

# ÅT GØRE DET DIAKONALE ARBEJDE PÅ LANGELAND SYNLIGT

— MED SAMTALE,  
SAMARBEJDE OG NYE ORD

PROVSTEOPGAVE

TRILLE BRINK WESTERGAARD

2017

# Indhold:

Forord

## 1. Indledning

1.2 Teoretiske problemer:

1.2.1. Hvem/hvad er kirke?

1.2.2. Hvad er diakoni?

1.3. Real-problem: Ved du, at du er kirke?

1.4. Konkret problem: Diakoni versus socialt hjælpearbejde.

## 2. Teori. Corporate networking

2.1. Det overordnede perspektiv

2.2. Det konkrete perspektiv

2.3 Strategisk networking og strategiske netværksparadokser

2.3.1. Ekskurs. To cases

2.4. Corporate networking - en oplagt strategi

2.4.1. Corporate networking. Hvad kan det ikke?

2.5. Analyse af netværk. Strategisk overblik og prioritering. Netværkskuben

2.6. Ledelse i corporate networking

## 3. Empiri. 2 interessent-analyser.

3.1: Interessentanalyse 1: Støtte og modstand

3.2: Interessentanalyse 2: Netværksanalyse

## 4. Handlingsplan- Projektmodel: Et forsøg på at gøre det abstrakte konkret.

4.1. Interne netværk

4.1.1. Projektgruppen

4.1.2 Præsterne

4.1.3. Menighedsrådene

4.1.4. Biskoppen

4.2. Eksterne netværk

4.2.1. Frivilligcenteret

4.2.2. Borgmesteren

4.2.3. Røde Kors

4.2.4. Andre aktører

4.3. Evaluering af projektet

## 5. Konklusion

## 6. Perspektivering

## 7. Litteraturliste

## Forord

Der er *meget* diakonalt/socialt arbejde på Langeland<sup>1</sup>. Her tages udgangspunkt i, at der ikke nødvendigvis er brug for mere. Der er brug for sameksistens og samarbejde, ikke konkurrence. Langeland kommune og organisationer/frivillige er godt i gang med løsning af konkrete opgaver via Frivilligcenteret og diverse samarbejdsaftaler. En del af det er opgaver, der tidligere har været anset for kirkelige, og som kirken stadig i et vist omfang forsøger at løse.

Dette projekt går ud på at gøre det sociale arbejde til et fælles projekt. At sætte mennesket/projektet, ikke aktøren, i centrum. Hertil hører, at gøre kirken selvfølgelig som den store aktør, den er, uden at andre aktører mister deres særpræg eller selvbestemmelse.

Projektet vil styrke det eksisterende sociale arbejde på Langeland med øget netværksarbejde med alle aktører. Det skal foregå ved samtale, dannelse og vedligeholdelse af netværk, samarbejde bredt forstået og efter behov aftaler om konkrete delprojekter.

Projektet går *ikke* ud på at skabe flere aktiviteter – men tværtimod at styrke de eksisterende aktiviteter og fremme en optimal udnyttelse af menneskelige og økonomiske ressourcer.

Når kirken indgår i bredt samarbejde, vil en del socialt arbejde/diakoni ikke få et kirkeligt ”navn” som nu. Jeg vil argumentere for, at det ikke desto mindre *er* kirkeligt arbejde, fordi 85% af de mennesker, der er involveret i arbejdet, er medlemmer af folkekirken og dermed kirke. En del af projektet går ud på at fortælle om det - uden at trække noget ned over hovedet på nogen eller give nogen et kirkeligt prædikat, de ikke vil vedkende sig.

## 1. Indledning.

Der udføres bunker af socialt arbejde for udsatte mennesker. Heldigvis. En del udføres i kirkeligt regi og kaldes diakoni. Andet udføres i privat regi eller af foreninger mv. og kaldes hjælpe- eller omsorgsarbejde. Det hjælpearbejde, der udføres i offentligt regi, er via lovgivning i vidt omfang rettigheder, de svageste har. Flere offentlige institutioner tilbyder dog mere hjælp, end loven kræver. Grænserne mellem frivilligt, kommunalt og kirkeligt socialt arbejde er ofte flydende.

Det kaldes forskellige ting alt efter, hvem aktøren er. Men hvad er forskellen på hjælpen? Hvis der er nogen? Og hvad er forskellen på aktørerne?

### 1.2. Teoretiske problemer.

Et afgørende spørgsmål er: Når 84,8 % af befolkningen på Langeland er medlemmer af folkekirken, er 84,8 % af alt hjælpearbejde så kirkeligt – uanset hvilket regi det udføres i? Er det hjælpearbejde, der udføres af kristne, kristent hjælpearbejde?

Det er nemt –og fristende – at svare ja. De 84,8 % er jo den kristne menighed/kirke på Langeland. Men det rejser tre nye spørgsmål:

Vil de 84,8 % af befolkningen nikke ja til, at det hjælpearbejde, de udfører, er kirkeligt/diakonalt?

Vil de 84,8 % af befolkningen nikke ja til, at de gør det, *fordi* de er kristne?

---

<sup>1</sup> Egentlig Langeland-Ærø provsti, men det fungerer som to selvstændige enheder. De to øer er to kommuner og har så godt som ingen udveksling pga. den store afstand. Men projektmodellen kan udmærket overføres til Ærø – eller et hvilket som helst andet sted.

Er det ligegyldigt, om de nikker ja, bare arbejdet bliver gjort?

*"Men hvad mener I? En mand havde to sønner. Han gik hen til den første og sagde: Min søn, gå ud og arbejd i vingården i dag. Men han svarede: Nej, jeg vil ikke! Bagefter fortrød han og gik derud. Så gik han til den anden søn og sagde det samme til ham. Han svarede: Ja, herre! men gik ikke derud. Hvem af de to gjorde deres fars vilje?" (Matt.21,28-31)*

Projektet her vil forsøge at skabe anerkendelse og samarbejde mellem de aktører, der har et kirkeligt stempel og de, der ikke har, ved at tage udgangspunkt i, at der er et fælles grundlag og en fælles interesse på tværs af forskellene. Valget er at lade praksis gå forud for teori.

### 1.2.1. Hvad er kirke?

Om kirken. Ligeledes lærer de, at der bestandigt vil forblive én hellig kirke. Men kirken er de helliges forsamling, i hvilken evangeliet læres rent og sakramenterne forvaltes ret. Og til kirkens sande enhed er det nok at være enig om evangeliets lære og om sakramenternes forvaltning. Det er ikke nødvendigt, at der overalt er ensartede menneskelige overleveringer eller riter og ceremonier indstiftede af mennesker; som Paulus siger: "En tro, en dåb, en Gud og alles Fader o.s.v."<sup>2</sup>

...alle kristne er i virkeligheden af den gejstlige stand, og der er ingen forskel på dem..... vi har én dåb, ét evangelium, én tro og er kristne i lige grad. For dåben, evangeliet og troen, alene dem er det, der gør folk gejstlige og skaber et kristenfolk.

Det er grunden til, at i nødstilfælde kan enhver døbe og afløse; hvilket ikke ville være muligt, hvis vi ikke alle var præster. Denne store nåde og magt, som dåben og *den kristelige stand har* [min fremhævning].....<sup>3</sup>

#### I-kirken og O-kirken - To nye nøglebegreber:

I luthersk forstand er alle døbte kirke. Vi ikke bare tilhører, men *er* kirke, én kirke. Der er ingen forskel på os. Vi tilhører alle "den kristelige stand" og er kristne i kald og stand. For så vidt står det ikke til diskussion, om medlemmer af folkekirken udfører kirkeligt arbejde, når de engagerer sig i socialt hjælpearbejde. Det gør de set fra den lutherske kirkes perspektiv – den kirke, som de *er*.

Men opfatter de det selv sådan? Og hvis de ikke gør, i hvilket omfang giver det så mening – og befordrer en samtale – at insistere på det. Det kommer jeg nærmere ind på i afsnit 1.3 og til dels 1.4.

Allerede nu foregriber jeg. Jeg holder fast i, at en lutherske kirke er én enhed. For at kunne tale metodisk og teoretisk indfører jeg alligevel en opdeling. Ikke den traditionelle gejstlig-verdslig, der er ligegyldig i en luthersk kirke og i vores sammenhæng. Men jeg deler kirken op i to, hvor den ene er en delmængde af den anden. Jeg definerer "institutionen" kirke som alle døbte (institueret af Kristus) - herunder alle folkekirkemedlemmer - altså kirken i luthersk forstand. Jeg kalder den **I-kirken**.

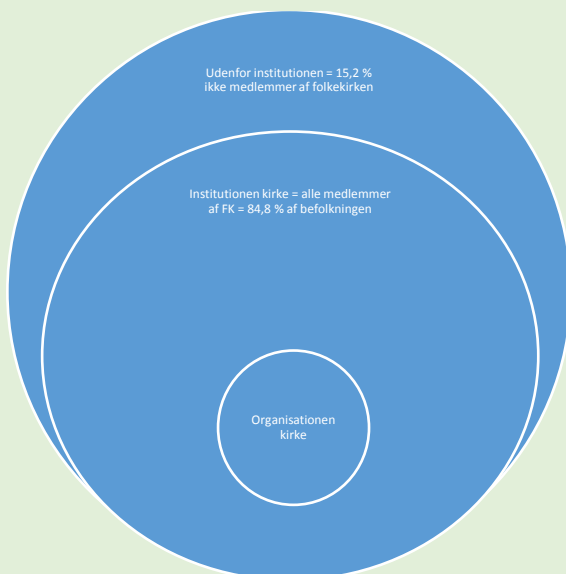
Inden i den – til dels og i praksis desværre nogle gange lidt fjernt fra den - er "organisationen" kirke, der defineres som den danske, folkekirkelige *organisation*, organiseret af mennesker OG reguleret af love, økonomi, overenskomster m.v. Det er her, vi finder det kirkelige hierarki<sup>4</sup>. Denne kirke kalder

<sup>2</sup> Confessio Augustana kapitel 7.

<sup>3</sup> Luther i: An den christlichen Adel deutscher Nation von den christlichen Standes Besserung 1520

<sup>4</sup> Se f.eks. Ledelse af Tro p.170.

jeg **O-kirken**. Den er en delmængde af I-kirken, fordi alle i O-kirken også hører til I-kirken. Samtidig er det ikke længere givet, at alle folkekirkemedlemmer oplever, at O-kirken er en integreret del af I-kirken. Nogle oplever måske snarere, at den står ved siden af, eller i værste fald over I-kirken.



*Langt størstedelen af befolkningen på Langeland er medlemmer af folkekirken. Dermed er de kirke. Men opfatter de sig selv som kirke i deres daglige arbejde og indsats?*

Et af del-formålene med projektet er at formidle viden om luthersk kirkeforståelse i en moderne tid. Gennem dialog at bidrage til indsigt i, at kirken er alle døbte, mens den kirkelige organisation er en menneskeskabt struktur, som kan – og nok bør<sup>5</sup> – tilpasses nye livsmønstre og samfundsstrukturer.

### 1.2.b. Hvad er diakoni?

Det er der stor uenighed om! Ordet diakoni er græsk,  $\delta\iota\alpha\kappa\omicron\nu\iota\alpha$ , og betyder at tjene. Tidligt i kristendommens historie er ordet eksklusivt brugt om den kristne kirkes tjeneste for de svageste. Det er værd at bemærke, at når andre religioner – eller offentlige institutioner i Danmark – løser præcis de samme opgaver, kaldes det ikke diakoni, men f.eks. omsorgsarbejde. Omvendt udføres der verden over masser af kirkeligt hjælpearbejde, uden at man bruger ordet diakoni om det.

Ifølge Helge Kjær Nielsen (HKN)<sup>6</sup> bruges begrebet diakoni hovedsagelig i Nordeuropa. I store dele af verden bruger man altså en enslydende benævnelse, uanset hvem der står for hjælpearbejdet.

Samtidig argumenterer han for, at kirkens tjeneste for de svageste *er* anderledes end andres tjeneste. Ikke nødvendigvis i sin udførelse eller i de synlige resultater, men fordi kirkens tjeneste – diakoni – bygger på et unikt kristent menneskesyn. Dette er dels skabelsesteologisk: *Alle* er skabt i Guds billede. Livet er Guds gave, der skal værnes om, både det succesrige og det svære liv. Dels er det kristologisk: Jesus elskede os først, derfor skylder vi at elske andre. Jesus kom ikke som herre, men som tjener. Jesus opfordrer konstant til tjeneste, ikke blot for ens egne (slægt, folkeslag, samfund, religion), men for alle udsatte. HKN ender derfor med at forstå diakoni som tjeneste for de til enhver tid marginaliserede – udsprunget af et kristent menneskesyn.

<sup>5</sup> Se afsnit 2.3

<sup>6</sup> Helge Kjær Nielsen: Han elskede os først. 1994.

Endvidere lærer vore, at det er nødvendigt at gøre gode gerninger, ikke for at vi skal fortrøste os til at fortjene nåden ved dem, men på grund af Guds vilje. Alene ved troen gribes syndernes forladelse og nåden. Og fordi Helligånden modtages ved troen, fornyes nu hjerterne og antager et nyt sind, så at de kan øve gode gerninger.<sup>7</sup>

Da HKN, som Luther, opfatter kirken som alle døbte – her til lands alle medlemmer af folkekirken – har han blik for, at der udføres meget diakonalt arbejde, som ikke nødvendigvis har et kirkeligt/diakonalt stempel på sig. Det kan være privat, i foreningsregi eller offentligt. Han dokumenterer samtidig, at der i stadig ringere omfang er bevidsthed om, at meget af det hjælpearbejde der udføres, udspringer af et kristent menneskesyn. Man kan hævde, at det kan være ligegyldigt, blot arbejdet udføres, men hans bekymring – som jeg deler – er, at hvis fundamentet ikke erkendes og holdes ved lige, så vil det stille og roligt smuldre. Det samme vil de værdier, der blev bygget på det.

Sagt med andre ord: Hvis vi glemmer, *hvorfor* vi hjælper de marginaliserede, så holder det op med at være en pligt. Og på et tidspunkt holder vi op med at hjælpe! Derfor skal der tales om diakoni som et imperativ. Men måske med nye ord.

### 1.3: Real-problem: Ved du, at du er kirke?

Man kan hævde, at reformationens kirkesyn banede vej for andels- og kollektiv-tanken: Vi tæller alle med, har alle del i. I takt med at små andelsforetagender enten er ophørt eller har vokset sig store de seneste generationer, og kollektiv-tanken ikke er oppe i tiden, går det omvendt ud over fornemmelsen af at være en del af. Det gør kirkebegrebet uklart. Folk ved, at de er medlemmer. Så kunne man synes, at de også vidste, at de er kirke. Det er der nogle, der gør, men mange opfatter kirken enten som en bygning eller som det, jeg kalder O-kirken – i hvert fald som noget andet end dem selv. Måske er det ikke så usædvanligt: Som medlem af idrætsforeningen, foredragsforeningen mv. er jeg de foreninger. Men sådan oplever de færreste det, medmindre de sidder i bestyrelsen.

Projektet her er oplysende, pædagogisk, ja, ligefrem forkyndende: At fortælle døbte, hvad det vil sige at være kristen, at være kirke. Det gør vi hver søndag – mindst. Men vægten ligger et andet sted: På at styrke det diakonale/det sociale hjælpearbejde. HKN påpeger, at det ikke er ligegyldigt, hvilket værdisæt, der ligger til grund. Hvis det kun er lyst og ikke pligt, der driver værket, opgiver man hurtigt, når det bliver svært. Til gengæld er det uvæsentligt, om man *kalder* sig kirke. Det væsentlige er at opføre sig som et hjælpende medmenneske over for den, der har brug for hjælp.

Når og hvor det er opbyggeligt og befordrende at fortælle døbte, hvad det vil sige at være et kristent menneske, at være kirke, dér skal der tales om det. Når og hvor det risikerer at lukke af for samtale og forståelse eller på anden måde virke mod hensigten, så bør der tages udgangspunkt i den gode praksis og ikke i de ord, der evt. kan sættes på den!

Hele dette projekt tager afsæt i samvirke med mennesker, der kan have alverdens andre perspektiver end jeg selv. Det er afgørende for en god dialog og for hele projektet at have respekt for de forskelle.

---

<sup>7</sup> Confessio Augustana kapitel 7, afsnit 27-29.

#### **1.4. Konkret problem: Diakoni versus socialt hjælpearbejde.**

Kan man øge bevidstheden om, at når kristne udfører socialt hjælpearbejde, udfører de i virkeligheden diakonalt arbejde?

Det kan man sikkert. Igen, på rette tid og sted er oplysning godt. Men man kan også gå en helt anden vej. Det er som omtalt primært i Nordeuropa, man bruger ordet diakoni om kirkeligt socialt arbejde. Det er mit indtryk, at flere selv inden for O-kirken (f.eks. menighedsrådsmedlemmer) ikke er fortrolige med ordet og i stedet taler om, hvilket socialt arbejde menighedsrådet skal sætte i værk.

Man kan hævde, det er et kulturtab. Til gengæld er det lettere et komme i dialog og netværksarbejde med andre aktører på 'markedet' for socialt hjælpearbejde, hvis vi ikke insisterer på at bruge ordet diakoni. Når man taler samme sprog bliver det mere tydeligt, at der ofte er tale om præcis det samme stykke arbejde udført med samme motiver. Dermed er der lagt op til samtale og samarbejde. Udgangspunktet for projektet er dermed, at vi vil forsøge at starte samtaler om værdigrundlaget for arbejdet, men som udgangspunkt vil undlade at bruge ordet diakoni, både om I- og O-kirkens sociale arbejde. Hvis andre tager det op, er det omvendt en anledning til at tale om det.

## **2. Teori. Corporate networking.<sup>8</sup>**

*Jeg har nævnt samtale og samarbejde flere gange. Det er fundamentalt for et projekt af denne karakter. Samtidig er det så selvfølgelig, at det nærmest er ligegyldigt. Hele dette afsnit 2 har derfor til hensigt at kvalificere, afgrænse og målrette samtalen og samvirket til netop dette projekt.*

Kirken har altid netværket, som organisation og som enkeltindivider. Uanset om kirken (i alle betydninger) er sig det bevidst indgår den i et virvar af netværk. Den fungerer ganske enkelt ikke uden netværk. Enhver præst, menighedsråd osv. kan remse en række institutioner, organisationer, foreninger personer osv. op, som man netværker mere eller mindre med. Netværk er ikke et valg, men et vilkår. Men det er et valg at bruge sit netværk strategisk. Det lægger denne opgave op til.

Målet er at styrke og synliggøre det diakonale arbejde på Langeland – i en bred forståelse af begrebet og en høj grad af inklusion af I-kirken. Midlet er corporate networking, som jeg derfor redegør for i det følgende.

Jeg holder mig til Stadil og Wahlstrøms definition af begrebet, der lyder: ”Corporate networking er strategisk bevidsthed om, hvordan virksomheden –herunder dens ansatte – anvender netværk og networking”<sup>9</sup>. ”Virksomheden” er her forstået som O-kirken.

### **2. 1. Det overordnede perspektiv**

I ”Corporate networking” gennemgår Stadil og Waldstrøm fænomenet “Shrinking core – expanding periphery” (kernen skrumper – periferien ekspanderer).

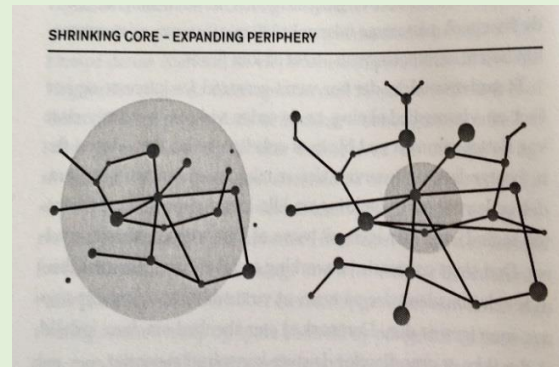
---

<sup>8</sup> Hele afsnit 3 er baseret på Christian Stadil og Christian Waldstrøm: Corporate Networking – strategisk ledelse af virksomhedens netværk. Gyldendal Business. 2. udgave 2015.

<sup>9</sup> Corporate Networking p. 37.



Det er virkeligheden for mange virksomheder, både nationalt og globalt. De er inde i en udvikling, hvor der er en stadig mindre og mere effektiv kerne i virksomheden, men samtidig et voksende eksternt netværk med et hav af brudflader, (ekspansions-)muligheder og udfordringer uden for virksomheden. Et netværk, som virksomheden er afhængig af, men ikke kontrollerer.



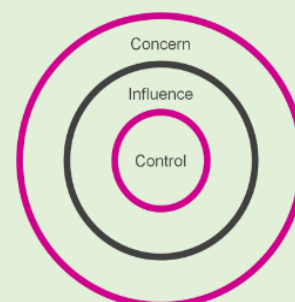
Det gælder også folkekirken. Medlemstal og dåbstal falder, flere vies borgerligt og bisættes uden gejstlig medvirken. Der er færre præster og menighedsråd, kirker lukkes. Kernen skrumper. Behovet for, at kirken arbejder med og i en ekspanderende periferi, vokser. Før var netværket typisk inden for organisationen. Når kernen skrumper, er det afgørende at styrke netværk uden for organisationen/O-kirken. Det kristne grundlag skal gøres gældende langt ud over det, man i daglig tale forstår ved kirkeligt regi.

Det er der intet nyt i! Det ligger i missionsbefalingen og den lutherske kirkeforståelse. Det nye er, at kernen skrumper *inden for* folkekirken – ikke bare i tal, men i vigende bevidsthed om, hvad vi grunder vores værdier/love/samfund på. Vi har været vant til, at kirke og samfund var noget nær sammenfaldende: Et kristent land med en kristen kultur. Den position blev udfordret op gennem det 19. og 20. århundrede. Ikke så meget af andre religioner som af ideen om konfessions-neutralitet: Institutioner, organisationer, medier, centrale samfundsstrukturer (minus folkekirken) påberåber sig at være konfessionsneutrale. Tanken om, at der skal være plads til alle – en kristen grundtanke – har ført til, at der knap har været plads til, at man melder sig ind i samfundet ud fra et udtalt religiøst værdisæt – uanset religion, også kristendommen! Religiøs neutralitet har været mantraet længe. Det har virket: Trods en flere steder voksende velvilje overfor ”kristne værdier”, er der samtidig skepsis overfor at sætte et kirkeligt stempel på det arbejde, der følger af de kristne værdier. Kirken er – som noget ret nyt - nødt til at spørge sig selv, om det er stemplet eller værdierne, der er afgørende.

## 2.2. Det konkrete perspektiv

Corporate networking er den strategiske basis for dette projekt: Hovedparten af værdiproduktionen (det diakonale/socialt arbejde) ligger i netværket uden for O-kirken – men i vidt omfang i I-kirken.

Set som organisationsmodel ser det således ud: O-kirken er den inderste ring - tæt på. I-kirken er den næste ring – den indre periferi. Ikke-medlemmer af folkekirken er den yderste ring – den ydre periferi.



## 2.3 Strategisk networking og netværksparadokser.

Før man kaster sig ud i strategisk networking, er det nødvendigt at se på *vilkår, muligheder og begrænsninger*. Mange er begejstrede for netværksarbejde, men Stadil og Wahlstrøm advarer mod



at tro, at man *bare* kan netværke, og så er alle problemer løst. Netværksarbejde tager tid. Uden afgrænsning, formål og viden om faldgruberne ender man med at spille tiden uden at opnå resultater. Formålsløs networking kan let blive til 'no working'.

Først og fremmest skal man gøre sig netværksarbejdets indbyggede paradokser – og vilkår - klart<sup>10</sup>:

**A:** Netværk er virksomhedens/O-kirkens vigtigste ressource, men ikke dens ejendom.

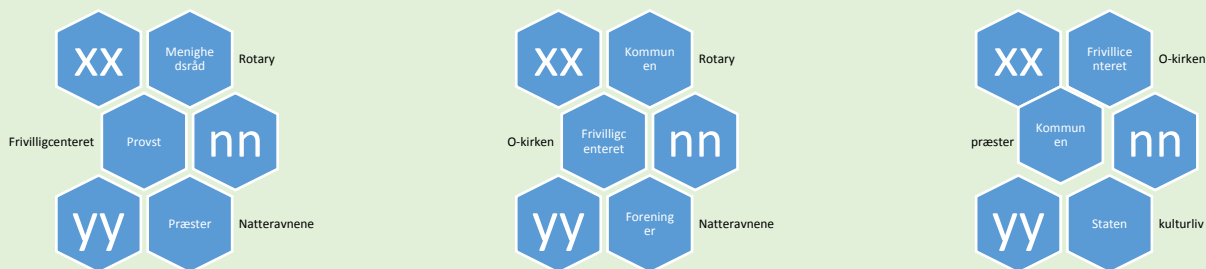
**B.** Netværk forstås uformelt, men ledes formelt.

Der er mange ligeværdige og uafhængige ledere i O-kirkens netværk<sup>11</sup>.

**C.** Virksomheder/O-kirken er netværk og er *i* netværk.

**D.** Enhver ser sig selv/sin organisation som centrum i sit netværk.

O-kirken er centrum i eget netværk. De aktører, man skal netværke ligeværdigt med har sig selv i centrum og O-kirken i periferien. Hver enkelt aktør har sit eget netværk. Der kan være et vist sammenfald mellem netværk, men der er lige så mange forskellige netværk som aktører – med hver sit centrum. For at strategisk netværksarbejde kan lykkes, må man anerkende, at O-kirken set fra andres perspektiv kan være en lille del af et stort netværk.



**E.** Relationer og perspektiver skifter alt efter netværksarbejdets art.

I gængs organisationsteori ses folkekirken ofte som en organisation, der "sælger/ leverer" tro: Den organiserede kirke er organisationen, mens det enkelte medlem er 'kunden'. Det er en brugbar model i nogle sammenhænge. Men når det gælder diakonalt arbejde dør den ikke. Nok er den organiserede kirke virksomhed og dermed aktør, men det enkelte medlem er lige så fulgyldigt aktør, selvom den 'virksomhed' han/hun er tilknyttet, ikke har et kirkeligt stempel: f.eks. natteravnene, de kommunale sorggrupper mv. Man kan altså være 'kunde' i én sammenhæng og ligestillet aktør i en anden. Leverer man direkte ydelser til O-kirken kan relationen endda være omvendt. I corporate networking må man gøre sig klart, at relationer og perspektiver ikke er enten-eller, men både-og.

**F.** Særligt paradoks i relation til diakoni: Intern og ekstern aktør er egentlig én aktør:

O-kirken er aktør. I-kirken er ligeværdig aktør. På sin vis er det én og samme aktør, folkekirken. Men den eksterne (set fra O-kirkens perspektiv) aktør, I-kirken, vil ofte som

<sup>10</sup> A-B-C: Corporate Networking p. 40. D-E-F: Min tilføjelse. G. Ledelse af Tro p. 186-192.

<sup>11</sup> Se afsnit 2.6

udgangspunkt have et andet perspektiv: at være intern aktør i sit projekt/hjælpearbejde, evt. med folkekirken som ekstern aktør.

**G.** O-kirkens struktur er ikke tilpasset corporate networking i projekter som det her omtalte.

Folkekirken er organiseret i et vidt forgrenet, hierarkisk netværk: Kirkeministerium, stifter, provstier, sogne. Administration foregår på alle niveauer, men mange aktiviteter, herunder det diakonale arbejde, ligger ofte i de mindste enheder: Sognene/menighedsrådene.

I Ledelse af Tro<sup>12</sup> forstås folkekirken som et decentralt netværk med udvidede relationer. ”Ansvaret ligger i de enkelte sogne”<sup>13</sup>. I corporate networking er fastlåste organisationsstrukturer uhensigtsmæssige. Der er brug for høj grad af fleksibilitet, også i strukturerne, når man skal netværke med andre, der arbejder i andre og ofte skiftende strukturer.

Vil man styrke det diakonale arbejde kan O-kirkens fastlåste struktur være en hæmsko. Præster, menighedsråd og kirkeligt ansatte er vant til og forpligtede på at lægge en stor indsats i sognet/pastoratet, ikke på hele øen. De aktører, som projektet ønsker at netværke med, er næsten alle organiserede inden for kommunens rammer - sammenfaldende med provstiets<sup>14</sup>. Det giver et ledelsesproblem: Hvem fra O-kirken på Langeland skal lede corporate networking- projekter, hvor de netværk, der er tale om, dækker hele kommunen?

Præster samarbejder stadig mere henover sognegrænser og forpligter sig på projekter, der involverer netværk henover de traditionelle sogne- og pastoratsgrænser. Menighedsråd gør også, men mindre end præsterne. Det er kun få områder, hvor der samarbejdes i hele provstiet – undtagen når provsten står i spidsen. Det betyder konkret, at pilen peger på provsten som leder af projektet. Men O-kirken er ikke struktureret til det: Provsteembedet har ikke ressourcerne til for alvor at lede den type projektet. Og provstiet er organisatorisk ikke tilpasset den type projekter: Provstiet har ikke selvstændig myndighed – eller økonomi – til at iværksætte kirkelige projekter.

Man kunne ønske at folkekirken kunne struktureres mere fleksibelt. Det decentraliserede netværk fungerer godt i mange sammenhænge, men i andre – som f.eks. dette projekt – ville man langt bedre kunne udfolde sig, hvis der var mulighed for at arbejde og virke som og i distribuerede netværk. Det gælder især kirkelige aktiviteter og diakoni. Jeg er derfor ikke helt enig med Erling Andersen og Mogens Lindhardt, når de skriver, at ”det vil dog ikke være til fordel for nogen”, hvis folkekirken tilstræbte en distribueret netværksstruktur, fordi det ”har en tendens til kaos, vilkårlighed og anarkisme<sup>15</sup>. Inden for O-kirken er det måske korrekt, men ses folkekirken som summen af O- og I-kirke, så virker den fastlåste struktur – trods decentraliseringen – hæmmende og til tider næsten skræmmende på dem, der alene hører til I-kirken. De udfolder i høj grad deres frivillige og sociale arbejde uden for O-kirken (shrinking core), som derfor har al mulig interesse i at udvide sit netværksarbejde langt ud over sit eget organiserede decentrale netværk (expanding periphery).

---

<sup>12</sup> Andersen Lindhardt. Ledelse af tro. 2010.

<sup>13</sup> Ledelse af tro. p. 193

<sup>14</sup> Ikke korrekt, men her ses der bort fra, at Ærø hører til provstiet.

<sup>15</sup> Ledelse af tro p. 188-189

I moderne virksomheder og organisationer er det almindeligt at organisere sig i flere parallelle strukturer, hver for sig tilpasset et eller flere særlige indsatsområder – først og fremmest fleksibelt. Jeg mener, at nærværende projekt viser, at der er brug for, at folkekirken begynder at nytænke sin organisation og struktur, hvis den skal udnytte mulighederne for indflydelse i den voksende periferi.

Kirken kan vel blive involveret i projekter, der ”unddrager sig enhver form for kontrol og ejerskab, og kan udvikle sig i en hvilken som helst retning”<sup>16</sup>. Til gengæld involverer (måske genfinder) den I-kirken dér, hvor I-kirken er og virker. Når ”kernen skrumper”, er spørgsmålet, om folkekirken har ”råd” til at undlade at involvere sig i og prøve at influere på den ekspanderende periferi? Periferien er i vore dage kun i ringe omfang sognet. Det er det ofte større område/netværk, som ”samfundet” agerer i: kommunen, centralskolerne, foreninger, organisationer mv., der agerer i større områder.

### 2.3.1 Ekskurs:

To cases, der belyser strukturelle og kulturelle benspænd for corporate networking inden for O-kirken:

#### ***I. Rebellens kor.***

I 2016 fik provsten ideen til at oprette et kor for brugere af Langelands socialpsykiatriske værested ”Hjørnet”. Inspirationen kom fra Fangekoret fra Vridsløselille. Præstekollegiet bakkede op. Sammen med den præst, der har ”Hjørnet” liggende i sit sogn, blev der taget kontakt til stedet. De ville gerne samarbejde. Aftalen blev, at kirken (ikke defineret) ansatte og lønnede to korledere. Hjørnet lægger lokale og støtte fra personalet til samt tilbyder transport til og fra kortimerne for de brugere, der ikke bor på ”Hjørnet”. Konstruktivt, positivt og ligetil.

Men internt var der strukturelle forhindringer: Koret er et tilbud til socialpsykiatriske brugere i *hele* kommunen. Men korlederne kan ikke ’bare’ ansættes i provstiet. Det kræver et formaliseret samarbejde mellem alle menighedsrådene, herunder at der skal nedsættes en bestyrelse som administrator og arbejdsgiver. Det er tungt at sætte i værk med møder og samtaler med alle råd, fordelingsnøgler mv – alt sammen for et årligt budget til koret på ca. 65.000.

Løsningen blev pragmatisk, bestemt af den uhensigtsmæssige struktur. Korlederne blev efter aftale med ét menighedsråd ansat hos dem, der dermed har ledelsesretten og –ansvaret (selvom koret er for hele provstiet). Provstiudvalget tildeler denne kirkekasse en årlig bevilling øremærket koret. En negativ konsekvens er, at de øvrige menighedsråd og præster ikke får ejerskab til det i bund og grund fælles projekt.

Der er en del projektmodeller i folkekirken. Som det ses er det muligt, men ikke ideelt, at navigere inden for den eksisterende struktur. Det ville fremme projekter henover sogne-, provsti- og stiftsgrænser, at der kom nye strukturer, der egner sig til netværkssamarbejde på tværs af de eksisterende strukturer.

#### ***II. Aktøren eller sagen – hvad er vigtigst?:***

Samvirkende Menighedsplejer (SM) har en genbrugsbutik på Langeland. Overskuddet går til SM. Et engageret menighedsrådsmedlem har længe – forgæves - forsøgt at sammensætte en bestyrelse og finde frivillige til at oprette en lokal menighedspleje. Hidtil har holdningen været, at man enten må blive ved at prøve eller opgive.

Corporate networking byder ind med et alternativ: Er det ikke aktøren – og det kirkelige stempel – der er vigtigt, men selve opgaven – at hjælpe udsatte familier - så er der andre muligheder. Man kan kigge ud over sin egen organisation og ind i det perifere netværk. Man starter så ikke med at spørge, *hvem* der skal udføre opgaven, men *hvad* opgaven

---

<sup>16</sup> Ledelse af tro p.189.

går ud på. Så gransker man netværket: Findes en tilsvarende indsats allerede? Skal man starte selv eller kan man i stedet være med til at styrke en allerede igangværende lignende eller tilsvarende indsats i et andet regi?

På Langeland er der adskillige relevante aktører: Røde Kors' familienetværk arbejder med at forebygge og afhjælpe sociale vanskeligheder blandt børnefamilier på Langeland. Børns voksenvenner tilbyder voksen-netværk til familier med svagt netværk. Flere aktører har tilbud til familier med misbrugsproblemer. Odd Fellow-logen og andre deler julekurve/julehjælp ud. Et samarbejde mellem Rotary, Langelands golfklub, Langelandsfestivalen, Koldkrigsmuseet og InnerWheel finansierer hvert år en sommerbørnelejr for 25-30 langelandske børn, der ellers ikke ville komme på ferie.

Er der overhovedet brug for en ny aktør på scenen? Går man hinanden i bedene? Konkurrerer om frivillige og ressourcer? Det, der findes, er måske ikke præcis det ønskede. Men måske er det mere frugtbart og konstruktivt at forsøge at indgå i et eksisterende netværk og hér byde ind med noget, der kan styrke og fremme aktiviteterne. Måske uden et kirkeligt stempel. Men man kan sætte et kirkeligt aftryk – og et godt indtryk. Og det har værdi i sig selv.

## **2.4. Corporate networking - en oplagt strategi**

i ethvert projekt med ambitioner om at nå ud over O-kirken - forhåbentlig en almindelig ambition.

Det er vigtigt at skærpe sansen for og bevidstheden om, hvor og hvordan corporate networking kan skabe mere værdi for kirken (både O- og især I-kirken).

Corporate networking kan ved hjælp af det integrerede analysearbejde<sup>17</sup> give overblik over, hvor kirken står stærkt og mindre stærkt. Så indsatsen kan koncentrerer, hvor værdiforøgelsen er størst.

Corporate networking kan – pga. det mangefacetterede med- og modspil – bidrage til, at kirken konstant tvinges til at nyformulere sit kristne værdigrundlag (med traditionelt kirkeligt ordvalg: evangeliet) ind i den til enhver tid givne sammenhæng. Det er sundt og nødvendigt!

### **2.4.1. Corporate networking. Hvad kan det ikke?**

Corporate networking kan meget, men man må også gøre sig klart, hvad det ikke kan:

- Kan ikke struktureres og defineres klart – uklart hvem der er med og hvem der ikke er med.
- Intet hierarki, ingen entydig ledelse af netværket.
- Der kan ikke lægges et budget for netværksarbejdet (men evt. for en netværksarbejder)
- Kan ikke motiveres, belønnes og straffes (i modsætning til en relation eller et team)
- Kan ikke overvåges og måles.

---

<sup>17</sup> Se afsnit 2.5



Formålet med corporate relations er her at øge kendskabet til hinanden, til ”markedet” for socialt hjælpearbejde og få kontakter. Ved at styrke O-kirkens corporate relations kan man forhåbentlig skabe tillid og dialog og danne grundlag for samarbejde. Gode corporate relations fremmer en samarbejdskultur og dæmper op for konkurrencekultur. De kan modvirke parallel-projekter, hvor flere laver noget, der næsten er det samme - med risiko for at overbyde eller svække hinanden.

Enhver organisation, også O-kirken, arbejder konstant i samtlige netværk – hvad enten man ved af det eller ej. Men udbyttet vokser ved at arbejde strategisk og målrettet inden for hvert felt (kube).

I relation til projektet hér er det tænkeligt, at en indsats indenfor corporate relations på et tidspunkt fører til et eller flere ’virksomheds-samarbejder’, altså kube to. En del-målsætning for projektet er at facilitere, at der afholdes en fælles frivillig-konference med deltagelse af flest mulige aktører<sup>19</sup> Skulle det lykkes, har det uformelle netværksarbejde medført et formelt – og man flytter kube.

Endelig er det en del-målsætning at optimere den enkelte præsts/menighedsrådsmedlems netværksrelationer. Dermed er vi i kube 3 og 4: Personlige og professionelle relationer. Disse er en kæmpe ressource for O-kirken, som vi kan blive bedre til at udnytte strategisk. Projektet arbejder strategisk med organisatoriske enheder, men kan udmærket suppleres med input fra nøglepersoner.

## 2.6. Ledelse i netværk

Hvordan leder man et netværk, som hverken kan styres eller kontrolleres? Det korte svar er: Det gør man ikke. Derfor lyder overskriften ’ledelse *i* netværk’, ikke ’*af* netværk’. Der er forskel. Man kan, som hér, stå i spidsen for et projekt, være iværksætteren og den, der samler trådene. Men man kan hverken styre eller kontrollere det.

Ethvert projekt involverer et netværk. I dette tilfælde stort og kompleks. En afgørende ledelseskompetence er at være klar over, at de øvrige aktører i netværket har andre projekter og andre målsætninger med netværksarbejdet. Har man valgt netværket strategisk – også en ledelsesopgave – vil der naturligvis være et vist sammenfald af interesse og målsætninger. Lederen skal være på det rene med, at i netværket er der mange ligestillede ledere og intet hierarki.

Stadil/Wahlstrøm<sup>20</sup> redegør for, hvordan hver netværkskube har sin ledelsesrolle. Når det gælder corporate relations (kube 1) kalder de ledelsesrollen ”diplomat”. Da der arbejdes med uformelle relationer, er diplomatens rolle at opbygge og pleje uformelle og somme tider uofficielle relationer.

Hovedopgaverne er – her tilpasset det konkrete projekt:

- At skabe organisatorisk handlekraft, bl.a. ved at gøre O-kirken attraktiv som samarbejdspartner. En vanskelig opgave, fordi handlekraften (beslutning og økonomi) ligger i menighedsrådene. En væsentlig opgave er derfor at forsøge at bibringe menighedsråd og præster ejerskab til projektet/målsætningen.
- At have styr på, hvilken retning O-kirken bevæger sig i – eller måske ikke bevæger sig. Og være opmærksom på, at inden for netværket kan køber/sælger-rollen skifte flere gange.

---

<sup>19</sup> Se afsnit 4.1.1.

<sup>20</sup> Corporate networking p. 155-170



- At være klar på, hvornår en relation bevæger sig fra at være uformel til at være formel. Det betyder kubeskift, et skifte fra corporate relations til virksomhedsrelation, og dermed en ny lederrolle (kaldet ”skakspilleren” af Stadil/Wahlstrøm).
- At gøre O-kirken tilgængelig for andre. Her vil midlet være at tale om fælles interesser frem for organisatoriske strukturer og udfordringer.
- At udtrykke klart, hvad O-kirkens intentioner og behov er. Her støder man ind i det for kirken særlige vilkår, at *ingen* tegner kirken. Det er til gengæld væsentligt, at enhver leder i O-kirken holder sig det for øje! Jeg kan som leder udtrykke klart, at kirken generelt arbejder for at fremme det diakonale/sociale arbejde og til det formål har behov for at samtale og samarbejde. Men kirkens konkrete intentioner eller behov kan ingen redegøre for.

Man skal huske, at netværk er og forbliver komplekse. At udpege én kube er et strategisk fokus. Alle 8 kuber hører med, og lederen skal være opmærksom på, hvornår man bevæger sig fra kube til kube. Man kan med held have flere ledere med fokus på hver sin kube – men i en tæt relation.

I corporate networking får det *at lede* sin oprindelige sproglige betydning tilbage i dobbelt forstand:

**A.** I networking *leder man efter noget*: Ny viden, nye muligheder, nye konstellationer. Man leder efter merværdi for O-kirken, men leder ikke efter noget konkret. I netværket afsøger man et stort og til dels nyt område i troen på, at der er muligheder for merværdi: Vi skal blot finde og bruge dem.

**B.** I networking har man sat sig et mål: overordnet er det merværdi. Man kan konkretisere, men det er vigtigt, at det er overordnede mål, fordi resultaterne i høj grad afhænger af netværket, ikke af ens egen indsats. I netværket og sammen med netværket gælder det om at finde de *veje, der leder* mod målet. Fokus er ikke alene på målet, men på al den merværdi (både kort- og langsigtet) man finder på de veje, der leder mod målet, og hos de ’rejsekammerater’, man går vejen sammen med. Man skal være opmærksom på, at den korte vej ikke altid er den bedste. Men man skal i lige så høj grad være opmærksom på, om man kommer på afveje (her sker der en hel masse spændende – men er det relevant i forhold til det nuværende projekt. Man kan evt. notere sig muligheden i relation til et andet projekt) eller ind i blindgyder (Her er der ingen, der vil følges med dig, og forhindringerne tårner sig op – vend om og prøv en anden vej!)

Der konkrete projekt går ud på at gøre det diakonale arbejde i provstiet synligt. Organisatoren (diplomat) er én, men lederen er for så vidt enhver medarbejder, der leder efter merværdi for O-kirken og leder efter veje, der fører frem mod målet.

### 3. Empiri. 2 interessent-analyser.

Projektet er på sin vis grænseløst. Alle er eller kan i princippet være med. Men der er nogle aktører, samarbejdspartnere, med- og modspillere, der ligger mere lige for end andre. Som grundlag for det videre arbejde har projektgruppen<sup>21</sup> udarbejdet to interessentanalyser:

---

<sup>21</sup> Se afsnit 4.1.1.



### 3.1. Interessentanalyse I: Støtte og modstand

Analysen kortlægger, hvor meget med- og modvind, projektgruppen forventer at møde – og hvor den kommer fra. Som det fremgår af modellen, forventes der god opbakning til projektet, ikke mindst fra den lokale O-kirke, der har høj indflydelse på, om det kan fungere.

|                 |   | Forventet støtte til projektet   |  |                 |
|-----------------|---|--|--|-----------------|
| Lav indflydelse | Aktører i gruppe 1 og 2 <sup>22</sup><br>Biskop<br>Kirkefunktionærer<br>IM<br>Flere navngivne nøglepersoner                                       | Præsterne<br>Menighedsrådene<br>Provstiuvalget<br>Kommunen/frivilligcenteret |  | Høj indflydelse |
|                 | Jokere: Lokale foreninger har lav indflydelse i provsti, men høj indflydelse lokalt.<br>Klar fordel med tradition for samarbejde med lokal kirke. |  |  |                 |
|                 | Aktører fra gruppe 3?<br>Enkelte aktører fra gruppe 2?  | Nogle præster<br>(modstand på nogle punkter)                                 |  |                 |
|                 |   | Forventet modstand mod projektet   |  |                 |

### 3.2. Interessentanalyse 2: Netværksanalyse.

Projektgruppen har i denne analyse forsøgt at kortlægge det netværk, der skal arbejdes indenfor i det konkrete projekt. Aktørerne er grupperet *i* O-kirken og *uden for* O-kirken – og inden for den sidste efter, i hvilket omfang de vurderes at arbejde inden for de diakonale/socialle område.

Analysen er et forsøg på at afgrænse et i princippet grænseløst netværk – og at skabe et strategisk overblik og en prioritering af netværksforbindelserne. Herunder vurdere den interesse, de måtte have i at indgå i et netværksarbejde med os. Jf. afsnit 2.5

| Interessenter (ikke-prioriteret rækkefølge)  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| Interesse med grønt. Bemærkninger med blå.   |  |   |  |   |
| O-kirken   | Uden for O-kirken, men i vidt omfang inden for I-kirken (FK-medlemmer) |   |  |   |
|  | Oplagt diakonal aktør  | Aktør uden diakonal form, men med diakonalt indhold | Aktør med elementer af diakonalt indhold | Hører aktøren til inden for definitionen af diakoni?  |
|  | Gruppe 1   | Gruppe 2  | Gruppe 3                                 | Udelades af projektet.  |
| Menighedsråd<br>Fremme diakoni. Skabe bånd til diakonale aktører uden selv aktivt at udvide det diakonale arbejde. Der kan være en mindre merudgift. | Kirkens Korshær  | Natteravnene  | Beboerforeninger                         | Møllehavehuset<br><br>Folkeoplysning.<br>Ikke et direkte diakonalt element  |
| Præster<br>Fremme diakoni. Skabe bånd til diakonale aktører uden selv at øge mængden af diakonalt arbejde.   | Odd Fellow logen   | Art2change  | Hjertestarterforeningen                  | Ældrerådet<br>Politisk organ, men samarbejder tæt med ældresagen.   |
| Biskop<br>Fremme forståelsen af lægfolket som diakonale aktører. Synliggøre folkets kirke. Øget opmærksomhed på diakoni.                             | Rotary   | Vågetjenesten (ældresagen)                          | Lungeforeningen                          | Husflids-, husmands-, husmor-foreninger, forsamlingshuse m.fl.<br>Kan have diakonale elementer, men uden for fokus. |

<sup>22</sup> Se interessentanalyse 2.

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| Kirkefunktionærer<br>Nye mulige samarbejdspartnere.   | De kirkelige genbrugsbutikker   | Besøgsvenerne (Røde kors)   | Kræftens Bekæmpelse   | Venligboerne<br>Folkelig bevægelse uden ledelse og formålsparagraf.  |
| IM<br>Fremme diakoni. Skabe bånd til diakonale aktører uden selv at øge mængden af diakonalt arbejde.   | Sankt Georgs gildet   | Børns voksenvener   | Musikkens hus, Bagenkop   |  |
| Provstiudvalg<br>Fremme diakoni. Skabe bånd til diakonale aktører uden aktivt at medvirke til diakonalt arbejde. Mulig, men ikke sandsynlig, indvirkning på driftsrammen. | Røde Kors: Juleaftensarrangementer mv.  | De blå spejdere   | Torsdagsklubben i Lindelse  |  |
| Menighedsplejen<br>Fremme diakoni. Skabe bånd til diakonale aktører uden selv at øge mængden af diakonalt arbejde. Nye mulige samarbejds-/samtalepartnere.                | De grønne spejdere (KFUM/K)   | Kommunalt socialt arbejde, herunder frivilligcenteret og demens-kordinator  | Ældresagen  |  |
|   | For alle aktører i denne kolonne:<br>At blive set, anerkendt. Honoraraftaler ved foredrag/gæsteoptræden kan være en økonomisk håndsrækning. Mulighed for at skabe opmærksomhed om arbejdet. Anerkendelse af kirkelig tilknytning og det diakonale aspekt i deres arbejde. | For alle aktører i denne kolonne:<br>At blive set, anerkendt. Honoraraftaler ved foredrag/gæsteoptræden kan være en økonomisk håndsrækning. Mulighed for at skabe opmærksomhed om arbejdet. Mulig interesse i at styrke den diakonale selvforståelse. | For alle aktører i denne kolonne:<br>At blive set, anerkendt. Honoraraftaler ved foredrag/gæsteoptræden kan være en økonomisk håndsrækning. Mulighed for at skabe opmærksomhed om arbejdet. Næppe en umiddelbar interesse i at styrke en diakonal selvforståelse. | Aktører i denne kolonne – der kunne være længere – er udeladt for at holde fokus på de væsentligste tråde i netværket. |

#### 4. Handlingsplan- Projektmodel: Et forsøg på at gøre det abstrakte konkret.

##### Netværksarbejdet iværksættes – og fastholdes.

Her beskrives det konkrete projekt – i form af Corporate relations. Men det er vigtigt at forstå, at en præcis beskrivelse egentlig er umulig, fordi projektet er uformelt, uorganiseret, uledet. Overordnet går det ud på at iværksætte, styrke og fastholde corporate relations for på den måde og ad mange veje at nærme sig målet: Styrke og synliggøre det diakonale arbejde i provstiet/på Langeland.

I det følgende beskrives – ud fra de omtalte analyser – de nedslagspunkter/netværksforbindelser, der er skabt eller tænkes skabt.

Teori: Samtale og diskussion har værdi i sig selv. Selv om man ikke når til enighed, når et resultat, er det en selvstændig værdi at tale om tingene. Samtale fremmer forståelsen. Samtale flytter mennesker. Når mennesker flytter sig, flytter alt andet sig også, og nye muligheder opstår.

## 4.1. Interne netværk.

Hovedvægten i projektet ligger på corporate relations – uden for O-kirken – men det begyndte med at fortælle om det i og mobilisere netværket inden for de 4 *interne* netværkskuber<sup>23</sup>. Da projektet har afsæt i det organisatoriske, er det afgørende, at det ikke er en enkeltperson (provsten), der indgår i corporate networking, men præster, menighedsrådsmedlemmer, kirkeligt ansatte og frivillige. Omvendt er det hverken realistisk eller hensigtsmæssigt at inddrage alle i kube 1. Som omtalt har mange allerede gode netværksrelationer inden for en eller flere af de andre kuber. Tanken og håbet er, at der vil blive talt om diakoni/frivilligt socialt arbejde også her. Netværket – alle kuber - hænger uløseligt sammen og kan inddrages, selvom den strategiske vægt ligger ét sted.

### 4.1.1. Projektgruppen og overvejelser om netværkets omfang.

I 2016 blev der nedsat en projektgruppe med 3 præster (fra nord, midt og syd). Vi har forsøgt at danne os et overblik over det sociale arbejde på Langeland, der foregår uden for O-kirken. Der blev drøftet definitioner på diakoni mm. Gruppen forsøgte at klargøre, hvornår noget er 'indenfor' O-kirken, og hvornår det er I-kirken. Resultatet ses i den ret omfattende interessentanalyse 2.

Enkelte blev sorteret fra – f.eks. venligboerne – ikke fordi de ikke laver frivilligt socialt arbejde, men fordi de er en Facebook-gruppe uden organisation, som man kun kan netværke med ved at indgå aktivt i arbejdet. Det er ikke tanken, at gruppen skal stille op som nye frivillige hos andre.

Foreninger mv., der kun dækker et begrænset lokalområde, er med, men her tænkes netværksarbejdet primært udført/videreført af lokale kræfter, f.eks. præst og/eller menighedsråd.

Foreninger mv. med et kirkeligt navn (Kirkens Korshær, Folkekirkens Nødhjælp, Indre Mission m.fl.) er med i netværket, men strategisk vil indsatsen være lav her. Vi går ud fra, at de er bevidste om, at de arbejder ud fra kristne værdier. De hører så at sige 'i ånden' til O-kirken, skønt de ikke er organiserede i den. Vi inddrager dem i netværket, dels fordi de naturligt hører til i det og vil bidrage konstruktivt, dels fordi det vil give O-kirken/os mulighed for at anerkende deres store indsats

Netværksarbejdet er gjort konkret. Jeg har god kontakt til Frivilligcenteret<sup>24</sup>. Interessenterne er 'uddelegeret' til de præster, der vil være med i netværks-arbejdet. Opgaven er 'løst bundet': Etabler kontakt og skab dialog: Hvorfor gør I det, I gør? (et spadestik dybere end formålsparagraffen: Hvad er jeres drivkraft?) Gør I og vi langt hen ad vejen det samme? Har vi et fælles grundlag? Kan/vil/bør vi overveje at samarbejde (mere)? Præster inviteres ofte ud at tale i foreninger – her er der mulighed for dialog. Og omvendt: Præsten kan invitere foreninger mv. ud i sognene og fortælle om deres arbejde og her få en samtale i gang. Netværksarbejdet er godt i gang og vedligeholdes løbende.

### 4.1.2. Præsterne.

Projektet er på dagsorden til kollega-møder i 2016 og -17 og kommer det igen. Den første kontakt til interessenterne i gruppe 1, 2 og 3 er uddelegeret til de præster, der ville. Det gav en lærerig erfaring: De yngre præster var positive. Med en enkelt undtagelse var der blandt præsterne over tres en del skepsis. Der var bekymring for, om projektet gik ud på at 'indrullere' andre i det kirkeligt

---

<sup>23</sup> Jf. afsnit 2.5

<sup>24</sup> Se afsnit 4.2.1

diakonale arbejde eller – ud fra tanken om I-kirken – at forsyne andre med et kirkeligt ”stempel”, som man formoder, at de ikke ønsker. På den baggrund ønskede de ældste præster ikke at deltage.

Det er indtil videre blot taget til efterretning. Det er dygtige præster med solide netværk, som de bruger flittigt, så de modarbejder ikke projektet. Det er en generation, der gennem 80’erne og 90’erne er vokset op med skepsis over for kirke og forkyndelse fra flere sider. De forventer at møde denne skepsis. Os, der har dialogen med interessenterne, har en anden erfaring: Vi er positivt overraskede over, hvor mange der bevidste om, at de indgår i frivilligt sociale arbejde ud fra et kristent livssyn. Og endnu mere overraskende over, at dem, der ikke er sig det bevidst, er glade for, at der spørges ind til værdigrundlaget, og nærmest stolte af at få muligheden for at forstå sig selv som kirke/kristenmenneske ude i hverdagen. Vi hører jævnligt ”men der er nok nogle af de andre (i organisationen/foreningen), der ikke vil vedkende sig det”. Det er der nok, men vi har faktisk ikke mødt nogle endnu - medmindre de ikke er medlemmer af folkekirken eller har en anden religion.

Projektgruppen har tanker om at afholde en årlig ’frivillig-gudstjeneste’ for alle øens frivillige – åben for alle. Tanken er at samle og takke de mange frivillige og ikke mindst at give dem mulighed for at takke for det overskud, de har at dele ud af – og hente nyt overskud i gudstjenesten.

#### **4.1.3. Menighedsrådene**

Menighedsrådene er normalt kun samlede to gange om året. Projektet er omtalt på budgetsamråd og selve målsætningen – at fremme det diakonale arbejde – er nærmest fast punkt. Derudover tages emnet op, når jeg holder formandsmøder og erfa-møder for kirkeværger og kontaktpersoner. Det er vigtigt at anerkende det store netværksarbejde, menighedsrådene udfører lokalt. Samtidig er det vigtigt at sætte ord på, at vi skal tænke ud over sognegrænserne, hvis vi for alvor skal fremme diakonien, fordi det er den kommunale struktur, der er rammen om hovedparten af det sociale arbejde, der udføres på Langeland – af I- kirken, der arbejder på tværs af sognegrænserne.

#### **4.1.4. Biskoppen.**

Biskoppen har været inde over projektet fra starten. Det er et af de overordnede krav til opgaven. Heldigvis er et stærkt netværksarbejde en selvfølge for hende. I de sammenhænge, hvor hun er til møder i provstiet, tales der ofte om dialog og samarbejdsmuligheder på tværs. Det opleves som fremmede for projektet, at biskoppen tænker på tværs og ser ud over O-kirken. Forsøget på at udbrede reformationsfejringen til den brede befolkning går godt i spænd med projektet her. Ikke mindst fordi Luthers kirkeforståelse er grundlæggende for dette projekt.

### **4.2. Eksterne netværk.**

Bortset fra frivilligcenteret, der har en nøglefunktion i netværket, så kan arbejdet i netværket bedst beskrives som kontaktpunkter/hubs. Det fører for vidt at referere indholdet af møder og samtaler. Men her en kort beskrivelse af netværksarbejdet med nogle centrale interessenter i det eksterne netværk.

#### **4.2.1. Frivilligcenteret.**

- En stor del af aktørerne i interessantanalyse 2 er samlede under det kommunalt oprettede Frivilligcenters ”paraply”. Her kan aktørerne låne lokaler og udstyr. Der er fælles platform i

form af hjemmeside og foldere om aktiviteterne. Man kan få råd og vejledning og frivilligcenteret faciliterer fælles projekter. Det gør Frivilligcenteret til en naturlig krumtap i vores netværksarbejde. De to daglige ledere vedkender sig et stort interessesammenfald, med man sporer en vis uro, fordi centeret skal ”uafhængigt af politiske, økonomiske og religiøse interesser”. Omvendt står der i formålsparagraffen, at de skal styrke, støtte og samle det frivillige sociale arbejde på Langeland. Så er kirken svær at komme uden om.

- Indtil videre er der truffet aftale om, at vi kan få de diakonale aktiviteter der ikke er direkte forkyndende, med i den fælles folder, centeret udgiver. Det gælder f.eks. sorggrupper, Rebellen Kor, ældreeftermiddage, sogneudflugter.

Igen volder den kirkelige struktur kvaler. For at være med i f.eks. folderen, skal man tegne et (billigt) medlemskab. Men hvem skal det: Provstiet, der egentlig ikke står for aktiviteter og derfor ikke kan ”tegne” dem, men i praksis koordinerer de *fælles* aktiviteter? Eller menighedsrådene, der så kan få hver deres aktiviteter med, men ikke ”tegner” de fælles?

- Vi er i dialog om at afholde en frivillig-konference, hvor alle aktører kan præsentere sig og få lejlighed til at lære hinanden at kende.
- Det er aftalt, at lederne og jeg holder mindst en årlig samtale for at sikre en stadig vidensdeling og dialog.
- Der er åbenhed for, at centeret – eller de tilknyttede aktører – kan samarbejde i konkrete projekter.

#### **4.2.2. Borgmesteren.**

Biskoppen har sammen med den lokale provst været rundt og mødes med alle stiftets borgmestre. I forbindelse med besøget på Langeland var det oplagt at benytte lejligheden til at snakke kirkeligt, kommunalt og frivilligt socialt arbejde. Der er god tradition for dialog og godt samarbejde med kommunen. Der var enighed om, at det bør fastholdes. Borgmesteren vil gerne samarbejde med kirken, men med det udgangspunkt at kommunen ”naturligvis” er konfessionsløs. Han havde ’ikke tænkt på’, men vidste egentlig godt, at kirkens diakoni ikke skelner mellem kristne/ikke-kristne i sit hjælpearbejde. Eller at 85% af dem, der arbejder i kommunen eller frivilligt ikke er konfessionsløse, da de er medlemmer af folkekirken. Man kan godt arbejde på et kristent værdigrundlag, selvom man ikke bruger et kristent stempel. Det var han enig i.

#### **4.2.3. Røde Kors.**

Røde Kors er en stor organisation, med et bredt spektrum af socialt hjælpearbejde. Nærværende projekt er lokalt, og der er derfor kun tænkt i networking med det arbejde, der har en lokalafdeling. Det anerkendes, at de landsdækkende tilbud til f.eks. indsatte, løsladte eller støttepersoner til indlagte også kan komme borgere på Langeland til gode. Men vi holder et lokalt fokus.

Lokalt har Røde Kors:

- Besøgstjeneste. Provsten har haft en konstruktiv samtale med lederen.
- En gruppe, der arbejder med integration.
- En gruppe, der holder fælles juleaften for enlige og ensomme. I 2016 deltog 100 mennesker. Begge grupper ledes af den samme. Vi er i god og konstruktiv dialog med allerede eksisterende samarbejde og mulighed for mere.

#### 4.2.4. Andre aktører.

Vores interne netværk er gennem præster og eksisterende netværk i dialog med alle de øvrige interessenter i interessentanalyse 2. Der skal ikke nødvendigvis komme aftaler eller konkret samarbejde ud af det. Samtalen har værdi i sig selv. Det er en fælles erfaring, at langt de fleste er glade for at få lejlighed til at tale om værdigrundlag og om kristentroen som et fælles fundament. På forskellig måde siger mange det samme: Der er en grund til, at vi gør det vi gør. Det er jo, fordi vi tror på noget.

#### 4.3. Evaluering af projektet?

Tidligere<sup>25</sup> er der redegjort for, hvordan arbejdet med corporate relations undsiger sig kontrol og måling. En traditionel evaluering med målbare parametre er derfor ikke mulig. Kriteriet kan kun være god gammeldags fornemmelse: Kan vi om nogle år sige, at O- og I-kirke er kommet tættere på hinanden? Synes vi om nogle år, at O-kirken er blevet en mere synlig og flittig medspiller og naturlig samarbejdspartner i det sociale arbejde på Langeland? At I-kirken er blevet mere bevidst om at være kirke?

Man kan konstatere, hvorvidt der rent faktisk bliver holdt en frivillig-konference eller en frivillig-gudstjeneste. Men at gøre det til succeskriterier for projektet ville være forfejlet, da disse arrangementers egentlige værdi skal ses i sammenhæng med hele projektet.

Der mangler måleredskaber i forhold til det overordnede projekt. Men i det omfang, der indgås konkrete samarbejdsaftaler om konkrete opgaver/aktiviteter, kan der naturligvis evalueres på disse.

### 5. Konklusion:

At netværke er et stort, men nødvendigt, arbejde, hvis man vil styrke det diakonale arbejde. Netværk er ikke længere primært sognebaserede – slet ikke når det gælder socialt arbejde/diakoni. Hovedparten af netværk dækker hele kommunen. O-kirken kan derfor ikke længere nøjes med at netværke på sogneniveau – om end det stadig har værdi.

Kirkeligt netværksarbejde kræver, at mange involveres. Det kræver en ny kultur, hvor O-kirken i ligeværdigt samarbejde med andre leder efter de steder, hvor der er størst brug for en indsats, og leder efter de veje, der fører til det bedst mulige sociale arbejde/diakoni. O-kirken må i vidt omfang give afkald på traditionel ledelse (styring) af fælles aktiviteter og projekter.

Det 'koster' måske navnet diakoni og det kirkelige stempel. Til gengæld vinder vi, at kirken er med 'her og der og alle vegne'. Det vil styrke det diakonale arbejde – og kirken - at satse på fælles indsats fremfor parallelle indsatser (kirken og kommunen/organisationer/foreninger – i stedet for kirken *eller*...). Paralleliteten er set fra kirkens perspektiv i virkeligheden et falsum, da 85% af befolkningen er kirke. Der er altså ikke tale om flere forskellige aktører, men om at kirken i virkeligheden er den afgørende aktør.

---

<sup>25</sup> Se afsnit 2.4.1.



Det er dog ikke en farbar vej at styrke det diakonale arbejde ved blot at forsøge at forsyne det eksisterende sociale arbejde med et kirkeligt stempel. Aktørerne er organiserede i andre sammenhænge og har umiddelbart en anden selvforståelse. Det skal O-kirken respektere - og fokusere på det fælles indhold og de fælles mål fremfor på navne og stempler. I-kirken er der og er socialt meget aktiv. Der er ikke behov for at 'indrullere' den i O-kirken. Ethvert forsøg på at kontrollere I-kirken er en misforståelse.

Samtidig har kirken pga. sin missions- og forkyndelsespligt den særlige opgave i corporate networking at være den, der i videst muligt omfang faciliterer samtaler om værdigrundlaget for alt socialt arbejde. Kirken véd, at hvis værdigrundlaget smuldrer, så ender det, der er bygget på det, også med at smuldre. Det er i den sammenhæng ikke afgørende at få de 'rigtige' svar. En øget bevidsthed hos I-kirken om at være kirke kommer i højere grad af at stille de rigtige spørgsmål, så den enkelte begynder at tænke mere over det.

Igen skal man huske, at det afgørende er, at det sociale/diakonale arbejde bliver udført. Selv det smukkeste værdigrundlag er ikke meget værd, hvis der ikke bygges på det.

Der er intet nyt i, at kirken – O-kirken – samtaler og samarbejder. Det gør den i forvejen flittigt. Men det er nyt at kvalificere og målrette indsatsen gennem metodevalg og strategisk planlægning. Det er også nyt primært at anskue den kirkelige indsats ud fra den kommunale struktur (kommunegrænsen) og ikke ud fra den kirkelige struktur, der kan virke begrænsende, fordi den er organiseret ud fra meget små lokale enheder (sogne, pastorater), mens provstiet ikke har selvstændige beføjelser på det diakonale område. Det er nødvendigt, fordi de væsentligste aktører i det ønskede netværk arbejder i og dækker hele kommunen.

## 6. Perspektiver

- Opgaven lægger forsigtigt op til at nytænke den kirkelige struktur – ved at påpege de problemer, som den eksisterende (sogne-)struktur giver: Hvis det diakonale arbejde skal fremmes, skal der fokuseres langt mere på I-kirken end O-kirken. Men I-kirken arbejder hovedsageligt inden for den kommunale struktur. Det ville lette det vigtige netværksarbejde, hvis provstiet – evt. flere provstier eller andre relevante enheder – fik mulighed for med *enkle* midler at organisere sig *selvstændigt* omkring væsentlige fælles projekter.
- 'Shrinking core – expanding periphery' er et grundvilkår, også for kirken. Der er brug for, at fremtidige diakonale indsatser tager udgangspunkt i I-kirken og det meget store stykke arbejde, der udføres her, fremfor fortsat at fastholde O-kirken som den (eneste?) 'rigtige' aktør. Der er brug for besindelse på, at det er I-kirken, der er kirke – og at det er hér, O-kirken skal virke, når det gælder diakonalt arbejde. Det er periferien, der bærer kernen, ikke omvendt.



## 7. Litteraturliste.

### Primærlitteratur:

- Stadil, C. & Waldstrøm, C.: Corporate networking. København: Gyldendal Business 2009
- Andersen, E. & Lindhardt, M.: Ledelse af tro. København: Gyldendal 2010
- Nielsen, H. K.: Han elskede os først - om den bibelske begrundelse for diakoni. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag 1994
- Elting (red), M. & Hammer (red), S. Ledelse og organisation - forandringer og udfordringer 2. udg. 2015. København: Samfundslitteratur. Kapitel 10-14.

### Baggrundslitteratur:

- Confessio Augustana ved Leif Grane. Gyldendal 1976
- Foss, Øyvind. Kirkens diakoni i bibelteologisk, historisk og etisk belysning. Aarhus: Aarhus Universitetsforlag 1992
- Stubkjær, Henrik: Moderne luthersk teologis forståelse af diakonien. Artikel i Århus Stifts årbog 1997.
- Michael Pedersen: Har diakonien en rolle i et moderne velfærdssamfund? Artikel i Kristeligt Dagblad 28/2-11.
- Sørensen, E. & Torfing, J.: Netværksstyring - fra government til governance. København: Roskilde Universitetsforlag 2005
- Sørensen, E. E. & Hounsgaard, L. & Ryberg, B. & Andersen, F. B.: Ledelse og læring - i organisationer. København: Hans Reitzels forlag 2008.