

# LEDELSE I SOGNEKIRKEN – SET FRA PRÆSTENS PERSPEKTIV

Sognepræst og projektleder, cand.theol. Peter Østergaard Jacobsen

Min baggrund for at reflektere over temaet *præsten som leder* skal findes i de erfaringer, jeg har gjort gennem omkring 24 års virke som sognepræst i folkekirken. Alle årene i den lederfunktion, der er knyttet til selve sognepræsteembedet – både åndeligt som menighedens rettelig kaldede hyrde og formelt som leder for kirkens medarbejdere og frivillige i forbindelse med gudstjenester og kirkelige handlinger samt som født medlem af de menighedsråd, jeg har været en del af. I de første fem år af mit virke i Sankt Hans Kirke har jeg desuden haft funktion som daglig leder for kirkefunktionærerne på vegne af menighedsrådet. I knap to år har jeg været frikøbt af stiftet med 50 % til en stilling som projektleder for Kirken i City – et samarbejdsprojekt mellem tre citysogne i Odense. Herudover har jeg stiftet bekendtskab med ledelse gennem en

bestyrelsespost i Israelsmissionen. Den mere teoretiske del, som i høj grad har spillet ind på mit grundsyn på ledelse, har jeg primært fået gennem en diplomuddannelse i ledelse fra University College Lillebælt. Men også den internationale lederkonference Global Leadership Summit, som jeg har deltaget i flere gange og faciliteret i Aarhus to år i træk har givet mig værdifuld inspiration til at tænke ledelse i bred forstand og til at tage ansvaret på mig, når omgivelserne kaldte på ledelse fra min side.

I august måned blussede diskussionen om folkekirkens ledelsesstruktur igen op i kølvandet på en undersøgelse hos Danmarks Radio, hvoraf det fremgår, at en tredjedel af de adspurgte 3.000 medarbejdere i folkekirken har følt sig nedgjort inden for de sidste fem år. Også efter de såkaldte *mobberapporter* fra 2017 og

2018, bestilt af folkekirken selv, pegede pilen efterfølgende på ledelsesstrukturen. Denne gang svarede 41 % af folkekirkepræsterne, at de havde været vidne til mobning, og samtlige faggrupper i folkekirken kendte til problemer med dårligt arbejdsmiljø og mobning.

Jeg har – ærgerligt nok – ikke de vises sten i forhold til at komme det tilsyneladende dysfunktionelle arbejdsmiljø til livs – eller ikke alle sten i hvert fald – men igennem artiklen vil jeg dog forsøge at trække på de erfaringer, jeg har, og forhåbentlig kunne levere brugbare indspark til forbedring af arbejdsmiljøet i kirkerne og dermed også tjene til en forbedring af menighedernes levevilkår. Artiklens grundsubstans er hentet fra min afsluttende diplomopgave fra University College Lillebælt om strategisk ledelse i folkekirken, og nogle formuleringer vil således være identiske med passager i denne opgave. Dermed være også sagt, at vægten i denne omgang ikke ligger på en specifikt teologisk udlægning af lederrollen.

### Hvor er problemerne?

Kritikken af strukturen i folkekirken har lydt i særligt skarpe toner fra Kurt Klaudi Klausen, professor i offentlig organisation og ledelse ved Institut for Statskundskab på Syddansk Universitet. »Sygt« og »råddent« er nogle af de udtryk, som han hæfter på kulturen. Kritikken er ikke ny. Allerede samme år som Betænkning 1477 fra Kirkeministeriet om opgaven i sogn, provsti og stift lød det fra Klausen: »Folkekirken er opbygget omkring det, man kan kalde et omvendt hierarki samt en parallelstruktur [...] Begge forhindrer, at der

kan træffes autoritative beslutninger, og det gælder både i opad- og nedadgående forstand« (Klausen 2007, 29). Han skriver også: »Alt i alt kan man tale om amatøragtig ledelse. En professionalisering af de ledelsesmæssige forhold vil således være nødvendig for at skabe en handlekraftig organisation« (Klausen 2007, 30). Og han fortsætter: »Som det er nu, er ledelse og folkekirke to uforenelige størrelser, men sådan behøver det jo ikke blive ved med at være« (Klausen 2007, 34; jf. Jacobsen 2018).

For os, som har haft vores gang i folkekirken, efterlader Klausens – og mange andres – kritik et billede af kirken som en humlebi. Efter sigende skulle den ikke kunne flyve, men gør det som bekendt alligevel. Personligt har jeg som oftest oplevet den lokale kirke ganske flyvefærdig, selvom den altså med eksperternes øjne ikke burde være i stand til det. Men jeg bemærker også ord om »autoritativ« og »handlekraftig«. Det er jo ord, mange naturligt forbinder med begrebet ledelse. Netop i relation til denne form for ledelse, er det let at få øje på, hvad der giver anledning til Klausens kritik. Man hører måske også her den undren, man ofte vil finde uden for folkekirken: At folkekirken ikke kan mene noget som samlet hele.

Efter 24 år i folkekirken er jeg ikke blevet blændet så meget af al dens herlighed, at jeg ikke kan se udfordringerne. Det kan være en udfordring, at præst og kirkefunktionærer i mange sammenhænge fungerer som kolleger, men formelt set tilhører hver sin ledelsesstruktur og altså ikke har samme ledelse. Det kan være en udfordring, at menighedsrådet, som har

det formelle ledelsesansvar, ikke nødvendigvis er klædt på til den opgave, og at de i princippet udskiftes minimum hvert fjerde år og i deres funktioner hvert år, og det kan afgjort være en udfordring, at de kirkelige myndigheder så godt som ingen beføjelser eller sanktionsmuligheder har over et menighedsrådsmedlem. Heri ligger den svage autoritetsudøvelse og mangel på handlekraft.

Min oplevelse har været, at magten og konflikterne flytter ud i de uformelle strukturer, hvis de formelle ikke fanger dem op. Ligesom i en skoleklasse. Hvis ikke læreren tager sit ledelsesansvar alvorligt, findes der givetvis én eller flere elever, som hellere end gerne griber ud efter magten. Derved pådrager den enkelte sig et stort ansvar, som kan føre både godt og skidt med sig.

I de år, hvor jeg ikke havde det formelle ledelsesansvar – ud over hvad der hørte til rollen som sognepræst – oplevede jeg ikke sjældent, at kirkefunktionærer kom til mig med udfordringer, der nok burde adresseres til menighedsrådets kontaktperson. Det kræver professionalisme at vide, hvornår man henviser til den formelle ledelsesstruktur. Men spørgsmålet er, om alt er gjort ved bare at give stafetten videre, eller om ikke også der lyder et kald til ledelse i selve den henvendelse, der finder sted fra den pågældende medarbejder? Det ville Løgstrup givetvis mene, selvom han ikke ville bruge ledelsesterminologien, men snarere magt- eller ansvarsterminologien. Også den uformelle leder, står med et stykke af det andet menneskes liv i sine hænder, når denne leder får tillid betroet, og det sker

ofte i folkekirken. Samtidig er præsten jo også præst, når ens kolleger betror sig til en med udfordringer, der hører arbejdslivet til.

### **Vær opmærksom på forkynderrollen**

Det er ikke kun ledelseseksperter, som kalder på mere tydelig ledelse i kirken. Det er mit indtryk – blandt andet fra stilingsopslag – at der særligt i den mere konservative del af folkekirken og i det mere frikirkelige miljø ofte spørges efter en præst, som vil indgå i kirkens ledelsesteam, være visionær, sætte sig i spidsen for menighedens udvikling og lignende. Lidt karikeret kan man næsten få indtrykket af, at det i højere grad er en administrerende direktør end en præst, som man søger efter. Skal jeg se lidt indad, kan jeg registrere, at min deltagelse i Global Leadership Summit ofte har sat ild i den visionære leder hos mig selv. Det har jeg set som særdeles værdifuldt, særligt når vi har deltaget i konferencerne med både medarbejdere og menighedsråd og haft mulighed for at drøfte vores udkomme ind i vores lokale menighedsliv. Men jeg kan også blive bekymret, når jeg fornemmer, at efterspørgslen efter præsten som forkynder, sjælesørger og underviser trænges i baggrunden frem for præsten som leder. I en luthersk sammenhæng må det være gennem evangeliets forkyndelse ind i alle sammenhænge i kirken, der først og fremmest ligger en pastoral ledelsesopgave. Nedtones evangelieforkyndelsen til fordel for en strategisk undervisning i »bibelske principper«, der har til formål at »udruste menigheden til tjeneste«, står

kirken i fare for at drænes for åndskraft og blive til en – måske velsmurt – organisation af professionaliserede frivillige. Og lad mig understrege, at der ikke er nogen logisk slutning mellem at fokusere på præsten som evangelieforkynder og en professionel ledelse i menigheden. Udfordringen, som jeg ser det, er, hvis præsten tillægges for stor en rolle som en strategisk arkitekt frem for som en fri forkynder. Strategiudvikleren vil let blive for indflettet i menighedsrådets vedtagne vision for menigheden og derved få farvet sin læsning af de bibelske skrifter af menighedens profil frem for at være det *enfant terrible*, som prædikantopgaven også fordrer til tider, når evangeliet viser tænder.

### Sognekirken som netværksorganisation

Netop i begrebet *ordets magt* ligger en del visdom, når det handler om den form for ledelse, der efter mit skøn matcher den type organisation, en typisk sognekirke og mange frimenigheder og lignende fremtræder som, nemlig som netværksorganisationer eller – nogle vil sige – som organismer mere end organisationer. I dette kan ligge en beskrivelse af den virkelighed, at flere ledelsesstrenge er blandet sammen – præster, kirkefunktionærer og frivillige – men med til billedet hører også, at folkekirken faktisk er utrolig velordnet, så der generelt er en stor trykthed i ansættelsen og faste regulativer at holde sig til samt gode fagforeninger, man kan søge råd og vejledning hos. I den forstand oplever jeg folkekirken mere ensartet i sin

styreform end for eksempel frie menigheder.

Tilbage til netværksorganisationen og dennes betydning for valg af ledelsesstil. I årene som daglig leder oplevede jeg at komme tæt på de udfordringer, der kan ligge i de særlige karakteristika, der er i en sognemenighed med relativt mange medarbejdere – otte til ni plus korsangere. Jeg nævner i flæng:

- Stor diversitet i arbejdsopgaver blandt relativt få medarbejdere
- Stor selvstændighed i opgaveudførelsen
- Højt specialiseret faglighed
- Stor kulturforskel; fra det kunstneriske, det akademiske til det praktiske
- Store forskelle i ansættelsesforhold og dermed ugerytme
- Forskelle i personligheder
- Forskellige syn på teamsamarbejde og muligheder for dette
- Flere ledelsesniveauer: Daglig leder, Forretningsudvalg, Menighedsråd

Disse og flere karakteristika tegner et billede af en ikkeklassisk hierarkisk struktur, hvor det er ledelsens opgave at ud-tænke en strategi, som så må forplante sig ned igennem organisationen. Deraf fulgte min opgave om strategisk ledelse i sognekirken. Herfra har jeg tilladt mig at bringe nogle udpluk i det følgende. Derfor bliver sproget måske lidt komprimeret. Men det skulle jo være *a walk in the park* for dette tidsskrifts læsere.

I bogen *Ledelse af tro* kalder Erling Andersen og Mogens Lindhardt folkekirken en »offentlig netværksorganisation« (Andersen og Lindhardt 2010, 161ff) og beskriver den i termer fra Karl E. Weicks organiseringsteori som et løst koblet system. Blandt andet påpeges, at opgaverne og aktiviteterne er svagt koblede og svagt koordinerede, ligesom der er et svagt kontrolsystem for medarbejdernes aktiviteter, som igen hænger sammen med et svagt autoritetssystem, som tidligere påpeget af Klausen. Andersen og Lindhardt skriver med øje for folkekirken som helhed, men en del af deres analyse gælder også ned på sogneplan. Således også deres beskrivelse af ledelsesopgaven, hvis man tager netværksstrukturen alvorligt. Forfatterens bud er, at den da vil bestå i (a) bedre kommunikation mellem de mange enheder, (b) tydelighed i interessesammenfald og fælles mål, (c) fælles aftaler og opgaver, (d) balance, så de forskellige – stadig autonome – enheder hjælper og anerkender hinanden og (e) institutionaliserede rammer for deling og evaluering af indsigter og resultater (Andersen og Lindhardt 2010, 188).

### Emergerende strategiudvikling

Weicks model medfører behovet for samtænkning, samskabelse indadtil i organisationen. Igennem diplomuddannelsen i ledelse bliver man som teolog let udfordret af, at det socialkonstruktivistiske tankesæt er så altdominerende. Som ontologisk teori udfordrer den naturligvis også stærkt tanken om en skabende Gud, som står bag al væren, men på et mere fænomenologisk plan har jeg oplevet netop

disse tanker særdeles konstruktive. Således tanken om den koordinerende meningsdannelse (CMM – Barnett Pearce). Selvom jeg har sluppet idéen om, at jeg som leder skulle overføre ledelsens visioner til medarbejderne, har jeg oplevet det som en væsentlig lederopgave at facilitere den fælles udvikling af en praksisnær strategi. Hermed har man næsten allerede nævnt den nulevende og anerkendte professor i ledelse og organisation Henry Mintzberg, som taler om en emergerende strategiudvikling – på menneskesprog: Vi bygger skinnerne, mens vi kører.

Jeg husker, at noget af det første, som jeg var med til som sognepræst i Fredericia fra 2002, var at deltage i et visionsseminar med menighedsrådet og medarbejderne. Det var vi ikke ene om på det tidspunkt. Vi var næppe heller alene om oplevelsen af, at hverdagen kørte derudad, og at hver medarbejder i det daglige passede sit, mens det nok mest var os/mig, som havde været pennefører på formuleringen af visionen, som havde den med *in mente* i det daglige og i de mere eller mindre strategiske beslutninger. En emergerende strategiudvikling ansporer til en tidlig inddragelse af medarbejderne, og at man kommer 360 grader rundt i medarbejderflokket, inden man søsætter større projekter. Herved adskiller det såkaldt naturlige perspektiv sig fra et mere traditionelt lineært perspektiv: I det såkaldt naturlige perspektiv tages der højde for, at ikke kun produktionskernen er en del af organisationens liv. Her beskrives organisationen som »et kollektiv, hvis deltagere har multiple interesse, men som deler en fælles interesse i systemets

overlevelse, og som engagerer sig i uformelt strukturerede aktiviteter for at nå dette mål. Deltageren er derved kun i begrænset omfang påvirket af den formelle struktur og de officielle mål« (Scott hos Mejlbj 1999, 47) (ovenstående jf. Jacobsen 2018).

### Social kapital

Når medarbejdernes og de frivilliges input bliver en vigtig del af strategiudviklingen, og sognekirken betragtes som en netværksorganisation, giver det sig selv, at de indbyrdes relationer på arbejdspladsen styrkes. I den sammenhæng taler man om social kapital. Det betyder mere end, at man styrker det sociale fællesskab: I en rapport om det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken hedder det: »Den sociale kapital kan så at sige anvendes som redskabet til at imødekomme de huller, som ledelsesstrukturen skaber« (Brinck 2013, 6). Dog: Skal de ressourcer, der er til stede i et godt socialt fællesskab, frisættes som en egentlig social kapital til gavn for den overordnede strategi, må der være særligt fokus på de tre nøglefaktorer: Tillid, retfærdighed og samarbejde. Som Mads Ole Dall skriver: »Scorer en arbejdsplads højt på disse faktorer, er der – ifølge den forskning, der er gennemført – belæg for, at trivsel vokser, og produktiviteten øges, kvaliteten forbedres, og innovationskapaciteten udvikles« (Dall 2011, 74). I Dalls optik er det derfor ledelsens opgave at pleje de typer af forbindelser, der styrker den sociale kapital. Her fremhæves særligt: Den samlende adfærd (*linking*) internt mellem medarbejderne; den brobyggende adfærd (*bridging*) – relationerne på tværs

af team og afdelinger; og den forbindende adfærd (*bonding*) – kvaliteten i koblingen mellem organisationens niveauer (medarbejdere og menighedsråd). Tanken underbygges af Michael A. West med hans tanker om de fire sociale dimensioner: Social støtte, konfliktløsning, støtte til vækst og udvikling samt det overordnede sociale klima. Disse, mener West, »påvirker teamets langsigtede levedygtighed, samtidig med, at de også påvirker de enkelte teammedlemmers psykiske trivsel og jobtilfredshed. Kort sagt: Team er fællesskaber, og de skal plejes« (West 2014, 223ff; ovenstående jf. Jacobsen 2018).

### Team eller ej?

Michael A. West har i særlig grad været med til at definere begrebet team. I en del stillingsopslag – også kirkelige – vil det være et ønske fra ledelsen, at medarbejderne er i stand til at arbejde i et team, og man forstår i den sammenhæng team-baseret. Dette havde jeg også med mig som et ønske fra menighedsrådet, da jeg tiltrådte som daglig leder i Sankt Hans Kirke i Odense. Dog blev det klart for mig undervejs, at denne konstellation af medarbejdere ikke kunne være et team i gængs forstand – eller ikke i westhlig forstand i hvert fald. Her lyder en definition: »Et team er en relativt lille gruppe af mennesker, som arbejder på en klart defineret opgave ... som har nogle klare fælles målsætninger, som er nødt til at arbejde tæt sammen for at nå deres mål, hvis medlemmer har tydeligt afgrænsede opgaver og som har den fornødne bemyndigelse, autonomi og ressourcer til at kunne opfylde teamets målsætninger« (Westh

2014, 45). Ofte vil et team også sammen sættes med henblik på en ganske bestemt og afgrænset opgaveløsning, som dermed også gør det lettere at måle på succesen og forhåbentlig fejre den i fællesskab. I en sognestruktur er medarbejdernes daglige opgaver så forskelligartede og har så forskellige succeskriterier, at det vil være en indbildning at kalde dette for teamsamarbejde i strengeste forstand. Det gør man klogt i at indstille sig på. Derfor kan man alligevel godt med succes inddrage væsentlige elementer fra teamtankegangen for at præge personalegruppen med værdier, som skaber sammenhold og fokus på den fælles overordnede opgave: »Klarhed omkring målene, regelmæssige interaktioner, påskønnelse og anerkendelse, humor, opbakning af hinanden og åbenhed er alt sammen faktorer, der øger fornemmelsen af psykologisk tryghed i teamet« (West 2014, 172).

### Kommunikation og magt

Når synet på ledelse skifter fra det lineære til det mere åbne perspektiv, ændres også synet på magt. Hvor den i en klassisk struktur er knyttet til embedet og via strukturer kan overføres ned igennem organisationen, ses magten i en socialkonstruktivistisk sammenhæng mere som en flydende faktor, alle involverede mere eller mindre er en del af. Dermed er den i høj grad knyttet til den kommunikation, som netop også flyder mere eller mindre frit mellem mennesker. Når man taler om vellykket kommunikation, taler man også om at øve indflydelse på *modparten*. Den passende forstyrrelse er kendetegnet ved, at den anden lukker op for den udefra

kommende påvirkning. Hermed er også sagt, at der er magt på spil. Max Weber – organisationsteoriens fader og fortaler for bureaukratiet – taler om, at magten er magten over ressourcerne. Men hvordan har man magten over de menneskelige ressourcer? Og hvilken vej går magten? I Webers optik følger den hierarkiet, så den går oppefra og ned. Hos Rosabeth Moss Kanter møder vi et magtbegreb, der er udsprunget af feminismen, og som er i slægt med en mere socialkonstruktivistisk magtforståelse, som vi møder hos Foucault. Kanter skelner mellem den hierarkiske ret og »evnen til at få ting udført og mobilisere ressourcer. «De magtfulde er de mennesker, der har adgang til redskaber for handling« (Haslebo 2004, 123).

Ifølge Kanter kan man øge sin magt blandt andet på følgende måder: (1) Ekstraordinære, synlige og relevante aktiviteter. Som eksempel nævnes at ansætte nye medarbejdere og få dem placeret i systemet i forhold til deres loyalitet overfor lederen. (2) Alliancer med sponsorer, kolleger og underordnede. Man hører næsten Jesus' ord for sig: »Skaf jer venner ved hjælp af den uærlige mammon« (Lukasevangeliet 16,9). Kanter sætter ord på en underskov af ofte udtalte motiver for magt og er derved ganske klagende/afslørende. Dog ser jeg i Michel Foucaults begreb *empowerment* en nøgle til en magtanvendelse, der passer ind i kirkens grundtanker. Et sådant magtbegreb vil umiddelbart se svagere ud end et klassisk hierarki, og både Klausen og Andersen beskriver da også autoriteten i folkekirken som svag. Inden for kirkens område er det min overbevisning, at det er tanken om at



mægtiggøre andre, der bedst gavner strategien. Magten i denne forstand går dog flere veje. »Hovedet er hugget af kongen,« som Foucault har sagt. Det er, hvad Rennison kalder »magten alle steder fra« – en polycentreret magtforståelse. Rennisons tolkning af Foucault indebærer også, at mennesker på alle niveauer i organisationen har del i magten og dermed i ledelsen. Magt bliver her et kommunikativt begreb, som hverken er styret af roller eller af viljen til magt (Rennison 2005, 13). Klausen beskriver magtrummet som et system af kommunikation, hvorigennem der praktiseres ledelse på tværs, opad, udad og nedad. Denne praksis af ledelse »bliver tilsammen til strategisk ledelse, der tilsammen i praksis og over tid former organisationens strategi« (Klausen 2016, 52). Det efterlader mig som leder som en beskuer, hvis ledelsesopgave består i at se med magtens blik. Jeg tillader mig et længere citat fra Rennisons glimrende artikel: »Som magtform kan ledelse hverken tage den autoritære eller laissez-faire form, men må lede på grænsen. Hvis lederen og medarbejderen opdager og italesætter hinanden som overordnet og underordnet, så dukker der et sæt af forventninger op, der gør det vanskeligt at opretholde en sideordnet frihedsbetings magtrelation. Magten er af en mere beskeden og usynlig karakter. Magtens funktionalitet ligger i, at den netop indtænker friheden – der i en moderne figur sker gennem selvledelsen, gennem *empowerment*, mægtiggørelsen af den enkelte, der forventes at lede sig selv. Her består magtoverlegenhed i at gøre den magtunderlegne til en, der er magtoverlegen over

sig selv. Man skal lede den ledede, der leder sig selv« (Rennison 2005, 25). Denne mægtiggørelse sker paradoksalt nok ved, at min ledelsesmagt trækker sig fra medarbejderen, så denne efterlades med en passende grad af usikkerhed som et rum, hvori vedkommende kan træffe de beslutninger, der er gavnlige (ovenstående jf. Jacobsen 2018).

Dette er udtrykt på svensk, gengivet hos Klausen: »Enligt vårt perspektiv kan strategisk ledning ses som en inkrementell, kollektiv diskurs – en förnuftsbase-rad, problemlösande diskussion – i vilken aktörer på olika nivåer, utifrån olika maktbaser och med olika världsbilder och problemlösningskompetens deltar. Strategi blir med detta synsätt en fråga om gradvis framväxande, gemensamt framtagna verklighets- och handlingsbilder anpassade till en vald, definierad och 'iscensatt' miljö« (Berg og Jonson – hos Klausen 2016, 31).

### Pastoral ledelse

Hvem sagde, at ledelse er blevet lettere med tiden? Naturligvis er der også rent administrative opgaver, som ledelsen må tage sig af, og hvor kun en hierarkisk kommandovej fungerer. Men i et kreativt miljø som en kirke – eller en kirkelig organisation med mange frivillige – vil der i de nævnte tanker for mig at se være indsigter, som ikke blot er tidssvarende men gavnlige for både medarbejderne, ledelsen, strategiudviklingen og opgaveløsningen. Som leder i en sådan organisation kan man lettere føle sig som dirigent for et jazzband end et symfoniorkester. Jazzmusikken er præget af, ja båret af,



improvisation, hvor hver enkelt solist får udpræget grad af selvledelse. For en udefra kommende kan det indimellem være svært at høre forbindelsen til bandet eller musikken i øvrigt. Men lederen så vel som musikeren samt ikke mindst musikerne indbyrdes kender det tema over hvilket, der improviseres. Solisten bæres oppe af et samspillende band og tilfører med sin solo sit unikt bedste til helheden til gavn for – ikke bare bandet – men først og sidst det jazz-elskende publikum. Strategien for kapelmesteren må være at udvikle sine solister til at yde deres unikt bedste og formidle en fælles kærlighed til musikken og samspillet (ovenstående jf. Jacobsen 2018).

Spørgsmålet er så, hvad et sådant syn på ledelse gør ved præstens lederrolle? Er det en nedbrydning af heroldfunktionen? Slukkes fyrtårnene til fordel for de manges egne lommelygter? Grundlæggende har det været min erfaring, når jeg har spejlet min ledelsesuddannelse i min teologiske ballast og pastorale praksis, at opgøret med det bureaukratiske ledelsesparadigme er en naturlig følge af reformationens kirke- og embedssyn, men i grunden også en støtte i at sigte efter den form for magtudfoldelse, som Jesus selv praktiserede og ønskede for sin kirke at videreføre: »Men den, der vil være stor blandt jer, skal være jeres tjener, og den, der vil være den første blandt jer, skal være jeres træl, ligesom Menneskesønnen ikke er kommet for at lade sig tjene, men for selv at tjene og give sit liv som løse-sum for mange« (Matt 20,27-28). Det tjene-nde lederskab må gennemsyre enhver leder med kristen baggrund og i særde-

leshed en præst, som tillige har ansvaret for kirkens forkyndelse. Forkyndelsen af Evangeliet er ej heller en overførsel af et budskab via en hierarkisk tjenestestruktur til den intetanende menighed men et vidnesbyrd fra ét lem på legemet til andre med-lemmer af samme legeme. Det handler i høj grad om at dele det, vi har til fælles, og som er det fælles største og bedste. I moderne ledelse er lederens succes ikke selv at blive stor, men at lede – i forståelsen lede efter – det fælles, som udgør grundstammen i virksomhedens mission. Nogle gange kan man få en fornemmelse af, at kirken ligefrem har noget teologisk at lære gennem ganske ukirkelige ledelsesteorier – i hvert fald når kirkelige ledere bringes op på en piedestal, hvor intet menneske hører hjemme, og som Vor Herre ville have kravlet ned fra for længe siden. Ikke at kirken skal overføre den socialkonstruktivistiske virkelighedsforståelse, men i verdslig forstand er denne verdens visdom jo ikke altid dårskab.

## Litteratur

- Alsted, Jacob og Ditte Haslund. 2015. *Ledelse og Medarbejdere – samarbejdets psykologi*. København: Samfundslitteratur.
- Andersen, Erling og Mogens Lindhardt. 2010. *Ledelse af tro: Folkekirken som virksomhed og netværk*. København: Gyldendal.
- Brinck, Sandy. 2013. *Undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø i folkekirken 2012*. Ministeriet for Ligestilling og Kirke.
- Dall, Mads Ole m.fl. 2011. *Frisættende ledelse: Kunsten at integrere medarbej-*

- dere i ledelsesprocesser*. København: Forlaget Frydenlund.
- Hammer, Sverri og James Høpner. 2014. *Meningsskabelse og ledelse – en introduktion til Weicks univers*. København: Samfundslitteratur.
- Haslebo, Gitte. 2004. *Relationer i organisationer*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Jacobsen, Peter Østergaard. 2018. »Effektiv Kirke: Strategisk ledelse i sognekirken«, diplomopgave fra University College Lillebælt (upubliceret).
- Klausen, Kurt Klaudi. 2007. »Ledelse og folkekirke: To forenelige størrelser?« *Kritisk Forum for Praktisk Teologi* 107: 25-34.
- Klausen, Kurt Klaudi. 2016. *Strategisk ledelse – de mange arenaer*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Mejlby, Peter m.fl. 1999. *Introduktion til organisationsteori*. København: Forlaget Samfundslitteratur.
- Rennison, Betina Wolfgang. 2005. »Magtens blik: En revitalisering af Luhman & Foucaults magtanalytik«. København: Department of Management, Politics and Philosophy, CBS.
- West, Michael. 2014. *Teamwork, Metoder til effektivt samarbejde*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

### **Forfatter**

Peter Østergaard Jacobsen

poej@km.dk