

MEDLEDELSE: Ingen skal have al magten, og ingen skal være magtesløse

Kan ledelsesmodellen 'Medledelse' bruges til noget i folkekirken? Kirkefondet har indbudt Roskildes biskop Ulla Thorbjørn Hansen og ledelsesrådgiver Mette Aagaard til en samtale om medledelse og ledelse i folkekirken.

"Selvfølgelig opstår der konflikter i folkekirken. Det ligger i det at være menneske – vi kan jo bare se på fortællingen om Kain og Abel; ikke så snart er to mennesker sammen i Bibelen, før den ene slår den anden ihjel. Men god ledelse kan hjælpe os med at forholde os til det vilkår, at det gode og det onde kæmper en evig kamp i os selv, også på arbejdet. Og det er derfor, at vi har brug for at komme i kirke igen og igen. I Bibelen står det

meget smukt: 'Kærligheden skjuler en mangfoldighed af synder',” siger Ulla Thorbjørn Hansen.

”Det kan jeg virkelig godt lide!” udbryder Mette Aagaard. ”Jeg tolker det som en rummelighed over for, at vi alle er fejlbarlige. Så når vi laver fejl eller slår os i samarbejdet med andre, må vi gå til det med en attitude af accept og konstruktiv hjælpsomhed. Ikke skyld og bebrejdelser. Det har-

monerer godt med medledelse, hvor grundantagelsen er, at duelige arbejdsfællesskaber og samarbejde er forudsætninger for både et godt arbejdsliv og opgaveløsningen.”

Ulla Thorbjørn Hansen, biskoppen i Roskilde Stift, og ledelsesrådgiver Mette Aagaard har sat hinanden stævne i den gule palæbygning ved siden af Roskilde Domkirke på Kirkefondets initiativ. De skal tale om ledelse i fol-

Fakta om medledelse

Både strukturen og processerne i medledelse sigter mod at fordele magten bedst muligt, så ingen sidder med al magt, og ingen er magtesløse. Et andet princip er ikke at tænke i konsensus, men i stedet arbejde med samtykke – dvs. fra ”Jeg er enig” til ”Jeg kan leve med det”.

Struktur

Medledelse er struktureret i såkaldte cirkler, der består af kolleger, der arbejder med et fælles formål og har fælles ansvar for og pligt til at løse veldefinerede opgaver.

Der er et formålsbestemt

hierarki af cirkler på en arbejdsplads, hvor den øverste cirkel er ansvarlig for hele organisationens formål og kaldes formålscirklen. I en sognekirke kan det være menighedsrådet, evt. en del af det, hvis det er et stort råd. Ud fra formålscirklen opstår opgavecirkler, som får det fulde ansvar for dele af den overordnede opgave.

Processer

Der er udviklet procedurer for beslutninger, hvor cirklen undersøger mulige tiltag ved hjælp af spørgsmålene:

1. Er det godt nok for nu?

2. Er det sikkert nok at prøve?

3. Kan det laves om, hvis det ikke virker?

Hvis man kan svare ja til alle tre spørgsmål, er der ikke noget argument for ikke at gå i gang. Man går altså efter accept i stedet for enighed. Også møderne har en helt fast struktur, der sikrer, at alle bliver hørt, og at alle har mulighed for at få deres punkter på dagsordenen.

Læs mere om medledelse i Mette Aagaards bog 'Medledelse. Når teamet er chef' (Djof's forlag)



Kirkefondet havde indbudt til en samtale om medledelse og folkekirkens ledelse på biskoppens kontor i Roskilde. Fra venstre: Journalist Malene Bjerre, ledelsesrådgiver Mette Aagaard og biskop Ulla Thorbjørn Hansen.

Foto: Søren Møller Lagoni, Roskilde Stift

kekirken og ledelsesmodellen 'Medledelse', som Mette Aagaard har arbejdet med, både som udviklingschef i Slagelse Kommune og som selvstændig ledelsesrådgiver. Ulla Thorbjørn Hansen har en solid erfaring som leder i folkekirken, både som tidligere provst og ledende beredskabspræst og nu som biskop.

De finder hurtigt hinanden i samtalen, hvor Mette Aagaard beskriver de medledende teams, som er omdrejningspunktet i medledelse: De er optaget af opgaverne, de føler, at deres kompetencer bliver brugt, og at de deler ledelsen mellem sig og har derfor medbestemmelse i opgaveløsningen.

"Og sådan ser det jo ud mange steder i folkekirken," indskyder Ulla. "Der er masser af menighedsråd, hvor samarbejdet fungerer virkelig godt."

"Det er netop de teams, der fungerer godt, som vi tager ved lære af," siger Mette. "Hensigten er at sikre, at det gode samarbejde ikke er noget, der tilfældigvis opstår eller ikke opstår. Det, som vi ved gør teams vel fungerende, bliver formaliseret i medledelse. Jeg har endnu aldrig mødt nogen, der ikke vil det gode,

når de går på arbejde. Alle synes, tillid er vigtigt; alle vil gerne samarbejde. Så gennem faste processer og strukturer søger medledelse at styrke det, der gør teams gode".

"Men hvad med de teams – de menighedsråd, som ikke fungerer godt?" spørger Ulla. "Har jeg forstået dig ret, så duer ideen om medledelse ikke nødvendigvis de steder, hvor der er konflikt?"

Mette Aagaard bekræfter, at det kan være udfordrende at bruge medledelse som mødeform de steder, hvor der for alvor er konflikt. "Men det er min erfaring, at medledelse styrker samarbejdet. Man kunne forestille sig, at der i hver kirke blev nedsat et eller flere medledende teams med ophæng i menighedsrådet. Arbejdsfællesskaber, der får fuldt mandat inden for en bestemt opgave, kalder vi for cirkler. I cirkler er der ingen chefer, og man skal ikke hente tilladelser 'oppefra'. Her deler man ansvaret, sådan at retten og pligten til at træffe beslutninger og løse opgaver ikke ligger hos én person, men i et arbejdsfællesskab."

"Men der er jo også opgaver, hvor det ikke giver mening, at man skal sætte sig ned i rundkreds," indvender Ulla. "Sommetider skal arbejdet bare laves."

"Du har fuldstændig ret," svarer Mette. "Inde i cirklen er der forskelli-

ge roller med opgaver, der har samme autonomi, som cirklerne har. Så når en cirkel har besluttet, at der er brug for en rolle til at løse en særlig opgave, skal den først beskrives klart: Vi har den her veldefinerede underopgave, og der er brug for de og de kompetencer til at løse den. Så giver cirklen rollen til den, der vil og kan. Med en rolle følger der igen et mandat, så man kan træffe alle nødvendige beslutninger inden for sin opgave. Man skal ikke bede om lov eller aflægge løbende rapport. Først når cirklen har aftalt, at man igen skal følge op på opgaven. Både cirklerne og rollerne har autonomi."

"Det minder om det, som foregår i mange mindre menighedsråd eller underudvalg", siger Ulla Thorbjørn. "Menighedsrådsloven definerer klart, hvilket ansvar menighedsrådet og menighedsrådsmedlemmerne har osv. Det er vigtigt for det gode samarbejde, at alle kender de forskellige roller og respekterer dem, også ved udskiftning af menighedsrådsmedlemmer, så ikke hele menighedsrådet f.eks. skal agere kontaktperson. Der er med andre ord brug for undervisning; Landsforeningen af Menighedsråd udbyder fx et kursus, der hedder "det gode møde og arbejdets tilrettelæggelse", som jeg varmt kan anbefale."

Fortsættes næste side ►

”Der er både noget, der skal læres, og noget, der skal aflæres. Men det gode ved medledelse er, at man kan starte i sit eget lille hjørne og fx se, om man kan blive inspireret af nogle af måderne at holde møder på,” siger Mette. ”Man kan prøve noget af uden at købe ind på det hele fra starten af. Jeg tænker især, der ville være noget at hente for et menighedsråd ved at se nærmere på metoderne til beslutningstagning og gode møder. For egentlig synes jeg, at folkekirken struktur med de to ledelsesstrenge er enormt spændende. Det er centralt i medledelse, at magt skal fordeles, så ingen får alt for meget magt, og alle har lidt. Derfor formaliserer vi i medledelse det, der fordeler magten.”

”Ja, sommetider skulle man jo tro, at der havde været en strukturnisse på spil med den specielle tostrengede ledelseskultur. Men den giver god mening, fordi den er så demokratisk og lokal, samtidig med at den beskytter præstens forkyndelsesfrihed,” siger Ulla. ”Og selvom der er et formelt hierarki i folkekirken, og der er bestemte roller, der skal udfyldes, så består kirken samtidig og i høj grad af netværk, både formelle og uformelle. Ledelse i folkekirken må derfor nødvendigvis være netværksledelse, og det er måske beslægtet med medledelse, hvis jeg forstår dig rigtigt.”

Mette Aagaard giver hende ret. ”Derfor er folkekirken en spændende organisation – med de mange frivillige, der gør den til folkets kirke. Men man kunne godt se på, hvordan rammerne fyldes ud – måske er der nogle af de formaliserede samarbejdsteknikker, der kunne være interessante at arbejde med her. Det er klart den konklusion, jeg sidder tilbage med efter vores samtale.”

Og Ulla Thorbjørn er enig. ”Der er ingen tvivl om, at det er klogt at have fokus på det gode menighedsrådsarbejde,” siger hun. ”Og nogle af de formaliserede samarbejdsteknikker, som ligger i medledelse kan måske være med til at undgå, at møder trækker unødvendigt i langdrag. Så kan vi også undgå, at nogle aldrig føler, at de kan få et ord indført, mens andre taler meget og på den måde dominerer menighedsarbejdet.” ■



Lene W. Beck

administrationschef i Bredballe Sogn
ved Vejle og indehaver af
www.levendeledelse.dk

Fra søjletænkning til teamsamarbejde

Hjemme hos os har Tour de France fyldt en del denne sommer. Min bedre halvdel udbrød en dag: ”Det hjælper ikke noget at have den bedste kaptajn, hvis ikke også du har det bedste hold!” - Det fik mig til at tænke lidt over vores strukturer og samarbejds mønstre i folkekirken, mens de cyklede videre på skærmen.

I folkekirken er der mange steder tradition for en temmelig hierarkisk og søjleopdelt samarbejdsform. Vi har mange forskellige gudstjenester og arrangementer, hvor flere fagligheder skal samarbejde. Og der er en tendens til, at hver løser sin opgave, med egen stolte faglighed i fokus. Ofte foregår det uden den store grad af kommunikation og samarbejde. Faktisk havde jeg engang en nyansat kirketjener, som var meget forbløffet over, at dette overhovedet kunne fungere – han skulle bare gøre sit arbejde, så skete alt det andet helt automatisk omkring ham.

Mange gange kan det jo være udmærket, at vi kender vores rolle så godt – og at vi kan slappe helt af i, at de andre gør det samme. Men nogle gange giver den manglende kommunikation, og hver persons antagelse om at egen faglighed er det vigtigste fokus, anledning til en masse bøvler og konflikter på de interne linjer. Og uanset hvad vi ellers går og bilder os ind, så kan vores gæster mærke det, når de deltager i vores arrangementer.

Vi kan gøre det bedre – rigtig mange steder

Ofte beskyldes menighedsrådet som arbejdsleder og den 2-strengede ledelsesstruktur for de udfordringer, vi har med arbejdsmiljøet i folkekirken. Men

