

Kodeks for god ledelse i folkekirken

Indledning

Menighedsrådene består ud over præsterne af almindelig folkekirkemedlemmer. Som valgt til menighedsrådet er de valgt til at varetage et fælles ansvar for personaleledelsen i den lokale kirke, fordi ansvaret som arbejdsgiver er menighedsrådets. På den måde har frivillige samme ansvar som ansatte offentlige ledere. Det er afgørende, at menighedsrådet påtager sig dette ansvar ved at sikre, at ledelsesopgaverne i kirken varetages på en god måde.

Kodeks for god personaleledelse er opbygget som et redskab til at sætte dialogen om god ledelse på dagsordenen. Den dialog skal foregå lokalt i menighedsrådene, hvor ansvaret for personalet er placeret, og viden om praksis er størst.

Kodeks for god personaleledelse og de 9 anbefalinger er et ideal. Kodekset er ikke tænkt som en endelig facitliste, men som et redskab til at sætte udvikling af god ledelse i folkekirken på dagsordenen gennem omtanke og fælles dialog. Anbefalingerne er:

1. Lev op til ledelsesretten og -pligten
2. Forstå strukturen og ager efter den
3. Afklar roller og samarbejdsform i menighedsrådet
4. Vær tydelig ledelse – sæt retningen
5. Aftal kommunikationsveje
6. Udvis professionel adfærd
7. Vis respekt for faglig og personlig forskellighed
8. Løs konflikter, inden de vokser sig store
9. Opsøg viden, og bliv klogere

Hvordan kommer I i gang?

Kodekset består af 9 anbefalinger til god ledelse med tilhørende spørgsmål til dialog. Menighedsrådet går i gang gennem tre trin, der er som følger:

A. Kodeks for god ledelse

Menighedsrådet læser og drøfter de 9 anbefalinger.

B. Hvordan er vores ledelse i dag?

Menighedsrådet foretager en indledende pejling af, hvor de som ledelse er mest og mindst tydelige i deres nuværende ledelsespraksis ud fra drøftelserne.

C. God ledelse – hvor vil vi udvikle os?

Menighedsrådet beslutter ud fra den indledende pejling, hvilke området der skal udvikles og forbedres.

Trin A

Læs de 9 anbefalinger og drøft de tilhørende spørgsmål.

1. Lev op til ledelsesretten og -pligten

Med arbejdsgiveransvaret følger ret og pligt til at lede og fordele arbejdet. Der er dermed en pligt til at varetage personaleledelsesopgaven. Ud fra de almindelige opgaver i kirken og løbende beslutninger har menighedsrådet ansvar for, at arbejdet tilrettelægges på en hensigtsmæssig måde. Den valgte kontaktperson skal udmønte beslutningerne i praksis. Dette gælder også, selv om man, som leder, ikke er til stede idet daglige.

Spørgsmål til overvejelse

- *Hvordan sikrer vi os, at vi lever op til vores lovgivningsmæssige arbejdsgiveransvar vedrørende arbejdsmiljø, løn- og ansættelsesforhold og arbejdstilrettelæggelse?*
- *Hvordan sikrer vi, at vi gennemfører ledelsesopgaverne herunder arbejdsfordeling, arbejdstilrettelæggelse, arbejdsmiljø, MUS-afholdelse mm.?*
- *Hvordan har vi organiseret ledelsesopgaven, og hvordan tilrettelægger vi opgaverne for kontaktpersonen og menighedsrådet på en god måde? Har vi beskrevet vores ledelsespraksis fx i "vedtægt for kontaktpersoner", og kender alle medarbejderne den?*
- *Hvordan sikrer vi, at vi er tilgængelige som ledelse for medarbejderne, når der fx opstår behov?*

2. Forstå strukturen og ager efter den

Folkekirkens ledelsesstruktur er kompleks. Den er fx tostrengt med flere arbejdsgivere i samme kirke, idet præster er ansat af Kirkeministeriet, og ledelsesvejen går via provst og biskop, mens de øvrige ansatte refererer til menighedsrådet, som er lokal arbejdsgiver. Denne struktur er et vilkår for det ledelsesmæssige arbejde i kirken, og den daglige ledelse skal derfor foregå inden for disse rammer. Den komplekse struktur er ikke en undskyldning for ikke at agere god ledelse.

Spørgsmål til overvejelse

- *Hvordan er vores fælles billede af, hvordan folkekirkens ledelsesstruktur konkret tager sig ud hos os?*
- *Hvordan overholdes ledelsesvejene i strukturen med den ledelsespraksis, vi har på arbejdspladsen?*
- *Hvordan har vi sikret, at medarbejderne har indsigt i ledelsesstrukturen og kan agere i den? Og er det tydeligt for medarbejderne, hvem deres nærmeste leder er?*
- *Hvad gør vi, hvis der er usikkerhed/uenighed om kompetenceforhold/struktur*

3. Afklar roller og samarbejdsform i menighedsrådet

Menighedsrådet består af valgte frivillige menighedsrådsmedlemmer og sognets præster. Rådet udgør en kollektiv ledelse for den lokale kirke. Kontaktpersonen vælges til at udføre ledelsen ift. medarbejderne, og præsterne har det faglige ledelsesansvar under de kirkelige handlinger.

Spørgsmål til overvejelse

- *Hvordan skaber vi et konstruktivt samarbejde om ledelsesopgaven?*
- *Hvordan sikrer vi, at vi har en fælles forståelse af rolle og kompetence hos enkeltposter, kontaktperson og præster?*
- *Hvordan ønsker vi samarbejdet mellem præster og kontaktperson skal være?*
- *Hvordan bakker alle op om en vedtaget beslutning, selvom vi er uenige?*
- *Hvordan skaber vi et godt fundament for samarbejdet i menighedsrådet for både præster og kontaktpersoner?*

4. Vær tydelig ledelse – sæt retningen

En vigtig del af ledelsesopgaven ligger i ansvaret for, at de menneskelige og økonomiske ressourcer anvendes til det, menighedsrådet vil som kirke. Derfor skal der være sammenhæng mellem den måde, menighedsrådet ønsker at være lokal folkekirke på, og den måde ressourcerne anvendes på.

Spørgsmål til overvejelse

- *Hvordan har vi formuleret det, vi vil og prioriterer som kirke, og hvad gør vi for, at vores intentioner fremstår klare for medarbejderne? (har vi fx en vision?)*
- *Hvad gør vi for at synliggøre, at vi opnår det, vi gerne vil eller er på rette vej? Hvordan anerkender vi medarbejdernes indsats? Hvordan sikrer vi dialogen med medarbejderne og bakker dem op i opgaveløsningen?*
- *Hvordan løfter vi ansvaret for, at beslutninger gennemføres på en ordentlig måde? Hvordan inddrager vi medarbejderne i processer og hvordan sikrer vi en god dialog?*

5. Aftal kommunikationsveje

Menighedsmedlemmer har tit en tæt tilknytning til kirkelivet og deltager som menighed og som frivillig i opgaver sammen med præster og medarbejdere. Kontakten mellem medarbejdere og ledelse foregår på den måde i meget forskellige situationer og på forskellige tidspunkter. Med henblik på at skabe trygge rammer skal kommunikationen vedrørende ledelsesmæssige forhold foregå mellem medarbejder og nærmeste leder (fx kontaktperson).

Spørgsmål til overvejelse:

- *Hvordan har vi aftalt, at kommunikationen skal foregå?*
- *Har vi et fælles billede af, hvordan kommunikationen skal foregå?*
- *Hvordan løfter vi ansvaret for, at beslutninger kommunikeres på en ordentlig måde?*
- *Har vi aftalt, hvem der har beslutningskompetence, når menighedsrådsmedlemmer og medarbejdere løser opgaver sammen?*

6. Udvis professionel adfærd

Det er en styrke for arbejdet på kirkelige arbejdspladser, at der ofte lægges et personligt engagement i arbejdet. Som god ledelse er det imidlertid vigtigt, at ledelsesarbejdet ikke styres af personforhold, private holdninger og egne mavefornemmelser. Den professionelle adfærd som ledelse består i at agere systematisk og ud fra fælles aftaler i menighedsrådet.

Spørgsmål til overvejelse:

- *Hvordan sikrer vi, at vi som ledelse arbejder systematisk og ikke lader personlige eller private forhold blive styrende for vores ledelsesbeslutninger?*
- *Har vi formuleret retningslinjer og personalepolitik, eller har vi gjort os fælles tanker om, hvordan vi agerer som personaleledelse?*
- *Hvordan sikrer vi, at vi agerer ens i de samme situationer?*
- *Hvordan agerer vi retfærdigt og forudsigeligt som ledelse?*
- *Hvad gør vi, hvis vi bliver opmærksomme på ineffektivitet og fejl i opgaveløsningen?*

7. Vis respekt for faglig og personlig forskellighed

God ledelse kræver, at man sætter sig ind i, hvordan den enkelte medarbejder motiveres og ledes bedst. I kirkerne er mangfoldigheden i medarbejdergrupper meget stor, hvilket stiller krav til, at man som ledelse interesseret sig for forskelligheden og respekterer den.

Spørgsmål til overvejelse:

- *Hvordan sikrer vi, at vi når målet med vores ledelsesopgave samtidigt med, at vi tager højde for forskellighed i medarbejdergruppen?*
- *Hvordan sikrer vi en balance mellem de ledelsesmæssige rammer, vi sætter, og den faglige frihed til at løse og udvikle opgaverne?*
- *Hvordan skaffer vi os viden til indgå i dialog med de forskellige fagligheder om deres opgaveløsning og udvikling?*
- *Hvordan arbejder vi for, at de forskellige fagligheder oplever sig som en del af organisationen? Hvordan anerkender vi de forskellige fagligheder?*
- *Hvordan sikrer vi et godt samarbejde, hvor opgaveløsningen kræver samarbejde på tværs?*

8. Løs konflikter, inden de vokser sig store

Uenighed og konflikter er en naturlig del af hverdagen på arbejdspladser. Dette gælder også i folkekirken. Det centrale er at opbygge et forum, hvor uenighederne kan drøftes og håndteres, så de ikke bliver til store konflikter.

Spørgsmål til overvejelse:

- *Har vi et forum, hvor uenigheder kan drøftes og rummes? Hvordan opbygger vi vores evner til at rumme uenigheder?*
- *Har vi aftalt, hvordan vi håndterer konflikter, når de opstår, og hvem, der gør hvad?*
- *Hvordan sikrer vi en god dialog også når der er problemer?*
- *Hvordan sikrer vi at alle relevante aktører, f.eks. de relevante tillidsrepræsentanter, involveres?*
- *Har vi et fælles billede af, hvordan uenigheder håndteres?*
- *Har vi et mødeforum til drøftelse af uenigheder, hvilket meget vel kan betyde, at disse bringes frem, før de har vokset sig store?*
- *Hvordan arbejder vi med at øge tilliden hos menighedsråd og medarbejderne til, at konflikter kan håndteres?*

9. Opsøg viden, og bliv klogere

Ansvar som arbejdsgiver og lokal kirkelig ledelse kræver løbende udvikling gennem tilegnelse af viden og kompetencer. Som menighedsråd er der mange muligheder for at søge viden, råd og vejledning til opgaven som lokal ledelse. Alle menighedsråd har adgang til Den Digitale Arbejdsplads (DAP), som er et fælles intranet for hele folkekirken. På DAP'en er der skriftlig vejledning i personaleforhold for menighedsråd. Der er nyttig viden om lovgivning og menighedsrådets ledelsesopgaver. I kan også benytte www.folkekirkenpersonale.dk

Spørgsmål til overvejelse:

- *Er der kompetencer eller viden, vi har brug for at tilegne os for at blive god ledelse? Hvilke kurser har vi brug for at deltage i?*
- *Er der viden, vi har brug for, for at blive bedre ledelse?*
- *Er der områder, hvor vi har brug for konkret rådgivning for at blive bedre ledelse?*

Der afholdes også løbende kurser om emnet rundt om i landet, som menighedsrådet kan deltage i.

Trin B

- Hvordan er vores ledelse i dag?
- Drøfte og udfyld skemaet som første pejling (sæt X hvor I mener jeres ledelse er)
 - Hvor er I tydelige og bevidste i jeres ledelsesstil?
 - Hvor er I mindre tydelige og bevidste i jeres ledelsesstil?

Anbefalinger	Tydeligt og bevidst	Mindre tydeligt og bevidst
Udfyld ledelsesrummet - ret og pligt		
Forstå stukturen og ager efter den		
Afklar roller og samarbejdsform i menighedsrådet		
Vær tydelig ledelse – sæt retning		
Aftal kommunikationsveje		
Udvis professionel adfærd		
Vis respekt for faglige og personlig forskellighed		
Løs konflikter, inden de vokser sig store		
Opsøg viden, råd og vejledning		

Trin C:

- God ledelse – hvor vil vi udvikle os?

Menighedsrådet beslutter ud fra den indledende pejling, hvilke området der skal udvikles og forbedres. Processen sættes i gang – god fornøjelse!