

# fælles om det sociale ansvar

KOMMUNER, FOLKEKIRKER OG ORGANISATIONER I NYE SAMARBEJDER



## Fælles om mange flere samtaler

**REPORTAGE OG DOKUMENTATION** fra Netværkskonferencen "Fælles om det sociale ansvar II".

**Kommuner, folkekirker og kirkelige organisationer.**



## Velkommen til en verden, hvor der er meget at være fælles om

"Fælles om det sociale ansvar" er overskriften for nye initiativer til at få kirker, kommuner og organisationer til at samarbejde mere om sociale opgaver. I januar 2018 blev den første Fælles om – konference afholdt på Aarhus Rådhus med 175 deltagere. Et år efter var mere end 300 samlet på Diakonhøjskolen, da Fælles om det sociale ansvar 2 – konferencen fandt sted, den 31. januar.

**Dette magasin samler indtrykkene fra konferencen gennem reportager, nedslag i nogle af de mange workshops samt grundige referater fra de tre plenumoplæg ved Jørn Henrik Pedersen, Lene Tanggaard og Helle Hein.**

Biskop Henrik Wigh-Poulsen er initiativtager til konferencen, og han glæder sig over den store tilslutning:

"Sidst vi mødtes var vi 175. I dag er der tilmeldt 300, så der er da noget, der tyder på, at vi sammen – kirke, kommuner og organisati-

oner - har fat i noget, der er rigtigt og vigtigt i dagens Danmark, som vi har glemt, men som vi skal mindes om. Jeg kan ikke lade være med at lufte en fornemmelse jeg har af, at det er sundt for os, at blive kaldt på af andre og blive erindret om af andre, hvad de også synes er vores opgave og ansvar".

Biskop Henrik Wigh-Poulsen siger videre: "Efter første konference er der kommet mange projekter i gang. Det er ikke alle steder, det har givet et konkret afkast i form af et suppekøkken eller lignende, men nu kender de forskellige aktører hinanden, der er fora, de mødes i for at tale fælles løsninger, alt fra små projekter til de mere forkromede. Jeg ved, at der er meget, jeg ikke hører om, men det, jeg hører fra mine provster, er, at mange ting allerede er i sin vorden, at det vokser. Så hængerne er smurte, det er bare at gå ind."

**Læs mere om "Fælles om" på hjemmesiden [www.fællesom.dk](http://www.fællesom.dk).**



# En buffet af fællesskab

**Mere end 300 deltagere fra Aarhus Stift og kommuner i Østjylland mødtes om samarbejdet for socialt udsatte**

TEKST: IRENE NØRGAARD  
FOTOS: LARS SALOMONSEN  
Nu ved vi, hvor døren er! Sådan lød et udsagn sidste år, da Biskop Henrik Wigh-Poulsen i front indbød provster, præster, kommuner, borgmestre og andre interessenter i Aarhus Stift til at mødes til

konferencen Fællesom i rådshuset på Aarhus Rådhus. Med den ene formål at finde veje for et samarbejde om socialt udsatte på rådhuset i Aarhus.

I år lød det sådan her på Dia-konhøjskolen i Højbjerg, da parterne så mødtes igen: Nu er hængslerne smurte - det er bare om at gå ind.

**Eksempler som vejvisere**  
Samarbejdet på tværs var fle-

re steder allerede i fuld gang. Det seneste år er der nemlig i flere kommuner og sogne oprettet konkrete samarbejder. Kommuner og kirker har banket på hos hinanden og undersøgt muligheder for fælles løsninger. For nu kendte de kendte døren og mulighederne.

Årets Fællesom 2 var derfor præget af en underliggende strøm af eksempler, der tjente som vejvisere for dem, som

endnu ikke havde omsat den gode vilje til konkret handling. Om konfirmationsforberedelse i kombination med PPR-arbejde, om fritidsjob til 2. generationsindvandrerdrænge, der passer børn, mens de voksne går til gudstjeneste, om integrationsarbejde eksekveret i sognegården og demensgudstjenester foranlediget af kommunale embedsfolk.

“Jeg var med sidste år, hvor jeg var meget begejstret, og jeg følte, der endelig skete noget, jeg har ventet på i mange år. Og jeg er stadig begejstret. I forhold til sidste år, hvor vi nok var noget tøvende overfor, hvad et samarbejde kunne indebære, har trykningen meldt sig. For grundlaget er på plads. Vi ved, at vi ikke skal overtage hinandens arbejde, og vi kender hinandens tilgang og begrænsninger.”

Sådan lød det fra Heidi Torp, sognepræst i Skanderborg Kommune.

Da hun gav sig til at undersøge, hvor kirke og kommune kunne samarbejde, viste det sig, at der allerede var mange projekter i gang. Blandt andet underviser og hjælper kirken de ansatte i kommunens sundhedshus med “den svære samtale”, ligesom der i fællesskab er etableret sorggrupper og en frivilligkoordinator, der har ben i begge lejre.

“Og vi er blevet klædt bedre



Heidi  
Torp

på til at bruge hinanden i det hele taget, og gør det i stigende grad. Den anden dag ringede en sagsbehandler fra kommunen for at høre, om det kunne være muligt at arrangere demensgudstjenester for kommunes sygdomsramte ældre. Det var ikke sket før.”

#### **Fætter-kusinefest**

Ved ankomsten skulle deltagerne omkring det store tagselvbord. En buffet af kompetente indspark bestående af i alt 15 Workshops. Her skulle de trække to papirslips, én tilmelding til hver workshop-runde. Og her kunne alt det, vi er fælles om at hjælpe hinanden med, ryge på tallerkenen: ‘bekæmpelse af ensomhed’, ‘indsats for familier’, ‘nye rammer for social indsats’, ‘nye unge frivillige’, ‘sårbare unge’, ‘væredygtige væresteder’ og ‘støtte ved livets afslutninger’. Nogle ‘retter’ fik hurtigt ben at gå på – således var der efter kort tid udsolgt af ‘Hvad vil vi med de frivillige’ med Knud Aarup, formand for Udsatterådet i Aarhus og tidligere direktør i Socialstyrelsen, ligesom ‘Fælles om bekæmpelse af ensomhed’, ved Erik Ladegaard, præst ved Holstebro Kirke, også var et populært emne.

Flere kommuner benyttede lejligheden til at mødes på forhånd og samle op om deres fælles planer og indsatser, i gangarealerne havde mange af de kirkelige organisationer taget opstilling, og i alle afkroge af Diakonhøjskolen mødtes forgreninger af forsamlings og foreninger, tidligere og kommende netværk traf hinanden, samlede op og udvekslede visitkort i det, der en overgang mindede om en grandios fætter-kusine-fest.

En af dem, der var ny i ‘fælles-om’- og kirkesammenhæng var Pia Katballe, projektleder ved Aarhus Kommune. Til daglig arbejder hun med et storstilet projekt omkring Gellerup Kirke, der lige nu bliver gentænkt som et bredt funderet samlingspunkt for alle i Gellerup i Aarhus V. Derfor er Fælles-om et oplagt input for hende, selvom spillebanen er ny:

“Jeg plejer at kende alle, når jeg i kommunalt regi deltager i netværkskonferencer. Her kender jeg ingen, og det er lidt af en parallelverden at træde ind i for mig. Men det er superspændende, og jeg lytter i andægtighed. Jeg kan



Pia  
Katballe



se masser af muligheder, som vi kan løfte sammen. Det eneste, jeg savner, er en større mangfoldighed i salen. Når 40 procent af de muslimske børn i Gellerup for eksempel har forældre, der ikke går på arbejde, ligger der en opgave foran os, som passer i rammen her. Men når der kun er hvide kartofler til stede i rummet her, giver det en naturlig begrænsning," siger Pia Katballe og fortsætter: "Jeg håber, at et initiativ som dette ikke ender, som det nogle gange sker: At vi holder talrige møder om, hvordan vi skal prioritere en række opgaver og til sidst er tiden gået med, at vi har siddet til møder, men ikke fået gjort noget. Jeg er meget opmærksom på at eksekvere."

### Ikke en dårlig kopi

Da forsamlingen, efter de indledende benspark, satte sig i det store fællesrum og smagte på den funky huspianist Erling Andersens jazzificerede udgave af 'Når vinteren rinder i grøft og i grav', var øreme rensede til

at modtage indhold. Først fra medarrangør af konferencen og provst Esben Thusgård, der bød velkommen ved at stille sigtekommet skarpt: At nogen var kommet med snævre faglige interesser, palliation, sorg, ensomhed eller hjemløshed. Andre fordi hjertet banker for de, der møder livet, når det er mest ubarmhjertigt. Men at fællesskabet om at hjælpe opstår lokalt og skal virke lokalt. Uden at danne grænser og skel, men med sigte på at løfte sammen, så der er plads til, at også det skæve kan trives.

Efterfølgende understregede Biskop Henrik Wigh-Poulsen i sin velkomst, at der var gjort anstrengelser for Aarhus Stift ville gøre det bedre end Hollywood, at "Fælles om det sociale ansvar 2" ikke ville blive en dårlig kopi af 1'eren. Den første konference viste, at der var et behov for at finde sammen om indsatsen for de svage. At forholdet mellem kirke og kommune måske nok har været på pause i lang

tid, men at der var grobund for at mødes igen. Det havde virket. Samarbejderne ude omkring er allerede i gang lige fra en hjemmeplejepræst til fælles fokus på demens, udsatte børn og unge og madordninger til mennesker under fattigdomsgrænsen. Og biskoppen opfordrede deltagerne til at lade sig inspirere af og forpligte sig på hinanden. Ikke for at gøre det samme, men hver især gøre det, hver især er bedst til. At det er sundt for alle parter at blive revet ud af fordybelsen i deres eget område, at blive kaldt på af andre, der mindede om, hvad DE mener, er opgaven. På den måde, pointerede han, kan parterne spille hinanden bedre. Og han understregede, at døren ind til hinanden er fundet, hængslerne er smurte – det er bare at gå ind.

### Styregruppe i Randers

Også borgmester i Randers, Torben Hansen, var med til at åbne konferencen. For ham – og Randers – var sidste års konference afsat til en lokal

styregruppe med medlemmer fra både kirke, kommune og kirkelige organisationer i byen. Gruppen sonderer både hvilke fælles opgaver, der kan indgå i samarbejdet, men også hvor langt et samarbejde kan udvikle sig, og hvordan det lokale engagement kan bevares og udvikles. Første projekt, et samarbejde mellem PPR i kommunen og konfirmationsforberedelsen i kirken, er allerede søsat. Målet er at støtte de unge, der har flere bekymringer op til konfirmationen end andre på deres alder, fx skilsmissebørn med store konflikter mellem forældrene og børn af misbrugere.

Torben Hansen fortalte, at samarbejdet og mødet med kirkens folk allerede havde haft stor betydning for kommunens medarbejdere, og at der både var møder og fælles aktiviteter sat i kalende-

ren. Og han understregede, at forskellene de to parter imellem er vigtige at holde sig for øje. At kommunens folk er forpligtede til at følge dansk lovgivning. Det betyder blandt andet, at der primært er fokus på at hjælpe, når problemerne bliver komplekse. Også selvom hjælp og støtte på et tidligere tidspunkt kan være rigtig stærkt og afgørende. Folkekirken, derimod, har andre muligheder. Kirken har kontakt til mange frivillige, som tilbyder tid til samtale og frivillige, der forstår at skabe de ægte, sociale fællesskaber, som kan være en støttende skulder for en medborger. Det skal tænkes ind i den fælles indsats. Det har en enorm medmenneskelig værdi – og medmenneskelighed hverken kan eller skal gå af mode. Kommunen, sagde Torben Hansen, ønsker at arbejde sammen med civilsamfundet og frivillige foreninger. Det er

nedfældet i politikkerne fra byrådet, og med kirken og de kirkelige organisationer som medspillere bliver flokken, der løfter, endnu stærkere. Og sluttede med et Løgstrup-citat: "På hvor mangfoldig vis kommunikationen mellem os end kan arte sig, den består altid i at vove sig frem for at blive imødekommet."

### **Workshops og flere oplæg**

I plenum fulgte nu to oplæg, dels ved "fænomenet fra Fyn", professor i socialvidenskab, Jørn-Henrik Petersen og professor i pædagogisk psykologi, Lene Tanggaard. (Begges oplæg er gengivet her i magasinet side 11-15 og side 16-18).

Herefter satte 300 deltagere kursen mod de syv første workshops. 45 minutters koncentrat af specialer og problemstillinger – og løsninger – begået af fagfolk og andre med erfaring på samme felt.



Ord, tanker og overvejelser blev rundhåndet delt ud. Der var spørgsmål, også kritiske spørgsmål og viden, der fik tanker at flyve på og ben at gå på. Og at dømme efter kaffepausens snakkelyst blev pointerne flittigt delt videre, da runde 1 var overstået. Det var også i kaffepausen, at det ni mand store band, Kafé Kolind, slog sig løs på instrumenterne og leverede slagkraftigt akkompagnement til kaffe, kage og summen af stemmer.

Efter anden runde med workshops kunne deltagerne gå tilbage til plenum og dagens sidste, lattervækkende oplæg. Formentlig er der ikke ret mange andre oplæg med noget så prosaisk på dagsordenen som "værdibaseret ledelse", der vækker så meget latter som Helle Heins. (Se referat af hendes oplæg side 19-23)



Kim  
Blach  
Pedersen  
(tv) og  
Thomas  
Holmen  
Andersen



Og efter en sund portion aftensmad ved endnu et veldækket buffetbord, kunne deltagerne smutte ud i mørket til de kolde biler og køre hjem, tanket op med perspektiver, ideer og konkrete tiltag, der kunne passe ind hjemme hos dem.

En af dem, der havde brugt dagen på konferencen var Kim Blach Pedersen, direktør, GOGGS Fonden i Randers: "Jeg synes, det er svært at uddrage en lære af en sådan dag, før det har fået plads til at bundfælde sig. Men jeg noterer mig, at dagen kan være med til at præge en vigtig samfundsdebat, og at

der virkelig er en lyst til at tale med hinanden, kirke og kommune imellem."

Også Thomas Holmen Andersen, provstiuvalgsmedlem i Nordre Provsti i Aarhus, havde fået en del ud af dagen: "Jeg synes, at der var rigtig mange og gode foredrag. Én ting derudover tager jeg med mig: Den, der giver pengene, bestemmer. Det betyder kort og godt, at frivilligheden og arbejdet er påvirket og styret af, hvad vi kan opnå at få midler til. Det er ikke til at undgå, og det er ulige. Men derfor kan man godt have et godt samarbejde med hinanden.



# Scener fra workshops

Deltagerne på konferencen kunne vælge mellem 15 forskellige workshops. Her følger et par løsevner-sentenser fra flere af de forskellige workshops



## HVAD VIL VI MED DE FRIVILLIGE?

**Knud Aarup**, formand for Udsatterådet i Aarhus: Frivillighed foregår især i organisationerne, og organisationerne er i lommerne på det offentlige. Så enkelt er det. Derfor mangler den uafhængige og kritiske røst. Civilsamfundet er på den måde svækket. Jeg oplever derfor nogle gange, at ngo'erne kan være bange for at samarbejde med hinanden af frygt for at miste opmærksomhed og dermed forsvinde. Men bare rolig. Der er nødlidende nok til alle, så vi kan lige så godt samarbejde.

Replik ved **Ole Bjerre**, generalsekretær i Jysk Børnefor-sorg: Jeg er tidligere offentlig embedsmand, og til at begynde med lod jeg det passere, men efterhånden slog jeg ned på det, når jeg hørte følgende: "Bruger I frivillige - eller hvad bruger I jeres frivillige til?" Frivillige er nogen, man skaber noget sammen med - ikke nogen, man bruger.

## BEKÆMPELSE AF ENSOMHED

**Erik Ladegaard**, sognepræst, Holstebro: Vi har en lang række initiativer, blandt andet rettet mod ensomhed. I Holstebro sogn bor der 12.000 mennesker. 600 af dem kommer ud mindre end 5 gange om året. Det er ensomhed. Spørgsmål er, hvordan vi finder frem til dem? Holstebro Kommune foreslog en trygheds- og omsorgstjeneste. "Vi betaler," sagde de, "og I eksekverer." Det var en anden form for menighedspleje. Vi har også et projekt om børn og unge i sorg, hvor vi har en fælles styregruppe med folk fra kommunen, og når man sidder med repræsentanter fra begge sider i sådan en gruppe, så er det nemmere at snakke finansiering. I forhold til integration har vi også et intensivt samarbejde. Hele det religiøse spektrum er der - i samarbejde med kommunen.





## FÆLLES OM DET LOKALE SAMFUND

**Ruth Gøjsen**, forkvinde for medborgerne på Nørrebro. Her arbejder man med at skabe fællesskaber på tværs af religioner, fagforeninger og ngo'er: En af vores forcer er, at vores aktivisme har givet de lokale beboere en følelse af, at de kan være med til at rykke på de ting, der ikke fungerer. Det har skabt aktive beboere, men det har også skabt aktive politikere.

Vi har mange afledte effekter af vores projekter, blandt andet fritidsakademiet, hvor man kan ringe hen og bestille diverser former for husligt arbejde, oprydning, rengøring eller havearbejde og hvor mange af de unge kan tilmelde sig og få deres allerførste fritidsjob. Vi har desuden et projekt med Pinsekirken, hvor unge 2.generationdrengene har som fritidsjob at passe de mindste børn, mens de voksne er til gudstjeneste

**Kristian Würtz**, socialrådmand, Aarhus Kommune, Soc. Dem: Jeg synes eksemplet fra 'Medborgerne' vidner om, at ikke alt er ned ad bakke. Demokratiet har vundet en sejr på Nørrebro. Bydelens beboere tilhørte tidligere, tilbage i firserne, forskellige antidemokratiske fraktioner, men ting kan forandres. Danskerne er stadig foreningsaktive.

**Henrik Wigh-Poulsen**, Biskop, Aarhus Stift: Jeg synes også, at eksemplerne viser, at rigtig meget går godt. Det l gør, Ruth (Gøjsen, red.),

kommer demokratiet til undsætning. Vi oplever i disse år, at mange mennesker føler sig kørt over. Tag for eksempel 'De gule veste' i Frankrig og tendenser til stammedannelser i England i forbindelse med Brexit. De tendenser skal vi imødegå med aktivisme. Som biskop i folkekirken kan jeg godt være brandærgeligt over at høre, at det det sjove og virksomme, I har skabt hos 'Medborgerne' er skabt sammen med Pinsekirken. For vi i Folkekirken har tradition for at knytte os til de folkelige fællesskaber. Det kunne vi godt blive bedre til igen. Vi tænker måske, at når vi har aktiviteter i sognegården, så går det hele nok godt. Men præsterne kan i højere grad bevæge sig ud i det øvrige lokalmiljø og virke der også.

## HVAD ER DET EKSTRA, VI ER FÆLLES OM?

**Niels Bjørnø**, leder af Kirkens Korshærs byarbejde i Aarhus: Vi har brug for at skabe rammer for værdige liv sammen. Men hvorfor samarbejder vi ikke mere? Min oplevelse er, at der kommer ofte strukturelle barrierer med budgetter og lovgivning i vejen. Se for eksempel det nye "Psykiatriens Hus" i Aarhus. Her må dels de kommunale og dels de regionale medarbejdere ikke se på hinandens skærme, når de arbejder sammen, af hensyn til datalovgivningen.

## FÆLLES OM UDVIKLINGEN AF DET SOCIALE ANSVAR

**Niels Højbjerg**, stadsdirektør i Aarhus Kommune og **Erik Kaastrup-Hansen**, direktør for sociale forhold og beskæftigelse, Aarhus Kommune:

Erik: Jeg oplever en ansvarsfølelse for det enkelte individ, helt ind i byrådet og hele vejen ned gennem sektorerne. Byråd på byråd i Aarhus har bekræftet visionen om at være en god by for alle, med plads til forskellighed og mangfoldighed. Alle skal være en del af fællesskabet. Er vi på vej, Niels?

Niels: Jo, det er vi på nogle områder. Vi har for tiden et job-boom uden lige, der skabes 5.000 nye jobs om året, og der bliver skabt muligheder for folk til at følge deres drømme. Men vi kan også se, at der stadig problemer. Som Lene Tanggaard udtrykte det for lidt siden: vi får det, vi måler, men der er også temaer, vi ikke får løst.

Erik: Ja, for vi har stadig problemer med ledigheden. For eksempel har vi 2.700 ledige akademikere i kommunen, og nogle af dem kan kun i begrænset omfang bruge deres uddannelse.

Niels: Vi bygger boliger og skaber muligheder som aldrig før. Men vi er under voldsomt pres. Personaleforbruget er beskåret med 15 procent, og kommunerne generelt har ændrede rammer. Efter valget kommer kommunerne formentlig til at få en større del af opgaverne i samfundet, og vi skal finansiere en stor del selv. Det fordrer, at vi mobiliserer civilsamfundet.



*Kolinds Balladeband spillede i netværkskonferencens kaffepause. Bandet er et af de håndgribelige resultater af et årelangt samarbejde mellem kommune, kirke og KFUM's Sociale Arbejde på Kafe Kolind midt på Djursland.*

## KONFERENCENS KAFFEPAUSEBAND:

# Caféen mellem kirken og kommunen

### **Kaffepausebandet fra Kafe Kolind er en kirkelig/kommunal succeshistorie fra Djursland**

Når bandet fra Kafé Kolind kaster sig over Kim Larsens hits med spader, gryder og keys, er det ikke kun den skæve musik, der fylder rummet. Det er følelsen af fællesskab imellem bandets medlemmer. Bandet, der spillede i netværkskonferencens kaffepause, er et af de håndgribelige resultater af et årelangt samarbejde mellem kommune, kirke og KFUM's Sociale Arbejde på Kafe Kolind midt på Djursland.

"Jeg er kommet på kaféen i mange år. I begyndelsen, da det var kommunens, var jeg visiteret og skulle arbejdsprøves, nu kommer jeg her bare frivilligt. Dengang havde jeg gået hjemme i lang tid, og jeg trængte til at komme ud. Nu maler jeg om mandagen,

spiller musik om tirsdagen og strikker om onsdagen." Sådan siger Katja Anna Busk Sørensen, 37 år og fortsætter:

"Jeg er altid glad, når jeg kommer hjem efter Kafé Kolind, specielt musikgruppen er jeg glad for. Det er som at have en lille familie."

### **Et band med plads til alle**

Selvom mange af band-medlemmerne aldrig har haft et instrument eller en mikrofon i hånden, før de begyndte i Kafé Kolinds band, så mødes de hver mandag og tirsdag om at skabe musik og spille i både samme toneart og takt. For der er plads til alle.

Kaféen har mere end 15 år på bagen som samlingssted i den lille by på knap 2.000 indbyggere. I dag drives den af KFUM's Sociale Arbejde med støtte fra Syddjurs Kommune og flere forskellige

puljer og fonde. Det er både et mødested, spisested og værested, ligesom det også er her, Kolind Kirke har konfirmeringsforberedelse, både for konfirmander og minikonfirmander.

### **En menneskelig præst**

Som en del af onsdagens strikketræf, er der besøg af Kolind Kirkes præst, Tine Frisenette. For som en forlængelse af samarbejdet på kaféen, har præsten også sin gang i huset.

"Så sætter hun sig og snakker om alt muligt. Det er en god måde at komme tættere på hende, og det er også lidt rart at vide, at hun også er et menneske, der har haft gode og dårlige oplevelser," siger Dorthe Jensen, som er én af dem, der både dukker op i musikcafeen, og når der bliver strikket.



## HVAD VAR DET NU, DE SAGDE? JØRN HENRIK PETERSEN

# Har filantropien en rolle?

REFERAT: IRENE NØRGAARD

I 2017 offentliggjorde Tryk-Fonden og Socialforskningsinstituttet en vigtig rapport. Den handlede om livsvilkår og social eksklusion i Danmark. Her var befolkningen inddelt i tre grupper. Den første var majoriteten. 78 procent af befolkningen havde ingen væsentlige sociale problemer. I midten var risikogruppen, hvor 18 procent viste tegn på eksklusion, på at falde ud af fællesskabet, men stadig havde en 'samfundsnærhed'. De sidste 4 procent er de socialt udsatte med mange sociale, helbredsmæssige problemer,

arbejdsløshed, lav livskvalitet og økonomisk afsavn i et ekstremt kompliceret samspil.

Når man spurgte de 78 procent, majoriteten, så havde de – eller jeg tør godt sige vi – det godt. På en tilfredshedsskala fra 0 til 10, hvor 10 er det bedste, var gennemsnittet 8,6. Til sammenligning var de socialt udsatte på 3,9. Dette slår også ud på samspillet med de offentlige instanser. De fleste af os ser kommunen som støttende. I gruppen med socialt udsatte ser 55 procent kommunen som umulig at danse med. De

føler sig set ned på og holdt udenfor. Det er den risikogruppe, vi er samlet om.

Når man står med problemer som sorg, ensomhed, integration, inklusion, sygdom, samværsforhold og udvikling af social kontakt, så er den klassiske velfærdsstat ikke egnet som solist. Behov for hjælp opstår ikke kun, når der er åbent mellem 8 og 16. Derfor bør velfærd være tænkt på en anden måde i dag. Hvis man derfor forestiller sig det enkelte menneske i centrum af en cirkel, mens de forskellige aktører befin-





der rundt om, som eger på et hjul, er det vigtigt, at egerne er forbundne for at kunne spille sammen, med nav fra den enkelte til de forskellige aktører og med tætte bånd mellem dem. Aktørerne er selvsagt velfærdsstaten udtrykt primært ved kommunerne, det er organisationsdiakonien, det er familierne, det er de frivillige organisationer i bredeste betydning, for eksempel idrætsforeninger, det er sognekirkerne og menighedsdiakonien.

Komplekse problemer kræver bredspektrede løsningsmønstre, og det optimale ville selvsagt være den beskrevne cirkelstruktur, men lad mig i dag nøjes med at fokusere på forholdet mellem folkekirken og kommunen. Det vil jeg gøre ved at opregne en række punkter, der skal tages stilling til, hvis et samarbejde skal lykkes.

For det første må både kirke og kommune forstå, at den anden kan være en samarbejdspartner. For det andet skal der være respekt og anerkendelse for den andens særegenheder. For det tredje forudsætter samarbejdet, at det er fast personmæssigt forankret. Hvis der ikke er personlige relationer, så glem alt om samarbejde. For det fjerde skal begge parter have viden om, hvad man kan forvente af samarbejdet. Der skal være en forudgående klar forventningsafstemning.

Når man står med problemer som sorg, ensomhed, integration, inklusion, sygdom, samværsforhold og udvikling af social kontakt, så er den klassiske velfærdsstat ikke egnet som solist.

Jørn Henrik Pedersen

For det femte skal der være en klar henvisningspraksis, der respekterer alle diskretionshensyn. For det sjette skal der være gensidig klarhed om forkyndelseselementet. Tidligere har problemet været, at mange har set på kirken med skepsis netop på grund af det.

For det syvende skal det stå klart for begge parter, at den ene virker i et økonomisk politiseret handlingsrum, mens den anden part forbeholder sig retten til at udøve kritik. For det ottende forudsætter et samarbejde, at både sogn og byråd yder fuld opbakning. For det niende skal der være gensidig information om hinandens tilbud. For det tiende forudsætter et godt samarbejde, at det tager udgangspunkt i en konkret anledning eller problematik. For det ellefte må der ikke slås større brød op, en man

kan bage. Det kan gøre større skade end gavn. Frivillighed er flot, men det har sine begrænsninger.

Diakonien og filantropiens blomstringsperiode lå i slutningen af 1800-tallet. Den var primært begrundet i en voksende proletarisering af store befolkningsgrupper, da landbefolkningen vandrede mod byerne i forbindelse med industrialiseringen. Med den begyndende socialhjælpsstat trak diakonien sig lidt tilbage.

Samspelet mellem K.K. Steincke og – ikke mindst – Alfred Th. Jørgensen, kirkehistoriker og filantrop, førte til et vist samarbejde, men dog sådan, at Steincke så det som et samarbejde på statens præmisser, mens Jørgensen så det som led i en fornuftig arbejdsdeling – med respekt for diakoniens egenart.

Der har op gennem historien været en vedvarende spænding mellem samarbejde og konfrontation, men efter en periode hvor man ikke har talt så meget om diakoni, er både filantropien og diakonien igen sat på dagsordenen. Det er meget interessant at filosofere over, hvorfor det er ændret de seneste 10-12 år. En del af forklaringen skyldes, at man har erkendt, at kommunerne har svært ved at håndtere problemerne for dem, der lever på samfundets bund. Og det skyldes formentlig også den samfunds-



mæssige, politiske tænkning. Menneskesynet er ændret. Mennesket ses ikke længere som enestående med værdi i sig selv. Værdien bliver målt efter, hvad mennesket er i stand til at præstere. De, som er sårbare, mødes ikke længere som i 60'erne og 70'erne med solidarisk medfølelse og anerkendelse som i den klassiske velfærdsstat. De er blevet samfundets syndebook, der rammes med vrede og fortørnelse.

Tanken om fællesskabsmennesket udfordres af en ide om det opportunistiske menneske som ledestjerne. Et samfund med "lige værdighed i borg og hytte" erstattes af det "todelte samfund."

Det rejser et spørgsmål om, hvorvidt diakonen kan forholde sig pragmatisk til udviklingen, eller om det også er diakoniens opgave at tale udviklingen imod, det vil sige repræsentere en modkultur? Og det var netop det, der lå i min syvende pointe – at kir-

ken forbeholder sig retten til at udøve kritik. Begge parter må gå ind i den overvejelse.

Lad mig slutte med et citat fra et fødselsdagsinterview med den tidligere korchæf, Bjarne Lenau Henriksen, der – hvis man tænker efter – meget fint opfanger, hvad der kan være en hæmsko for samarbejde: "Den barmhjertige farisæer gå ind og yder kvalificeret diakoni på det offentlige præmisser ved først at sandsynliggøre, at der er brug for at samle nødstedte næster op på vejen. Dernæst tager den barmhjertige farisæer hen på herberget og ser, om det har nyttet. Dette beskriver og evaluerer han, før han går hen til det offentlige og dokumenterer, at det har virket efter hensigten og siger: Nu vil vi gerne have flere penge ...."

Verdsligt ved vi, at vores gerningsretfærdighed sikrer en fremtid i det offentlige sociale arbejde. Den barmhjertige farisæer skal være forsigtig,

hvis han vil være kritisk, debattere, diskutere, stille spørgsmålstejn og i det hele taget reflektere og komme til andre konklusioner end politikere og embedsmænd. Dermed kommer vi til at yde en tandløs diakoni, hvor vi solidariserer os mere med det offentlige end med dem, vi skal hjælpe.

Jeg håber, at kommunerne og kirkerne kan mobilisere tilliden til og forståelsen for hinanden. Som i et feministisk skuespil, jeg så for nogle år siden. Hvor der blev sagt: Kan vi? Vil vi? Tør vi? Svaret var: Ja, vi kan, ja, vi vil og ja, vi tør.



# Hvordan måler vi det, der ikke kan måles

REFERAT: IRENE NØRGAARD

Vi er interesseret i alt det, der kan måles, men også det, der ikke måles. Vi vil gerne tælle det, der ikke kan tælles. Vi har brug for måling, dokumentation og evidens som sikkerhed i en usikker verden og som et svar på kompleksitetsreduktion.

Jeg var en overgang en del af en rådgivningsgruppe omkring folkeskolen. Der var brug for en ny start. Der skulle skrives nye tekster og anbefalinger til ministeriet. Der skulle helst hele tiden stå 'lærerne' og 'kommunen'.

Nogle gange blev det for meget, og så skrev vi kommunen ud af sætningerne. Et medlem fortalte i den forbindelse om en dreng, som havde kikket på nogle fotos af en have og sagt: "Der mangler en kommune i det her bed." Det er et fint billede på, hvad kommunen gør og tager sig af. Men nogen steder ordner kommunen ikke bedet. Nogle gange kan og skal vi selv ordne det.

Stadig flere falder udenfor i vores samfund. Unge i dag falder for eksempel ud af uddannelsessystemet på grund

af karakterkrav til erhvervsskolerne. Det peger ind i et tema: Hvordan måler vi det, der ikke kan måles. I dette tilfælde har vi valgt at have et tal som adgangskrav. Ikke hvordan hænderne er skruet på, eller hvordan den unge gebærder sig overfor andre mennesker. Nej, vi tæller ikke altid det, der i virkeligheden tæller. Vi tæller det, der kan tælles og giver det værdi.

Hvordan måler vi så det, der ikke kan måles? Lad mig stille et andet spørgsmål: Komplekse problemer kræver en kompleks tilgang, de skal evaluere på komplekse måder. Hvordan ser vi tegn på at lykkes? Hvordan udlægges det på en måde, så vi kan se kvaliteterne og de værdier, vi ønsker? Og hvordan skaber vi, kirker og kommuner, stat og civilsamfund imellem, en ny måde at betragte problematikkerne på, så vi får et nyt ståsted, så vi sammen kan overveje, hvilken kvalitet, vi vil have, og hvad, vi vil måle. For det, vi gør nu, er åbenlyst ikke nok. At vi kan være fælles om er et nyt mulighedsrum.







Det er for eksempel godt at have et tal for, hvor mange der falder ud af uddannelsessystemet. Det er ret afgørende. Men der er også eksempler på, at vi har opfundet måder at måle på, som destruerer det, vi gerne vil have. I kommunerne måler og vejer vi som aldrig før.

Flemming Besenbacher, formand for Carlsbergfondet og Carlsberg har sagt følgende i Politiken, søndag den 9. september 2018: "Mens moderne virksomhedsledelse for længst har flyttet sig videre fra 80'ernes og 90'ernes styringsregime, er det offentlige system fortsat – og desværre i stigende grad – gennemsyret af en måle- og tællertankegang. De offentlige institutioner hænger fast i new public management-tænkningen, der på mange måder er gam-

meldags virksomhedsledelse appliceret på det offentlige system."

I min bog 'Tæller vi det, der tæller?' påpeger kreativitetsforskere, at kvalitetsmålinger øger stress og hæmmer kreativitet. Samtidig nedsætter målinger effektiviteten. For eksempel bruger de ingeniører, vi interviewede, ifølge dem selv, 30 procent af deres tid på at dokumentere. Og samtidig påviser forskerne, at jo mere, man måler, jo lavere bliver tilliden. Og jo mere, man tæller, jo mere bliver der snydt. Dette handler ikke om for og imod målinger. Men vi skal passe på med målinger, når vi har in mente, at menneskesynet, at vi kun er noget værd, hvis vi har en funktionel værdi, er udbredt i dag.

Måling og dokumentation er

"Hvordan skaber vi, kirker og kommuner, stat og civilsamfund imellem, en ny måde at betragte problematikkerne på, så vi får et nyt ståsted, så vi sammen kan overveje, hvilken kvalitet, vi vil have, og hvad, vi vil måle. For det, vi gør nu, er åbenlyst ikke nok. At vi kan være fælles-om er et nyt mulighedsrum".

Lene Tanggaard

søgning efter sikkerhed i en usikker verden. Når vi usikre overfor sociale udsatte med komplekse problemer, så måler vi, fordi vi ikke selv kan være i kompleksiteten. Der er brug for mindre central styring og mere frihed til ledelse, til at lave den rigtige eller løse en kompleks problemstilling som for eksempel med socialt udsatte.

Stadig flere peger på en række alvorlige faldgruber ved målstyring og standardisering. Nye rapporter og analyser fremhæver, at målstyring i den offentlige sektor ikke har haft den ønskede effekt og måske endda har haft negative konsekvenser i forhold til effektivitet og økonomi. Eksempelvis viste en meget omtalt rapport fra KORA, 'Det virker, men ikke altid efter hensigten', at incitamentsstrukturen i målstyringen kan føre til en nedprioritering af de svage borgere. Man plukker med andre ord de lavest hængende frugter, som har størst muligt potentiale

"Måling og dokumentation er søgning efter sikkerhed i en usikker verden. Når vi usikre overfor sociale udsatte med komplekse problemer, så måler vi, fordi vi ikke selv kan være i kompleksiteten."

Lene Tanggaard

for at give succes, og lader de måske vigtigere, men mere vanskeligt tilgængelige frugter hænger. Så får man gode målinger, gode tal, men har man løst opgaven? Ubevidst leder man efter de borgere, der kan give de resultater, man ønsker. For eksempel blev der på et tidspunkt oprettet

faldklinikker til at forebygge fald. Men de dårligst gående fik ikke adgang til klinikken, så de kom ikke med. Man var så optaget af at finde borgere, der kunne få projektet til at lykkes, så man kunne få nye bevillinger, at man glemte dem, der virkelig havde brug for det.

Derfor kan ethvert projekt spørge sig selv, hvilke gode argumenter der er til stede for at foretage en måling. Målinger er ikke eksakt viden, men de har det med at tage styringen og udpege retningen, hvis man ikke selv tager styringen. Målinger skal kunne bringe jer fremad. Gør jer selv tanker om, hvad I gør med det, der ikke kan måles. Hvordan får I øje på det og tillagt det værdi? Spørg også medarbejderne eller de frivillige, hvad de oplever som relevante målepunkter – og hvad ikke. Resultatet af en måling er ikke et svar, men et nyt spørgsmål. Er der plads og tid til, at de ansatte eller de frivillige kan reflektere over, hvad tallet er et udtryk for, inden der igangsættes handlinger?

Min overordnede opfordring til jer er derfor at stille jer selv spørgsmål om, hvilken rolle I selv spiller i forhold til den rolle og plads, målstyring og dokumentation får i jeres projekt. Overvej på hvilke måder, 'ydre', nødvendige krav til styring og kontrol kan transformeres til kreativ nytænkning.



# AT LEDE MED VÆRDI

HELLE HEDEGAARD HEIN, CAND.MERC., PH.D.



## HVAD VAR DET NU, DE SAGDE? HELLE HEIN:

# Kan man lede værdibaseret?

REFERAT: IRENE NØRGAARD

Jeg arbejder som selvstændig forsker og studerer især fagprofessionelles motivation. Det kan være blandt læger, gymnasielærere, skuespillere, dommere og fodboldspillere. Jeg er som sådan ikke købt til at mene noget.

Mit foredrag i dag handler om fænomenet 'værdibaseret ledelse'. Når man spørger medarbejderne på en given arbejdsplads om stedets værdier, så skal de ofte slå det op på intra, før de kan svare. Det er som regel ikke et godt tegn.

Værdibaseret ledelse er et redskab, der er udviklet i overgangen fra industrisamfundet til videns- og servicesamfundet. Vi er gået fra en forudsigelig virkelighed, der var fyldt med rutiner, og lederen var den klogeste. Dengang var der regler, standarder og procedurer. Men i takt med, at kompleksiteten er vokset ude på arbejdspladsen, er lederen ikke længere altid den klogeste. Industrisamfundets ledelsesstil er dermed ikke den bedste i videns- og servicesamfundet. Regler og procedurer virker heller ikke så godt i

en kompleks virkelighed, og ordrer fra chefen gør det ikke længere alene som navigation i dagligdagen. I stedet navigerer vi efter værdier. Det skaber rum for en vis autonomi, men værdierne er rettesnoren. Værdibaseret ledelse har derfor haft stor succes i USA, for undersøgelser har vist, at hvis du har et stærkt værdisæt, så har du et godt redskab. At nogle af de store bannerførere for værdibaseret ledelse i USA så fik problemer med bundlinjen, efter at de indførte værdibaseret ledelse, er en anden snak. Den overordnede konklusion

er, at det har sin berettigelse, for det virker, selvom der er knaster.

Det Kongelige teater besluttede sig på et tidspunkt for, at de skulle have fornyet deres værdisæt, og de hyrede et dyrt konsulentfirma til opgaven. Kunstnerne synes, det var noget pjat, og de var imod direktørernes beslutning. 'Er vi en pølsefabrik', spurgte de. Men ledelsen mente, det var vigtigt. Alle andre havde et værdisæt, det skulle de også, og de fik sig efterhånden gennem en demokratisk proces arbejdet sig frem til nogle kerneværdier. Så var det, at operachefen, Kasper Holten, en dag stod i Baresso kaffebar og ventede på at få udleveret sin kaffe. Og pludselig får han øje på en plakat med Baressos værdisæt – som viser sig at være fuldstændig identisk med det, Det Kongelige Teater og det

dyre konsulentbureau lige havde arbejdet sig frem til. De samme universale værdier som åbenhed, samarbejde, ansvar og tillid. Og det er derfor et godt eksempel på, hvorfor værdisættet kan have så svært ved at rodfæste sig. Og det er derfor, vi trykker det på kaffekopperne og fremhæver det i skåltalerne.

Men de diakonale arbejdspladser har en særlig evne til faktisk at få værdierne til at give mening. I forbindelse med min forskning besøgte jeg fire forskellige diakonale arbejdspladser, Et Blå Kors Herberg, et socialt værested, en genbrugsbutik og Sankt Lukas Stiftelsen i Hellerup. Og jeg kunne gå tilbage til Center for Diakoni og Ledelse og fortælle, at 'I kan noget med de værdier'. Diakonien leverer skoleeksempler på, hvordan man får værdier implementeret. Der er rigtig meget

at lære, for i den diakonale verden lever værdierne.

Når vi ser på, hvordan vi leder med værdier, er det vigtigt at holde sig for øje, at der er tre overordnede former for mening, som skal være til stede blandt medarbejdere og frivillige: Formålsmening, den indre mening og organisatorisk mening.

Formålsmeningen handler om, hvorfor vi er her. Det handler blandt andet om som leder at gribe lejligheden, når den byder sig, til at sige et par ord om formålet med organisationens eksistens. På de diakonale arbejdspladser, jeg besøgte, var ledelsen gode til netop det. Der var for eksempel samling om morgenmåltiderne på værestedet. Man skulle være ved bordet præcis klokken 8, både frivillige, ansatte og brugere, og så blev der sagt værsgo, og bagefter





var der fælles meddelelser om dagen og aktiviteterne. Og der blev fortalt historier. Det handlede ikke kun om mad. Det var også næring til sjælen. Nogle af dem, der arbejdede på værestedet begyndte at komme for lidt for sent, og en morgen greb ledelsen ind og forklarede det meget enkelt: 'De mennesker, der kommer her, har mistet deres struktur på hverdagen. Den hjælper vi dem med at genskabe. Vi hjælper med at opbygge nye faste rammer, for eksempel faste spisetider og respekt for andres tid. Derfor er det vigtigt, at I kommer til tiden'. Det var en helt naturlig og indarbejdet værdi, et formål, præsenteret af ledelsen, da anledningen opstod.

Så er der den indre mening. Indre mening er altafgøren-

de for, om medarbejderne oplever motivation. Men der er forskel på, hvad der giver mening for den enkelte. Her inddeler jeg medarbejdere i fire overordnede grupper, der hver især har en indre primær drivkraft, en indre motivation, i forhold til det arbejde, de skal udføre.

Den første er primadonnaen. Denne type medarbejder er drevet af et kald. Det er kunstnere, der ikke holder sig tilbage med store udbrud og kræver højt til loftet. På ledelsesgangen bliver de kaldt barnlige, hysteriske og ledelsesresistente. Sandheden er, at de oplever, at de arbejder for en højere sag. De er ekstremt værdibaserede mennesker og har en høj personlig pligtetik, der ofte er historisk funderet. Deres motivation

er selve kaldet, at de skal leve op til en høj standard og gøre en forskel i en betydningsfuld sag. De er selvsagt motiveret af flere ting, men det store kick får de, når de når en høj standard og samtidig oplever, at de gør en forskel for sagen. Så oplever de eksistentiel mening. Det sker kun cirka to gange om året. Til gengæld varer kicket evigt. Og de får et mini-kick, når de genfortæller det, for sig selv eller andre. De kan huske ordret, hvad der blev sagt i forbindelse med et kick, også selvom det foregik i 1986.

Så er der præstationstripperne, som kommer i to varianter. Begge er konkurrencemennesker, den ene med sig selv – den anden med alle andre. Præstationstripperne er ikke drevet af, at arbejdet skal

tjene noget højere formål, de gør det, fordi det er sjovt at præstere. Den introverte type, der konkurrerer med sig selv, elsker at komme ud af sin komfortzone og fordybe sig. Jo sværere, jo bedre opgave. Han eller hun kan nørde i timevis, dagevis, ugevis med en opgave. Herefter indtræffer ofte tidsrum med overspringshandling, det jeg kalder inkubationspauser. Det er her, man kan se den indre præstationstripper surfe på nettet efter Kardashians og andre kendisnyheder. Men pludselig lander vejen til en løsning, og fordybelsen indtræffer igen. Det er i dette tidsrum, at den indre præstationstripper udvikler hundehørelse. At befinde sig i et kontorlandskab er daglig tortur, når man har hundehørelse. Det kan være stærkt forstyrrende, når man har brug for total fordybelse. Men når nøden endelig er knækket, er den indre præstationstripper i mål i forhold til sin

motivation, og her indtræffer så det, jeg kalder den 'usynlige fest'. Den kendetegnes ved, at præstationstripperen går i kantinen, hæver en kop kaffe og sætter sig for sig selv. De ydre kendetegn på, at festen foregår, vil for den udenforstående kunne ses i form af selvtilfredse nik. Det er på dette tidspunkt, at den introverte præstationstripper tilfreds gennemgår sin succes punkt for punkt med sig selv. De ekstroverte derimod er en helt anden type. De kan heller ikke leve uden konkurrence og opfinder den, også der, hvor den slet ikke er til stede. De opnår et stort trip af at føre i en konkurrence. Også dem, de selv har opfundet, og som andre ikke engang ved, de deltager i. Det kan for eksempel opleves på en uskyldig tur i sommerhus med venner, hvor den ekstroverte præstationstripper straks vil konkurrere i, hvem der hurtigst kan snitte grønsager eller tørre tallerkner af efter

maden. De ekstroverte vil altid være klar til at tage sagen i egen hånd for at få løst en opgave. De opfattes ofte som selvpromoverende typer, der, som rene serviceoplysninger, fortæller omgivelserne om de seneste meritter. Bare hvis de nu ikke vidste det i forvejen. Og når nøden er knækket og opgaven løst, forventer de et stående jubelkor, der hylder dem. De skal roses højlydt og tildeles diplomer. Det er helt simpelt drivkraften, og det giver meget driftsikre resultater.

Så er der pragmatikerne. De går på arbejde for at sørge for, at der er ligevægt og balance i alle dele af livet. Hvis grænserne mellem privatliv og job er for flydende, har de det ikke så godt. Pragmatikerne kan lide faste rammer, og deres stærkeste motivation er hver dag at have udført et ordentligt stykke arbejde. Det er lig med arbejdsglæde for dem at gå hjem med god



samvittighed og slappe af og være i balance. Pragmatikerne kan godt lide at bidrage til fællesskabet, de arrangerer gerne fester og lægger energi i den sociale kapital på arbejdspladsen. De kan lide at sætte ting i systemer og hænger gerne kulørte, laminerede procedurebeskrivelser op, som deres kollegaer skulle tage og følge, men ikke altid gør. I kantinen kunne pragmatikerne for eksempel hænge opslaget: 'Ryd op efter dig selv. Din mor arbejder her ikke'. For nylig mødte jeg en mand, som fortalte om en særdeles ihærdig pragmatiker. Hun havde krydset den for kvinder usynlige grænse ind til herretoiletet, og på væggen foran toiletet havde hun hængt følgende laminat op: "Træd endelig nærmere. Den er væsentlig kortere, end du tror".

Den sidste type i forhold til indre mening er lønmodtager-typen. Dem med blikket stiftet rettet på lønchecken. Dem som hele tiden er på jagt efter noget, der kan kompensere dem for den straf, det er, at skulle gå på arbejde. De er kendte for at suge livet ud af mennesker, dyr og pottplanter. Det er i øvrigt oftest

Det er her, de diakonale arbejdspladser skiller sig ud. For værdierne har slået rødder. De er ikke bare noget, der tales om. De udlevs som menneskesyn – for eksempel at alle har et værd og er unik i sig selv.

Helle Hein

denne type medarbejder, der rapser fra arbejdspladsen i et forsøg på at godtgøre torten. Lønmodtageradfærden er en kategori man ikke skal ønske at ende i. Men i virkeligheden er lønmodtageren er demotiveret variant af de andre arketyper. Derfor er der tale om en adfærdskategori. Man er ikke lønmodtager, men man kan opføre sig som lønmodtager, når man er dybt demotiveret.

Slutteligt er den organisatoriske mening. Den opnås, når værdierne kommer til udtryk i handling, men det kræver, at

de nedadtil har slået rødder i et basalt menneskesyn. Man kan bruge ledetråde til at skabe organisatorisk mening. Det kan være symboler, der hænger på væggen, eller citater der illustrerer værdierne. Det kan også være faste refleksioner f.eks. på møder, hvor man reflekterer over menneskesynet. Modsat mange andre steder, så er det her, de diakonale arbejdspladser skiller sig ud. For værdierne har slået rødder. De er ikke bare noget, der tales om. De udlevs som menneskesyn – for eksempel at alle har et værd og er unik i sig selv, at mødet med andre skal være rummeligt. At man skal hjælpe og ikke dømme, højst på handlingen – aldrig på mennesket. Det er den slags ledetråde, man finder på her. Der kan godt hænge citater på opslagstavlen, men de bliver også efterlevet, og der et fast ritual at tale sammen om menneskesyn.

Når man har de tre overordnede meninger på plads, så kan begynde at tale om at have en meningsskabende værdibaseret ledelse.

#### Fælles om det sociale ansvar II – reportage og dokumentation

Udgiver: Diakoniudvalget i Aarhus Stift og Biskop Henrik Wigh-Poulsen

Redaktion: Esben Thusingård, Irene Nørgaard (tekst), Lars Salomonsen (foto) og Simon Kangas Larsen (layout og red.). Tryk: Werks Grafiske Hus

Bag "Fælles om det sociale ansvar" står Diakoniudvalget i Aarhus Stift og biskoppen. Udvalget medlemmer er fra de kirkelige organisationer, kommuner, folkekirken samt universitetet.

Læs mere på [www.fællesom.dk](http://www.fællesom.dk)

Netværkskonferencen er støttet af Aarhus Stiftsråd og Den Folkekirkelige Udviklingsfond under Kirkeministeriet.

fælles = sociale ansvar





fællesom.dk

