



koldingprovsti^{dk}

Teamledelse i Kolding Provsti 2007- 2010

Forsøgsprojekt med teamledelse i Kolding Provsti
2007- 2010
Evalueringsrapport

Forsøgsprojekt med teamledelse i Kolding Provsti 2007- 2010

Evalueringsrapport

ved Grete Wigh-Poulsen

I 2007 ansøgte provst Frank Kærsgaard om Kirkeministeriets tilladelse og økonomiske støtte til at gennemføre et forsøgsprojekt med en ny form for provstiledelse.

Der blev bevilget et særligt iværksættertilskud af fællesfonden på kr. 300.000 med henblik på finansiering af lønudgifter i forbindelse med forsøget.

Formålet var i en periode på tre år at forsøge sig med teamledelse, for derigennem at fremme samarbejdet mellem sognene med henblik på:

- en bedre udnyttelse af de økonomiske og menneskelige ressourcer i provstiet
- at medvirke til at skabe en fælles identitet i provstiet efter kommune- og provstisammenlægningen 1.jan.2007
- at videreføre de intentioner, som var sat i værk under udviklingsprojektet "Et provsti på vej" i Kolding provsti med gennemførelse af målsætningsdebat, prioritering af konkrete tiltag og opfølgning på disse*

Baggrund

Kolding provsti voksede ved årsskiftet 2007 fra 19 til 30 sogne. Dermed blev provstiet landets 2. eller 3.største. På baggrund af de opgaver, der gennem de senere år er blevet tillagt provsterne (ikke mindst APV og MUS-samtaler for præsterne), skærpede forventninger til provstens ledelsesevner, samt det øgede samarbejde mellem sognene, der fra 2005 er sat i værk i Kolding Provsti, og som fordrer overblik over mange små som store områder, blev idéen om at forsøge en deling af og et samarbejde om ledelsesfunktionen undfanget.

Projektet med teamledelse var tænkt som et forsøg på at bevare sammenfaldet mellem kommunegrænse og provstigrænse uden at provstiets størrelse skulle medføre en slækkelse i kvaliteten, hvad angår ledelsen. Håbet var, at kvaliteten tværtimod ville øges, når flere kompetencer kom i samspil i et ledelsesteam.

I ansøgningen skrev Frank Kærsgaard:

"Nærmere bestemt tænker vi os, at provsten i sin ledelsesfunktion skal bistås af to personer med særlige kompetencer, således at der dannes et team, som bedre vil være i stand til at møde de udfordringer i henseende til moderne ledelse, som både menighedsråd og præster og ikke mindst folkekirkens kår i samfundet sætter for Provstestillingen. Aktuelt tænkes inddraget to af provstiets præster, som på hver sin måde har været – og er - dybt involveret i udviklingsprojektet "Et provsti på vej", nemlig sognepræsterne Grete Wigh-Poulsen og Klavs Bo Sørensen. Projektet gennemføres som et samarbejde mellem menighedsrådene i provstiet og

*Der henvises til rapporten "Provsti på vej - en beskrivelse og evaluering af et samarbejds- og udviklingsprojekt i Kolding provsti", 2007.

provstiudvalget i henhold til Lov om Menighedsråd § 43.

Der søges om dispensation fra bestemmelsen i Lov om folkekirkens økonomi § 17 b stk. 4, således at et andet medlem af team'et kan indtræde som forretningsførende medlem af provstiudvalget i tilfælde af provstens forfald.

Der søges endvidere om tilladelse til, at provsten kan delegerer opgaver som f.eks. APV-syn til Grete Wigh-Poulsen, der som tidligere sikkerhedsrepræsentant har gennemført det obligatoriske kursus.

Projektet har en varighed på 3 år – fra 1/8-2007 til 31/7-2010 – så der bliver et godt grundlag at evaluere på. Vi forestiller os, at andre provstier efterfølgende vil have interesse i de indvundne erfaringer, hvorfor projektet skal indebære en skriftlig evalueringsrapport.

I henhold til Lov om menighedsråd § 44 søges om økonomisk tilskud fra fællesfonden til etablering af ordningen.”

Ønsket var således, at provsten blev frikøbt fra de præstelige embedsforpligtelser med 35 %. Dertil kom ønsket om at frigøre yderlige to præster hver 25 %. Det ansøgte beløb var således til dækning af hhv. frikøb af Frank Kærsgaard og Grete Wigh-Poulsen, (der blev foretaget en omlægning af præstestilling i provstiet til 25 % af Klavs Bo Sørensens stilling), samt tillæg til de to præster på kr. 25.000 årligt for varetagelse af ledelsesopgaver.

Tilskuddet blev kun bevilget et år af de tre, forsøget løb over. Finansiering er for første og sidste år af forsøgsperioden derfor sket dels af den lokale ligning, dels ved lokallønsmidler (i forbindelse med tillæg til de to præster).

Foruden de ansøgte lønmidler har der været udgifter til feriepenge, kørselsudgifter og kontorhold. Disse udgifter er afholdt over provstiudvalgskassen.

Teamets arbejdsfordeling

1. præst:

Medlem af styregruppe for samarbejdsprojekter i provstiet

Sparringspartner for provsten

Redaktør af provstiets månedlige elektroniske nyhedsbrev

Redaktør af provstiets side i Kolding Ugeavis

Udarbejdelse af pressemeddelelser til lokale medier og kirkeblade

Redigering af andet materiale, der skal kommunikeres til provstiets sogne

2. præst:

Medlem af styregruppe for samarbejdsprojekter i provstiet

Sparringspartner for provsten

I særlige tilfælde afløser for provsten, herunder deltagelse i budgetsamråd og PUMøder

Tovholder for samarbejdsprojekter i provstiet:

- ansvarlig for fastholdelse og koordinering af samarbejdsprojekter i provstiet
- ansvarlig for afholdelse af provstistormøder med information og inspiration til samarbejde på tværs af sognegrænser
- ansvarlig for opfølgning på stormøder
- ansvarlig for opsamling og formidling af fokusgruppernes arbejde
- mødeleder og sekretær for nedsatte fokusgrupper
- varetagelse af APV for præsterne på vegne af provsten

Provsten:

Medlem af styregruppe for samarbejdsprojekter i provstiet

- alle andre opgaver, der hører under provstens ansvarsområder

Teamet og provstiidvalget

Bortset fra et seminar for provstiidvalgs medlemmerne afholdt i foråret 2007 blev det ikke aktuelt for de to præster, at deltage i PU-møderne. Den beslutning blev truffet dels for at undgå, at den demokratiske balance i PU forrykkedes til fordel for "præstesiden", dels fordi præsterne i givet fald ville have skullet deltage i samtlige møder for at det gav mening. Det var der ikke tidsmæssigt belæg for i frikøbet. Ligeledes kom det heller ikke på tale, at en af præsterne i teamet skulle være stedfortrædende i den sammenhæng, da der ganske enkelt ikke afholdes PU-møder uden provsten.

Begge præster deltog i budgetsamråd. Her blev der fremlagt / mindet om igangværende projekter og fokusgruppers arbejde i provstiet, samt lejlighed til at drøfte fokusgruppens forslag. På den måde var teamets deltagelse indirekte med til at befæste provstiet som en samlende og forpligtende ramme ikke bare for økonomien, men også for kirkelivet.

APV og vikarfordeling

På to områder trådte den ene af præsterne til som afløser for provsten.

Det drejer som om APV og ved provstens fravær enkelte gange om fordeling af vikaropgaver ved præsters sygdom.

For provsten indebar det en væsentlig arbejdslettelse at blive frigjort for APV'erne. Eftersom der er nær kontakt til præsterne gennem MUS-samtaler, og præsteboliger og kontorer beses ved provstesyn, forekommer den del af provstens forpligtelse let overflødig.

I forhold til præsterne syntes det ikke problematisk, at en kollega repræsenterede provsten. De udfyldte APV-skemaer var tilgængelige for provsten, når der skulle følges op, ligesom væsentlige og akutte problemer straks blev meddelt provsten. Dog kommer man ikke udenom, at det har været sværere for provsten at følge op på punkter bragt frem ved en APV, når han ikke selv har stået for vurderingen.

Mht. fordelingen af vikarer, kan man sige, at det umiddelbart er lettere for en lokalkendt end en provst fra et andet provsti at have overblik over hvem, der kan træde til. På den anden side er det et område, der fordrer, at præsterne accepterer, at der er autoritet til at uddelegere arbejde. Nogle af præsterne fik en opfattelse af, at der var en slags vice-provst med flere kompetencer og dybere indsigt i provstianliggender end tilfældet var.

Sparring

Teamet bestræbte sig på at mødes hver 14.dag. Det blev ret hurtigt klart, at det var nødvendigt med en hyppig mødefrekvens for at holde hinanden ajour. Der var jo tale om en arbejdsdeling, så langt hen ad vejen passede hver sit. Formålet med møderne var gensidig orientering. De blev holdt i en uformel form, sjældent med en decideret dagsorden ud over de punkter, teamets medlemmer hver især ønskede at drøfte. Derudover var de et forum for sparring.

Dette sidste var for provsten et væsentligt element i møderne. I en travl hverdag som provst er det let at komme til at skubbe langtidsplanlægningen til side. Møderne i teamet var en anledning til at tænke forud og få planlagt visionsmøder, tidsrammer for udmeldinger, samt at udarbejde dagsordner f.eks. for provstisamråd med præsterne. Samtidigt har det været en styrke at være tre sæt øjne og øren i et stort provsti.

Kommunikation

Informationsniveauet i provstiet er blevet styrket og udbygget i forsøgsperioden. Udgangspunktet for prioriteringen af området var, at fornemmelsen af medejerskab og medindflydelse i provstisamarbejdet, fremmes af en klar og utvetydig kommunikation både udadtil og indadtil. Alle får mulighed for at holde sig ajour med det, der foregår i provstiet, ligesom alle parter kan bruge et medie gennem hvilket, de kan orientere eller meddele sig bredt. Det er et omfattende og tidskrævende arbejde. Ved at samle de kommunikative opgaver hos samme redaktør er der sikret ensartethed i de informationer, der udgår fra provstiet.

Provstiets Nyhedsbrev har nu 348 abonnenter.* Det udsendes hver måned. Målgruppen er præster, kirkefunktionærer og menighedsråd, men mange andre modtager nyhedsbrevet - heriblandt medierne, der jævnligt citerer fra dem. Ugeavisen bringer dels små artikler leveret af præster og andre, dels omtaler af de begivenheder og arrangementer, der har interesse ud over det enkelte sogn.

Samarbejdsprojekter

Provstisamarbejdet, der tog fart efter provstiets visions- og inspirationsdag i 2005, er blevet fastholdt og udbygget. Der har løbende været nedsat fokusgrupper bestående af menighedsrådsmedlemmer, præster og ansatte i provstiet, der har arbejdet med

*Nyhedsbrevet findes på www.koldingprovsti.dk

emner / projekter af fælles interesse. De første grupper blev nedsat i 2005. De udarbejdede forslag til ansættelse af fælles regnskabsførere, gennemarbejdede menighedsrådenes arbejdsgiverrolle, arrangerede en måned hvor alle sogne har fokus på samme emne for at styrke kirkens undervisning (årligt tilbagevendende), samt indførte en årlig fælles friluftsgudstjeneste.

I 2009 afholdtes endnu en visions- og inspirationsdag. Efterfølgende har fokusgrupper arbejdet med forslag til en fælles indsats indenfor diakoni (besøgs- og aflastningstjeneste), kommunikation (styrkelse af ugeavis og ny fælles hjemmeside) og mission (ungdomspræst).

Grupperne arbejder i korte perioder, helst kun et halvt år, hvorefter de fremlægger rapport evt. med forslag, som menighedsrådene kan tage stilling til.

I forsøgsperioden har det været muligt, at frigøre én person til at varetage koordineringen af ovenstående arbejde. Der har derfor været tid og resurser til at bistå fokusgrupperne i deres arbejde med støtte og praktisk hjælp, der har gjort det overkommeligt for de travle folk, at tage en tårn i en fokusgruppe: mødeindkaldelse, mødeledelse, referater og sammenfattende rapporter fra grupperne. Processen fra idé til virkelighed var næppe forløbet så effektivt og hurtigt, hvis provsten havde skullet tage sig af det mellem alle de andre og sandsynligvis mere påtrængende provsteopgaver.

Konklusion / en personlig vurdering

I denne del vil jeg tillade mig at anlægge en mere personlig vinkel i vurderingen af forsøget med teamledelse. Jeg vil se på det som medlem af teamet, præst i provstiet, og iagttager af provsterollen fra sidelinjen.

Det sidste først. At der gennem de seneste år til stadighed er flere opgaver, der er landet på provstens bord, er åbenlyst. Ikke mindst er, som nævnt i indledningen, APV og MUS tidskrævende, i hvert fald hvor der som i Kolding Provsti er mange præster (32). Dertil kommer et væld af ændringer, der skal implementeres i menighedsrådene f.eks. vdr. ansættelser og økonomi. Alene i år kan nævnes: nye overenskomster, nyt budgetkonteringsystem. Og så er der alt det, der altid har været der. Det er ganske enkelt ikke muligt at nå alt, og slet ikke at gøre alt ordentligt eller som det forventes af såvel øvrighed som sogne.

Derfor bør en provst ikke skulle varetage et fuldtids præsteembede. Fastholdes den tanke, vil både sogn, sognebørn og provstiets menighedsråd og præster forsømmes. Det kan ikke være anderledes, for hvis præstens ansættelse er fuld tid må den forventes af udfyldes fuld tid med præstearbejde (med mindre normeringen er helt skæv). Hvornår bliver der så tid til provstearbejdet? Et udviklingsarbejde, som det vi har forsøgt os med i Kolding Provsti, ville ikke have kunnet gennemføres, hvis ikke der havde været vilje til at frigøre andre kræfter til at bistå provsten.

Frank Kærsgaard blev ved forsøgets begyndelse søgt fritaget for embedsforpligtelser svarende til 35 %. Det var, som han erfarede det, ikke nok. Opgaverne i et provsti af den størrelse, som Kolding provsti fik ved kommunesammenlægningen, kunne ikke varetages inden for den tidsramme. Desuden oplevedes det som et pres som præst gennem mange år i et mindre landsogn, ikke at kunne varetage de begravelser, sognet forventede af deres præst, fordi kalenderen ofte var overfyldt med provsteopgaver lang tid frem. Derfor ansøgte Frank Kærsgaard om yderligere indskrænkning af forpligtelserne som sognepræst for at få mere tid til at varetage funktionen som provst. Biskoppen imødekom ønsket, således at forpligtelsen som sognepræst er reduceret til 10%. Hvordan fordelingen bør være i det enkelte provsti afhænger naturligvis af de lokale forhold. Men som udgangspunkt vil en ordning, hvor provsten er 50 % provst og 50 % præst være en stor forbedring i forhold til den virkelighed, som de fleste provster i dag fungerer i.

I et provsti af Koldings størrelse er det muligvis ikke nok i forhold til mængden af opgaver, der skal varetages. Men her kunne teamledelses-modellen anvendes. Der er opgaver, som kan uddelegeres. Det kunne, som vi forsøgte os med i Kolding være kommunikationsområdet, APV-erne og styring og koordinering af udviklingsprojekter. Den model kan anbefales. Hver provst har sine styrker og svagheder, det kunne også være et udgangspunkt for at inddrage andre.

I sin vurdering af forsøgsprojektet fremhæver Frank Kærsgaard sparringen ved teamets møder. Som provst er der naturligvis behov for at vende sager og problemstillinger med andre provster, men med et team af lokalkendte er det lettere at drøfte det, der handler om det nære. Som tidligere nævnt, er det en fordel at være flere sæt øjne og øren, ikke mindst når provstiet er stort. Det åbner mulighed for hurtigere reaktion, når utilfredsheden ulmer og konflikter truer.

Som præst har jeg oplevet det som ansporende, udviklende og en glæde at blive betroet nye opgaver. For præster gives der ikke mange muligheder for "avancement". Det er ikke alle, der kan blive provster, og langt fra alle, der egner sig til det. Så meget du end holder af præstevirket, lurer faren for at gå at i stå. Derfor er det befordrende for arbejdsglæden - også den daglige - ind imellem at prøve kræfter med andet. Så også set fra den stol kan ordningen anbefales. Spred gerne opgaverne ud. Der kunne sikkert tænkes i andre end de her nævnte.

Der blev i ansøgningen søgt om løntillæg til os præster, der blev en del af teamet. Begrundelsen var, at det var provsteopgaver, der skulle varetages. Det mener jeg stadig må være en selvfølge. For det første blev et naboprovsti nedlagt i forbindelse med kommunesammenlægningen. Man kunne have valgt, at dele kommunen i to provstier. Det have givet mere overskuelige enheder. Men det blev til ét provsti og en provstestilling blev sparet. Det burde have sikret det ny storprovsti økonomiske midler til at betale aflastning af provsten. For det andet har vi varetaget ledelsesopgaver med det ansvar, som det indebærer, og det plejer der at følge løn med til.

Hvordan har kollegerne reageret på denne ordning, hvor Klavs og jeg blev hånd-plukket til opgaven?

Jeg kan ikke sige andet, end at jeg ikke personligt har mærket, hvis nogen har båret nag. Om udvælgelsen, såfremt modellen skal anvendes andre steder, burde foregå ved en ansøgningsproces vil jeg overlade til andre at vurdere. Det ville være mere demokratisk. Men på den anden side er det bydende nødvendigt, hvis teamsamarbejdet skal fungere, at de, der indgår i teamet både komplementerer hinanden og kan samarbejde. Provsten vil i MUS-samtalerne have et godt redskab til at finde ind til de præster, der passer til opgaven, og som har lyst til at indgå i samarbejdet om provstiets ledelse. Udvælgelsen af teampartnere kunne også foregå i en samtale mellem provst og biskop, hvilket har været tilfældet her.

Spørger man menighedsrådene i Kolding provsti* om deres erfaringer med teamledelsen, er svarene positive.

Der gives udtryk for, at det har fungeret godt med arbejdsdelingen, og man er af den opfattelse, at der ikke ville have været sket så meget i provstiet hverken på kommunikationsfronten eller i de ønsker til samarbejde, der været blandt menighedsråd, ansatte og præster, hvis der ikke havde været andre end provsten til at tage sig af de områder. Da vi i 2009 gjorde op, hvor mange af de idéer, der kom i spil ved visions- og inspirationsmødet i 2005 kunne vi se, at langt de fleste (ca. 80 %) faktisk er virkelig gjort.

Hvad nu?

Kolding Provsti må som mange andre provstier i år erkende, at økonomien strammer til. Derfor indstilles forsøget med teamledelse på trods af de gode erfaringer. Eftersom Frank Kærgaard nu med lokale ligningsmidler er næsten frikøbt fra sit præsteembede er der hverken midler eller argumentation for at fortsætte med to præster frikøbt med hver 25 %.

Derfor har der måttet prioriteres. Frikøbet til varetagelse af kommunikationsområdet fastholdes. Men ansvaret for samarbejde mellem sognene og udvikling overgår til provsten. Det samme gælder APV'erne.

Alt i alt, mener vi alle tre, at teamledelse varmt kan anbefales.

Grete Wigh-Poulsen

*Der er ikke foretaget en spørgeundersøgelse. Men konklusionen bygger på, hvad menighedsrådsmedlemmer personligt har givet udtryk for.