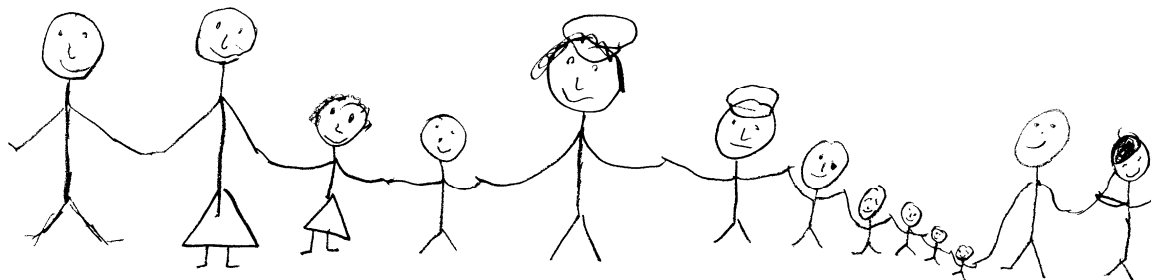


# Medvind og modvind i BaptistKirken

Hvilke faktorer i kirkens kultur er befordrende for forandringer  
og hvilke faktorer vil modarbejde forandringer?



**"Vi er alle engle med én vinge. Vi flyver kun, når vi holder om hinanden!"**

*Susse Wold interview 1994*

**Opgave FILOSOFI OG KULTUR november  
2007**

**Jan Kornholt**

NGO-lederuddannelse for strategiske ledere

# 1. Forord

I min ansættelse som generalsekretær er min jobbeskrivelse "daglig leder af BaptistKirkens fællesopgaver". Jeg er således ansvarlig for implementeringen af de beslutninger som foretages i BaptistKirkens igangværende forandringsproces. Kirkens kultur spiller en væsentlig rolle i forandringsprocessen. Der kan være gode kræfter i kulturen som kan hjælpe en forandring på vej, og der kan være negative kræfter som kæmper mod forandringer.

Som 21-årig tog jeg en beslutning, med afgørende betydning for mit liv siden. Jeg besluttede at blive baptist og at arbejde i baptistkirken og at denne kirke skulle være et konkret grundlag og udgangspunkt for mit og min families liv. Jeg valgte det værdigrundlag, jeg ville leve ud fra. Beslutningen lå lige for, da jeg er opvokset i en baptistpræstefamilie. Alligevel gik der forud for beslutningen 5-6 år med et sundt ungdomsoprør og opgør med mine forældre og min kirkes kultur

Denne opgave handler om den kultur jeg er født ind i, opdraget i, har gjort oprør imod og som voksen kæmpet for at påvirke. Derfor kender jeg rigtig meget til emnet, og vil naturligvis øse af min egen erfaring og viden. Men samtidig er jeg frygtelig inhabil, da det altid er umuligt for den involverede at forholde sig objektivt til sig selv og sit eget. Det handler jo om mit liv, mit tro og mit daglige arbejde. Derfor finder jeg stor glæde og tilfredsstillelse ved at modtage ny inspiration "udefra" som kan hjælpe mig til at se min egen organisation og mit eget liv i de rette perspektiver. Nærværende opgave er et møde mellem "mit eget" og inspiration "udefra" – en frugtbar øvelse på alle måder. Jeg håber det kan mærkes.

# 1. Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	Side
1. Forord.....	1
2. Indholdsfortegnelse.....	2
3. Opgaveformulering.....	3
4. Min tilgang til opgaven.....	3
5. Præsentation af BaptistKirken .....	4
6. Beskrivelse af forandringsprocessen.....	4
7. Hvad er en kirkelig kultur.....	5
8. Religionens betydning for kulturen i BaptistKirken....	7
9. BaptistKirken – en frivillighedskultur.....	8
10. Den kristne kultur, medspiller og modspiller.....	9
11. Ledelse af frivillige.....	10
12. konklusion .....	11
13. Litteraturliste.....	12
Bilag 1, beslutningen om forandringsproces.....	13
Bilag 2, forandringsprocessen tidsplan.....	14-15

## 2. Opgaveformulering

Jeg ønsker at udforske hvordan BaptistKirkens kultur på godt og ondt vil indvirke på den igangværende og kommende forandringsproces<sup>1</sup>.

Det fælles formulerede mål for forandringsprocessen er at øge engagementet og dermed øge opbakningen til løsningen af de opgaver, som de lokale kirker i fællesskab har besluttet.

For at skabe forudsætningerne for at mennesker kan øge deres engagement må vi kende disse mennesker, og den kultur de er en del af. Derfor vil jeg undersøge de forhold i BaptistKirkens kultur, som jeg anser for at have størst indflydelse på forandringsprocessen. Både positivt: Hvad og hvor er den motivation og drivkraft i kulturen som kan blive en medspiller i implementeringen af forandringerne. Og negativt: Hvad og hvor er de faktorer i kulturen som vil modarbejde forandringer.

Min opgave er at se på BaptistKirkens kultur som en ledelsesmæssig udfordring. For at ledelsen i BaptistKirken kan lede gennem en forandringsproces er det nødvendigt at kende kirkens kultur og aktivt forholde sig til den.

## 3. Min tilgang til opgaven

Jeg er uddannet præst og har 18 års erfaring som ansat præst i baptistkirker i Danmark. Jeg vil i denne opgave bruge min egen viden og erfaring fra uddannelse og arbejde.

Jeg er samtidig, som involveret medarbejder, hæmmet i min mulighed for at se objektivt og nyt på hvad der egentlig er, der sker i kulturen i min egen organisation. Derfor er opgaven også at hente ny viden og andres refleksioner over væsentlige faktorer i en kirkelig kultur ind i den måde hvorpå jeg som leder skal forholde mig til min organisation.

De væsentlige i BaptistKirkens kultur som jeg ønsker at behandle er frivillighedsaspektet samt det religiøses indvirkning på en organisation. Mine primære eksterne kilder er dokumenter fra den store "Frivillighedsundersøgelse" i 2006 samt Anders La Cours Ph.d. afhandling "Frivillighedens Pris." Og omkring det religiøses indflydelse på en organisation har jeg læst den nye antologi "Medarbejder eller modarbejder" om religion i moderne arbejdsliv.

---

<sup>1</sup> Se bilag 1, og kapitel 6 om BaptistKirkens forandringsproces.

## 4. Præsentation af BaptistKirken

Baptistkirken er en af de klassiske kristne kirker, der virker på baggrund af Bibelen og de oldkirkelige bekendelser.<sup>2</sup> På verdensplan er der omkring 120 millioner aktive i baptistkirker i mere end 100 lande.

BaptistKirkens historie går tilbage til "den radikale reformation"<sup>3</sup> i begyndelse af 1500 tallet i Svejts og Sydtyskland. De væsentligste kendetegn for baptismen er

- Bibelen er vigtigste norm for tro og kristenliv.
- Kamp for religionsfrihed og adskillelse af stat og kirke.
- Bekendelsesdåb ved neddykkelse
- Menigheden som et synligt og missionerende fællesskab med omsorg, undervisning og forkyndelse.

Baptistkirken i Danmark er et fællesskab af 50 samarbejdende lokale kirker, med tilsammen ca. 10.000 aktive hvoraf 5260 er medlemmer. Hver menighed er 100 % selvstændig og selvbestemmende med egne vedtægter, egen ledelse og økonomi. Som organisation er Baptistkirken i Danmark ansvarlig for at løse de opgaver, som disse selvstændige lokale menigheder har besluttet at løse i fællesskab. Fx præsteuddannelse, kurser, fælles blad, hjemmeside og nyhedsbrev, International Mission, Integrationsprojekter og et årligt sommerstævne af en uges varighed med 1500 deltagere. Den fælles organisation har pt. et årligt budget på 7 millioner kroner (over halvdelen er eksterne midler: fx Danida og Tips-lotto) med 8 fuldtidsansatte, 3 deltidsansatte og omkring 150 frivillige ledere og medarbejdere, til at løse de fælles opgaver. Baptistkirken i Danmark har som organisation ingen ret til at blande sig i den lokale menigheds forhold. I de 50 lokale kirker er der i alt omkring 60 fastansatte præster og medarbejdere samt mere end 1500 frivillige medarbejdere. De lokale kirkers samlede budgetter er 30 millioner kroner årligt.<sup>4</sup>

## 5. Beskrivelse af forandringsprocessen

Gennem de seneste ca. 15 år er der sket en gradvis afmatning i de lokale kirkers

---

<sup>2</sup> Den apostolske trosbekendelse fra før år 200 og Den Nikænske trosbekendelse fra år 325.

<sup>3</sup> De såkaldte anabaptisters (= gendøbere) opgør med statskirken. De kæmpede for religionsfrihed, kirkens forkyndelse på egen sprog i stedet for latin, bekendelsesdåb (= troendes dåb), frihed til at lade troen få moralske og politiske konsekvenser så som ligestilling mand-kvinde og militærnægtelse. Anabaptisterne dannede menigheder af bekendende kristne, der læste Bibelen sammen, og lod Bibelens ord få direkte konsekvenser i den måde de levede, både personligt og kollektivt. Anabaptisterne blev forfulgt af magthaverne og statskirken, først den katolske kirke og siden den lutherske kirke. Mange tusinde anabaptister blev henrettet, mens andre flygtede til andre dele af Europa og siden til Nordamerika.

<sup>4</sup> Find flere oplysninger på [www.baptistkirken.dk](http://www.baptistkirken.dk)

engagement i forhold til de fælles opgaver som kirkesamfundet BaptistKirken løser. Og efter et par års intense samtaler med analyse af situationen på alle niveauer af organisationen har repræsentanter for de lokale kirker (Missionskomiteen) i fællesskab erkendt, at noget måtte gøres. Der blev således i 2006 truffet beslutning om at indføre nye samarbejdsformer og en ny økonomimodel.<sup>5</sup> I øjeblikket pågår planlægningen af hvorledes denne beslutning implementeres frem mod år 2010. Det sker under ledelse af en styregruppe bestående af BaptistKirkens tre ansatte ledere (kommunikations-medarbejderen, lederen af International Mission og generalsekretæren) i tæt samarbejde med den valgte ledelse (bestyrelsen) Missionsrådet.

Forandringsprocessens overordnede mål og tre projektmål er formuleret således:<sup>6</sup>

- **Mål:** Vi vil skabe mulighed for øget engagement ved relevant organisering af BaptistKirkens basisorganisation og projektarbejde.

Dette mål opfyldes via følgende tre projektmål/delmål:

- **Engagement:** Vi vil engagere flere baptister og baptistmenigheder i løsningen af væsentlige missionale fællesopgaver med vidtrækkende konsekvenser.
- **Kommunikation:** Vi vil være synlige hos flere baptister, så de oplever sig som en meningsfuld del af fællesskabet i BaptistKirken.
- **Organisation:** Vi vil ha' en bæredygtig økonomi/balance mellem basis- og projektorganisation.

Styregruppen er nu i færd med at få beskrevet alle de forestående konkrete ændringer i detaljer i en række projektrapporter. Ændringerne omhandler fx sommerstævnet, ny organisationsstruktur, projektorganiseringen, fornyelse af kirkeblad og opbygning af intranet. En tidsplan for forandringsprocessen er netop blevet præsenteret for BaptistKirkens menigheder. I denne tidsplan er det helt afgørende den involveringsfase, så skal skabe ejerskab og øget engagement.<sup>7</sup>

## 6. Hvad er en kirkelig kultur?

Begrebet "kultur" har sin oprindelse i det latinske ord "colere" som har et dobbelt betydning: 1) Dyrke og opdrætte (jord, planter mv.). 2) Et samfunds eller persons åndelige udvikling og stade. Begrebet er findes også i ordene "kult" og "kultus" som hovedsaglig betegner et folks åndelige tilbedelse af en Gud.

En kristen kirke kan betragtes og defineres som en hvilken som helst anden organisation,

<sup>5</sup> Se bilag 1. Beslutning på missionskomitemøde 22. april 2006.

<sup>6</sup> Udarbejdet af styregruppen i 23.-25. april 2007

<sup>7</sup> Se bilag 2. Udarbejdet af styregruppen, fremlagt på Missionskomitemødet (=repræsentantskabsmøde) 9.-10. november 2007

forening eller virksomhed. Det ene afgørende anderledes ved en kirke er religionens betydning for organisationen og dens medlemmer. Ordet "religion" er latin og betyder "gudsdyrkelse". Begreberne kultur og religion er således tæt knyttet. I sin oprindelige betydning er kultur religionens fremtrædelsesform. I dag har religionens plads i kulturen dog ændret sig (i vores del af verden fjernes sig = sekularisering), således at religionen ikke automatisk spiller en rolle i kulturen. Det omvendte er dog altid tilfældet: Der er ingen religion uden kultur! I den kirkelige kultur er selve kulturens fremtrædelsesform direkte (i hvert fald oprindelig) et resultat af religionens indhold. Det er menneskers behov for i fællesskab at henvende sig til Gud, der skaber den konkrete kultur for dette fællesskab.

Fællesskabets betydning for mennesket er en af de væsentlige faktorer for at kirkens kultur har stor betydning for dens medlemmer. Gennem hele menneskets historie er fællesskabet betydning blevet beskrevet som en grundlæggende værdi. Aristoteles (384-322 f.kr.) kaldte mennesket "et politisk væsen", og middelalderens største filosof og teolog Thomas Aquinas (1225-1274) beskrev mennesket som "et socialt og politisk væsen." Også Bibelen slår allerede på første side fast "Det er ikke godt, at mennesket er alene."<sup>8</sup> Som mennesker kan vi alene eksistere sammen med andre. Det er i mødet med andre mennesker at vi lærer os selv at kende. Et sundt og sandt menneskeliv leves altid i afhængighed til andre mennesker.<sup>9</sup>

Den kristne kirkes kultur er det fællesskab mennesker har omkring den fælles gudsdyrkelse. Indholdet i den kristne kultur er det kristne budskab. I kirkens fællesskab møder mennesker derfor en række værdier og tilværelsesforklaringer, som har eksistentiel betydning for det enkelte menneske. Det enkelte menneskes forhold til fællesskabet i kirken bliver således knyttet sammen med selve livets menighed. Derfor er der en enorm magt i den kirkelige struktur. Når det er selve livets mening, som er på spil, så er der ingen grænser for hvilke ressourcer det enkelte menneske kan stille til rådighed.

Baptistkirkens kultur har flere kendetegn. Her er de tre væsentligste:

- Menneskesyn. Overbevisningen om at alle mennesker er skabt frie og lige, og det enkelte menneskes ret til personlige trosfrihed, giver en kultur præget af åbenhed og frihed og kamp for lighed og retfærdighed
- Menighedssyn. Overbevisningen om at kirken konkret skal synliggøre Guds gerninger i handlinger giver en kultur præget af stort engagement hos de fleste, hvor det væsentligste engagement udspringer af Bibelens kærlighedsbud: Du skal elske din næste.

---

<sup>8</sup> 1. Mosebog kapitel 2 vers 18

<sup>9</sup> Kristen Intolerance side 23-25

- Bibelsyn: Overbevisningen om at i Bibelens tekster findes sandheden om Gud og mennesker betyder Bibelen har en fremtrædende plads i kirkens kultur som vigtigste norm for menneskers tro og liv.

Ovenstående kendetegn for BaptistKirkens kultur er den positive måde hvorpå BaptistKirkens værdier kommer konkret til udtryk i fællesskabet i kirken. (Se ovenfor i kap. 5) Der er dog også en negativ siden af kulturen, som dels har med almenmenneskelige forhold at gøre, dels har at gøre med religionens betydning for kulturen.

## **7. Religionens (=kristendommens) betydning for kulturen i BaptistKirken**

I den kristne kirkes kultur er selvforståelse af en sådan karakter, at man betragter sit eget (tro og fællesskab) som værende det rette i enhver sammenligning. Religionen er pr. definition at forholde sig til en gud og et budskab som indeholder den ultimative sandhed. Det giver sig meget tydeligt udtryk i den stærke overbevisning kirkens medlemmer har om vigtigheden af netop deres fællesskabet og netop deres formulering af troen.

Når denne kultur skabes med religion som årsag og formål, så opstår der en særlig styrke som gør kulturen uhyre levedygtig og dens påvirkning på det enkelte menneske enorm. "Forskellen på dyr og mennesker er at mennesket går i kirke. Hvis ikke så er der ingen forskel". Sådan sagde Indre Missions leder Christian Bartholdy engang polemisk. Dermed illustrerer han ganske præcist den kristne kulturs holdning til sin egen betydning for mennesket. Selv jeg ikke vil give Bartholdy ret, så demonstrerer han udmærket det faktum, at kirken mener, at den kristne kultur gælder på alle livets områder for kirkens medlemmer, og at uden kirken, så er menneskes liv uhyre fattigt.

I kernen af en religion er forklaringen på hvad og hvem jeg er som menneske, og her får jeg at vide, hvad min mission i livet er. Enhver der positivt og aktivt tager del i den kristne kultur (eller i en hvilken som helst religions kultur) vil få tilbudt svar på alle eksistentielle spørgsmål. Det er i denne kultur jeg finder min identitet som menneske, den formes og styrkes og udvikles i det fællesskab af mennesker som fejrer gudstjeneste. Jeg knyttes gennem stærke personlige relationer (venskaber og arbejdsfællesskab) til de andre i denne kultur, og der gives mig en række redskaber til at sikre tætte bånd til denne kultur. De kulturbærende aktiviteter i BaptistKirken som i dag formidler det enkelte menneskes tætte relation til fællesskabet er fx søndagsskoler, efterskoler, spejderarbejde, lejre og sommerstævner, dåb og andre ritualer, undervisning, omsorg (medlemspleje), blade, nyhedsbreve.

Tidligere har de kulturskabende aktiviteter i BaptistKirken haft betydelig større effekt. Dengang bestod BaptistKirken af mere ensartede menigheder, og de fleste medlemmer fik deres inspiration og påvirkning af de samme kanaler: Fælles blad, højskole, efterskole, lejre, præster uddannet på samme skole og brug af samme salmebog i alle menigheder. Selv om kirkens kultur er blevet mere mangfoldig, så er dens betydning for det enkelt menneskes identitet stadig stor. Al aktivitet i BaptistKirkens kultur har det dobbelte sigte, at forpligte kirkens egne folk til aktivt at være en del af kulturen samt den overordnede vision for kirken om at henvende sig til stadig flere mennesker, for at formidle det kristne budskab til dem. Trods vigende engagement i forhold til baptistmenighedernes fællesopgaver, så ser vi i et nogenlunde konstant engagement i forhold til den lokale menighed.

## 8. BaptistKirken, en frivillighedskultur

For hver medarbejder der får løn er der 25 frivillige medarbejdere i BaptistKirken. (Se tallene i kap 5) BaptistKirken har således i udbredt grad en frivillighedskultur, ja dens eksistens er betinget af at der er mennesker som arbejder frivilligt samtidig med at de bidrager økonomiske til organisationen med betydelige beløb. Det gennemsnitlige bidrag pr. medlem er over 4.000 kr. årligt og mere end hvert tredje medlem har påtaget sig en ulønnet arbejdsopgave i kirken.

Der findes ikke en definition på, hvad frivilligt arbejde er, men i "frivillighedsundersøgelsen" <sup>10</sup> beskrives frivilligt arbejde som den indsats, der:

- er frivillig, dvs. at den udføres uden fysisk, retlig eller økonomisk tvang.
- ikke er lønnet. Dette udelukker dog ikke, at en frivillig person modtager godtgørelse for udgifter, vedkommende udførelsen af opgaven, eller at en person modtager et symbolsk beløb for sit frivillige arbejde.
- er til gavn for andre end én selv og ens familie.
- er formelt organiseret. <sup>11</sup>

En frivillig er således en person, der udfører frivilligt arbejde. Det modsatte til en frivillig er en ansat, som udfører lønnet arbejde. Undertiden anvendes også betegnelsen "frivillig" som modsætning til en "professionel". Med en professionel menes en person, som udfører

<sup>10</sup> Bag Frivillighedsundersøgelsen 2004-2006 står en forskergruppe fra Socialforskningsinstituttet, Institut for Forskning i Idræt og Folkelig Oplysning, Roskilde Universitetscenter samt Center for frivilligt socialt arbejde i Odense. Undersøgelsen er finansieret af seks ministerier: Socialministeriet, Kulturministeriet, Undervisningsministeriet, Indenrigs- og Sundhedsministeriet, Beskæftigelsesministeriet og Integrationsministeriet. Frivillighedsundersøgelsen tager udgangspunkt i det internationale frivillighedsprojekt "John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project", der undersøger den frivillige sektor i en lang række lande. Derfor bliver det muligt at sammenligne den viden, vi får gennem undersøgelsen, med viden fra andre lande. [www.frivillighedsus.dk](http://www.frivillighedsus.dk)

<sup>11</sup> Denne "definition" af 'frivillig' og 'frivilligt arbejde' kommer oprindeligt fra publikationen: *De frivillige – Hvad taler vi om og hvad forskes der i?* Af Lars Skov Henriksen. Udgivet af Socialministeriet, Forskningsgruppen Arbejds- og Levemiljøer, 1995.

arbejde, som vedkommende er uddannet til og kan udføre med en faglig og metodisk bevidsthed og disciplin. I den betydning kan en frivillig godt være professionel, hvis han eller hun udfører ulønnet arbejde inden for sit fagområde. Og især i en kultur, hvor frivilligt arbejde er den primære ressource, der vægtes faglighed (professionalisme) højt.

I en frivillighedskultur er lønnet arbejde ikke så vigtigt. I BaptistKirken er frivilligheden knyttet til de grundlæggende værdier om det enkelte menneskes frihed og nødvendigheden af en personlig stillingtagen og engagement. Man ser derfor en mangfoldighed af undervisningstilbud i den kirkelige kultur (ikke blot i BaptistKirken), hvor enhver der frivilligt vælger at gøre noget, også får en mulighed for at uddanne sig indenfor sit arbejdsområde.

I BaptistKirkens frivillighedskultur opleves det som et privilegium at kunne bruges i en eller anden form for opgave. Der findes enkelte steder, hvor der er ventelister til en bestemt opgave, fordi en given opgave opleves yderst relevant og populært for mange – fx indenfor musik eller opgaver hos samarbejdspartnere i udlandet. En vigtig motivationsfaktor for mange yngre er, at mange af de frivillige tjenester i kirken også er yderst attraktive at have på sit CV til senere brug i en erhvervskarriere – fx som spejderleder eller internationalt arbejde.

## **9. Den kristne kultur - medspiller og modspiller?**

Kulturen er afgørende for motivation og engagement i kirken både lokalt og nationalt. Det tætte tilhørsforhold som de fleste baptister har til deres organisation er helt sikker en væsentlig ressource, når de enkelte medlemmer skal involveres i en forandringsproces. Vi må formode, ud fra ovenstående beskrivelser i kap 7 og 8, at der som udgangspunkt er en stor interesse og et stort engagement hos det enkelte medlem i forhold til kirken. Udfordringen er at kunne kommunikere forandring til medlemmerne på en måde, så deres i forvejen store engagement og ejerskab for organisationen kan blive brugt som energi (medvind) i forandringsprocessen.

Kulturen i BaptistKirken kan blive en medspiller i forandringsprocessen. Det forudsætter:

- At forandringen opleves relevant, på en sådan måde at forandringen møder den enkeltes aktuelle behov.
- At de mest engagerede medlemmer bliver involveret i processen, således at de oplever stor grad af medindflydelse.
- At den enkelte oplever sin identitet som kristent menneske styrket gennem forandringen.

Kulturen i BaptistKirken kan blive en modspiller i forandringsprocessen hvis:

- Menigheder og mennesker føler sig "truet" af forandringerne.
- Kommunikationen om forandringen mislykkedes
- Tryghed ved det kendte betyder mere end nødvendighed for forandringer

En nøgle til forståelsen af kulturens betydning i en forandringsproces er relationer mellem alle involverede personer. BaptistKirken er et netværk bestående af mange netværk og mange personlige relationer på kryds og tværs. Da selve fællesskabet betyder meget for alle, så vil det også betyde meget, hvad enkeltpersoner har at indflydelse på hinandens engagement. Når det i BaptistKirkens kultur er således, at den enkeltes tilhørsforhold til organisationen er stærk, så er det fordi der er stærke relationer mellem mennesker i venskaber, familier og arbejdsfællesskaber. Derfor vil kulturen være en modspiller i forandringsprocessen hvis nøglepersoner i fællesskabet er imod. Omvendt vil de tætte relationer mellem mennesker være en stærk medspiller i forandringsprocessen hvis de betydeligste personer er positive. Udfordringen må derfor være at identificere de områder i kulturen (ofte personer) som har den største indflydelse, og da sikre at de foreslåede forandringer opleves relevante og nødvendige for dem, og at de bliver inddraget i det nødvendige omfang i forandringsprocessen.

## 10. Ledelse af frivillige

BaptistKirken en frivillighedskultur skabt og båret af religionen. Der er både muligheder for medvind og risiko for modvind i forandringsprocessen alle ved i givne vilkår i en sådan kultur. Et godt redskab til at bidrage positivt til medvinden og begrænse modvinden er at skabe en god ledelse af frivillige.

I en frivillighedskultur betyder organisationen med dens formelle systemer og strukturer mindre. Den konkrete indsats af en frivilligt engageret sker på "nærværets betingelser". I en kristen kultur betyder det, den oplevelse som et mennesker har af mødet med det guddommelige, samt mødet med det andet mennesker. Den frivillige indsats afhænger af den aktuelle situation og dette "møde".

Ledelse af frivillige betyder således, at man leder et arbejde, man ikke på forhånd kan bestemme karakteren af fuldt ud. Uanset der foretages de rette og formelle beslutninger, så er det i en frivillighedskultur den frivillige medarbejder der bestemmer om beslutninger føres ud i livet.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Anders la Cour: "Professionel ledelse i frivillige organisationer", I: Brixen, Majgaard & Michaelsen: "Fra fastholdelse til frisættelse – om at udvikle organisatoriske miljøer for frivillige", Center for Frivilligt Socialt Arbejde, 2004

Ifølge Kristen Ulstein fra Norges Forskningsråd<sup>13</sup> består ledelse af frivillige af tre overordnede områder:

1. Forvaltning af organisationens bærende idé
2. Forvaltning af alle menneskelige ressourcer
3. Forvaltning af penge og materielle værdier

For ledelse i en kristen frivillighedskultur er de to første områder helt centrale, mens økonomi spiller en mindre rolle. Ledelse af frivillige medarbejdere kræver værdibaseret og visionært lederskab, fordi det frivillige engagement altid forholder sig selve meningen og formålet med organisationen. Ligeledes er det helt centralt i ledelse af frivillige at have fokus på de menneskelige ressourcer. Når løn ikke er en motivation for engagementet, så er det ekstra vigtigt at lægge vægt på anerkendelse af det enkelte menneske. Ledelse af frivillig må derfor være et udrustende og uddelegerende lederskab.

## 11. Konklusioner

**Kend din kultur!** I en kristen frivillighedskultur er medvind og modvind i en forandringsproces nogle meget stærke kræfter, som kun delvis kan styres. Meget er givet som uafvendelige forudsætninger i den givne kultur. Men god ledelse er at kende kulturen og de kræfter som kan fremme eller forhindre forandringer. En forudsætning for ledelse af en forandringsproces i en kristen kultur er at kende og erkende den givne situation i den konkrete kultur.

**Frivillighed dør af pligt!** Ledelsen i en frivillig kultur skal være opmærksom på at det er "lysten der driver værket." Hvis ikke der hos det enkelte menneske er en positiv motivationsfaktor båret af glæde og begejstring, så ophører engagementet. I den kristne kultur skal en forandringsproces bæres igennem af mennesker der oplever at de konkrete forandringer styrker deres identitet og tilfredsstillere deres store forventninger til fællesskabet. Der kan således skabes medvind i forandringsprocessen ved at fokusere på

**Beslut det beslutelige!** I de formelle strukturer besluttet så meget, og ambitionerne er høje. Men i en organisation hvor der kun er én lønnet medarbejder for hver 25 frivillige, da kan kun de beslutninger gennemføres som frivillige medarbejder vælger at udføre. Derfor må ledelsen være opmærksom på at træffe de beslutninger som kan gennemføres. Ressourcer til at kunne dette er et indgående kendskab til kulturen og den rette motivation af medarbejder.

---

<sup>13</sup> Ulstein, Kristen (1998): *Organisasjon og ledelse i frivillige arbeid*, Oslo: Universitetsforlaget.

## 12. Litteraturliste

### **Frivilligt Arbejde, Den frivillige indsats i Danmark**

Inger Koch-Nielsen, Lars Skov Henriksen, Torben Fridberg og David Rosdahl  
KØBENHAVN 2005, SOCIALFORSKNINGSINSTITUTTET, ISBN: 87-7487-799-2

### **Organisationskultur**, Jesper Strandgaard Pedersen

Artikel hentet på [www.leadingcapacity.dk](http://www.leadingcapacity.dk) 8. august 2007

### **Ledelseskommunikation – lederkommunikation**, Rikke Kristine Nielsen.

Artikel hentet på [www.leadingcapacity.dk](http://www.leadingcapacity.dk) 16. oktober 2007.

### **Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv**, Joel Haviv (red.)

ISBN 978-87-7955-229-6, Forlaget KLIM 2007

### **Frivillighedens Pris**, Anders La Cour

En undersøgelse af Niklas Luhmanns teori om sociale systemer og dens anvendelse på området for frivilligt arbejde. 2002. Sociologisk Instituts ph.d. serie 21, ISBN 877 296 2119

### **Kristen Intolerance**, Johan Klejs

ISBN 87 412 3694 7, Hans Reitzels Forlag 1982

## Bilag 1 – Beslutningen, der ligger til grund for forandringsprocessen

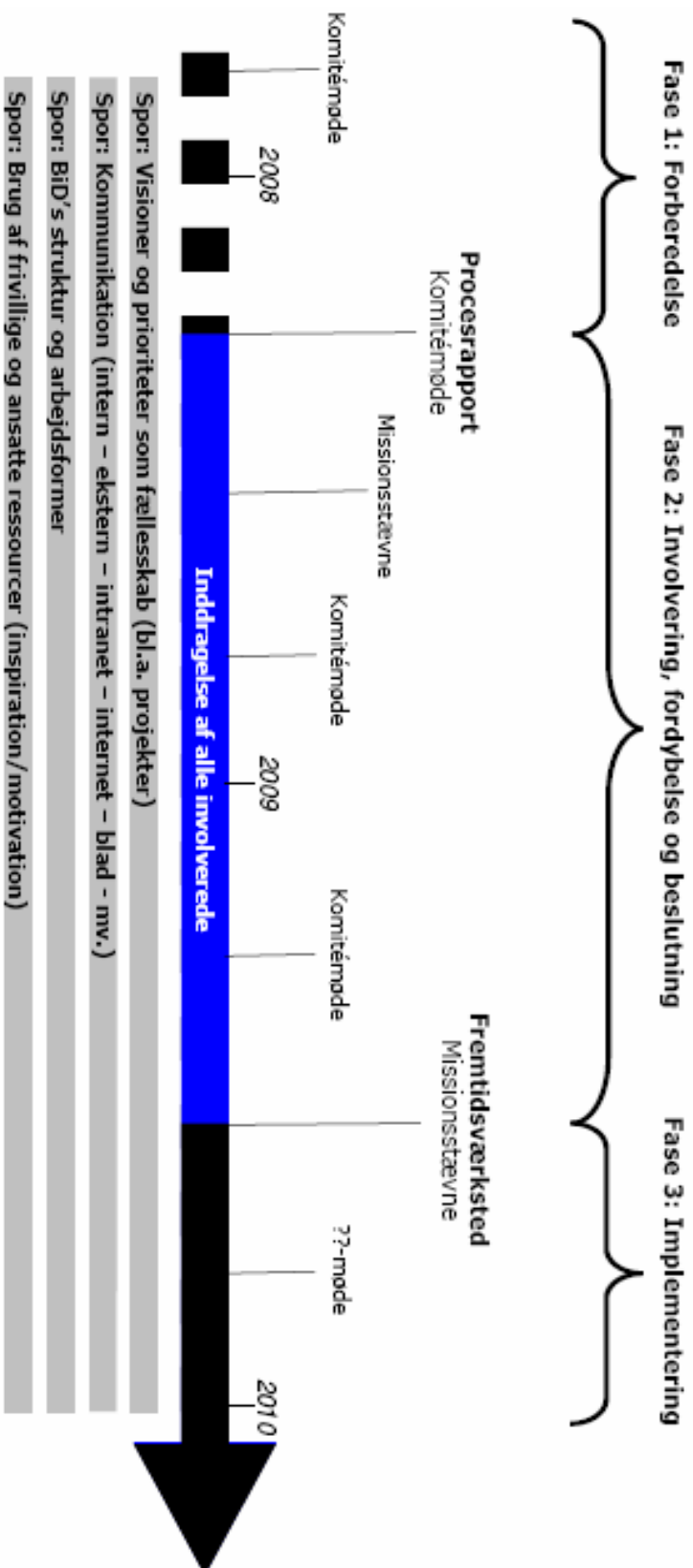
Fra efteråret 2005 til foråret 2006 udarbejdede BaptistKirkens ledelse Missionsrådet to skriftlige oplæg med tanker om og forslag til "fremtidens samarbejdsformer og økonomi. Efter samtaler på komitémøder (november 2005 og april 2006) og temadag marts 2006 besluttede menighederne følgende:

- 1. Fokus flyttes fra "BaptistKirken som organisation" til "Samarbejdende fællesskab". Dette medfører, at der flyttes ressourcer (arbejdsindsats, penge og information) fra basisaktiviteter til missionsprojekter i kommende år.
- 2. Budgettet for 2007 opdeles i et basisbudget og et missionsprojektbudget. Det forventes, at basisbudgettet i tiden frem til 2010 reduceres til i størrelsesorden ca. 2 mio. kr.
- 3. Et lavere basisbudget får betydning for BaptistKirkens basisaktiviteter (ansatte, udvalg, administration og lokaler mv.) Reduktionen må ikke ødelægge sammenhængskraften i BaptistKirken og skal bygge på en gennemgang af BaptistKirkens arbejdsfunktioner og opgaver. Basisydelse, så som uddannelse (SALT) og baptist.dk, skal bevares
- 4. Det er BaptistKirkens vision, at fælles missionsprojekter øges i kommende år. Vi vil involvere os og bedst muligt bidrage til finansiering af fælles missionsprojekter. Vores vision er, at fælles missionsprojekter har en størrelse, der berettiger og aflønner missionssekretær, mv.
- 5. Enhver menighed opfordres til at betale mindst 5 % af indsamlede midler til BaptistKirken til dækning af basisomkostninger. Beløbet betales kvartalsvis. Grundlaget for beregningen aftales nærmere.
- 6. I overgangsårerne 2007, 2008 og 2009 opfordres menighederne til at betale et beløb pr. medlem. Dette beløb anvendes til dækning af den "større" basisorganisation i overgangsårerne. Beløbet for 2007 udgør maksimalt 200 kr. pr. medlem. Beløbet for 2008 og 2009 fastsættes af Missionskomiteen. Beløbet betales kvartalsvis med acontobeløb.

Besluttet af Missionskomiteen, Rebild Efterskole 22. april  
2006

Ovenstående beslutning betyder, at BaptistKirkens samarbejde og økonomi frem mod 2010 omlægges således, at menighederne forpligter sig til en mindre række basisopgaver, og resten af aktiviteterne struktureres i projekter, som menigheder og enkeltpersoner støtter. *Formålet* med omlægningen er at skabe nærhed, engagement og ejerskab for det arbejde, der udføres af BaptistKirken på menighedernes vegne – således at de alene støtter det arbejde, de kan stå inde for og vil involvere sig aktivt i. Desuden er omlægningen en konsekvens af, at det ikke længere er muligt at tære af BaptistKirkens økonomiske reserver.

## Bilag 2 – Tidsplan for forandringsprocessen



# På vej ind i en forandringstid

Baptistkirken i Danmark er på vej ind i en tid med forandringer. En tid, hvor vi vælger at holde fast i nogle af de veje, vi tidligere har gået som fællesskab, og hvor vi åbner døren mod nye muligheder og horisonter. Det kræver vores økonomi. Vigtigere er det dog, at det er en mulighed for at styrke vores opgave i mission

Som fællesskab i BaptistKirken ønsker vi at søge Gud for en fremtidsvision for vores fællesskab og med dét udgangspunkt vælge de veje, vi vil gå sammen. En ny missionserklæring på missionsstævnet 2009 bliver milepælen i dette arbejde. Fremtidens Missionserklæring bliver vores fælles kompas for vores fælles mission i årene fremover. Som forarbejde frem til missionsstævnet 2009 inviteres alle til at samtale, inspirere hinanden og søge Gud for at udvikle og beslutte vores måde at arbejde på og ikke mindst den vision, som skal lede os.

For at gøre forandringsprocessen overskuelig er den delt op i tre hovedfaser:

## ♦ **Fase 1: Forberedelse**

Forberedelsesfasen skal sikre, at vi opbygger processen på bedste vis og indhenter den nødvendige viden for at kunne forme BaptistKirken på et så solidt grundlag som muligt. I denne tid indretter vi også vores økonomi i projekt- og basisorganisation, sådan som Missionskomiteen har ønsket det.

## ♦ **Fase 2: Involvering, fordybelse og beslutning**

Involveringsfasen skal sikre, at alle, som vil være med til at forme Baptistkirken i Danmark, får mulighed for det. Det kommer blandt andet til at ske gennem samtaler både lokalt og på landsplan fra komitémødet i foråret 2008 og frem til missionsstævnet i 2009.

## ♦ **Fase 3: Implementering**

Implementeringsfasen skal sikre, at ændringer bliver ført ud i livet og således bliver en del af vores måde at arbejde på fremover.

Forandringsprocessen er illustreret på næste side. Illustrationen viser de forskellige faser og centrale milepæle i forløbet. Under tidslinien er der indsat en række "spor", der bliver centrale at arbejde med igennem forløbet. De vil blive nærmere beskrevet i løbet af forberedelsesfasen.

Frem til komitémødet i foråret 2008 vil ProcesTeamet for forandringsprocessen detailbeskrive forandringsprocessen og indhente relevant viden. Hvis du allerede nu har idéer til, hvordan Baptistkirken i Danmark skal se ud i fremtiden eller til selve processen, så skriv dem til Simon Skårhøj på [sk@baptist.dk](mailto:sk@baptist.dk).

Det er en spændende tid, vi er på vej ind i og forandringen giver kun mening hvis vi går ind i den i fællesskab. Lad os derfor tage denne vandring sammen med respekt for hinanden, vores historie og lade Gud lede os vejen.

## **Kærlig Hilsen**

Missionsrådet og ProcesTeamet, København 9. november 2007

*ProcesTeamet er nedsat af Missionsrådet til at beskrive forandringsprocessen og består af: Jan Kornholt, Thomas Spanner, Rie Andersen og Simon Skårhøj*