

Notat med konkrete forslag til bedre arbejdsmiljø i folkekirken:

## Byg flere broer mellem folkekirkenes søjler

Det er godt, at der er kommet stigende fokus i medier og offentlighed på arbejdsmiljøproblemer i folkekirken. Det handler ofte om sager, som har fået lov til at blive rigtig fastlåste med alvorlige følger. Det er på tide at få taget ordentligt hånd om de grundlæggende problemer, som sagerne er udtryk for.

Som præster og menighedsrådsmedlemmer ved vi alt for godt, at det er let at komme til at snuble i uklare, og måske ligefrem konfliktoptrappende, strukturer i folkekirken, og at bunkerne under gulvtæppet nogle gange vokser, indtil vi falder i dem.

Det skal vi turde tale om, og det vil vi gerne bidrage til. Men vi tror ikke, at vi bare kan *tale* os til en bedre kultur. Vi vil derimod gerne pege på konkrete forslag til, hvad der kan *gøres*. For der kan og skal skabes større klarhed og rene linjer i folkekirken.

### Hvem er vi?

Vi er en lille gruppe præster og menighedsrådsmedlemmer (navneliste side 7), som har det til fælles, at vi har organisationserfaring fra kirkelige organisationer og institutioner. Vi har både været ledere og medarbejdere, ansatte og frivillige.

Nu er vi også fælles om at have ledelsesansvar i folkekirken. Derfor har vi hen over sommeren været optaget af diskussionen om arbejdsmiljøet og vil hermed gerne bidrage med forslag til, hvad der kan og bør *gøres* ved de arbejdsvilkår, som efter vores opfattelse medvirker til at skabe problemer.

Vi har gennem vores organisationsarbejde oplevet, at det er muligt at arbejde med frivillige bestyrelser; med professionel ledelse; med effektiv uddelegering og med medarbejdere med forskellig faglighed, ofte på fjerne fysiske lokaliteter. Disse erfaringer vil vi gerne stille til rådighed.

Vi er helt bevidste om, at der er sket en del i positiv retning i de senere år – med f.eks. oprettelsen af Folkekirkenes Arbejdsmiljøråd, med efteruddannelse og mentorordninger for nye præster og mange uddannelses tilbud til øvrige ansatte og menighedsråd. Men uddannelse alene gør det ikke, og personalekonsulenter og arbejdsmiljørådgivning kommer ofte først ind, når krisen er der. Og det bedste ville jo være en struktur og en ledelse, der understøttede et godt arbejdsmiljø præget af åbenhed og respekt i den almindelige hverdag – og dermed kunne håndtere konflikter effektivt.

### Er den to-strengede ledelsesstruktur ”synderen”?

Det er indlysende, at det nemt kan skabe problemer, når ledelsen på en arbejdsplads er delt i to søjler, der ikke har oplagte koordineringsmuligheder. Så snart et menighedsråd har kaldet en præst til sognet, er det provst og biskop, der har ledelsesret og tilsynspligt, hvorimod menighedsrådet er arbejdsgiver for alle andre medarbejdere. Det fører tit til uklarhed om, hvem der egentlig ”har bolden”, når der er samarbejdskonflikter på tværs af søjlerne, og det kan skabe masser af uro og murren, når kommunikation ikke nødvendigvis bliver delt.

Der er derfor også flere, der i den aktuelle debat har spurgt, om ikke tiden er inde til at gøre op med den to-strengede ledelsesstruktur? Det vil dog ikke være enkelt at blive enige om, hvordan en eventuel en-strengt ledelse bør se ud, og en sådan kan givetvis også skabe nye strukturelle problemer. Så vi forestiller os ikke, at løsningen i den aktuelle situation er en afvikling af den to-strengede ledelse.

## Byg flere broer mellem søjlerne

Men mindre kan også gøre det. Vi kan i hvert fald fra vores poster få øje på adskillige muligheder for at bygge bro mellem de to søjler og styrke deres ledelseskapacitet, både sammen og hver for sig. Vi vil derfor pege på følgende forslag:

### 1. Definér biskoppers og provsters tilsynspligt

Den to-strengede struktur er i dag 'hæftet sammen' på *centralt* niveau af biskoppen, der er valgt af både præster og menighedsrådsmedlemmer, og *lokalt* af præsternes medlemskab af menighedsrådet og dermed deres medansvar for ledelsen af den lokale kirke.

Biskoppen har ansvar for, hvordan det står til i stiftet. Det fremgår af menighedsrådsloven, at "tilsyn med menighedsrådenes funktion i øvrigt udøves af biskoppen efter reglerne herom".

I praksis delegerer biskoppen sin tilsynspligt til provsterne. Undersøgelser tyder dog på, at der mangler en klar definition af, hvad tilsynet indebærer. Som påpeget af Ulla Morre Bidstrup fra Folkekirkens Uddannelses- og Videnscenter (FUV) bør det præciseres, at tilsynet omfatter *helheden*.

Provsten har ansvaret for tilsyn med teologien og præsternes arbejdsvilkår, men provsten er også sammen med provstiudvalget stærkt involveret i tilsyn med sognenes økonomi. Det sker gennem fastlagte og definerede procedurer med sanktionsmuligheder, hvis de ikke efterleves. På samme måde bør der også være klare regler for, hvordan der skal føres tilsyn med menighedsrådets arbejde og med arbejdsmiljøet for alle i den lokale kirke.

Vi foreslår, at Kirkeministeriet nedsætter en arbejdsgruppe med repræsentanter for de to søjler for at få et oplæg til en klar definition af, hvad tilsynspligten omfatter for biskop/provst. Måske kan der hentes inspiration i, hvordan man på det sociale område har defineret tilsynsopgaven i forhold til sociale tilbud.

### 2. Skab fælles forpligtende ledelsesredskaber

Når der eksisterer to ledelsesmæssige søjler på en arbejdsplads, opstår der nemt et ledelsesmæssigt vakuum. Derfor er det meget vigtigt at få skabt redskaber til en ligeværdig kommunikation og effektiv koordination mellem de to søjler.

Det findes som nævnt i dag på det økonomiske område, hvor der er en løbende dialog og klare retningslinjer mellem provstiniveau og menighedsrådsniveau. Vi mener, at den ledelsesmæssige dialog bør være lige så systematisk og forpligtende.

Der er især to værktøjer, man kan forbedre brugen af. Det drejer sig om medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og arbejdspladsvurderingerne (APV).

Som det er nu, foregår drøftelsen af præstens udvikling (MUS) med arbejdsgiveren/provsten, uden at denne nødvendigvis kender hverdagen i sognet. På samme måde afleveres APVer til provsten, uden at menighedsrådet er vidende om, hvilke ønsker eller problemer der bliver rejst.

I begge tilfælde kan det nemt medføre misforståelser, når provsten bagefter meddeler menighedsrådet, hvad præsten har ønsket eller krævet, og rådet skal efterkomme noget uden at være blevet hørt eller involveret. Præsten kan også nemt komme i klemme, når et udsagn måske bliver tolket mere bastant, end det er ment.

Det er i det hele taget vores erfaring, at det meget ofte er dårlig kommunikation, der er årsag til misforståelser og konflikter. Ikke fordi nogen bevidst ønsker at holde kommunikation tilbage, men fordi det simpelthen ikke er indlysende for alle, hvem der skal informere hvem, og hvem der har brug for hvilken information.

Derfor er det vigtigt at skabe obligatoriske systemer for, hvem der skal informeres, hvem der har høringsret osv.

## **2.1 MUS**

I forhold til MUS foreslår vi, at der skal fastlægges et årshjul for MUS mellem provsten og provstiets menighedsråd, og at provsten inden afholdelse af MUS skal høre menighedsrådet (ved formand/kontaktperson/daglig leder) om, hvordan det står til i sognet som helhed og med samarbejdet. Ellers er provsten også dårligt i stand til at give den feedback på indsats mv., som MUS også består af.

En MUS er naturligvis som udgangspunkt fortrolig mellem præst og nærmeste leder (provst), men de to bør som afslutning på samtalen i fællesskab konkludere, hvad provsten må og skal orientere menighedsrådets ledelse om.

Vi foreslår endvidere, at menighedsrådet skal have ret til at udtale sig, inden provsten bevilger orlov eller andre udviklingsmuligheder for en præst, som vil betyde fravær eller på anden måde påvirke vedkommendes mulighed for at varetage sit embede. Dette for at understrege den gensidige respekt mellem de to søjler. Den gejstlige søjle har ansvaret for præsters udviklingsmuligheder, og menighedsrådet har ansvaret for menighedens liv og vækst. De to hensyn må varetages i fælles forståelse.

## **2.2 APV**

I forhold til APV foreslår vi, at resultaterne af den fysiske APV for både præster og kirkefunktionærers vedkommende deles mellem provst og kontaktperson/daglig leder. Derudover skal APV med fokus på psykiske arbejdsvilkår gå direkte til hhv. provst og kontaktperson, men med forpligtelse til at involvere og samarbejde med hinanden om løsninger.

## **2.3 Fælles problemløsning**

Hvis der opstår samarbejdsproblemer mellem søjlerne, dvs. mellem medarbejdere og præster, bliver det i dag nemt til en formel sag, når provsten skal inddrages for at finde en løsning. Samtidig har provsten ofte svært ved at løse den slags konflikter, fordi vedkommende dels er den ene parts leder, og dels ikke kender det samlede billede af samarbejdsrelationerne.

Vi foreslår derfor, at samarbejdsproblemer på tværs af søjlerne som udgangspunkt skal behandles lokalt i fællesskab mellem provst og menighedsrådets formand (kontaktperson/daglig leder), naturligvis sammen med konfliktens parter. Hvis de to 'søjler' ikke kan finde en løsning i fællesskab, er det biskoppens afgørelse, der gælder.

Det er afgørende, at fælles forpligtende ledelsesredskaber og det fælles ansvar bliver lovfæstet. Der er helt klart brug for mere end gode viljer.

### 3. Indfør obligatorisk forventningsafstemning

Det er også vores fornemmelse, at mange faldgruber kan undgås, hvis der bliver lavet en grundig forventningsafstemning mellem præst(er) og menighedsråd. Det vil styrke både samarbejdet og den fælles bevidsthed om, hvordan man vil være kirke lokalt, og efter vores mening vil det være så godt et instrument, at det bør systematiseres og indarbejdes i lov om menighedsråd.

Den forventningsafstemning, vi foreslår, kan foregå direkte mellem præst og folkevalgte rådsmedlemmer ved hver ny periodes start (i hvert fald hvis der er store udskiftninger). Det ville være meget relevant, at provsten deltager og dermed får et indtryk af det pågældende menighedsråd og samspillet med præsten. Det kunne også være en måde, hvorpå provsten kunne udføre sit tilsyn, også med menighedsrådets måde at samarbejde og behandle folk på. Helt optimalt ville det naturligvis være med et årligt møde mellem provst og menighedsråd, hvor det er muligt.

Som minimum bør der være orienteringspligt fra menighedsrådets side overfor provsten, for at denne kan sikre sig, at mødet er afholdt, og få indsigt i hvilke forventninger, der er blevet udtrykt.

En hjælp til en sådan forventningsafstemning kan være det brev om forståelse af begrebet "samvirke", som Præsteforeningen og Landsforeningen af Menighedsrådsmedlemmer udsendte i 2016. Hvad indebærer det 'at samvirke', og hvad forpligter det f.eks. præster til i forhold til en daglig ledelse og et menighedsråd? Hvad forpligter det menighedsrådet til i forhold til præster? Hvordan tager man i fællesskab ledelsesansvar for kirkens hverdag?

Måske kan de to foreninger også udarbejde en guide til menighedsråd og præster som hjælp til mødet? Det kan godt kræve lidt øvelse fra begge sider at skulle gøre sig nogle forventninger klart.

I loven er det fastlagt, at præsten er "uafhængig af menighedsrådet" i sin pastorale forpligtelse, herunder "sin forkyndelse, sin sjælesorg og sin undervisning". Det er også fastlagt, at præsten er fuldgældigt medlem af menighedsrådet, med ganske få begrænsninger, og dermed er medansvarlig for beslutningerne, for ledelsen og for arbejdsmiljøet i den lokale kirke.

Men det kræver meget, når man både skal være selvledende og medansvarlig for ledelsen af medarbejdere, som man givetvis også føler sig som kollega til. Det har hverken teologiuddannelsen eller pastoralseminariet nødvendigvis klædt præster på til at kunne agere i.

Vi foreslår derfor, at der, evt. på Pastoralseminariet, tænkes i et nyt undervisningsmodul ift. at kunne samvirke og være en del af menighedens og menighedsrådets ledelse.

### 4. Styrk begge søjlers håndtering af ledelse

Noget tyder på, at der både i den gejstlige søjle og i menighedsråd kan være problemer med at handle adækvat og hurtigt på samarbejdskonflikter eller andre situationer, der bør gribes ind overfor. Evnen til at reagere professionelt og fagligt forsvarligt skal styrkes hos begge søjler.

Det foreslår vi gjort gennem øget professionalisering og stærkere faglighed i tilgangen til ledelsesopgaven. Og hvad skal det så betyde i praksis?

#### 4.1 Uddelegering af MRs personaleledelse

Vi er både som præster og menighedsrådsmedlemmer bekymrede for den arbejdsbelastning, der ligger på menighedsrådene. Der stilles meget store krav til de frivillige, som både skal kunne være offentlig forvaltningsmyndighed, daglige arbejdsgivere, ejedomsforvaltere, bygherrer og ikke mindst ansvarlige for sognets liv og vækst.

Vi mener derfor, at menighedsråd generelt skal aflastes, og i arbejdsmiljøssammenhænge er det især oplagt at pege på, at en eller anden grad af uddelegering af personaleledelse bør være obligatorisk.

I vores optik giver det mening at drage paralleller til arbejdsformen i organisationer med frivillige bestyrelser eller til kommunalbestyrelser med folkevalgte medlemmer. Ingen forventer, at de selv skal udføre de beslutninger, de tager. Tværtimod forventes de at uddelegere til ansatte kommunaldirektører eller generalsekretærer, som igen har fagligt kvalificerede medarbejdere at trække på.

Vi har derfor også med stor interesse noteret resultaterne af de seneste forsøgsmuligheder i folkekirken, bl.a. med bestyrelsesmodellen. Her er menighedsrådet det politiske organ, der arbejder overordnet med strukturen, retningen og prioriteringerne i kirken, mens en administration under ledelse af en daglig leder varetager den daglige drift af kirkens personale, opgaver, bygninger og kirkegård. Evalueringen af forsøgene er positiv, og det tyder på, at modellen er en win-win situation for både menighedsrådsmedlemmer og medarbejdere.

Der er også allerede daglige ledere i mange større bysogne, men der er brug for en præcisering af opgaver, ansvar og kvalifikationer for denne type stillinger. Provstiet bør sikre et standard-introkursus, der skal være fælles for daglige ledere og kontaktpersoner, så der er klarhed mht arbejdsfordeling og referencer.

Desuden skal det fastslås, at der for både præster og medarbejdere er pligt til at respektere den daglige ledelse mht koordinering og samarbejde – og at dette ikke har noget at gøre med præstens uafhængighed i forhold til forkyndelse, sjælesorg og undervisning.

Vi er bevidst om, at daglig ledelse i nogle tilfælde ikke kan udgøre en fuldtidsstilling, og at der kan tænkes mange forskellige løsninger, alt efter hvem der i den pågældende kirke er bedst egnet til at varetage opgaven. I nogle tilfælde er præsten måske den mest oplagte, i andre tilfælde skal der findes en anden deltids-løsning, i forhold til hvor stort eller lille behovet og antallet af medarbejdere er. Små sogne kan f.eks. slå sig sammen i netværk om at ansætte en daglig leder, der skal referere til en kontaktperson/formand, der er ansvarlig for alle sogne. Den reference gælder også, hvis det er en præst, der er daglig leder for de medarbejdere, som menighedsrådet er arbejdsgiver for.

Nogle vil måske indvende, at man hermed fratager menighedsråd en af de helt centrale og meningsfulde opgaver, og at rådet vil komme på større afstand af de ansatte. Men vores forslag flytter ikke myndighed eller ansvar væk fra menighedsrådet. Der er fortsat en rolle for kontaktpersonen, og de ansatte får lederen tættere på i det daglige.

#### **4.2 Stærkere selvjustits i menighedsråd**

Internt i menighedsråd er der også eksempler på konflikter mellem de folkevalgte medlemmer, der kan gå helt i hårdknude og medføre uacceptabel adfærd overfor kolleger, præster eller medarbejdere.

Folkevalgte kan jo i sagens natur ikke bare skiftes ud, hvis de skaber problemer omkring sig. Det er også tilfældet med f.eks. kommunalbestyrelsesmedlemmer, men her er der dog ofte et bagland i form af en opstillingsliste eller en partiforening, der måske kan kalde til orden. Der er måske også i højere grad en kultur, der accepterer afstemninger som beslutningsform (fremfor konsensus-løsninger), og hvor man dermed også må affinde sig med at udgøre et (politisk) mindretal.

Vi mener, at der er brug for at styrke menighedsrådsformandens kompetencer mht. at opretholde rimelige samarbejdsformer i rådets arbejde og overfor medarbejdere. Som det er i dag, skal et medlem kun udtræde, hvis vedkommende "vedholdende undlader at opfylde sine pligter som medlem af rådet" (Menighedsrådsloven § 15, stk. 5).

Pligterne omfatter dog kun opgaver, fremmøde mm., som er nævnt i loven, men pligten til at opføre sig ordentligt og respektfuldt over for andre nævnes ikke eksplicit.

Vi foreslår derfor, at det i menighedsrådsloven skal tydeliggøres, at formanden både har pligt til at sikre god tone under afvikling af møder og i samarbejdet i øvrigt, og har redskaber til at gribe ind, hvis det ikke er tilfældet. Det kan f.eks. ske ved en obligatorisk indføjelse af forventninger om god tone eller lign. formuleringer i rådets forretningsorden.

Gentagen overtrædelse af forretningsordenen eller anden obstruerende adfærd skal således også kunne føre til eksklusion. Afgørelsen vil være menighedsrådets, men skal kunne påklages til biskoppen på samme måde som i dag.

### **4.3 Standard introkursus for menighedsrådsmedlemmer**

Der er masser af kursustilbud til menighedsråd, men hvis medlemmerne i forvejen er presset af opgaverne og evt. arbejde ved siden af, er det næppe frivillig uddannelse, der bliver prioriteret højest.

Vi mener imidlertid, at der er brug for en standardiseret intro til det at være medlem af et menighedsråd, som både er arbejdsgiver, bygherre og offentlig forvaltning.

Vi foreslår derfor en kort obligatorisk uddannelse/intro på linje med de obligatoriske kurser, der stilles til rådighed for arbejdsmiljørepræsentanter, sikkerhedsfolk, førstehjælpere m.fl. Det kan med fordel foregå online og laves sådan, at man først kan underskrive menighedsrådsløftet, når kurset er gennemført. På den måde sikrer man, at alle nye medlemmer, folkevalgte og præster, får samme basale introduktion til opgaver, roller, pligter og ansvar.

### **4.4 Mere tid og uddannelse til provster**

Når der forventes mere omfattende tilsyn og mere direkte og nærværende ledelse i forhold til både præster og menighedsråd fra provsternes side, er det for os at se indlysende, at der skal mere tid til. Det er vigtigt, at en provst selv har været præst, men efter vores organisationserfaring er det ikke en forudsætning for at levere god ledelse, at lederen vedvarende skal bruge tid på 'på gulvet'. God ledelse kræver derimod godt samspil med aktørerne, og godt samspil kræver tid.

Et provsti omfatter i gennemsnit ca. 20 sogne, spændende fra 5-6 sogne i byområder til flere end 40 sogne i landdistrikter. De opgaver, der ligger på provstiniveau, og som provsten har ansvar for, er i forvejen meget omfattende. De omfatter økonomisk koordinering mellem sognene, administration af præsters arbejdsvilkår, løn, ferieforhold mv., vikardækning, bygningstilsyn, samarbejdsprojekter, betjening af provstiudvalg og budgetudvalg og meget andet.

Derfor foreslår vi, at provster ansættes med langt større procentdel til provstegerningen. Hvor meget må afhænge af de lokale forhold, men gerne som minimum 75-80%. Det er selvfølgelig en udvikling, der må ske gradvis, fordi det vil indebære behov for flere præstestillinger.

Foruden tid vil det også kræve en provsteuddannelse, der kan klæde provsterne på til at varetage den bredere og mere omfattende ledelsesopgave, vi mener er nødvendig. Vi foreslår derfor, at der udvikles på uddannelsen af provster, og at der ved ansættelser skal være fokus på ansøgenes ledelseskompetence.

#### 4.5 Styrket HR-professionalisme

Én ting er, at der skal skabes mere tid for den enkelte provst til at udøve nærværende ledelse overfor både præster og menighedsråd i provstiet. Det kræver også mere professionel HR-rådgivning og kvalitetssikring, hvis begge søjler skal blive bedre til at agere korrekt på HR-udfordringer. Både provst, kontaktperson eller daglige ledere skal have adgang til at hente professionel ledelsesrådgivning om alt fra tolkning af regler, kontrakter og overenskomster til arbejdsretlig korrekt håndtering af personalesager.

Det er nødvendigt at styrke denne kompetence, for at folkekirken mere effektivt kan tage de ledelsesværktøjer i brug overfor præster og andre i tjenestemandslignende stillinger, som alle andre arbejdsgivere benytter sig af: retten til efter en korrekt proces at rokere, ændre opgaver og afskedige ansatte. Det skaber et usundt arbejdsmiljø, når nogen i praksis kan forvente at være umulige at forflytte eller afskedige. Men når der skal skrides ind, og det f.eks. berører en præsts tjenestebolig, kræver det også professionel håndtering, så folks retssikkerhed og rettigheder respekteres.

HR-funktionen kan udbygges på stiftsniveau, eller provstiniveau eller af flere provstier i fællesskab.

### Konklusion

Det er uhyre vigtigt, at der snart findes realistiske løsninger, og at de ikke sander til mellem mange modsatrettede interesser, som kan holde hinanden i skak. Det vil føre til en resignationskultur og skabe en følelse af, at der ikke er nogen, der har magt, ansvar eller interesse nok til virkelig at flytte noget. Så har kritikken bare fået lov til at tale vores fælles folkekirke ned, og det er både urimeligt og farligt, når det i forvejen kan være svært at tiltrække både nye unge præster og nye menighedsrådsmedlemmer.

Vi håber derfor, at vores forslag vil blive grebet og arbejdet videre med. De er kun en begyndelse, men det er vigtigt, at der bliver taget fat på konkrete forbedringer.

15. august 2022

Udarbejdet af

Karsten Høgild, sognepræst, Åby Sogn, Aarhus

Hanne Jul Jakobsen, sognepræst, Møllevangs Sogn, Aarhus

Helga Kolby Kristiansen, næstformand for menighedsråd, Fredens Sogn, Aarhus

Kirsten Lund Larsen, formand for menighedsråd, Brønshøj Sogn

Jens Maibom Pedersen, sognepræst, Holme Sogn, Højbjerg

Morten Skrubbeltrang, sognepræst, Hasle Sogn, Aarhus