



**Camilla Sløk**

lektor, ph.d., cand.theol. Master (Th.M)

# Frivillig ledelse, teologi og bureaukrati: En farlig cocktail for arbejdsmiljøet?

Det er med ledelse, som det er med A-kasser: Man spørger først efter det, når man har brug for det. Resten af tiden passer man sit arbejde, og sådan er det også med folkekirkens præster, medarbejdere og frivillige. Det meste går godt, men indimellem går det rigtigt, rigtigt galt, og så kalder man på ledelsen.

Folkekirken har nogle arbejdsmiljø-sager, som den ikke burde have, hvilket flere undersøgelser har peget på. Som forsker er det ikke svært at få øje på, hvorfor det går galt. Det handler om, at 1) ansvaret nogle gange er utydeligt, og 2) andre gange slet ikke bliver taget af dem, der tydeligvis har det. Det sker også i andre organisationer, men det særlige, på godt og ondt ved folkekirken, er den enorme økonomiske og juridiske magt, som man overlader til frivillige; menighedsrådsmedlemmerne.

## Tre søjler og logikker

I forhold til ledelse i folkekirken taler vi almindeligvis om to-søjlesystemet, som symboliserer det gejstlige system (præsternes ansættelsesforhold) og det verdslige system (menighedsrådene). Spørgsmålet er dog, om der ikke er tre søjler (tre logikker), nemlig:  
1) Præsternes teologi i forhold til det at være præst overfor en menighed.

2) Menighedsrådets logik i forhold til demokrati og valget som frivillig til menighedsrådet, og

3) De kirkeligt ansattes fagfaglige ansættelsesforhold i et bureaukrati og dennes logik.

Pointen med at vise, at der er tre søjler og logikker, er, at de repræsenterer tre forskellige opfattelser af, hvad "ledelse" er. Det kan være udmærket med kreativt samspil imellem forskellige opfattelser (logikker), men det ser ikke ud til, at alle aktører i folkekirken p.t. forstår de andres logik. I det følgende vil jeg derfor se på ovennævnte tre ledelseslogikker.

## 1. Teologisk logik:

### Det almindelige præstedømme

Ifølge luthersk tankegang er den ordinerede præst ikke formidler mellem Gud og menneske i kraft af en særlig embedsmagt. Luther understregede i teksten "An den christlichen Adel deutscher Nation von des christlichen Standes Besserung" i 1520, at alle kristne – "alt, hvad der er kravet ud af dåben" – tilhører det "åndelige gods" og er "indviet som præster, biskopper og paver". Præstens rolle i lutherdommen, og dermed folkekirken i dag, bliver dermed med reformationen ændret. Det er ikke nok at stå i kirken; præsten skal vinde folk igennem Ordet

og ord, eller Ordet og ordene skal af sig selv vinde mennesker. Som det hedder: "Ingen har brug for en medlemmand for at nå Gud" (Folkekirken 2023).

De reelle opgaver for præsten er kaldet til 1) at forkynde evangeliet og 2) uddele sakramenterne efter Kristi indstiftelse. Teologien taler altså for lighed imellem alle, men præsten er indsat som en tjener for den opgave at forkynde evangeliet igennem kirkelige handlinger. En uordineret person kan ikke uddele sakramenterne eller forkynde evangeliet. Det kan kun præsten.

Provst og biskop har en tilsynsopgave, men tilsyn er ikke ledelsesret. Biskop og provst kan for nuværende ikke afskedige et menighedsrådsmedlem, som blandt kirkens medarbejdere og præst angives at være årsagen til fx arbejdsmiljøproblemer. Den 26. juli 2023 har Præsteforeningens formand, Pernille Vigsø Bagge imidlertid i Jyllands-Posten sagt følgende: "Hvis en præst skaber problemer, kan vedkommende blive fyret, men hvis et medlem af menighedsrådet modarbejder det gode arbejdsmiljø, kan vedkommende blive siddende, fordi medlemmet er folkevalgt". Præsteforeningen

Fortsættes næste side ►

Fortsat fra side 7 ►

vil foreslå en lovændring, der kan medføre afsættelse af et menighedsrådsmedlem, der "bevidst modarbejder det gode arbejdsmiljø". Samme mulighed for at afsætte et valgt medlem har man i fx folketinget. I næste afsnit vil jeg se på den politiske logik for demokrati og lighed.

## 2. Menighedsrådslogik: Det politiske demokrati

Landsforeningen af Menighedsråds hjemmeside skriver om menighedsrådet som institution: "Alle folkekirker i Danmark ledes af menighedsrådet, som består af frivillige, der på demokratisk vis er valgt ind i rådet af sognets folkekirkemedlemmer og af sognets præster, der automatisk indgår i rådet. Menighedsrådsarbejdet handler om at skabe de bedste vilkår for evangeliets forkyndelse eller sagt med andre ord, så handler det om at gøre en aktiv indsats i det lokale demokrati til gavn for den lokale folkekirke. Et me-

nighedsråd sætter retningen for kirkens arbejde, og det er blandt andet menighedsrådets opgave at planlægge, hvilke aktiviteter der skal være i kirken – meditation, koncerter, drop-in dåb og bryllup, legestue, flygtningecafé, voksenundervisning, sorggrupper, ungdomsgudstjenester eller noget helt

## Forstår menighedsrådet ikke deres opgave, vil medarbejderne opleve vilkårlighed, laissez-faire eller "lad-mig-være-i-fred"-ledelse.

andet, mulighederne er mange. Til sammen bestemmer menighedsrådet, hvad deres kirke skal".

Menighedsrådets medlemmer er valgt demokratisk. Det demokratiske perspektiv giver menighedsrådet legitimitet til at sætte rammer for kirkelige handlinger som dåb og bryllup. For menighedsrådet bestemmer, hvad kirken skal. Om formandens opgave står

der: "Som formand er du menighedsrådets primære "ambassadør".

Hvis vi sammenligner det lutherske almindelige præstedømme, er præsten en særlig forvalter af kirkelige handlinger og sakramenter, men i denne beskrivelse er det formanden for menighedsrådet, der er "ambassadør" og

skal repræsentere menighedsrådet overfor omverdenen. Det er menighedsrådet, der bestemmer, om hvad der skal foregå i kirken (meditation, koncerter, drop-in dåb og bryllup, legestue, flygtningecafé, voksenundervisning, sorggrupper, ungdomsgudstjenester eller noget helt andet), og præsten må man formode skal sættes i gang med at udføre det arbejde. Præ-



Du er her: [Menighedsrådsvalg](#) > [Hvad er et menighedsråd?](#)

## Hvad er et menighedsråd?

### Hvad laver man i Danmarks mest lokale demokrati – menighedsrådet?

Alle folkekirker i Danmark ledes af menighedsrådet, som består af frivillige, der på demokratisk vis er valgt ind i rådet af sognets folkekirkemedlemmer og af sognets præster, der automatisk indgår i rådet.

Menighedsrådsarbejdet handler om at skabe de bedste vilkår for evangeliets forkyndelse eller sagt med andre ord, så handler det om at gøre en aktiv indsats i det lokale demokrati til gavn for den lokale folkekirke.

Et menighedsråd sætter retningen for kirkens arbejde, og det er blandt andet menighedsrådets opgave at planlægge, hvilke aktiviteter der skal være i kirken – meditation, koncerter, drop-in dåb og bryllup, legestue, flygtningecafé, voksenundervisning, sorggrupper, ungdomsgudstjenester eller noget helt andet. Menighedsrådet, hvad



Hvad sker der i Folkekirken?



Find dit sogn



Sådan beskrev Landsforeningen af Menighedsråd menighedsrådenes opgave i forbindelse med menighedsrådsvalg i 2023.

# Ledelse i folkekirken?



## REFERENCER

Steen M. Rasmussen: "Menighedsrådets betydning og tilslutning". Perspektiv på folkekirken nr. 1, Landsforeningen af Menighedsrådsmedlemmer, 2008.

Camilla Sløk: "Opgør med den folkekirkelige ledelsesstruktur" i "Kritisk forum for praktisk teologi" #164 Ledelse. Kan downloades gratis på [www.kfpt.dk](http://www.kfpt.dk).

stens faglighed skal bringes i spil "i forhold til det", som menighedsrådet beslutter. Ikke som en faglighed i sig selv.

Teologien og demokratiet har begge en lighedstanke, men det er ikke det samme, der forstås ved lighed. Teksten fra Landsforeningens hjemmeside siger, at menighedsrådet bestemmer. I demokratitanken er præsten ikke en særlig person. Men i det almindelige præstedømme er præsten en særlig fagperson i forhold til ligheden, med en særlig opgave og pligt i forhold til kirken.

### 3. De kirkelige medarbejdere/fagpersoners logik: Bureaukrati

De kirkeligt ansatte er ansat efter den på deres hvert deres område gældende overenskomst. Det er præsten også, men til forskel fra den særlige logik, som ligger i den lutherske teologis syn på præsten og menigheden som både lige overfor Gud og ulige i rollefordelingen, er logikken i bureaukratiet en anden. Sociologen Max Weber (1864-1920) formulerede vores nuværende bureaukratitanke. Weber mente, bureaukratiformen skal opbygges omkring fag-fagligheden alene hierarki, anciennitet, tydelighed og orden. Bureaukratiet er en organisationsform, som ifølge sin egen logik er hævet

over værdier. Den er objektiv, mente Max Weber. Bureaukrati har hverken noget med lighed imellem døbte at gøre eller frivilligt valgte opfattelse af demokrati. Lighed opstår derimod igennem struktur. Bureaukatiets opgave er at skabe lighed for loven, og det er struktur, der skaber lige muligheder for alle. Hvis der ikke er en klar struktur, som alle har en mulighed for at lære at kende, bliver borgerne/brugere overladt til tilfældigheder. Derfor mente Weber, at bureaukrati var den stærkeste organisationsform for et demokrati.

I bureaukratiet kan lighed bedst fungere, hvis alle kender deres opgaver. Løbende forhandling er gift for bureaukratiet, som i længden vil opføre sig, hvis folk ikke kender deres opgaver og har klare rammer for dem.

### En ny organisering?

For de kirkeligt ansatte gælder, at de er ansat efter bureaukatiets logik og tydelighed og klarhed i opgaverne. At den så ikke altid er der, fordi menighedsrådene ikke har lavet en tydelig jobbeskrivelse, er en anden sag. Når der ikke er tydelige jobbeskrivelser, bliver de kirkeligt ansatte helt afhængige af, hvad de frivillige (menighedsrådene) kan forstå omkring de kirkeligt ansattes fagfaglighed og opgaver. Er de frivillige fx bekendte med de

bureaukatiske regler og systemer, kan den kirkelige ansatte i første omgang trives indenfor en aftalt ramme. Men forstår menighedsrådet ikke deres opgave, vil medarbejderne opleve vilkårlighed, laissez-faire eller "lad-mig-være-i-fred"-ledelse. Det er en kæmpe opgave at have et arbejdsgiveransvar, og som jeg indledte med at sige, kan man faktisk også forstå de eksisterende arbejdsmiljøproblemer således, at dem der har ansvaret for kirkens drift (menighedsrådene) for nuværende har for meget ansvar. Sagt populært: Menighedsrådene vælter sig i ansvar. Men kan de leve op til det på en kvalificeret måde? Nogen menighedsråd kan, men andre kan slet ikke. Og måske var det heller ikke derfor, de gik ind i menighedsrådet i første omgang. ■