

# Hvordan skaber vi øget engagement i BaptistKirken?



**Opgave LEDERSKAB oktober 2007**

**Jan Kornholt**

**"Lad os ikke begynde med at fastlægge rammer!  
Lad os begynde med det som skal indrammes!  
Lad os genskabe den menneskelige tilværelse,  
og lad rammen elastisk følge udviklingen i  
denne tilværelses manifestationer, så livet  
kan præge rammen, i stedet for at rammen tvinger og former livet.  
Dette er en højtidelig og indtrængende opfordring hertil."**

*Asger Jorn 1947*

# 1. Forord

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.

Allerede dengang var jeg leder. Jeg vidste det bare ikke. Spejderfører og medarbejder i kirkens ungdomsklub. Første gang jeg sådan rigtigt lærte noget om ledelse var, da jeg i begyndelsen af 90'erne som nyvalgt skolebestyrelsesformand blev sendt på kursus af kommunen. Først da gik det reelt op for mig at jeg i lang tid havde været leder. Jeg opdagede at ledelse er en værdifuld evne, en gave, en færdighed og en ressource. Siden har jeg søgt mere viden om ledelse og arbejdet for at styrke den ledelsesmæssige dimension i min kirke.

Denne opgave handler om en aktuel ledelsesmæssig udfordring i BaptistKirken, som jeg står midt i. Da det handler om BaptistKirken, kan jeg ikke være objektiv. Det handler både om mit liv, mit tro og mit daglige arbejde. Jeg er så heldig, at alle de virkelig væsentlige forhold i mit liv på en (vid)underlig måde er forbundet. Når jeg skriver om BaptistKirkens forandringsproces, så er det en sag, hvor jeg giver af mit hjerteblod og søger at finde nye veje, nye måder, nye redskaber til at nå mål, der også handler om meningen med mit liv.

Efter ovenstående bekendelse vil jeg dog love at jeg vil forsøge at forholde mig kritisk til mine egne erfaringer og antagelser og åben overfor ny viden og inspiration. Og mit håb er, at det alt sammen kan læses og forstås af andre end mig selv.

## 2. Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	Side
1. Forord.....	1
2. Indholdsfortegnelse.....	2
3. Opgaveformulering.....	3
4. Min tilgang til opgaven.....	3
5. Præsentation af BaptistKirken.....	4
6. Baggrund for forandringsprocessen.....	4
7. Præsentation af forandringsprocessen.....	5
8. Men hvad kan i virkeligheden skabe forandring.....	6
9. Fra homogent samfund til fleksibelt netværk.....	7
10. Hvad er et netværk.....	8
11. Analyse af netværk.....	9
12. Hvordan ledes et netværk.....	10
13. Jagten på forandringsagenter i netværket.....	11
14. Gatekeepers som forandringsagenter.....	14
15. Konklusion .....	15
16. Litteraturliste.....	16
Bilag 1, beslutningen om forandringsproces.....	17
Bilag 2, værdier i forandringsprocessen.....	18
Bilag 3, BaptistKirkens Missionserklæring.....	19

### **3. Opgaveformulering**

Jeg ønsker at udforske hvordan BaptistKirkens ledelse i forbindelse med en igangværende forandringsproces kan øge engagementet reelt hos medlemmer og alle aktive i de lokale baptistkirker i forhold til deres fælles opgaver.

Det fælles formulerede mål for forandringsprocessen er netop at øge engagementet og dermed øge opbakningen til løsningen af de opgaver, som de lokale kirke i fællesskab har besluttet. Men måden, hvorpå vi arbejder med forandringerne, syntes dog traditionelle. Vi ændrer struktur, organisationsform og får en ny finansieringsform.

Min hypotese er, at øget engagement fordrer, at der arbejdes ud fra et nyt syn på hele organisationen og med nye ledelsesprincipper, at der findes nye ledelsesmæssige værktøjer. Jeg antager at BaptistKirken som organisation har bevæget sig fra at være et homogent fællesskab af nogenlunde ensartede enheder til at være noget andet – et netværk (?) af højst forskelligartede enheder. Jeg vil derfor undersøge hvad netværk er, og hvordan BaptistKirken ledelse kan agere som netværksledelse. Jeg vil beskrive organisationens og ledelsesarbejdets udvikling og den nuværende situation. Ja, hvem er organisationen, og hvordan skal ledelsen lede for at skabe øget engagement?

### **4. Min tilgang til opgaven**

Som generalsekretær er min jobbeskrivelse "daglig leder af BaptistKirkens fællesopgaver". Jeg er således ansvarlig for implementeringen af de besluttede forandringer. Min naturlige og nødvendige behov som daglig leder er derfor at finde, at lærer og at bruge nye redskaber til at foretage de ønskede forandringer.

I denne opgave vil jeg undersøge om den viden om netværk og netværksledelse som findes i Christian Waldstrøm og Bent Engelbrechts bog "Ledelse Af Netværk" indeholder en brugbar indsigt og brugbare redskaber til BaptistKirkens forandringsproces. Jeg vil særlig være fokuseret på begrebet "forandringskommunikation" i et netværk, da jeg anser kommunikation for den vigtigste opgave for en netværksledelse, og dermed også den væsentligste ledelsesmæssige udfordring BaptistKirkens ledelse og jeg står overfor i forandringsprocessen.

## 5. Præsentation af BaptistKirken

Baptistkirken er en af de klassiske kristne kirker, der virker på baggrund af Bibelen og de oldkirkelige bekendelser.<sup>1</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>2</sup> i begyndelse af 1500 tallet i Svejts og Sydtykland. De væsentligste kendetegn for baptsismen 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 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>3</sup>

## 6. Baggrund for forandringsprocessen

Gennem de seneste ca. 15 år er der sket en gradvis afmatning i de lokale kirkers engagement i forhold til de fælles opgaver som kirkesamfundet BaptistKirken løser.

---

<sup>1</sup> Den apostolske trosbekendelse fra før år 200 og Den Nikænske trosbekendelse fra år 325.

<sup>2</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>3</sup> Find flere oplysninger på [www.baptistkirken.dk](http://www.baptistkirken.dk)

I 1994 betalte de lokale kirker det største beløb til Kirkesamfundets opgaver nogensinde, og siden er det gået nedad. Derfor sammenlignes tal fra 2006 med tal fra 1994:<sup>4</sup>

	<b>1994</b>	<b>2006</b>
Indbetalt af de lokale kirker til BaptistKirken	3,5 mil	2,5 mil
De lokale kirkers egne indtægter i alt	23 mil	28 mil
BaptistKirkens regnskab	5,3 mil	7,2 mil
Antal lokale kirker	44	50
Antal medlemmer	5711	5260
Antal abonnenter på det fælles blad 'baptist.dk'	1298	796

Gennem disse år har de lokale kirkers repræsentanter ved årsmøder og komitemøder vedblevet i fuld enighed at fastholde et stort og udgiftskrævende aktivitetsniveau. På grund af vigende indtægter har dette bevirket at BaptistKirkens økonomiske reserver er halveret fra 20 mil til 10 mil kroner.

Økonomien afslører problemet: Vi oplever at stadig færre mennesker er personligt involveret i baptistkirkernes fælles opgaver. Det er blevet mærkbart vanskeligere at få frivillige ledere og medarbejdere. Det betyder, i en organisation der bygger på frivillighed, at flere planlagte opgaver ikke kan løses, og at opgaver bliver løst med utilfredsstillende resultater. I den lokale menigheds liv fylder den fælles identitet og de fælles opgaver stadig mindre.

## **7. Præsentation af forandringsprocessen**

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 må gøres. Der blev således i 2006 truffet en overordnet 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.

<sup>4</sup> Tallene fremgår af Baptistkirkens årbøger 1995 og 2007.

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

Som det første i forandringsprocessen – efter beslutningen – valgte Missionsrådet og de ansatte ledere at bruge et par dage i Prag på baptisternes fælles europæiske skole IBTS for at tale om hvilke værdier der skulle bære den forestående forandringsproces og fortsat være gældende for den fornyede organisation når forandringen er fuldt ud implementeret.<sup>6</sup>

Dernæst blev forandringsprocessens overordnede mål og tre projektmål formuleret:<sup>7</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.

Endelig er styregruppen 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.

## 8. Men hvad kan i virkeligheden skabe forandring?

*"Vi arbejdede hårdt, men hver gang det begyndte at fungere, blev nye planer om omorganiseringer iværksat. Jeg lærte mig senere i livet, at vi er tilbøjelige til at møde hver ny situation igennem omorganiseringer, og jeg lærte også, hvilken vidunderlig metode dette er til at skabe illusion om fremgang, mens det i virkeligheden forårsager kaos, ineffektivitet og demoralisering."* CAJUS PETRONIUS<sup>8</sup>

Uhensigtsmæssige strukturer skal ændres – jo hurtigere jo bedre. Og selvfølgelig skal økonomiske uforvarselige aktiviteter indstilles eller bringes i balance med det samme. Det er en overkommelig opgave. Men hvis målet for en forandring er øget engagement, så er det ikke nok at lave en smartere struktur eller at få økonomien i balance. Hvis målet er at ændre menneskers holdninger og adfærd, da må en ledelse også forholde sig til, hvor disse mennesker er henne lige nu, hvad de føler og tænker og drømmer om. Søren Kierkegaard sagde: *"At man, når det i sandhed skal lykkes én at føre et menneske hen til et bestemt sted først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er - og begynde der."*<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Se bilag 2. Beskrivelse af værdier, samtaler i Prag september 2006.

<sup>7</sup> Udarbejdet af styregruppen i 23.-25. april 2007

<sup>8</sup> Cajus Petronius (død år 66) var embedsmand i Romerriget under kejser Nero. Citat er fra hans Romanen "Satirae"

<sup>9</sup> Søren Kierkegaard 1859 i »En ligefrem meddelelse«

Lad os derfor undersøge, hvor Baptistkirken i Danmark "er blevet af". Hvad er der sket, og hvorfor er engagementet dalet?

## 9. Fra homogent samfund til fleksibelt netværk

For 50 år siden var der 40 lokale baptistkirker i Danmark med tilsammen 7500 medlemmer. (gennemsnitligt medlemstal 188) Der var tale om et homogent samfund af nogenlunde ens, større lokale kirker. Dengang var der en række funktioner/ressourcer (som ikke findes i dag) der virkede med stor succes som kit – og skabte sammenhængskraft med fælles identitet og stor engagement:

- Højskolen hvor de unge dannede nye familier, der forbandt de lokale kirker med hinanden.
- Præsterne, der alle kom fra det samme præsteseminarium og to gange årligt var på 'missionsuge' (= møder i andre kirker). De præstestuderende arbejdede i menighederne i sommerferien og i et studieforbud var de 4-5 gange i praktik i forskellige menigheder. (Jeg lærte rækken af baptistpræster at kende, før jeg kunne kongerækken)
- Menigheders, organisationers og distrikters tilbud om stævner, lejre, events var uden sammenligning det mest tillokkende tilbud om meningsfyldt fritid for 30-50 år siden, og der var stor opbakning til næsten alle typer arrangementer.
- Missionærene fra Afrika – der var 20 i alt – og altid var der nogle som var hjemme på "ferie" og rejste rundt til kirkerne og viste lysbilleder og fortalte spændende nyt "der ude fra."

I dag er Baptistkirken i Danmark reelt et **netværk**<sup>10</sup> af 50 mindre og meget forskellige lokale kirker. (gennemsnitligt medlemstal 105) Vores daglige virkelighed er, at mennesker og de lokale kirker ikke længere søger identitet og fællesskab det samme sted, men finder nye relationer på kryds og tværs og uafhængigt af den lokale kirke og BaptistKirkens nationale strukturer. Vi er meget forskellige – fordi konfessionernes (kirkesamfundenes dogmatiske) særpræg betyder mindre – fordi de homogene og faste strukturer er under nedbrydning – og fordi mennesker i dag ikke besidder tidligere tiders naturlige loyalitet overfor autoriteter og formelle strukturer. I dag kræver det enkelte menneske, at alle ens relationer er relevante. Det skal give mening for mig, ellers finder jeg noget andet.

---

<sup>10</sup> Første gang netværk findes som betegnelse for menneskers og grupperes forskellige relationer findes hos sociologerne David Emile Durkheim (1858-1917) og siden Alfred Radcliffe Brown (1881-1955).

Denne nye måde at være menneske på har ganske store konsekvenser for de traditionelle organisationsformer i både venskaber, ægteskaber, familier, foreninger, virksomheder, kirker. Det er nødvendigt at forstå denne dramatiske forandring, <sup>11</sup> for at kunne forklare hvorfor "det gamle" ikke fungerer mere. Især er det vigtigt at kende den nye virkelighed, da det er her der også er brug for at opbygge funktionsdygtige strukturer til fremtidens fællesskaber.

## 10. Hvad er et netværk?

Et netværk er relationer mellem mennesker. Alle mennesker er indbyrdes forbundne på forskellige måder. Vi taler om at et menneske har et lille eller stort netværk og mener dermed at et menneske har enten få eller mange relationer til andre mennesker. Det gode netværk forudsætter at relationerne er frivillige og at de opleves meningsfyldte af den enkelte. Ofte er der i dag skarp konkurrence om relationerne, derfor vil de fleste meget hurtigt vælge ikke-relevante netværk fra. <sup>12</sup>

Et netværk kan også være relationer mellem fællesskaber, fx kirker, organisationer, virksomheder, men i sin kerne vil et netværk altid være relationer mellem mennesker. Det er vigtigt for en organisation at forstå og beskæftige sig med netværk, fordi netværk gennemsyrrer alle organisatoriske forhold. Den måde hvorpå mennesker relaterer til hinanden er en ressource for organisationen. Viden om netværk kan således være en "vigtig strategisk ressource" især de netværk der er i stand til at skabe og dele viden. <sup>13</sup>

I en netværksstruktur kan forbindelserne mellem de enkelte enheder se meget forskellige ud. Det enkelte menneskes relationer til andre mennesker er enestående. Den enkelte lokale kirkes forbindelse til andre kirker er af unik karakter. Dvs. den enkelte kirkes engagement i forhold til fx International Mission, præsteuddannelse, en menighedsplantning, bladet baptist.dk er ikke som de andres. En netværksstruktur er en "matrix" hvor mennesker, fællesskaber og kirker er forbundne i unikke relationer på kryds og tværs. Fremtidige strukturer og samarbejdsformer kan kun fungere, om enhver del af netværket (mennesker og kirker) har frihed til at vælge sine relationer og frit kan involvere sig i de forhold og samarbejdsrelationer som opleves relevante og meningsfyldte.

---

<sup>11</sup> Jeg tror på det hele, T. Willer og S. Østergaard side 19-35 + 162 ff. Sociologisk undersøgelse af unges forhold til kirken. Forfatterne finder, at de unges situation understøtter den polske sociolog Zygmunt Baumanns beskrivelse af "den flydende modernitet"

<sup>12</sup> Dan Netværk – hvorfor og hvordan, Henrik Holt Larsen, side 2-3

<sup>13</sup> Ledelse af Netværk, side 18-25

Enhver organisering af mennesker har et relationsbestemt netværk som skelet. I en tid hvor gamle organisationsformer smuldrer, kan vi så at sige se "ind til benet" netværket. De nye samarbejdsformer og strukturer må da tage udgangspunkt i kendskab til netværket og et ønske om at bruge netværk som en ledelsesmæssig ressource. Det er i forståelse af hvad netværk er, at vi kan se, hvor de aktive og engagerede baptister befinder sig, og derfor er kendskab til netværk en forudsætning for en vellykket forandringsproces.

## 11. Analyse af netværk?

En forudsætning for at lede i et netværk er at kende netværket. Der findes måder at analysere et netværk. 'Social Network Analysis' SNA der er udbredt i USA vil utvivlsomt blive brugt mere i Danmark også. Output er en række netværksdiagrammer. SNA har især vist sig egnet til at fremme effektivt samarbejde, understøtte kritiske forbindelser, afdække uudnyttede ressourcer samt sikre integration mellem strategisk vigtige grupper. Erfaringerne viser, at analyserne er ganske afslørende, hvilket også kan være problematisk da der jo i sagens natur er tale om personlige relationer mellem mennesker. <sup>14</sup>

Firmaet 'Connecta' skriver i en artikel på deres hjemmeside bl.a. om en række resultater af SNA, som vil have umiddelbar stor interesse for BaptistKirken:

- Identifikation af nøglepersoner til strategisk forandring
- Forbinde mennesker med ideer
- Identifikation af nøgle ressourcer i organisationen
- Opdage og skabe nye relationer

Men overraskende selvkritiske, om de SNA de selv tilbyder, skriver Connecta også: *"Analyseresultaterne bør behandles med en "nå-hvad-så"-attitude og ikke anvendes ukritisk. Resultaterne giver sjældent eksakte svar, men opridser et billede af nogle tendenser og målet er nok mere at finde de gode spørgsmål. Den "sense-making" som kan komme ud af analyserne skabes klart af de øjne som ser.* <sup>15</sup>

Den største ulempe ved at bruge SNA om et ledelsesredskab i BaptistKirken er dog problemet som Waldstrøm og Engelbrecht nævner som "afgrænsninger i netværket". <sup>16</sup> BaptistKirken er, trods sin lille størrelse som kirkesamfund, en uhyre kompleks organisation, som definerer sig selv som *"summen af de enkelte menigheders engagement i fællesskabet"*. <sup>17</sup> Dermed skal alle lokale kirker med deres 10.000 aktive regnes med i netværket. Og der findes mange netværk i netværket, samt netværk der også har relationer til andre kirkesamfund og

<sup>14</sup> Ledelse af Netværk, side 104-123

<sup>15</sup> [www.connecta.dk](http://www.connecta.dk) Artikel "Hvorfor Social Netværks Analyse – hvad kan den bruges til?" Hentet 16. oktober 2007.

<sup>16</sup> Ledelse af Netværk side 120

<sup>17</sup> Bilag 3 – BaptistKirkens Missionserklæring 2004

til ikke kirkelige organisationer. Der vil dog givetvis være lokale kirker, der vil have stor gavn af SNA, ligesom det må være muligt at afgrænse nogle netværk til at være alle, der deltager i løsningen af en given opgave.

## 12. Hvordan ledes et netværk

Netværk er en ledelsesopgave! I BaptistKirken gælder det først og fremmest om at ledelsen må erkende den ændrede og større betydning af netværk. Vores nuværende struktur og tænke måde er dog i høj grad knyttet til den gamle virkelighed som er beskrevet i begyndelsen af kap. 9 – det homogene samfund. Selvom vi (Missionsråd og ansatte ledere) er begyndt at bruge nye ord, og selvom vi ser en ny virkelighed, så er vores handlinger stadig de gamle: Vi stoler på, at når en beslutning er taget – demokratisk og efter vedtægterne – så er der også ejerskab for beslutningen og villighed til at betale for den. Vi mener, vi har løst vores ledelsesmæssige opgave, når vedtægter og forretningsorden er fulgt. Vi kommunikerer gennem referater, og om nogen skulle ønske andet, så forventer vi, at der indsendes et skriftligt forslag – rettidigt selvfølgelig. Denne traditionelle foreningsledelse fungerede fint, da kirkerne var mere ensartede og de flestes tanker og handlinger var ens.

Når ledelsen har erkendt netværk som en positiv ressource og ønsker at bruge netværk som strategisk redskab, så er der fem områder<sup>18</sup> som er essentielle i ledelsesarbejdet:

- At forstå organisationens netværk
- At kende koblingen mellem formel struktur og netværk
- At balancerer mellem styring og selvnetværksledelse
- At værdsætte, motiverer og støtte medarbejdere (HRM)
- At udvikle lederens eget netværk

Alle disse områder er vigtige at arbejde med for BaptistKirkens ledelse. De to første områder behøver et større arbejde, hvor ledelsen både får tilført teoretisk viden om netværk samt foretaget analyser af konkrete netværk. Jeg er overbevist om, at dette arbejde er nødvendigt for at give ledelsen forudsætningerne for at kunne nå målet med forandringsprocessen.

De to næste områder arbejdes der allerede med i forandringsprocessen: Der skal udvikles en ny ledelsesstruktur, hvor der uddelegeres mere, således af ethvert projekt i princippet kan fungere som en selvstændig organisation med egen ledelse (selvledelse). Der bliver også udarbejdet en ny personalepolitik både for lønnede og frivillige medarbejdere. Generelt er der brug for en synlig anerkendelse af medarbejdernes indsats. Der er brug for kompetenceudvikling af medarbejdere, og i det hele taget at gøre det attraktivt at være med!

---

<sup>18</sup> Ledelse af Netværk, side 166

Lederens eget netværk er uhyre vigtigt. I BaptistKirken er der en gruppe medarbejdere som er særligt udsatte og som derfor behøver en godt netværk for at trives. Det er alle de ledere og medarbejdere som i det daglige ikke har en kollega. Det handler om præster og ledere af lokale kirker, hvor der kun er én ansat, og det gælder topledere i BaptistKirken (fx formand, generalsekretær, leder af International Mission). BaptistKirkens personaleudvalg varetager opgaven med at sikre medarbejdersamtaler og mentoraftaler mv. for de ansatte i de lokale menigheder. Men i BaptistKirkens organisation er det topledernes ansvar selv at sikre et godt netværk. Men med vores nye viden om netværks betydning skal vi sikre at der, som en del af organisationens personalepolitik (HRM), også sørges for at give gode betingelser for netværk for lederne.

Min egen fornemmelse, af hvad ledelse af netværk betyder, er at også arbejdet med værdier og visioner er af afgørende betydning. Så vigtigt, at jeg vil nævne det her. I BaptistKirken er der tale om mange netværk der netværker både indbyrdes og med netværk som ikke er en del af vores organisation. I dette flydende, bevægelige univers er der brug for holdepunkter og pejlemærker. Værdier og visioner kan være fælles for mange mennesker og grupper der bevæger sig på kryds og tværs. Jeg anerkender, at der kan være positive relationer i et netværk, der bygger på forskellige værdier. Men det, som kendetegner BaptistKirken er netop fælles værdier. BaptistKirken er et værdifællesskab mere end noget andet! Ved at styrke bevidstheden om de fælles værdier i en god værdi-kommunikation kan ledelsen sikre at alle netværk frit kan bevæge sig og udfolde sig, uden at det svækker organisationen. Det samme gælder (knap så meget) for visionerne: Hvis ledelsen synligt og klart kommunikerer visioner, så alle ved, hvor vi er på vej hen, så er det lettere at være en del af organisationen et netværk hvor ledere tydeligt kommunikerer værdier og visioner. Hvis vi således er enige om, hvem vi er og hvor vi vil hen, så er der frihed til at finde forskellige veje.

## **13. Jagten på forandringsagenter i netværket**

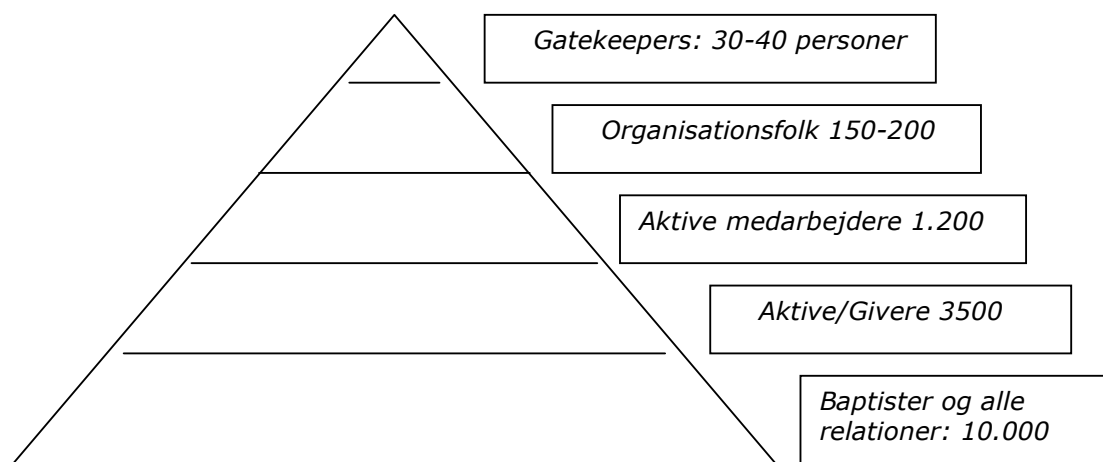
I stedet for en analyse af selve netværket vælger jeg i stedet at beskrive forskellige grupper I BaptistKirken, hvor indenfor det er ønskeligt at kunne identificere potentielle forandringsagenter i netværket. En forandringsagent er en person, der ved et særligt engagement støtter forandringsprocessen. Disse personer er nøglen til en vellykket forandring – ikke fordi de selv skal skabe forandringen, men de varetager en kommunikationsopgave som opinionsdannere, der kan ændre andres bevidsthed og måde at handle på.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Forandringskommunikation, side 44-47

Jeg er enig i Waldstrøm og Engelbrechts kritik af at bruge forandringsagenten som ledelsens bevidst manipulerende redskab.<sup>20</sup> Men det er en vigtig ledelsesopgave at være i dialog med de centrale personer i alle netværk, dem der selv er i dialog med mange, og derfor har stor indflydelse på mange menneskers holdninger og handlinger.

BaptistKirken består af flere forskellige ressourcepersoner og mange forskellige netværk, hvoraf de fleste på en eller anden måde kan nå kommunikativt gennem BaptistKirkens nuværende og kommende kommunikationskanaler og mødesteder. I det følgende defineres og beskrives fem grupper:



### **30-40 Gatekeepers:**<sup>21</sup>

Definition: En gatekeeper er den centrale person i kommunikationen med et netværk i BaptistKirken. Har konstant stor indflydelse på mange menneskers holdninger og handlinger.

Behov: 100 % identifikation med vision, meningsfulde og givende arbejdsrelationer,

Kommunikationsveje: Er selv ekstremt opsøgende og krævende. Kommunikerer dagligt. Alle kanaler. Modtager generelt mindre information fra BaptistKirken end "organisationsfolk."

Deltager jævnligt på Missionsstævne, temadage, kurser mv.

Forudsætninger for mere engagement: Samarbejde med de rette relationer. Fælles vision. Vil se resultater.

Formidling af vision: Dette er for gatekeepers den væsentligste del af kommunikationen.

Skaber selv visioner. Visionen er bevidst og konsekvent det styrende for ens valg og handlinger. Visionen skal være ambitiøs og forankret i egne værdier.

<sup>20</sup> Ledelse af Netværk, side 161

<sup>21</sup> Begrebet gatekeepers blev første gang brugt af psykologen Kurt Lewin i 1947.

### **150-200 organisationsfolk:**

Definition: Medlemmer af Missionskomite, udvalg, landsorganisationernes ledelser og arbejdsgrupper, alle ansatte,

Behov: At forstå og overskue opgaverne. Skal opleves meningsfyldte.

Kommunikationsveje: Vil tilegne sig al officiel kommunikation om ikke dagligt, så jævnligt og omhyggeligt. Modtager nyhedsbrev, de fleste abonnerer på baptist.dk, og resten læser det jævnligt, de fleste får menighedsforsendelser. Næste alle deltager hvert år på missionsstævnet.

Forudsætninger for mere engagement: Anerkendelse, mere ansvar. Mere relevans.

Formidling af vision: Er bevidste om visioner og efterspørger visioner. Er visionen i orden – anerkendt, så er al anden kommunikation lettere.

### **1200 aktive medarbejdere:**

Definition: Har forpligtet sig til i en længere periode at være medarbejder i en organisation, et udvalg eller en opgave i den lokale menighed, en landsorganisation eller Baptistkirken.

Behov: Meningsfyldt sammenhæng i hverdagen, hvor ens tjeneste i kirken er en vigtig del. Venskab vigtig. Bidrager aktivt til et fællesskab og/eller budskab, som vedkommende har gjort til sit eget.

Kommunikationsveje: Får mange informationer mundtligt eller ved skriftligt materiale der udveksles med andre aktive medarbejdere. Mange abonnerer på baptist.dk, og de fleste får nyhedsbrevet.

Forudsætninger for mere engagement: Se nytten af engagement. Givende relationer.

Oplevelser. Anerkendelse.

Formidling af vision: Er mere til konkrete statements end til store ord. Personlig vision er ofte, "at det giver mening for mig", men efterspørger dog jævnligt den overordnede vision, som skal være så enkelt og konkret (forståelig) som mulig.

### **3500 aktive/givere:**

Definition: Deltager i de lokale kirkers aktiviteter, er forholdsvis trofaste kirkegængere og nogle deltager i Missionsstævnet eller andre offentlige arrangementer.

Behov: Modtage relevant information, føle sig som en del af et større fællesskab, gode oplevelser.

Kommunikationsveje: En del af dem læser baptist.dk og nyhedsbrevet. Men deres primære kommunikation er i den lokale kirkes netværk: Kirkeblad, interne informationer og relationer.

Forudsætninger for mere engagement: Skal opleve deres engagement er ønsket, nødvendigt, relevant, muligt og overkommeligt!

Formidling af vision: Kender kirkens opgave og formål, men har ikke rigtigt sprog for en teologisk begrundet vision.

### 10.000 baptister/relationer:

Definition: Alle, der på en eller anden måde er knyttet til et netværk i en baptistkirke. Passive menighedsmedlemmer, aktive i organisationers aktiviteter: Spejdere, ungdomsklubber, gospelkor, kulturarrangementer, seniorgrupper mv.

Behov: Personligt: Et godt liv. At være glad og have gode venner. Til kirken: At se en attraktiv kirke, fuld af potentielle venner. Synlighed. Høre gode historier om "gode gerninger".

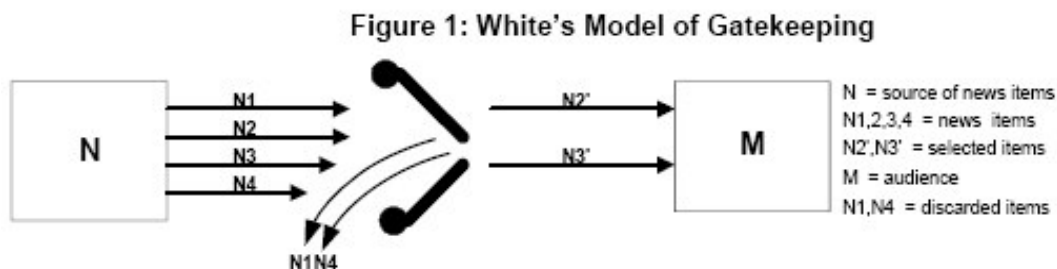
Kommunikationsveje: Ganske få læser baptist.dk og nyhedsbrevet. Får primært informationer gennem den lokale menigheds kommunikation, og "mand til mand".

Forudsætninger for mere engagement: Indbydes til attraktive oplevelser og givende relationer. Skal opleve en vision og et arbejde i kirken, som virker relevant (= matcher egne værdier og erfaringer og møder ens behov)

Formidling af vision: Mange vil have anden vision end kirkens. Kirkens vision må derfor være kort, relevant, forståelig og formidles intensivt både gennem menighedens kommunikation og BaptistKirkens eksterne kommunikation.

## 14. Gatekeepers som forandringsagenter

Definitionen af en Gatekeeper er en person der kontrollerer en informationsstrøm. Oprindeligt er begrebet brugt ved en lineær kommunikation med én afsender af information og en eller flere modtagere af informationen. Således illustreret af White:<sup>22</sup> Her afsendes fire informationer fra kilden N til et publikum M via en gatekeeper. Kun to informationer når frem - valgt og påvirket af en gatekeeper.



I et netværk er der tale om mere komplekse kommunikationsveje. I princippet kommunikerer alle med alle. Dette stiller store krav til en ledelses forandringskommunikation i et netværk. Karina Barzilai-Nathon har udviklet nye teorier om hvordan begrebet gatekeepers virker i en netværksstruktur. Hun beskriver afsendere og modtagere af information og gatekeepers i et mere komplekst forhold, og fastslår at en række forhold har stor indflydelse

<sup>22</sup> Artikel af David Manning White. "The 'Gatekeeper': A Case Study In the Selection of News." trykt i Lewis A. Dexter / David M. White (Hrsg. London 1964): "People, Society and Mass Communications." Side 160 - 172.

på kommunikationen: Både producenten af informationer, gatekeepers og modtagere af informationer har hver på deres måde indflydelse på kommunikationen. Modtagere af kommunikation i et netværk har fx mulighed for at vælge, hvem deres informationsproducent og gatekeeper er. Der er i et netværk ikke en klar adskillelse mellem afsendere og modtagere af informationer – modtager af informationer og også afsender, og en Gatekeeper er ikke blot en formidler af viden, men er en nøgleperson i skabelse og vedligeholdelse af netværk.<sup>23</sup>

I BaptistKirkens forandringsproces er et af målene, inden år 2010 at engagerer yderligere 10 gatekeepers i kirkesamfundets fælles opgaver. Dette mål opnås ved personlig kommunikation mellem BaptistKirkens ledelse og den enkelte gatekeeper. Kommunikationen skal have karakter af en invitation til at bidrage ud fra vedkommendes egne forudsætninger. Der skal i dialogen dog sikres at der er en acceptabel overensstemmelse mellem BaptistKirkens og vedkommendes værdier/visioner.

Min nye viden om netværk og om gatekeepers rolle i netværk viser, at måske er gatekeepers ikke en gruppe personer for sig selv, men skal findes indenfor alle de andre fire grupper jeg har defineret. Flere af de potentielt vigtige gatekeepers (vigtige for forandringsprocessen, som forandringsagenter) er ikke aktive som organisationsfolk i dag og måske heller ikke aktive som ledere eller medarbejdere i den lokale kirke. Derfor kan det, at engagere disse personer som positive gatekeepers i forandringsprocessen, sandsynligvis tilføre et enormt positivt ryk i udviklingen.

## 15. Konklusion(er)

Jeg er overbevist om at den igangværende forandringsproces i BaptistKirken kun vil få den forventede effekt om vi koncentrerer os om andet end at ændre strukturer og økonomi (Rammerne). Vores ambition må være at ændre mennesker (Indhold). Det er svært, men det er den mulighed der gives for at ændre en værdibaseret netværksorganisation.

Netværk er en strategisk ressource for ledelsens mulighed for at udvikle BaptistKirken til en organisation, hvor flere bliver mere engageret. Derfor må netværk identificeres og alle i netværket udfordres til at engagere sig ud fra egne forudsætning og fælles værdier. Det er nyt i BaptistKirken at tage udgangspunkt i et givent netværk og den enkeltes egne forudsætninger. Men det er det rette at gøre nu. Ingen vil engagere sig i en organisation og i opgaver, blot fordi de var relevante engang.

---

<sup>23</sup> Toward a theory of network gate keeping, side 29-30 the conclusion

Vejen frem må derfor være, at få BaptistKirkens ledelse til at agere som en netværksledelse der prioriterer at kommunikere de rette budskaber på den rette måde til de rette personer. Ingen mennesker lytter til organisationer. Mennesker lytter til mennesker. Derfor skal ledelseskommunikationen være personlig. Der gives ingen bedre kommunikation end det at være sammen.

Og forandringskommunikationen i BaptistKirkens Netværk må primært være målrettet 'gatekeepers'. Jeg er blevet vildt optaget af begrebet – at der er (få) mennesker med afgørende indflydelse på den kommunikation som flyder. Disse gatekeepers skal identificeres og involveres.

## 16. Litteraturliste

**Dan Netværk – hvorfor og hvordan**, Henrik Holt Larsen.  
Udgivet af Socialpædagogernes Landsforbund august 2006. Hentet på [www.sl.dk](http://www.sl.dk) 12. oktober 2007. ISBN 87-91744-10-5

**Ledelse af Netværk**, Christian Waldstrøm og Bent Engelbrecht  
Børsens Forlag 2007, 978-87-7664-212-9

**Ledelseskommunikation – lederkommunikation**, Rikke Kristine Nielsen.  
Artikel hentet på [www.leadingcapacity.dk](http://www.leadingcapacity.dk) 16. oktober 2007.

**Forandringskommunikation**, Helle Petersen, ph.d.-afhandling  
Forlaget Samfundslitteratur 2000, ISBN 87-593-0868-0

**Toward a theory of network gatekeeping**, Karine Barzilai-Nahon  
May 2007, Assistant Professor, University of Washington  
Hentet på forfatterens hjemmeside <http://projects.ischool.washington.edu/karineb>  
18. september 2007

**Organisationsudvikling gennem dialog**, Helle Alrø (red.)  
Aalborg Universitetsforlag 2000, ISBN 87-7307-536-1

**Jeg tror på det hele – Gud, Skæbnen og de syv bud**, Thomas Willer og Søren Østergaard,  
en sociologisk undersøgelse af unge og deres forhold til kirken.  
Unitas Forlag 2004, ISBN 87-7517-666-1

## 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 – Værdier, der skal bære forandringsprocessen

### Værdier:

- Nærhed
- Engagement
- Begejstring
- Ejerskab og fællesskab
- Samtale om værdier
- Identitet i Jesus Kristus
- Åbenhed

Disse værdier skal udmøntes således, at BaptistKirken forandres hen imod følgende:

#### **1) Fleksibel struktur**

Valgt ledelse og faste udvalg skal suppleres med (eller erstattes af) ad hoc arbejdsgrupper med specifikke teams knyttet til projekter

#### **2) Formidlere**

Gensidighed – mellem lokale menigheder, oprettelse af centrale platforme til inspiration og samtale. Steder, hvor drøftelse af vigtige spørgsmål finder sted.

#### **3) Fællesskab**

Ungdomsmiljøer i storbyerne, "Tykke" (thick fellowship) fællesskaber, Fællesskabet om bordet, ejerskab, nærhed, begejstring, samarbejde, levetællesskaber (shared life), mission, "Gå" i stedet for "Kom"-grupper, klynger/grupper á 30-40 stykker efter inspiration fra Sheffield (Lifeshapes).

#### **4) Filtret og personlig kommunikation**

Kommunikation en primær ledelsesopgave. Bevare og styrke vores kanaler: Kirkeblad til alle, Hjemmeside, Intranet, SMS-tjeneste, "læsernes advokat", Filtrering/udvælgelse, takkebreve/Giverbreve, modtagerorienteret kommunikation.

#### **5) FUN-raising – det skal være sjovt at være med.**

Forankret lokalt, Giverglæde, Cellegrupper, Ejerskab – nærhed, Vidnesbyrd, Meningsfuldt engagement, Formål/Mening, Forskellige fokusområder men fælles identitet, "Menighedernes mission er vores identitet og berettigelse"

#### **6) Frisættelse af nådegaver**

Gaveorienteret tjeneste, Ejerskab, Discipelskab, Udrustning, Sendt til verden, vi er ikke en lægmandskirke, men en kirke hvor alle er præster!

- Formuleret af ansatte ledere og Missionsrådet Prag 20. september 2006

## **Bilag 3 – BaptistKirkens Missionserklæring 2004-2009**

### ***Missionserklæring for Baptistkirken i Danmark***

Vi bekender Jesus Kristus som Herre og Frelser i overensstemmelse med Bibelens vidnesbyrd og søger derfor sammen med andre kristne både i Danmark og ude i verden at opfylde vort fælles kald til Faderens, Sønnens og Helligåndens ære.

Vi søger Guds nærvær og visdom for i ord og handling at kunne forkynde evangeliet om frelsen ved troen på Jesus Kristus, og for i Åndens kraft at være en del af Guds mission. Guds Ord er grundlaget for vort liv og vor tro, og det skal komme til udtryk i menighedernes livsførelse, så mennesker søger Jesus for sandhed, genoprettelse og livsglæde. Vi bygger vor tjeneste på det kristne håb, som frigør os til at kæmpe for frihed og fred i vore liv og i verden.

#### ***Mission***

Mission er vores identitet og berettigelse. Som menigheder og enkeltpersoner vil vi være i mission lokalt og globalt. Vi ønsker at være Guds Riges repræsentanter i ord og gerning.

#### ***Det personlige***

BaptistKirken vil inspirere og udruste alle baptister til at være Jesu Kristi disciple. Rodfæstede i Kristus vil vi kæmpe mod synden. Vi ønsker at være trofaste og udholdende i tilbedelse og tjeneste.

#### ***Menighederne***

BaptistKirkens opgave er at opmuntre og udruste menighederne og deres medlemmer til frimodig, glad og ansvarlig tjeneste. Vi ønsker at give høj prioritet til pleje af menighederne. Vi vil gennem undervisning og inspiration tilskynde til tidssvarende samarbejds- og menighedsformer.

#### ***Fællesskabet***

BaptistKirken er summen af de enkelte menigheders engagement i fællesskabet. Vi ønsker at fremme glæden over mangfoldigheden i nådegaver og spiritualitet. Forståelsen og den gensidige respekt mellem menigheder søger vi at opbygge gennem åbenhed og samtale. Vi vil deltage aktivt i udfordringen med at integrere nydanskere både i de enkelte menigheder og i BaptistKirkens fællesskab.

*”Tiltrådt” af Missionsstævnet 15. juli 2004*