordnede indtryk er, at sammenlægningen i og organiseringen af Vesterbro Sogn med de nuværende dispensationer grundlæggende er hensigtsmæssig. Organiseringen af opgaver og ansvarsområder har fået en mere professionel karakter, og vægtningen og autoriseringen af ledelsesfunktioner understreger denne professionalisering. Der er generelt en tilfredshed med, at det administrative og personalemæssige ansvar ligger centralt, ikke lokalt.

Det er en udbredt opfattelse blandt såvel præster, ansatte og menighedsrådsmedlemmer, at strukturen er giver mening i forhold til sognets opgaver. Det vil sige, at det er hensigtsmæssigt med et stort menighedsråd – hvor stort er dog fortsat til diskussion, at et forretningsudvalg forbereder møder og løfter nogle af de tunge opgaver, at der er en daglig ledelse, at der er nedsat et samarbejdes- og arbejdsmiljøudvalg, at der er kirkeudvalg i de enkelte kirker, at der kan nedsættes tværgående faglige udvalg i sognet og i nogen grad, at der er en ledende præst. Opgaven fremover bliver først og fremmest at få organisationskulturen til at følge med.

Konstruktionen ser med andre ord i vidt omfang ud til at være i stand til at løfte den oprindelige ambition og drøm om en bevægelse fra en mere traditionel kirke og et mere traditionelt sogn til en ny type sogn, der ikke ensretter, men tværtimod styrker mangfoldigheden, herunder de forskellige frivilligmiljøer.

“Folk udefra har tit peget på en risiko for centralisering ved Vesterbro-modellen, hvilket kunne kvæle lokale initiativer, men det er ikke oplevelsen – tværtimod giver organisationen flere muligheder” (udsagn fra seminar, d. 28. februar 2016). Skærpede kirkeprofiler har bidraget til at udforske det at være kirke for vesterbroborgere på nye måder. Det er blevet muliggjort ved hjælp af en administrativ effektivisering, der har gjort det muligt at allokere økonomiske midler og menneskelige ressourcer.

Det har været en organisatorisk kraftanstrengelse at sammenlægge de forskelligartede sogne på Vesterbro til ét sogn, men det er lykkedes at skabe en organisation, hvor der eksisterer en grundlæggende respekt om de lokale frivilligmiljøer og kirkekulturer. Der er samtidig en række kommunikationsrelaterede, ledelsesmæssige og kulturelrelaterede områder at udvikle på, som kan ske, uden at der er behov for vedtægtsændringer. En af de store ledelsesmæssige opgaver bliver at udvikle fora og dialogformer, som udnytter de muligheder, der ligger i på én gang at have lokale identiteter og at være et fælles organ.

Risikoen er, at forskellighederne kommer til at eksistere parallelt, at kirkerne bliver ’privatpraktiserende’, så sognet ikke for alvor får gavn af den gode energi i mødet mellem forskellene. I forbindelse med en fusion kan ingen være i tvivl om, at organisatoriske eller tekniske konstruktioner kræver, at der er nogen, der leder dem. Derimod bliver kulturelle eller relationelle forandringer ofte mere eller mindre overladt til sig selv.



Figur 2. Organisationens tre dimensioner. (B. Achen med reference til Miller & Rice's systemmodel.)

Figuren illustrerer, hvorfor det er afgørende ikke at undervurdere betydningen af netop disse processer. Kulturen fungerer nemlig som en kobling mellem to meget forskellige logikker: menneskers engagement og organisatoriske vilkår.

Desuden kan figuren vise en nødvendighed, som stort set alle peger på, nemlig nødvendigheden af at sætte fokus på Vesterbro Sogn for det første som arbejdsplads, for det andet som en organisation, hvor udvikling af struktur, opgaver, roller m.v. kan opstå med udgangspunkt i menneskeligt engagement, hvis kulturen skaber arenaer for det og italesætter dette potentiale.

Når vi ser nærmere på Vesterbro Sogn og de særlige dispensationer, der knytter sig til opbygningen af sognet, er det imidlertid relevant at se og eventuelt justere på følgende dispensationer:

Menighedsrådets størrelse og sammensætning

Fordelen ved at have et stort menighedsråd er, at der er en bredere forankring i sognet såvel som i de enkelte kirker end ellers. Flere perspektiver bliver repræsenteret og flere synspunkter *potentielt set* fremsat. Præsterne får et større ejerskab til de fælles beslutninger, og det er lettere at drøfte konkrete samarbejdsrelationer i lyset af beslutninger, man selv har været med til at tage. De udfordringer, der beskrives som knyttet til menighedsrådets nuværende størrelse – som under alle omstændigheder vil blive reduceret med fem valgte medlemmer i forbindelse med næste valg – er følgende: Menighedsrådets størrelse gør møderne formelle, der er en relativt høj fraværsprocent (hvilket dog også er tilfældet i mange andre menighedsråd og dermed ikke nødvendigvis en følge af størrelsen), og det er svært at etablere fælles sprog, rolleopfattelser og overblik. Noget af dette må også ses som uundgåelige konsekvenser af at være et stort sogn, hvor mange store beslutninger skal tages. Andet kan man oplagt ændre ved med andre mødeformer og ikke mindst med øget kendskab og ejerskab til sognet som helhed samt indbyrdes kendskab og tillid. Et oplagt sted at sætte ind er en aktivt faciliterende mødeform på baggrund af hensigtsmæssig kommunikation og rolleafklaring.

At indskrænke menighedsrådets størrelse vil tilsvarende være forbundet med en række fordele og udfordringer. Menighedsrådsmedlemmerne vil få større indbyrdes kendskab, flere vil lettere komme til orde i plenum, og det vil måske blive enklere at skabe en oplevelse af at agere som et samlet organ. Det vil fortsat være vigtigt at få tydeliggjort forskellen på forretningsudvalgets og menighedsrådets funktioner og at styrke samspillet mellem dem. Oplever medlemmerne at repræsentere deres egne kirker frem for sognet som helhed, vil det næppe give en større oplevelse af enhed end den, der er forbundet med et stort menighedsråd. Der vil muligvis være et større fremmøde, men sker dette ikke, vil menighedsrådet være sårbart som organ, især i dets repræsentativitet for sognet. Det kan komme til at øge oplevelsen af afstand. Hvis overvægten af læge menighedsrådsmedlemmer skal fastholdes, hvilket der er bred enighed om, vil man være nødt til at reducere antallet af præster i menighedsrådet. Det kan eksempelvis ske, ved at der kun er en

præst fra hver kirke repræsenteret, eller ved at man vedtager en turnusordning. Af denne årsag er der stor forskel på præsternes holdning til, om menighedsrådets størrelse bør indskrænkes. De indvendinger, vi har hørt imod en sådan ændring, går på to forhold, nemlig manglen på tilstrækkelig tillid og et ønske om øget samhørighed og ejerskab.

Skal menighedsrådet fortsat bestå af mange medlemmer, der har lyst til at engagere sig, er følgende vigtigt at overveje:

- At de enkelte menighedsrådsmedlemmer får en større afklaring omkring deres rolle og handlemuligheder. Jo større menighedsrådet er, jo vigtigere er det grundlæggende at blive skarp på, hvad menighedsrådet skal og kan.
- At menighedsrådets medlemmer udtrykker – og aktivt efterspørger – det, de har brug for for at kunne involvere og engagere sig.
- At forretningsudvalget tilrettelægger menighedsrådsmøder på en sådan måde, at medlemmerne i højere grad oplever at have adgang til den viden, der er relevant for dem, så de bliver inddraget aktivt og dermed i højere grad hjælpes til at udøve indflydelse på formelle beslutninger og på sognets udvikling i øvrigt.
- Mere grundlæggende synes der at være behov for et større kendskab til, hvad der foregår i sognet, så viden om konkrete tiltag ikke kun opstår ved at læse bilag i forbindelse med budgetmæssige drøftelser, men at det enkelte menighedsrådsmedlem har et klarere og stærkere billede af den helhed, som den enkelte beslutning indgår i.

Daglig ledelse

At den daglige ledelse er placeret hos en ansat, beskrives fra alle sider som en forudsætning for at kunne gennemføre en sammenlægning til så stort et sogn.

Erkendelsen er helt i overensstemmelse med de generelle erfaringer i forbindelse med fusioner: Når et fællesskab eller en organisation når en vis størrelse, og det ikke mere er realistisk, at alle har styr på alt, bliver der brug for en arbejdsdeling mellem ”maskinen”, der håndterer de faglige og daglige opgaver og ”broen”, der tager bestik, udstikker retningen og sørger for at holde eller justere kursen.

Samtidig er der et ønske om, at der spørges ind til behov og ønsker i de enkelte kirker, så beslutninger i højere grad får karakter af ’bottom-up’-processer end ’top-down’-beslutninger, der efterfølgende skal omsættes i fx tværgående udvalg. Dette betyder ikke, at man ikke har stor frihed i de enkelte kirker, blot at der synes at være behov for en aktiv opmærksomhed på behov og visioner nedefra, en kreativ samskabelse, som kan danne afsæt for efterfølgende strategiske og strukturelle overvejelser. Det har stor værdi, at ledelsen kender og har føling med det, der foregår i ”maskinrummet” – det illustreres af den diagonale linje i denne figur, som viser de klassiske beslutningsniveauer.



Figur 3. Organisationens beslutningsniveauer (B. Achen med reference til klassisk forståelse af beslutningshierarkiet).

Det er ofte ledelsesfunktionen, der falder mellem flere stole. Formelt set er daglig leder/administrationschefen nærmeste leder for sekretariatet og for projektmedarbejderne, mens teamlederne er ledere for henholdsvis kirketjenere, kirkemusikere og organister. I praksis er der dog enkelte ansatte, der ikke oplever ikke at have en egentlig leder. Derudover er der behov for tydeliggørelse af teamledernes rolle og muligvis at bringe dem i spil som facilitatorer af udvikling i faggrupperne.

Overordnet kan det siges, at der er behov for professionel ledelse i form af daglig ledelse, sådan som dispensationen giver mulighed for, og der synes desuden at være behov for yderligere styrkelse af denne funktion. Konkret handler det fra ledelsens side om få større føling med, hvad der rører sig, at spørge ind til, hvordan går, og at ledelsen er med til at facilitere det indbyrdes kendskab mellem medarbejderne og deres bidrag til udviklingen i kirkerne såvel som i sognet som helhed.

Den ledende præst

Såvel præsterne som den ledende præst selv giver udtryk for, at det er uklart – eftersom provsten er præsternes foresatte – hvilke opgaver den ledende præst skal varetage. Præsterne er en medarbejdergruppe kendetegnet ved høj trivsel, og præsterne efterlyser derfor ikke så meget, at den ledende præst sikrer deres trivsel, som at vedkommende kan varetage følgende funktioner: 1) Styrke samspillet mellem præster og sogn, 2) Repræsentere præsterne i ledelsen – frem for at ledende præst repræsenterer ledelsen blandt præsterne. 3) I visse tilfælde kan stå 'på mål' for eksperimenterende 'vild- og fejlskud' – at den ledende præst har 'præsternes ryg' 4) Kan være med til at udvikle på fælles idéer og sparre med præsterne i deres daglige arbejde.

På grund af den folkekirkelige opdeling i det gejstlige og læge system ligger MUS-samtaler hos provsten og tjenstlige samtaler hos biskoppen. Fordelen er, at det skaber et 'armslængdeprincip'. Ulempen er, at ledelsesfunktionen og ledelseskraften opleves som reduceret, og at indholdet af betegnelsen 'ledende præst' kan opleves utydelig.

At tildele den ledende præst formel ledelse vil dog – i nogle præsters perspektiv – gribe ind i præsternes ansættelsesforhold. Det kan derfor være mere nærliggende at arbejde med at udvikle de uformelle elementer i den ledende præsts funktion. Der eksisterer dog et uundgåeligt behov for at se på, hvordan den ledende præsts ansvarsområder kan tydeliggøres – og hvilke ansvarsområder, der i givet fald vil være tale om.

Fire opmærksomhedspunkter inden for strukturen

Ser man på Vesterbro Sogn som en arbejdsplads er sognet stadig i transit fra én tilstand til en anden. Medarbejderne høster løbende nye erfaringer, får indbyrdes kendskab, og tilliden er vokset. Evalueringen viser også, at mens vedtægter og formel struktur skaber rammerne for arbejdet i Vesterbro Sogn, er der en række temaer, som det er oplagt at arbejde med inden for den givne struktur. Temaerne kan sammenfattes i følgende overskrifter: Klarhed, kultur, kompetencer og kommunikation.

Klarhed:

Der er brug for at skabe klarhed over det fælles projekt og over den tur, som kollegerne er taget ud på. Hvad er det, vi er sammen om? Hvor er vi på vej hen? Hvor går de afgørende grænser for integration i det store fællesskab og for differentiering i de mindre kirkefællesskaber?

Meget af den tvivl og usikkerhed, som sognets medarbejdere udtrykker, kan tilskrives utydelighed i kommunikationen og uklarhed med hensyn til roller, opgaver og forventninger.

Behovet for at skabe klarhed er påtrængende nu, men det vil også være en stående opgave for ledere såvel som for medarbejdere. De generelle erfaringer tilsiger, at behovet for klarhed aldrig kan opfyldes et hundrede procent - det er en daglig udfordring.

Der er behov for en intern afklarende drøftelse af grænserne mellem og opgaverne for de enkelte udvalg, ansættelser og poster i Vesterbro Sogn. Det er vigtigt at få drøftet, hvem der har hvilke funktioner, hvorfor strukturen er indrettet sådan, hvordan funktionerne fungerer i praksis, og ikke mindst i hvilke situationer og på hvilke måder, det er relevant for den enkelte at spille sammen med disse funktioner. Det er relevant at få klarhed over, hvordan man bedst muligt kan spille hinanden gode inden for de formelle rammer, der er blevet givet. Her tænkes særligt på menighedsråd og forretningsudvalg, der har brug for en drøftelse af den formelle og den uformelle rollefordeling, og hvordan de to organer kan understøtte hinanden i deres respektive virke.

Hvis oplevelsen af uklarhed bliver dominerende, vil det koste dyrt i form af tab af mening og oplevelsen af tilknytning til organisationen – præcis de to faktorer, som er grundlæggende for trivsel på den professionelle bane.

Kultur:

Mange taler om behovet for at udvikle en fælles kultur af indbyrdes kendskab, tillid og kreativitet. Det kræver, at der sættes tid af i de travle skemaer til at drikke kaffe sammen, opsøge hinanden og muligvis af og til tage på besøg i de forskellige kirker. Outputtet vil være, at der udvikles flere løsninger, hvor man trækker på hinandens kompetencer og ressourcer på tværs af faggrupper, kirker og opgaver. Undersøgelsen viser, at der er grobund herfor, og at det vil kunne styrke såvel sognets samlede arbejde som de enkelte personers trivsel. Menighedsrådsmedlemmerne vil sandsynligvis opleve en større grad af ejerskab til hele sognet og i højere grad handle på den motivation, de allerede har, men som ikke opleves fuldt ud omsat i konkret engagement.

Kultur forstås her som et dynamisk samspil mellem praksis og forståelse. Kultur skaber forbindelser, netværk og et stærkt arbejdsfællesskab – eller det modsatte, hvis kontraproduktive kulturtræk har etableret sig bag om ryggen på fællesskabets medlemmer.



Figur 4. Om kulturbegrebet.¹²

Der er brug for at udvikle en opsøgende og generøs arbejdspladskultur, hvis kerneværdi og mest karakteristiske træk er, at man spiller hinanden gode. Det vil være en kulturel praksis, hvor tillid er noget, man gør.

- Hvor man i mindre grad tager motiver og roller for givet. At gennemgå en så grundlæggende forandringsproces som den, man har givet sig i kast med i Vesterbro Sogn, vil uundgåeligt skabe brydninger mellem forskellige opfattelser af, hvordan man organiserer sig som kirke, og kræve en anden type organisation end den, man kender til. Derfor er det vigtigt, at man sørger for at være i dialog med hinanden og løbende tager sine egne forestillinger og roller op til revision. Der skal løbende opfindes nye veje at gå, nye måder at mødes på og nye kommunikationsformer.
- Hvor der opbygges et større indbyrdes kendskab på de områder, hvor de enkelte grupper finder det relevant for at styrke den indbyrdes tillid. Gennem facilitering af fælles processer kunne man indkredse, på hvilke områder der er brug for at mødes og at udveksle viden og erfaring for hvilke personer og funktioner i sognet.
- Hvor man på den ene side skaber retning for det fælles arbejde, som man lader sig inspirere af i det omfang, der giver mening i den enkelte opgave, og på den anden side gør det muligt for 'praktikere' at mødes på tværs af sognet, ikke om politiske og strategiske spørgsmål, men omkring de temaer, de selv oplever det meningsfuldt at mødes omkring for at styrke arbejdet i de enkelte kirker. Dette ville både kunne øge den samlede tillid mennesker imellem og styrke den enkelte kirke i at udvikle sin profil.
- Hvor der arbejdes videre med udvikling af frivilligmiljøer, hvor strukturen passer til opgaven og de frivillige, og hvor man er lyttende over for de frivilliges behov og ønsker.
- Hvor man tør at tale om det, der fungerer og det, der er svært, fordi der er en grundlæggende kultur af anerkendelse og indbyrdes understøttelse. Hvor der vises tillid til den andens evner, og hvor man arbejder på at styrke den anden part og give rum for sparring og at være i proces.

De kulturelle praksisformer er bæredygtige, når de opfylder disse behov, og når de gør kollegernes samliv så robust, at det netop bliver samliv – og ikke kompromis og tilpasning.

¹² (B. Achen med reference til det komplekse kulturbegreb. (*Cultural Intelligence – the art of leading cultural complexity*. E.Plum, B.Achen, I.Dræby og I.Jensen Middlesex University Press 2008, dansk udgave Børsens Forlag 2009).

Kompetencer:

Der gives udtryk for, at det er vigtigt at skabe grobund for kompetenceudvikling. Der eksisterer ønsker om faglig såvel som ledelsesmæssig opkvalificering, og teamlederes videreuddannelse beskrives også som oplagt, netop fordi de befinder sig i en kompleks organisatorisk virkelighed og skal agere ledere – samtidig med at de er kolleger. Ikke mindst er det oplagt med en styrkelse af teamledernes facilitering af udviklingsprocesser. Dette vil oplagt kunne styrkes ved, at ledelsen i højere grad agerer og opmuntrer til procesfacilitering.

Derudover lader det til at være vigtigt at arbejde med kompetenceudvikling i menighedsrådet såvel som i forretningsudvalget. I forretningsudvalget kan man med fordel arbejde med temaer som ledelse af frivillige, ledelse i komplekse organisationer og modtagerorienteret kommunikation. I menighedsrådet er der tilsyneladende behov for kompetenceudvikling i forhold til at agere i en professionel kultur, at tage ansvar for helheden i en kompleks organisation samt at understøtte et konstruktivt samspil mellem den lokale og den fælles virkelighed. I begge henseender er der behov for et fokus på faciliterende ledelse, hvor menneskers forskellige kompetencer bliver bragt i spil. Også her vil disse kompetencer tilsyneladende blive styrket blot ved at der skabes rammer og mødeformer, der styrker indbyrdes kendskab og anerkendelse på tværs af kirkerne.

Blandt både ansatte og præster eksisterer der – ud over mere fagrelaterede temaer – ønsker om opkvalificering i forhold til ledelse af frivillige. Det er oplagt at sætte ind her, eventuelt med fælles temadage eller erfaringsudveksling i sognet, hvis man ønsker at styrke frivillighedsområdet i sognet som helhed.

Kommunikation:

En stor del af arbejdet med at skabe tydelighed og fælles kultur består i at skabe et fælles sprog. Der er også brug for fælles fortællinger om, hvad Vesterbro Sogn er, ikke som en ensrettende fortælling, men som en mangfoldighed af fortællinger, der relaterer sig til den fælles vision på forskellig vis.

Det er iørefaldende, at så mange på forskellig vis udtrykker et behov for samtaler om “meningen med det hele” eller “visionen” eller “det overordnede”, samtidig med at andre understreger vigtigheden af ikke at forsøge at skabe fælles identitet.

Måske mangler der rum til denne helt centrale samtale, blot på en måde der ikke opleves ensrettende, og som ikke relaterer sig til strukturer og organisering, men hvor de formuleringer kommer i spil, som kommer ’nedefra’? Måske mangler der initiativ til at formulere og insistere på denne dagsorden? Når der skal skabes en fælles vision for et nyt projekt, er det ofte dem, der har været med til at formulere den fra begyndelsen, der har det største ejerskab. Man forsøger at videreformidle den, men oplever ikke, at den ’hænger ved’ hos andre. Måske er det tid til igen at sætte fokus på fortællingerne og forhåbningerne ’nedefra’ og lade nye fortællinger være med til at præge det fælles sprog.

Vi hæfter os også ved, at meningsbærende ord og begreber som fx “dialog”, “demokrati”, “tillid” og “magt” bruges og forstås meget forskelligt. Vi hører det som et forsøg på at beskrive noget, der er svært at sætte fingeren på. På grund af utydelighed og uoverskuelighed er det svært at pege på det helt konkrete, der er behov for at ændre ved. Ordene bruges forskelligt, og det kan være svært for modparten at forstå, hvad det er, man er frustreret over, fordi der ikke er et fælles sprog, og fordi der ikke peges på konkrete løsninger.

Måske er manglen på fælles sprog om det allervigtigste en medvirkende årsag til, at det bliver vanskeligt at tale om meningen med det hele? Måske er der en helt forståelig, blufærdig tøven ved

at tale om det vigtigste i termer, hvis gangbarhed man ikke er sikker på? Her forestår et stykke vigtigt, fælles arbejde.

Der er næppe nogen tvivl om, at der yderligere er behov for følgende former for kommunikation:

- Styrkelse af den interne kommunikation mellem organisationens forskellige fora og funktioner, så man har en idé om, hvor man skal gå hen med en given sag eller idé.
- Overblik over og kendskab til aktiviteter i sognet, så mennesker i sognet i (endnu) højere grad bliver henvist på tværs af sognet.
- Modtagerorienteret kommunikation fra forretningsudvalget, som hjælper modtageren til at forholde sig til den formidlede viden. I denne forbindelse er tilgængelighed et væsentligt aspekt for nogle personer.

En større opmærksomhed på behovet for rum og anledninger til mere overordnede og principielle drøftelser.

Metode

Evalueringen består af tre elementer:

- Afholdelse af evalueringsseminar i forbindelse med arbejdsmiljøseminar for menighedsrådsmedlemmer (herunder præster) og ansatte.
- Gennemførelse af 20 enkelt- og fokusgruppeinterviews.
- Gennemførelse af fire mindre spørgeskemaundersøgelser.

Evalueringsseminaret bestod i drøftelser omkring det at være ansat eller engageret i sognet – i grupper på tværs af arbejdsfunktioner og kirker. Der blev indsamlet data i form af grupperes egne notater samt tematisk opsamling i plenum.

Hovedparten af interviews er blevet gennemført som fokusgruppeinterviews. Enkelte interviews er blevet gennemført som telefoniske enkeltinterviews. De fleste interviews er blevet optaget og transskriberet, mens enkelte interviews er blevet opsamlet i form af noter under og efter interviews.

De fire spørgeskemaer er blevet udsendt elektronisk med mulighed for tilsendelse af spørgsmålne som pdf-fil. De er blevet udsendt pr. mail til de fire grupper, valgte menighedsrådsmedlemmer, præster, ansatte og frivillige. Spørgeskemaerne er blevet besvaret af 14 ud af 29 valgte menighedsrådsmedlemmer (48 pct.), 29 ud af 41 ansatte (70 pct.), 11 ud af 15 præster (73 pct.) og 69 ud af 89 frivillige (78 pct.)¹³.

Taget i betragtning, at sognet tidligere har beskedne positive erfaringer med besvarelsesprocenten i APV-målinger, og at der generelt ses en lav (<60%) besvarelsesprocent ved trivselsundersøgelser og APV (arbejdspladsvurdering) må besvarelsesprocenten overordnet siges at være tilfredsstillende – dog kunne den godt have været højere for de valgte menighedsrådsmedlemmer.

For løbende at vurdere tendensernes pålidelighed har vi sammenholdt tendenserne fra spørgeskemaerne med interviewene. Vi har løbende vurderet, om der har været tale om enkeltstående tilfælde, eller om der har været tale om et gennemgående mønster, som det var muligt at spore i flere interviews.

Spørgeskemabesvarelser er blevet sammenholdt med køn og antal år i menighedsrådsarbejde hhv. ansættelse i det omfang, det har været muligt. Der er ikke fundet udslag på dette.

¹³ Derudover blev spørgeskemaet til frivillige også delt på Facebook, hvilket formentligt sænker besvarelsesprocenten.