

# Fra hierarki til netværk

Hvilken organisationsform kan bruges i en netværkskultur når den traditionelle hierarkiske organisation krakelerer?



"Skulle jeg ønske mig noget, da ville jeg ikke ønske mig rigdom eller magt, men mulighedernes lidenskab. Det øje som overalt, evigt ungt, evigt brændende ser muligheder"

*Søren Kirkegaard*

**Opgave ORGANISATION februar 2008**

**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.

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.

Denne opgave handler om den organisationsform som min kirke har valgt, eller bare har udviklet sig frem til (?). Men endnu mere handler opgaven forhåbentlig om den organisationsform som min kirke bør vælge i fremtiden. Vi er håbløst bagud når det gælder organisationsform. Vores organisation er en organisme med sit eget liv, og dette liv leves og udvikler sig uafhængigt af de formelle strukturer. I dag oplever jeg at der er et væsentligt misforhold mellem den formelle organisationsform og det reelle liv i de uformelle netværk.

Jeg kender selvfølgelig 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.

## 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. Aktuel forandringsproces.....	5
7. BaptistKirkens organisationsform.....	6
8. Ud af differentieringsfasen – fra hierarki.....	8
9. Ind i integrations- og associationsfasen – til netværk....	10
10. Konklusion .....	12
11. Litteraturliste.....	13
Bilag 1, orientering om forandringsproces.....	14-15
Bilag 2, Referat fokusgruppe 12. januar 2008.....	16-17

### **3. Opgaveformulering**

Jeg ønsker at undersøge hvordan BaptistKirkens organisationsform kan ændres således

- At den bringes i overensstemmelse med det reelle liv som eksisterer i kirken.
- At den kan understøtte og styrke kirkens fremherskende frivillighedskultur.
- At den matcher de eksisterende både formelle og uformelle netværk.
- At den reelt sætter individer og grupper fri til at arbejde for visionen.

Det fælles formulerede mål for den igangværende forandringsproces i BaptistKirken <sup>1</sup> 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 og menigheder kan øge deres engagement må vi etablerer den organisationsform, som kan være befordrende for engagementet. Derfor vil jeg først undersøge vores nuværende organisationsform, med henblik på at identificere de forhold som forhindrer et øget engagement. Dernæst vil jeg ud fra min viden om kirkens kultur og de uformelle netværk forsøge at give nogle bud på en organisationsform der reelt vil ændre BaptistKirken fra at være en hierarkisk opbygget organisation til at være et organiseret netværk.

Min opgave er at se på BaptistKirkens organisationsform ud fra en ledelsesmæssig udfordring. De dele af organisationen jeg undersøger er ledelsesstrukturen – de samtale- og beslutningsfora vi har etableret og deres forbindelse til de udvalg og grupper som udfører opgaverne. For at ledelsen i BaptistKirken kan lede gennem en forandringsproces er det nødvendigt at kende både kirkens nuværende ledelsesstruktur og organisationsform til bunds og at have klare formuleringer af ideer om en kommende brugbar netværksorganisering.

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

Jeg er uddannet præst og har 18 års erfaring som ansæt præst og leder i baptistkirker i Danmark. Siden 1995 har jeg haft lederansvar i BaptistKirkens landsledelse (Missionsrådet og Missionskomiteen), de seneste 5 år som generalsekretær. Jeg vil i denne opgave bruge min egen viden og erfaring fra uddannelse og arbejde.

Samtidig er jeg, som involveret medarbejder, hæmmet i min mulighed for at se objektivt og nyt på min egen organisation. Derfor er opgaven også at hente ny viden og andres refleksioner over væsentlige faktorer indenfor organisationsteori og praksis, som er relevante en kirkesamfunds organisation. Jeg har primært hente baggrundsviden fra to slags kilder:

---

<sup>1</sup> Se bilag 1 om BaptistKirkens forandringsproces.

- **TEORI:** Fra Friedrich Glasl & Bernard Lievegoeds fire udviklingsfaser for organisationer, samt inspiration fra Marshall Van Alstynes artikel "The State Of Network Organization.
- **PRAKSIS:** Fra to konkrete projekter hvor danske organisationer har etableret netværk som organisationsform: "Ledere i Netværk – en ledelsesstrategi" et ledernetværk for ledere i de nye kommuner. Samt "Virksomhedsnetværk og Jobeffekt" om AF og De Tekniske Skoler i Århus, Randers og Silkeborgs organisering af fælles netværk. (Se litteraturlisten)

Glasl og Lievegoeds beskrivelse af organisationers udviklingsfaser er et godt redskab til at få klarhed over BaptistKirkens egen udvikling, og de ledelsesmæssige udfordringer den aktuelle situation fordrer.

De to rapporter hvor jeg har fået indsigt i andre danske organisationers praktiske erfaringer med at beskrive og implementere netværk som organisationsform, har jeg fundet jeg brugbar inspiration til at arbejde hen imod en formaliseret netværksstruktur for BaptistKirken.

## 5. 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

- a. Bibelen er vigtigste norm for tro og kristenliv.
- b. Kamp for religionsfrihed og adskillelse af stat og kirke.
- c. Bekendelsesdåb ved neddykkelse
- d. 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

<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.

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>

## 6.       Aktuel forandringsproces

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. 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.

---

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

<sup>5</sup> Se bilag 1. Orientering november 2007 til de lokale kirker om forandringsprocessen. .

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

Styregruppen er nu i færd med at færdiggøre en rapport om alle de forestående konkrete ændringer. 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>

## 7. BaptistKirkens organisationsform

Nuværende organisationsform er senest ændret i slutningen af 1990'erne. Allerede dengang var der en erkendelse af de tendenser som jeg har beskrevet i kap 4. Vi kendte problemet, men vores måde at løse det på, var præget af den gamle organisationstænkning med hierarki og bureaukrati, samt for meget forsigtighed.

Det nye var at sikre at alle de lokale kirker fik en større rolle at spille i beslutningsprocesserne og i det fælles arbejde. Derfor valgte man at indbyde hver lokal kirke til at have et medlem i den "Missionskomite" (et repræsentantskab) som træffer de fleste væsentlige beslutninger. Vi troede (fejlagtigt) at vi ville øge engagementet ved at få flere med tættere på beslutningsprocesserne. I virkeligheden blev der blot mere bureaukrati, fordi vi fastholdt hele det gamle system med fire faste udvalg, hvor de fire udvalgsformænd sammen med BaptistKirkens formand og generalsekretæren udgør Missionsrådet – den daglige ledelse (en arbejdende bestyrelse).

Fra oven (se illustration side 7):

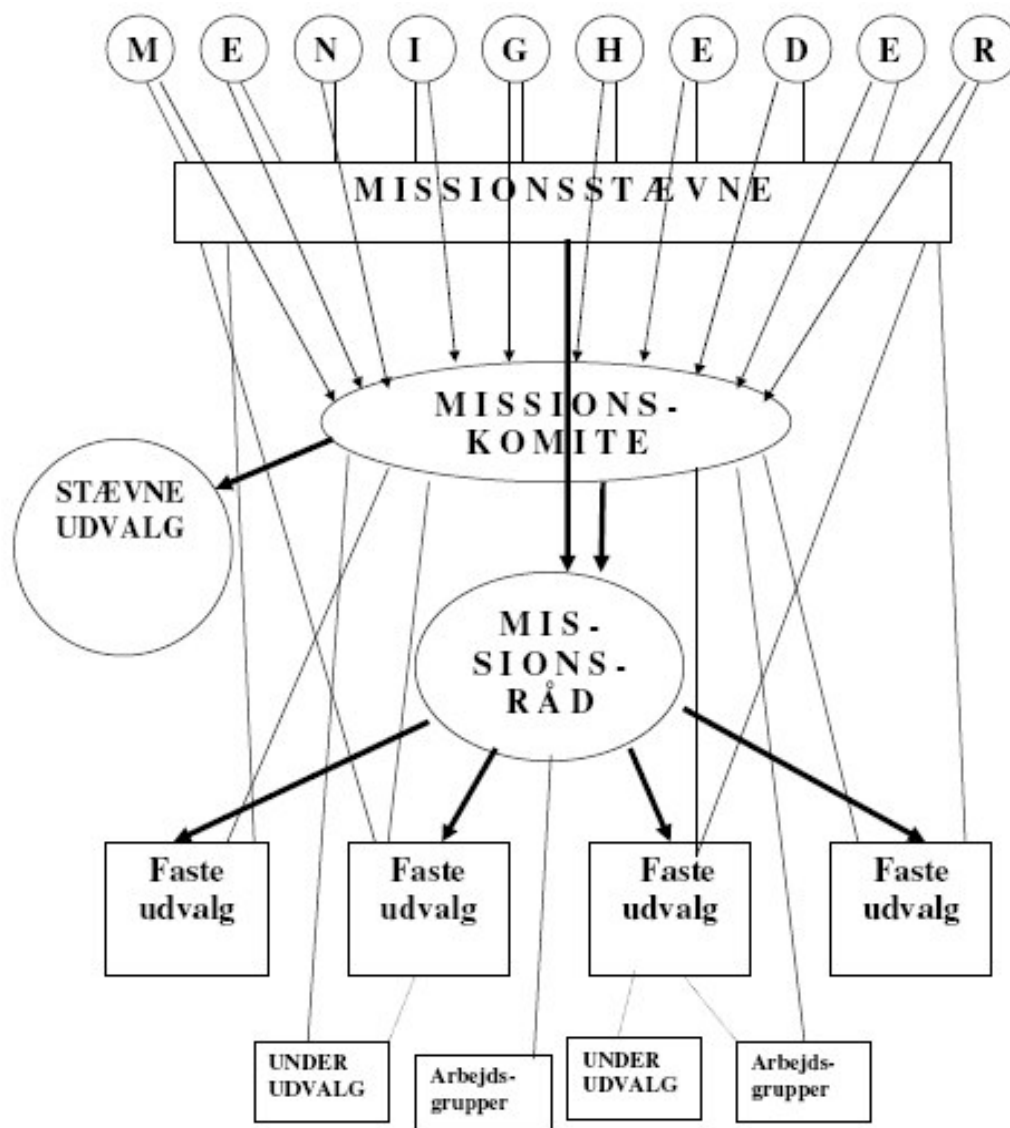
- 50 lokale menigheder (=lokale kirker) er ved **Missionsstævnet** repræsenteret med hver tre repræsentanter.
- 50 lokale menigheder er i **Missionskomiteen** repræsenteret med hver et medlem
- **Missionsrådet**: BaptistKirkens formand, 4 udvalgsformænd samt generalsekretæren.
- **Fire faste udvalg** for hver sit arbejdsområde.
- **Stævneudvalget** tilrettelægger det årlige stævne.
- Både Missionskomite, Missionsråd, faste udvalg og Stævneudvalg nedsætter **arbejdsgrupper og ad hoc udvalg** (pt. 8 sådanne underudvalg og grupper).

BaptistKirkens organisationsform er et omvendt hierarki. Et hierarki med meget veldefineret fordeling af ansvar og kompetence og aftaler om hvordan der kommunikeres

---

<sup>7</sup> Se bilag 1 – tidsplanen for forandringsprocessen

gennem referater til alle aktører.<sup>8</sup> Der er tale om et omvendt hierarki som betyder at, det er de enkelt menigheder, der er øverst i hierarkiet og "topledelsen" der er nederst som dem der betjener fællesskabet efter fællesskabets demokratisk vedtagne beslutninger. Dette omvendte hierarki finder sin begrundelse i Bibelens forståelse af tjenestebegrebet. "Autoritet nedefra" som betyder at ingen er leder eller præst uden at det er fællesskabet (hvor enhver har både tale og stemmeret) der udpeger og vælger. Al autoritet i BaptistKirkens organisation er knyttet til dette mandat som bliver givet af helheden til den enkelte med det formål at den enkelte leder tjener fællesskabet.



Ovenstående organisationsdiagram er ikke komplet, men viser de vigtigste aktører i baptistmenighederne fælles kirkesamfundsstruktur. Til forståelse af helheden hører også at

<sup>8</sup> Se [www.baptistkirken.dk](http://www.baptistkirken.dk) under dokumenter – Forretningsorden for Missionsstævne og Missionskomite samt vedtægter. Foruden disse for organisationen centrale dokumenter forefindes kommissorier for alle udvalg både faste- og ad hoc udvalg.

der foruden kirkesamfundets egen struktur også finde fem andre selvstændige landsorganisationer. Disse er dog på alle planer knyttet til både de lokale baptistmenigheder og til kirkesamfundets formelle struktur.

## 8. Ud af differentieringsfasen – fra hierarki

Med Friedrich Glasl og Bernhard Lievegoeds teorier om en organisations udvikling fra pionervirksomhed til netværksorganisation har jeg fundet et godt redskab til at identificere BaptistKirkens organisation – og de ledelsesmæssige teknikker det derfor vil være hensigtsmæssigt at anvende.

BaptistKirken er som organisation reelt et netværk sammensat af en mængde selvstændige netværk. Forskelligheden er enorm, hvilket understreger den kolossale betydning og styrke som findes i de værdier, som skaber en baptistmenighed og skaber de netværk som denne lokale kirke aktivt ønsker at blive en del af. På grund af forskelligheden er der dele af Baptistkirken i Danmark som matcher enhver af de fire udviklingsfaser:

**Pionerfasen**<sup>9</sup> gælder for de nyeste organisationer i BaptistKirken, fx projektgruppen Kibera<sup>10</sup>, som er unge baptisters nødhjælpsorganisation i Kibera slummen i Kenya, eller de senest stiftede lokale kirker fx den tre år gamle ungdomsmenighed re:gen<sup>11</sup> der med 50 unge hører hjemme i og omkring Cafe Enter på Nørrebro, København, eller Østervrå Frikirke, som blev stiftet for to år siden. Her er tale om at initiativtagerne til disse netværksgrupper stadig er de igangsættende ledere, der skaber kraftig fremdrift og fremgang.

**Differentieringsfasen**<sup>12</sup> gælder for kirkesamfundets fælles og formelle organisation, samt for en række af de ældste lokale kirker. Her er tale om velordnede formelle forhold, hvor rutine har afløst eksperimenter og tradition betyder mere end fornyelse.

**Integrationsfasen**<sup>13</sup> gælder for alle de menigheder, som har formået at være fællesskaber hvor ethvert medlem og alle medarbejdere arbejder positivt med på organisationens helhed: De grundlæggende værdier og den overordnede vision. Gælder ligeledes for BaptistKirkens Internationale Mission, som er en blomstrende del af BaptistKirkens organisation med intelligent procesledelse, projektorganisering og stor grad af ejerskab hos medarbejderne og en stor gruppe af givere.

**Associationsfasen**<sup>14</sup> gælder i grunden for flere af de netværksgrupper, som befinder sig

---

<sup>9</sup> Friedrich Glasl og Bernhard Lievegoed side 92 ff

<sup>10</sup> Se hjemmesiden [www.kibera.dk](http://www.kibera.dk)

<sup>11</sup> Se hjemmesiden [www.re-gen.dk](http://www.re-gen.dk)

<sup>12</sup> Glasl og Lievegoed side 102ff

<sup>13</sup> Glasl og Lievegoed side 121ff

<sup>14</sup> Glasl og Lievegoed side 157ff

i pionerfasen: Fx Kibera og Re:gen består af yngre medarbejdere (25-30 år), som i ekstrem grad indgår uproblematisk i samarbejde med andre netværk, som i grunden (historisk og dogmatisk = værdimæssigt set) ikke normalt har samarbejde. Andre tegn på at dele af BaptistKirkens netværk bevæger sig ind i associationsfasen er, at de tidligere skillelinjer mellem kristne kirker ikke har betydning i dag. I dag finder både lokale kirker og kirkesamfundets funktioner naturligt ind i et operationelt forpligtende samarbejde med andre kristne kirker.

Min interesse er især, hvordan det forholder sig med kirkesamfundets formelle organisation. Med Friedrich Glasl og Bernhard Lievegoeds beskrivelser af en organisations udviklingsforløb, er det helt tydeligt for mig, hvorfor BaptistKirken har oplevet et vigende engagement gennem mange år. Vi befinder os i udbredt grad som kirkesamfund i Differentieringsfasen med det ene ben i integrationsfasen, og med retning mod associationsfasen. Det kan illustreres på denne måde:

Det der kendetegner en **BaptistKirken i differentieringsfasen** er at den er traditions- og regelstyret:

- Lederværkstøjet er regler og forretningsorden
- Succeskriterium er at overholde regler og rituelle gentagelser
- Lederkvaliteten er ydmyghed, lydighed og "ikke at gøre sig uheldig bemærket"

**Integrationsfasen, som vi allerede kender den delvis i dag**, er kendetegnet ved at være styret af værdier og visioner:

- Lederværkstøjet er bl.a. visioner (Missionserklæringen) og kommunikation.
- Succeskriterium er at vi har et stort engagement og opnår vores mål.
- Lederkvaliteten er at kunne lytte og motivere og udruste andre til tjeneste.

**Vi bevæger os hurtigt ind i associationsfasen**, som er kendetegnet ved globalisering og netværk:

- Lederværkstøjet er bl.a. processtyring, projektarbejde og tættere samarbejde.
- Succeskriterium er "at være med hvor det sker", nå vores mål gennem andre.
- Lederkvaliteten er fleksibilitet, kreativitet og bevægelighed. (kaospilot)

Det vigtigste lige nu er at konstatere, at den traditionelle hierarkiske organisationsform krakelerer. De strukturer som hører til differentieringsfasen kan ikke løse nutidens og fremtidens opgaver, og menigheder og medarbejder bevæger sig i hver deres netværksgruppe over i næste fase og sidste fase, og efterlader en stadig mindre gruppe af særligt trofaste og ældre i at holde skansen så længe det kan lade sig gøre. Derfor er

udfordringen nu at hjælpe "bagtroppen" videre ved at skabe en ny organisationsform der kan være rammen om det liv som for længst har bevæget sig ud af vores organisations gamle rammer.

Nogle af kendetegnene på at en organisation er ved at bevæge sig fra den ene fase til den næste, er at talen om at forandringer skaber usikkerhed og modstand.<sup>15</sup> BaptistKirken oplever i høj grad denne usikkerhed og modstand fra mange.

## **9. Ind i integrations- og associationsfasen – til netværk,**

Helt bevidst har jeg i det ovenstående betegnet både menigheder og arbejdsgrupper indenfor BaptistKirken som netværk. Et netværk er relationer mellem mennesker. I sin kerne vil ethvert netværk altid være relationer mellem mennesker. Et netværk kan også være relationer mellem fællesskaber, fx kirker, organisationer, virksomheder, således defineret af Chrisholm:

*"Ett nätverk består av ett antal självständiga organisationer som tillsammans kan uppnå ett mål som de inte kan var för sig".<sup>16</sup>*

Det er vigtigt for BaptistKirken som organisation at forstå og beskæftige sig med netværk, fordi netværk gennemsyrrer alle organisatoriske forhold på alle niveauer. Den måde hvorpå mennesker relaterer til hinanden er en ressource for organisationen. Viden om netværk kan således være en "vigtig strategisk ressource".<sup>17</sup>

En organisation i integrationsfasen kan med fordel organiseres som netværk, mens en organisation i associationsfasen pr. definition må være en netværksorganisation da den ellers ikke ville kunne forholde sig tilstrækkeligt parat til de flydende – fleksible samarbejdsformer der præger denne fase.

En række generelle forudsætninger, må være til stede for at kunne skabe velfungerende formaliseret netværk:<sup>18</sup>

- Deltagelsen skal give mening, både på det organisatoriske og individuelle plan.
- Tillid mellem deltagerne i netværket.
- Ligeværdige relationer.

---

<sup>15</sup> "Mod slutningen af anden fase er medarbejdernes indflydelse på arbejdsprocessen gået tabt på grund af overorganisation og overformalisering. Alligevel vil man gerne være herre i sit eget hus og kæmper også for sin egen interessegruppe. Forandringer støder på stor modstand og saboteres i det skjulte eller åbenlyst." Friedrich Glasl og Bernhard Lievegoed "Udviklingsledelse" s.122

<sup>16</sup> R Crisholm i "Nätverk som utvecklingsstrategi" SNS Förlag, Stockholm 1998

<sup>17</sup> Ledelse af Netværk Christian Waldstrøm, side 18-25

<sup>18</sup> Virksomhedsnetværk og Jobeffekt kap. 2.1

- Kommunikative færdigheder. (Alle deltagere i netværket skal kunne modtage budskaber fra andre i netværket og skal selv kunne formulere egne synspunkter og erfaringer og videreformidle dem til andre i netværket.)
- Tid og ressourcer. (Ressource og institutionelle betingelser skal være til klare og til stede.)
- Netværket kræver tovholdere og ekstern støtte. (Det gælder de administrative opgaver indadtil (indkaldelse til møder, referater, opfølgning, udførelse mv.), men i høj grad også en ekstern tovholderfunktion, der formår at holde netværkets enkelt dele sammen bl.a. gennem kommunikation og mødesteder.)

Enhver organisering af mennesker har et relationsbestemt netværk som skelet. I en tid hvor gamle organisationsformer krakelerer, kan vi så at sige se "ind til benet" - netværket. Den nye organisationsform 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 finde den organisationsform som naturligt kan udvikle sig i integrationsfasen for at føre videre til associationsfasen.

Jeg forestiller mig en netværksorganisering som er en kombination af det bedste fra uformelle og formelle strukturer. I en frivillighedskultur som kirken er det en forudsætning for succes, at de ressourcer som ligger i de uformelle former kan arbejde positivt med på opfyldelsen af formålet med de formelle strukturer. Her er de vigtigste forhold, som karakteriserer en formaliseret netværksorganisation og som adskiller denne organisationsform fra BaptistKirkens nuværende organisationsform:

- **Stor autonomi** internt i de enkelt netværk og eksternt mellem organisationens mange netværk og i forhold mellem netværkene og selve organisationen (som jo selv består af flere netværk)
- **Ingen faste beslutningsstrukturer**, kompetence og rollefordeling, der kan forhindre udfoldelse af initiativer i netværket.
- **Gensidig afhængighed** mellem de enkelte deltagere i netværket. En høj grad af gensidig afhængighed betyder, at den enkelte og menighederne oplever både at give og få noget værdifuldt.
- **Beslutninger finder sted på baggrund af løbende "forhandlinger"** mellem medlemmerne i netværket.
- **Selvorganisering**. Ligesom enhver lokal kirke er selvorganiseret sådan gives alle netværksgrupper i netværket frihed til selv at organisere og tilrette sit arbejde, med det formål at øge ansvaret og ejerskabet<sup>19</sup>

Ønsket til en ny organisationsform er at skabe et reelt frit handlerum (autonomi) med ressourcer (samarbejde) og anerkendelse (kommunikation), hvor både menigheder,

<sup>19</sup> Ledere i Netværk – En Ledelsesstrategi, side 20-21

landsorganisationer og enkeltpersoner kan finde sammen i at beslutte og udføre de opgaver, som opleves nødvendige. Jeg ville så gerne tegne denne organisationsform, men jeg tror ikke det lader sig gøre som model. Netværksorganisering må kendetegnes ved at strukturen etableres omkring de konkrete opgaver og de mennesker som vil udføre opgaverne.

## 10. Konklusion

Jeg mener det er nødvendigt fra BaptistKirkens formelle organisation at tage det store spring: Gøre op med den formalistiske struktur der er knyttet til differentieringsfasen. Denne struktur er ophørt med at fungere. Gevinsten (få utilfredse traditionalister) ved en varsom og gradvis ændring til netværksorganisation vil hurtig være tabt, da vores organisation ophører med at eksistere.

Glasl og Lievegoed gør opmærksom på, at de ledelsesmæssige redskaber der anvendes skal være i overensstemmelse med organisationsopbygningen. At det alene nytter at sætte processer i gang med redskaber til et ledelseskoncept som den eksisterende organisation har brug for og kan inkorporere. Med forkerte procesværktøjer, der ikke svarer til organisationens udviklingsniveau, risikerer man at skabe endnu større frustration, fordi procesresultatet og tillærte arbejdsmetoder alligevel ikke lader sig implementere i organisationen.<sup>20</sup> Min konklusion er at vores organisations medlemmer og de enkelte netværk HAR bevæget sig fra differentieringsfasen og reelt befinder sig enten i integrations- eller associationsfasen. På et netop afholdt fokusgruppemøde med "gatekeepers" i BaptistKirken uden formelle tillidshverv blev det tydeligt udtrykt gennem to af mødets fire konklusioner<sup>21</sup>: Ønsket om meget tættere samarbejde (sammenlægning) med andre kirker samt menighederne mulighed og forpligtelse til at være mere tilstede i hinanden arbejde. Her mener jeg vi tydeligt er ovre i associationsfasen.

Den ledelsesmæssige udfordring er derfor at turde tage konsekvensen af denne indsigt og lade den gamle organisationsform dø, mens men målrettet begynder at forbinde netværkets mange netværk i funktionsdygtige relationer. Det gøres ikke ved at skabe én bestemt organisation med en forudbestemt rammen, det gøres ved at begynde fra en ende af med netværkets enkelte deltagere og derud fra skabe de strukturer som matcher de enkelte deltageres behov for liv og udfoldelse. Det gøre selvfølgelig af en værdibaseret og visionær ledelse, da det eneste virkelige holdbare byggemateriale i en netværksorganisation er værdierne og visionerne, da det er disse som vil skabe og styrke netværket.

---

<sup>20</sup> Glasl og Lievegoed kap. 5

<sup>21</sup> Se Bilag 2 konklusion nr. 2 og 4

# 11. Litteraturliste

## **The State Of Network Organization**

Marshall Van Alstyne, 1997

Artikel hentet på <http://ccs.mit.edu> 14. februar 2008

## **Det lærende Netværk**

Sanni Grych og Jakob Morthorst-Jensen

KØBENHAVN 2006

Artikel hentet på [www.laeringscenter.dk](http://www.laeringscenter.dk) 11. februar 2008

## **Formelle Organisationer og Uformelle Netværk**

Christian Waldstrøm. 2005

Artikel i "Nyhedsbrevet om Netværk"

Artikel hentet på [www.laeringscenter.dk](http://www.laeringscenter.dk) 13. februar 2008

## **Når Valget af Ny Organisationsform skal Træffes**

Annemette Digmann, 2006

Artikel hentet på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) 13. februar 2008.

## **Udviklingsledelse – fra pionervirksomhed til netværksorganisation**

Fredrich Glasl og Bernard Lievegoed,

Forlaget Ankerhus Århus 1997, ISBN 87-89303-15-6

## **Ledelse af Netværk**, Christian Waldstrøm og Bent Engelbrecht

Børsens Forlag 2007, 978-87-7664-212-9

## **Ledere i Netværk – en ledelsesstrategi**

Væksthus For Ledelse (red.)

ISBN 978-87-92002-07-5, 2006

## **Virksomhedsnetværk og Jobeffekt**

Rapport om et projekt i AF og De Tekniske Skoler i Århus, Randers og Silkeborg 2004

Hentet på <http://virksomhedsnetvaerk.ats.dk> 13. februar 2008

## Bilag 1

# 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.

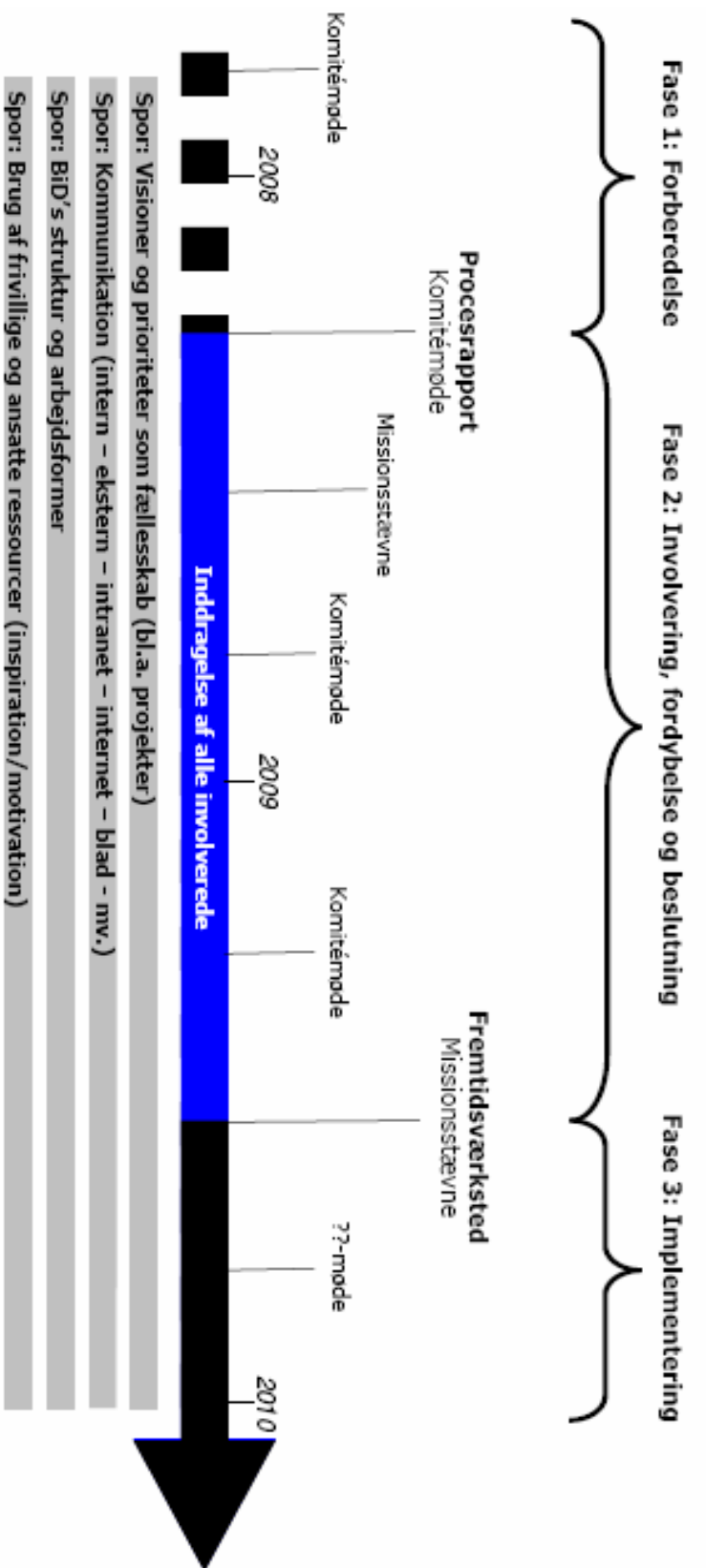
Det er en spændende tid, vi er på vej ind i og forandringen giver kun mening hvis vi går ind i den i fællesskab. Lad os derfor tage denne vandring sammen med respekt for hinanden, vores historie og lade Gud lede os vejen.

## **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*

# Tidsplan for forandringsprocessen



## Bilag 2

REFERAT

# Fokusgruppe 12. januar 2008

---

*Forandringsprocessen i BaptistKirken i Danmark*

### **Baggrund**

Fokusgruppemødet blev afholdt som led i forberedelserne til BaptistKirkens forandringsproces, som strækker sig over 2008 og 2009. De 22 deltagere repræsenterede et bredt udsnit af nøglepersoner fra BaptistKirkens bagland.

Målet med workshoppen var at få inspiration og ideer til forandringsprocessens forløb og indhold. Endvidere at inddrage centrale forandringsagenter tidligt i processen. Inspirationen og ideerne fra workshoppen er forsøgt sammenfattet i dette referat og vil præge den Procesrapport, som bliver styringsredskabet gennem processen. Procesrapporten vil blive præsenteret for BaptistKirkens menigheder på komitémødet i april 2008.

Nedenstående sammenfatninger er udformet ud fra et helhedsindtryk af workshoppen, og de specifikke ideer og prioriteringer som deltagerne udviklede og udførte. Deltagerne er efterfølgende blevet opfordret til at respondere på nedenstående sammenfatninger.

### **Sammenfatning 1: Styrke discipelskabskulturen**

Et fremtidigt fællesskab med et styrket fokus på discipelskab, der bl.a. kunne inkludere større fokus på uddannelse, at være i tjeneste, at anerkende indsats, mentoring og større ansvarlighed. Man gør ikke bare et stykke arbejde for kirken, men som et led i ens vandring med Gud. 20 % af samtlige 563 markeringer var orienteret mod discipelskab, træning uddannelse mv. Heraf de 70 % som 3. grads-prioriteringer. I forhold til uddannelse/træning kunne der skabes en større sammentænkning mellem tiltagene i de enkelte menigheder, ledertræninger i BBU og SALT-uddannelserne.

### **Sammenfatning 2: Større fællesskab mellem frikirkerne**

En drøm om en større sammentænkning mellem frikirkerne var en tydelig prioritering. 17 % af samtlige markeringer relaterede hertil, og hvor de 91 % (30 stk.) blev udgjort af 3. grads-prioriteringer. Heri ligger også et identitetsskift fra konfession til lokalsamfund. Det kunne betyde lokale økumeniske menigheder, én fælles frikirke, et samlet netværk af frikirker mv. Endvidere arbejde fællesskirkeligt om alle de opgaver, som det er muligt at arbejde sammen om. Der var i fokusgruppen en tydelig enighed om et fremtidigt perspektiv, der indeholder en mere radikal sammentænkning af frikirkerne.

### **Sammenfatning 3: Social profil**

I et fremtidigt fællesskab vægtede fokusgruppen en stærk social profil. Buddet om næstekærlighed betyder, at kirken konkret skal styrke sin ansvarlighed for medmennesket fx ved at styrke rådgivning/vejledning i livs spørgsmål, juridiske spørgsmål, tage et socialt ansvar i lokalsamfundet mv.

### **Sammenfatning 4: Menigheden i fokus**

Et fremtidigt fællesskab med fokus på menigheden. Lade organisationen blive en integreret del i den lokale menighed. Fællesskabet skal løfte den lokale menighed på relevante områder. Et fokus på menighedsbegrebet viste sig at være centralt. Ikke bare det, at vi skal plante nye menigheder, men også at vi omplanter gamle menigheder. I højere grad lade fællesskabet være rammen omkring menigheden frem for at bygninger bliver det. En ide var at styrke de større menigheder for at skabe livsnerver til resten af

fællesskabet. Ressourcer kunne bl.a. komme fra salg af andre menigheders bygninger. Der kunne endvidere tænkes i indsigelses ret i hinandens menigheder, lave fremtidsscenerier der kan udfordre den enkelte menighed, fokus på forpligtelse i menigheden og bruge teamansættelser.

## Beskrivelse af workshoppen

Den følgende beskrivelse af workshoppen skal give et indblik i forløbet, der førte til ovenstående sammenfatninger. Programmet for dagen var som følgende:

10:00	Velkomst og kort introduktion til forandringsprocessen v/ Jan Kornholt
10:30	Inspirationsoplæg v/ Jacob Viftrup fra Valby Frikirke
11:30	cafe-DREAM – brainstorm
12:30	Frokost
13:30	cafe-DREAM - udveksling og videreudvikling af ideer
14:30	Lækkerier
14:45	cafe-DREAM - fremlæggelse/spørgsmål
15:20	cafe-DREAM - prioriteringer
15:30	cafe-DREAM - opsamling, diskussion og afslutning
16:00	Tak for i dag

Workshoppen startede med en introduktion til den nuværende status for forandringsprocessen af Jan Kornholt. Jacob Viftrup fra Valby Frikirke gav herefter et inspirationsoplæg omkring den forandringsproces Apostolsk Kirke står midt i.

cafe-DREAM havde som hovedmål at danne rammen om idegenereringen til mulige udtryk for BaptistKirken i 2013 og de aktiviteter og handlinger, som er knyttet til udtrykket på det tidspunkt.

Deltagerne blev opdelt i grupper. Hver gruppe valgte en grupperepræsentant. Grupperne startede med 60 min fri brainstorm. Herefter blev grupperepræsentanten ved bordet, mens at de andre spredte sig ud til de andre grupperepræsentanter for at høre om deres tanker. Efter 30 min samledes de oprindelige grupper igen for at udvikle videre på deres ideer med inspiration fra de andre grupper. Hver gruppe præsenterede herefter deres ideer og tanker for hinanden.

Som sidste led i idegenereringen fik deltagerne mulighed for at prioritere de enkelte ideer. Hver deltager fik et ark med klistermærker. Deltagerne kunne sætte klistermærker på de udtryk, aktiviteter eller handlinger som de mente ville være centrale for BaptistKirken i fremtiden. Der kunne sættes op til tre klistermærker på hver seddel. Tre er således udtryk for den højeste prioritering.

Workshoppen afrundes med en fælles opsamling og diskussion.