



Arbejds-
hæfte

Projekter i folkekirken

Fra god idé til virkelighed

Udgivet af Kirkefondet 2026.

Af Malte Y. Madsen & Berit Weigand Berg

Redaktionel bearbejdning: Anne Sofie Coles

Forsidebillede fra "De dødes dag" af Lars Salomonsen



Kirkefondet

Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse.....	1
Introduktion	2
Et fælles sprog og en fælles samtale.....	4
Kirke og projektarbejde.....	5
De forskellige stemmer i projekter.....	8
Sværhedsgrader af projekter.....	10
Det lette projekt	11
Det udfordrende projekt.....	13
Det svære projekt.....	15
Målgruppe: Kendte eller nye ansigter?	19
Mandat, beslutninger og økonomi	21
Organisering	24
Samarbejder.....	25
Prøvehandlinger	27
Go' fornøjelse.....	29

Find hæftet, videoer, værktøjer
og gratis inspiration på
www.kirkefondet.dk



Introduktion

"Jeg er præst – ikke projektleder."

Sådan udbrød en præst engang midt i et møde om kirkens vision og nye aktiviteter. Kommentaren vakte smil, men den ramte noget centralt. For de fleste, der arbejder eller er frivillige i folkekirken, er projektledelse ikke det, de blev kaldet eller valgt til. Alligevel bliver projekter en stadig større del af kirkernes hverdag.

Det kan være udviklingen af et nyt fællesskab, en renovering af kirkens lokaler, en visionsdag, et samarbejde med lokale aktører eller nye aktiviteter for børn, unge eller voksne. Fælles for dem er, at en god idé ikke gør arbejdet alene. Den skal omsættes til virkelighed.

Projektledelse forbindes ofte med planer, budgetter, møder og dokumentation. Det kan virke uoverskueligt. Men projektledelse handler i virkeligheden om noget langt enklere: at skabe retning, samle mennesker og hjælpe en god idé sikkert fra tanke til handling.

*"Jeg er præst
– ikke projektleder"*

Det er netop formålet med dette hæfte.

Hæftet bygger på Kirkefondets erfaringer fra mere end 50 års udviklingsarbejde i folkekirken. Nogle projekter har vi været en del af, og andre har vi fulgt fra sidelinjen. Blandt dem, vi har været med til, er der både små lokale initiativer og store landsdækkende projekter, og én erfaring går igen: Der findes ikke én rigtig måde at lave

projekter på. Til gengæld findes der en række spørgsmål, overvejelser og redskaber, som øger chancen for, at projektet lykkes.

Folkekirken er en speciel organisation. Vi arbejder i spændingsfeltet mellem frivillige og ansatte, mellem demokratiske, organisatoriske beslutninger og lokale initiativer, mellem tradition og fornyelse. Hertil kommer det unikke, at det er menneskers tro og religiøsitet, der er i fokus. Derfor kan projektmodeller fra erhvervslivet være inspirerende, men de kan sjældent kopieres direkte. De skal oversættes til en kirkelig virkelighed.

Og som vi ved, så er virkeligheden ikke snorlige. Vi kan have nok så mange tanker, idéer og visioner, men der sker noget, når de skal føres ud i livet. Nogle gange er det lettere at sætte i gang og få nogle erfaringer, inden vi snakker og diskuterer det hele ihjel. Vi kan ikke forudsige alle udfordringer, interesser eller muligheder. Men vi kan undersøge vores idé, inddrage de rigtige mennesker og afprøve den i mindre skala, før vi træffer de store beslutninger.

Du finder ikke en facitliste i dette hæfte, men en række perspektiver, modeller og spørgsmål, som kan hjælpe dig og dit projekt videre. Nogle projekter kræver få overvejelser. Andre kræver mere tid, flere samarbejder og større mod. Fælles er, at de bliver bedre, når vi stopper op og vælger vores næste skridt bevidst.

Hvis du undervejs får brug for sparring, er der hjælp at hente. Mange provstier, stifter, Landsforeningen af Menighedsråd og Kirkefondet tilbyder rådgivning og proceshjælp. Men vi håber først og fremmest, at dette hæfte giver dig lyst til at komme i gang og mod på at føre den gode idé hele vejen til virkelighed.

Go' læselyst

Et fælles sprog og en fælles samtale

Projektledelse har sit eget sprog, og det samme har folkekirken. I dette hæfte mødes de to. Vi bruger både begreber fra klassisk projektledelse og ord fra kirkens egen praksis – nogle gange på en lidt anden måde, end du måske forventer. Det er et bevidst valg for at skabe et fælles sprog, der giver mening i folkekirken.

Når vi skriver ”vi”, kan det både henvise til folkekirken som fællesskab og til os i Kirkefondet. Hæftet bygger på vores erfaringer og på samtaler med præster, ansatte, frivillige, menighedsråd og samarbejdspartnere.

”I” og ”jer” bruger vi om det hold, vi håber, du vil komme til at arbejde sammen med.

Du vil også møde ordet ”stemmer”. Det understreger, at flere perspektiver kan være gyldige på samme tid. Gode projekter opstår, når forskellige erfaringer og fagligheder bringes i spil.

Et godt råd inden I starter: I det følgende afsnit vil vi føre jer forbi nogle overvejelser, som vi har erfaring med, kan være en god hjælp at tale igennem, inden man går i gang. Ikke alle overvejelser vil nødvendigvis være relevante for jer. Brug derfor kun tid på dem, der giver mening for jeres projekt.

Kirke og projektarbejde

Nogle af overvejelserne i projektarbejdet er helt særligt knyttet til det at være kirke. De kan føles overraskende, hvis man er vant til at lave projekter i andre sammenhænge, og de kan endda føles sårbare at tale om, hvis det er samtaler, man ikke er vant til at have med hinanden. De er dog utroligt hjælpsomme til at afklare, hvad der reelt er på spil, når vi laver projekter i kirken.

Mærkbare vs. målbare værdier

Nogle projektmodeller har fokus på målbare værdier, mens andre har fokus på mærkbare værdier. Inden vi som kirke vælger en projektmodel, skal vi stille os selv to afgørende spørgsmål:

- **Er vores mål det samme som det mål, denne model er udviklet til?**
- **Er vores måde at omgås hinanden på den samme, som denne model bygger på?**

Hvis vi f.eks. støder på en model, der er udviklet til at sælge biler via afdragsfri finansiering, mærker vi hurtigt, at den ikke egner sig til det, vi vil som kirke – selvom den skaber succes der, hvor den oprindeligt bruges.

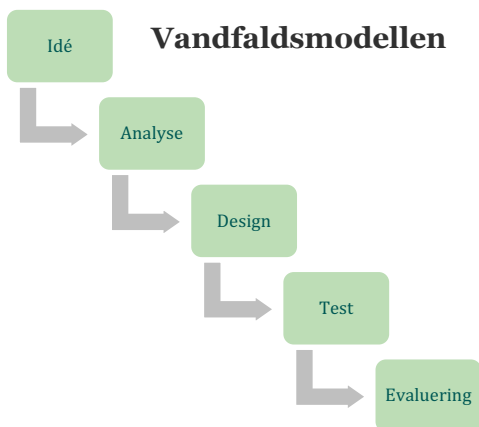
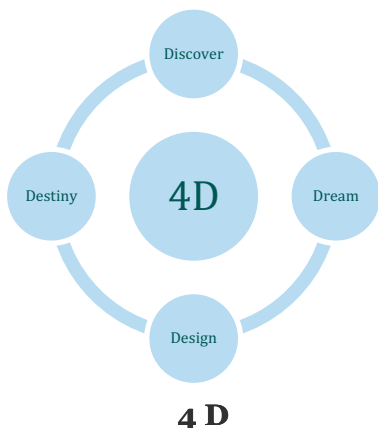
Det kan være sværere at gennemskue de modeller, der fokuserer på kunder eller publikum for at få folk ind ad døren. Her må vi spørge os selv, *hvad* vi vil have dem ind ad døren til:

- **En enkelt god oplevelse:** Her kan vi hente god inspiration fra kulturlivet.
- **Længerevarende engagement:** Her er der bedre inspiration at hente i foreningslivets projektmodeller.

Uanset hvad, skal vi være opmærksomme på, at den del, der handler om tro og religiøsitet, er noget, vi ofte selv må tilføje.

Eksisterende modeller

Man kan finde mange projektmodeller på nettet, f.eks.



Agile projekter i loop



4 fasede modeller

I Kirkefondet varierer vi brugen, men vi ender ofte med en agil model. Den kan du læse mere om i afsnittet om **prøvehandlinger**.

Der findes også **Folkekirkens Projektmodel**, som er en såkaldt "Stage/gate model" (en udvidet udgave af 4-fase modellen). Men uanset hvilken model man vælger, skal vi selv tilføje de helt grundlæggende spørgsmål som: "*Hvad er kirke?*" og "*Hvordan vil vi gerne være kirke her hos os?*"

Det unikke ved at være kirke

Folkekirken har det særpræg, at mennesker opsøger os, fordi de ønsker et sted, hvor de f.eks. kan **tale om Gud**. Et oplagt projekt for en sognekirke kan derfor være at skabe aktiviteter, der netop fremmer disse samtaler, som man ikke kan have andre steder, og som kun kirken kan tilbyde. Sådanne projekter kan med fordel laves i samarbejde med nabosognet eller på tværs af provstiet.

Samtalen om Gud behøver ikke at vente til projektet er blevet til en aktivitet. Den kan indgå i hele forarbejdet. En indledende andagt, gerne med plads til samtale, er en måde at gøre det på. En anden måde kan være at indlægge små samtaler hver gang, der på forskellig vis stiller spørgsmålet: hvordan er det, vi laver her, forbundet med kirken og Gud?

Refleksionsspørgsmål

Hvad gør kirke til kirke hos os?

Hvorfor er det, vi laver kirke?

Hvordan kan vi skabe en oplevelse af at være kirke, også mens vi planlægger?

De forskellige stemmer i projekter

Der kan være stor forskel på, hvad der driver værket hos os mennesker, og hvordan vi hver især tænker. Når man laver projekter, er det en rigtig god idé at tænke i **"holdopstilling"**. Det letteste er at arbejde sammen med nogen, der tænker ligesom os selv, men det er en stor fordel for et projekt, hvis vi arbejder sammen med nogen, der tænker anderledes. Forskellige stemmer skaber flere vinkler og stiller relevante spørgsmål, som vi ikke selv var kommet på.

I projektarbejdet møder vi **ofte tre forskellige persontyper** med hver deres styrker og faldgruber:

Pragmatikeren: Har sans for at få ting til at ske. Pragmatikeren spiller en afgørende rolle i at omsætte visioner til virkelighed, fordi pragmatikeren har blik for, hvad der kan lade sig gøre, hvem man kan trække på, og hvordan opgaven lettest løses. Med pragmatikeren ved bordet fra starten slipper I for gisninger om praktiske begrænsninger.



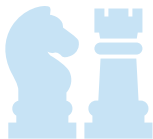
Faldgrube: Pragmatikeren skal nogle gange lokkes til at være med på det, der er sjovest, i stedet for blot det, der er mest fornuftigt eller lettest.

Idealisten: Har evnen til at tænke i nye veje. Idealisten formår ofte at give ting et lille twist, der kan give nye perspektiver og skabe nye muligheder. Idealisten har ofte et stort gåpåmod og er sjældent bange for at bevæge sig ud på tynd is. Med idealisten omkring bordet kan I få skabt et projekt, der trækker jer en smule ud af det vante.



Faldgrube: Idealister flyver nemt ud over stepperne. De kan slippe for at begå en stribe fejl, som andre allerede har begået, hvis de kan lokkes til at kigge lidt på tværs og bagud i stedet for kun fremad.

Strategen: Strategen har blik for, at der skal være mening med galskaben. Strategen stiller kvalificerede og kvalificerende spørgsmål til målgrupper, tidshorisonter, økonomi og meget mere. Strategen er som regel den, der gør opmærksom på, at det kan være smart at tænke højt sammen og kan bl.a. berige projektet ved at finde uudnyttede muligheder.



Faldgrube: Strateger kan mene, at ALT skal være analyseret og kendt, før man kan gå i gang. De skal nogle gange mindes om fordelene ved at arbejde med prøvehandlinger og små eksperimenter.

Vælger vi at arbejde med et varieret hold, med de fordele og ulemper, det indebærer, er det afgørende, at vi giver alle den samme stemme og det samme mandat. Opstår der et A-hold og et B-hold, forsvinder de gode muligheder, og projekter risikerer at kuldsejle, inden de overhovedet er tænkt færdige.

Refleksionsspørgsmål

Hvilken rolle spiller du og de andre, der er engageret i jeres projekt?

Hvordan sikrer I, at alle tre stemmer bliver hørt og respekteret i jeres proces?

Du kan læse mere om frivillighedstyper i bogen "Ledelse og involvering af frivillige i folkekirken", samt find 10 gode råd her:



Sværhedsgrader af projekter

Det at lave et projekt behøver på ingen måde at være besværligt eller stressfyldt. Det handler rigtigt meget om sværhedsgraden af det, som projektet omhandler og om at vælge en sværhedsgrad, der matcher ens ressourcer og erfaringer. Et projekts sværhedsgrad kan måles og vejes på mange måder. Nedenstående opdeling bygger på Kirkefondets mangeårige erfaringer med udviklingsarbejde i folkekirken.

Tanken er, at I – inden I går i gang – stiller jer selv en række afklarende spørgsmål. F.eks.: *Hvor længe vil vi gerne arbejde på projektet? Hvor mange penge kan vi bruge på det? Og hvem skal løfte opgaven?* For at illustrere hvad vi mener med sværhedsgrad, vil vi i det følgende gennemgå de samme spørgsmål og deres forskellige svar alt efter, om der er tale om et **let**, **et udfordrende** eller **et svært projekt**.

I vores magasin Kirken i dag nr. 3 2026 finder du flere bud på konkrete projekter. De er udvalgt efter tre forskellige kontekster: Storby, provins og land, men også efter om der er tale om et let, et udfordrende eller et svært projekt.

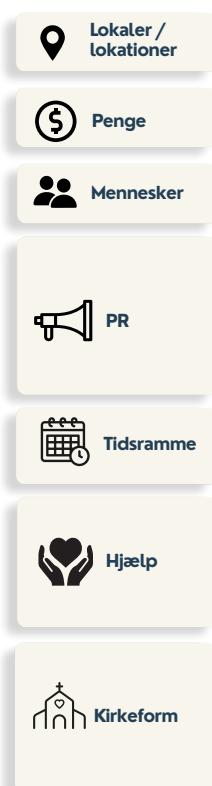
Find videoer, værktøjer
og gratis inspiration på
www.kirkefondet.dk



Det lette projekt

Når vi taler om lette projekter, drejer det sig om projekter, hvor der er let adgang til størstedelen af de ting, der er brug for f.eks. penge, menneskelige ressourcer og lokaler. Derudover er det ofte projekter, som andre har gennemført før. Derfor er der god hjælp at hente ved blot at sætte sig i kontakt med nogen, der allerede har erfaring. Hvis det f.eks. handler om at starte en række meditationsgudstjenester eller skabe et vildt blomsterbed på kirkegården, er der mange, der allerede har gjort sig erfaringer og gerne stiller deres viden til rådighed for jer.

Et let projekt er et projekt, hvor der kan sættes flueben ved størstedelen af kasserne i skemaet.



Det lette Projekt

Dem, vi allerede har

Dem, vi allerede har

De frivillige vi allerede har

De platforme og formater vi bruger i forvejen. Kirkeblad/annonce, SoMe, nyhedsbrev og kirkeblad.

3-6 måneder. Lidt afhængig af om det kræver et menighedsrådsmøde og af deadlines på f.eks. kirkeblad/annoncer

Deltag i aktiviteten i en kirke i nærheden, som allerede er i gang, og tal med nogen af de frivillige, som har været med til at løbe det i gang.

En aktivitet eller et projekt, som mange kirker allerede har gang i, og som betragtes som almindelig kirke. Vækker ofte genkendelse.

Frivillige, der gerne vil deltage 2-3 timer om ugen, kan ofte spille en væsentlig rolle i de lette projekter. Særligt hvis de bliver bakket op af en ansat, der kan tage sig af det administrative.

Lette projekter er guld værd for folkekirken. Det er dem, der får tingene til at ske i hele landet. Eksempler på lette projekter er f.eks. udbredelsen af Spaghettigudstjenester eller Bibelmarathon. Her er der tale om tiltag, der kan lade sig gøre indenfor de lokaler, de penge og meget ofte de menneskelige ressourcer, som den enkelte kirke allerede har til rådighed. Derudover er det tiltag, som mange andre kirker allerede har gjort sig erfaringer med, så det er let at ringe til nogen og få gode råd. En sidste men vigtig detalje er, at der her er tale om tiltag, som lægger sig meget tæt op ad en form for kirke, som allerede er udbredt og anerkendt i folkekirken.

Spaghettigudstjenesterne kan ses som en videreudvikling af familiegudstjenesterne kombineret med nogle af de elementer, som f.eks. spejderne og andre folkekirkelige børne- og ungdomsorganisationer længe har gjort brug af i forbindelse med andagter, lejrbaal og lejr-gudstjenester.

På samme måde genoplivede Bibelmarathon traditionen med bibellæsning, som i mange generationer havde fundet sted i private hjem og grupper, men som nu flyttede ind i kirken eller sognegården.

Hvornår kan man med fordel vælge et let projekt?

Er man et nyt hold, som f.eks. et nyt menighedsråd eller en ny medarbejdergruppe, kan et let projekt være en rigtig god idé. Dels som en aktivitet, hvor vi kan lære hinanden at kende. Dels som en introduktion til folkekirkens arbejdsgange. Hvem må/kan tale med personalet? Hvordan laver man en indstilling til menighedsrådet? Hvor kommer pengene fra, og hvor hurtigt kan vi få dem? Osv.

Det udfordrende projekt

Har man styr på de forskellige beslutningsprocesser og arbejdsgange, er det måske tid til at kaste sig over projekter af en lidt højere sværhedsgrad. Hvis man vel at mærke har tålmodighed til det. For med en højere sværhedsgrad bevæger vi os ind i projekter, der kan være både et og to år undervejs. Og ofte længere, end vi havde forestillet os. Projekter med en højere sværhedsgrad er dem, hvor vi ikke har alting ved hånden, når vi går i gang. Måske skal der søges om en ekstrabevilling eller findes ekstra hænder. Det kan være, at der skal planlægges en studietur eller et besøg hos nogen, der har gjort noget lignende.

Skemaet for de udfordrende projekter ser således ud:

 Lokaler / lokationer	 Det udfordrende Projekt
 Penge	Dem, vi kan finde
 Mennesker	Dem, vi kan finde/søge om
 PR	De ildsjæle, som vi kan finde
 Tidsramme	Tænk i nye formater, platforme eller (lokale) samarbejder, der kan være med til at skabe opmærksomhed.
 Hjælp	1-2 år.
 Kirkeform	Lav en studietur til de få, der allerede er i gang eller laver noget lignende. Giv jer god tid til samtalen med dem, og derefter til en intern samtale om, hvad der vil kunne fungere hos jer.
	En aktivitet eller projekt som nogle få kirker allerede har gang i og som betragtes som nytænkt kirke. Vækker ofte nysgerrighed

Ildsjæle, der for en tid lægger mange timer i sådanne projekter, er en gave. Både når der er tale om ansatte og frivillige. Deres arbejde kan styrkes af, at de løbende oplever en tydelig opbakning til det, de laver.

De udfordrende projekter spiller en væsentlig rolle i folkekirken. Det er dem, der udvider og udbreder vores forståelse af, hvad kirke også kan være. De omsætter noget, der til at starte med måske virker uhørt og måske ligefrem utrygt til noget, der virker interessant og relevant.

Idéen om at skabe et tilbud for minikonfirmander havde en noget udfordrende opstart. En opstart, der mest minder om det, vi beskriver under ”Svære projekter”. Herefter bredte idéen sig som det, vi kalder et udfordrende projekt. I mange sogne lagde ildsjæle et stort arbejde i at få tilbuddet etableret. Fra sted til sted skulle der findes løsninger på forhold som penge, lokaler og undervisningskræfter. Derudover skulle der laves aftaler med skolen/SFO’en om ”lån” af børnene og om, hvordan børnene kom fra skolen til kirken og tilbage igen. Nogle steder blev det løst ved, at frivillige meldte sig til at hente og bringe.

Mange projekter i folkekirken har ligesom minikonfirmander udviklet sig fra at være udfordrende eller svære projekter. Med tiden er de blevet så udbredte, at de er blevet forholdsvis lette projekter. Det skyldes bl.a., at de lokale sogne har rig mulighed for at se, hvad andre allerede har gjort, og at de fleste kan genkende kirke i aktiviteten.

Hvornår vil et udfordrende projekt være oplagt?

Har man allerede et godt kendskab både til hinanden og de forskellige arbejdsgange og processer, kan det være en god idé at forsøge sig med et projekt i denne kategori. Der vil måske være nogen, der har brug for lidt hjælp til at føle sig helt trygge ved projekter af denne type. De er ofte hjulpet godt på vej, hvis alle trin er tydelige, gennemsigtige og tilgængelige.

Det svære projekt

”Hvis vi havde vidst, hvor meget arbejde, der var i det, havde vi aldrig kastet os ud i det.” Den kommentar høres fra tid til anden. Det handler ofte om den tid og de penge, der reelt blev brugt, men også om, at selve resultatet blev anderledes end forventet. Men selvom mange af disse svære projekter ender et andet sted end først forventet, møder vi også mennesker og menighedsråd, der efterfølgende siger, at det var hele besværet værd. Ofte med den tilføjelse, at det også var sjovt og lærerigt.

Skemaet for de svære projekter ser således ud:



Det svære Projekt

Helt nye eller ny brug af gamle lokaler.

Kræver opfindsomhed og kendskab til folkekirkens organisation.

Gerne nogle ansatte pionerer (optimalt 2 personer) og en styregruppe af ildsjæle.

Lav en simpel PR-strategi. Hvad skal der kommunikeres ind i folkekirken/menighedsrådet, og hvad skal til målgrupperne og interessenterne? Hvornår har folk brug for at vide hvad? Hvem er kontaktpersoner? Hvor kan man læse mere?

Ca 5 år.

Der er meget lidt hjælp at hente, idet ingen har gjort præcist dette før. Studieture er dog en god måde at indsamle små bidder, der kan indgå i det helt nye.

En aktivitet eller projekt, som ingen har set før, og som betragtes som eksperimenterende kirke. Vækker ofte bekymring og undren, men har potentiale til at blive det næste, som vi ser som en selvfølge.

Skemaet for de svære projekter gør det tydeligt, at man skal give sig rigtig god tid, hvis man ønsker at skabe noget inden for denne kategori. Bl.a. fordi så godt som ingen af svarene kendes på forhånd.

Når det svære projekt ender med at lykkes – også selv om det ender anderledes end først tænkt – beror det på flere ting. Det handler bl.a. om, hvor stor en tryghed, der har været undervejs. Ikke som en form for vished om, at det bliver, som vi havde planlagt. Men som en oplevelse af, at processen og alle forandringerne undervejs er foregået på en transparent og inddragende måde. Det har været trygt at være en del af holdet.

At løfte et svært projekt alene med frivillige kræfter er nærmest umuligt. Uanset om det er frivillige eller ildsjæle, der har meldt sig. Der skal som regel ”**pionerer**” til. Nogen, der som en del af deres arbejde har afsat timer til projektet. Og helst i et team på to. Det kan naturligvis også være en ulønnet pioner f.eks. en pensionist. Det væsentlige er, at det må forventes, at der skal lægges mange timer i projektet hver uge. Pionerernes arbejde kan styrkes ved at give dem en god styregruppe og samtidig give dem en høj grad af frihed.

Hvor lette projekter kan siges at være dem, der udvikler folkekirken hurtigt, er svære projekter dem, der udvikler folkekirken ”langt”. Når de vel at mærke lykkes. De svære projekter kommer nemlig med en vis risiko for, at de slet ikke lykkes. Ikke engang i forandret form. Det kan skyldes, at det aldrig lykkes at finde pengene. Eller at man reelt ikke har de mennesketimer til rådighed, der er brug for til at løfte projektet. Det kan også være, at projektet bygger på en antagelse om, hvad kirke også kan være, som ikke holder.

De projekter, der lykkes, kommer netop med tiden til at udvide vores fælles forståelse af, hvad kirke er. Natkirken, rockgudstjenester (og alle de efterfølgende udgaver af musikgudstjenester) samt

konfirmandevents er eksempler på projekter, der har været med til at udvide vores forståelse af, hvad kirke også er.

Hvordan bliver man klar til de svære projekter?

En del svære projekter har haft en eller to ansatte pionerer tilknyttet, gerne en præst og en lægperson, samt en tæt tilknyttet styregruppe, der i første omgang består af ildsjæle og siden hen af brugere. Er det et projekt, som menighedsrådet føler sig engageret i, kan det lade sig gøre, når der både er erfaring, en god indsigt i arbejdsgange og en inkluderende forventningsafstemning.

Du kan finde mere viden om pionerarbejde, udfordringer og værktøjer på Kirkefondets hjemmeside.

I Kirkefondets magasin ”Kirken i dag” nr. 3 2026 finder du 9 eksempler på forskellige projekter med forskellige sværhedsgrader.



 Lokaler / lokationer	 Penge	 Mennesker	 PR	 Tidsramme	 Hjælp	 Kirkeform
 Det lette Projekt Dem, vi allerede har Dem, vi allerede har Dem, vi allerede har De frivillige og ansatte vi allerede har De platforme og formater vi bruger i forvejen. Kirkeblad/annonce, SoMe, nyhedsbrev og kirkeblad.	Dem, vi allerede har Dem, vi allerede har De frivillige og ansatte vi allerede har	Dem, vi allerede har Dem, vi allerede har De frivillige og ansatte vi allerede har	De platforme og formater vi bruger i forvejen. Kirkeblad/annonce, SoMe, nyhedsbrev og kirkeblad.	3-6 måneder. Lidt afhængig af om det kræver et menighedsrådsmøde og af deadlines på f.eks. kirkeblad/annonce.	Deltagi aktiviteten i en kirke i nærheden, som allerede er i gang, og tal med nogen af de frivillige og ansatte, som har været med til at løbe det i gang.	En aktivitet eller et projekt, som mange kirker allerede har gang i, og som betragtes som almindelig kirke. Vækker ofte genkendelse.
 Det udfordrende Projekt Dem, vi kan finde Dem, vi kan finde/søge om De ildsjæle, som vi kan finde. (evt. ansatte)	Dem, vi kan finde/søge om De ildsjæle, som vi kan finde. (evt. ansatte)	De ildsjæle, som vi kan finde. (evt. ansatte)	Tænk i nye formater, platforme eller (lokale) samarbejder, der kan være med til at skabe opmærksomhed.	1-2 år.	Lav en studieur til de få, der allerede er i gang eller laver noget lignede. Giv jer god tid til samtalen med dem, og derefter til en intern samtale om, hvad der vil kunne fungere hos jer.	En aktivitet eller projekt som nogle få kirker allerede har gang i og som betragtes som nytænkt kirke. Vækker ofte nysgerrighed
 Det svære Projekt Helt nye eller ny brug af gamle lokaler.	Kræver opfindsomhed og kendskab til folkekirkens organisation.	Gerne nogle ansatte pionerer (optimalt 2 personer) og en styrgruppe af ildsjæle.	Lav en simpel PR-strategi. Hvad skal der kommunikeres ind i folkekirken/menighedsrådet og hvad skal til målgrupperne og interessenterne? Hvornår har folk brug for at vide hvad? Hvem er kontaktpersoner? Hvor kan man læse mere?	Ca 5 år.	Der er meget lidt hjælp at hente, idet ingen har gjort præcis dette før. Studieure er dog en god måde at indsamle små bidder, der kan indgå i det helt nye.	En aktivitet eller projekt, som ingen har set før, og som betragtes som eksperimenterende kirke. Vækker ofte bekyrring og undren, men har potentiale til at blive det næste, som vi ser som en selvfølge.

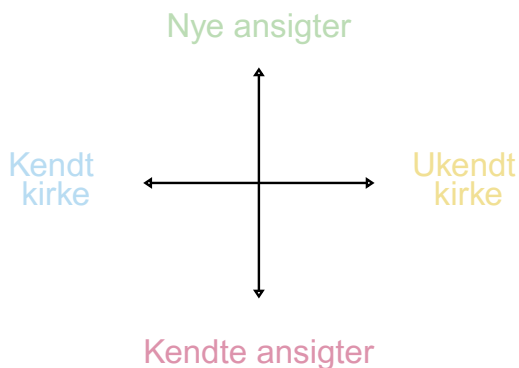
Målgruppe: Kendte eller nye ansigter?

Uanset om projektet er let, udfordrende eller svært, kan det være inspirerende at arbejde med ”ukendte faktorer”, mens det samtidig kan være klogt at overveje, hvor mange ukendte faktorer man har mod på.

Laver vi et projekt, hvor minikonfirmanderne skal på kirkegården og se, hvordan der pyntes med gran, er den ukendte faktor stort set kun vejret. Her kan vi mindske usikkerheden ved at have en plan B. Hvis vi starter en ny aktivitet i en kirke, er det altid lidt usikkert, om der vil komme nogen. Her kan vi begrænse usikkerheden ved at inddrage repræsentanter fra målgruppen i selve forarbejdet. Mange spaghettigudstjenester kom i gang, fordi kirken havde et samarbejde med FDF’erne, som derefter også deltog.

En del kirker i nye boligområder arbejder med de to ukendte faktorer.

1. **Kirkeformen:** Laver vi kirke på en måde, vi selv kender, eller på en måde, vi ikke kender?
2. **Deltagerne:** Laver vi kirke for nogen, vi kender i forvejen, eller for helt nye ansigter?



Kaster man sig derud, hvor man laver ukendt kirke med nye ansigter, kommer projektholdet i sig selv til at spille en væsentlig rolle. Det er de mennesker, vi gør det sammen med, og dem, vi enten griner eller græder sammen med, når det hele falder til jorden, eller når det lykkes.

Refleksionsspørgsmål

Hvilke ukendte faktorer har vi i vores projekt?

Hvor mange ukendte faktorer har vi mod på i vores projekt?

Laver vi en velkendt kirkeaktivitet, eller eksperimenterer vi med formen? Og henvender vi os til de vante ansigter eller helt nye målgrupper?

(Du kan læse mere om at lave ukendt kirke med nye ansigter i Kirkefondets magasin "Kirken i dag" nr. 3/2022 og nr. 4/2024).



Mandat, beslutninger og økonomi

"Involvering giver engagement" – det er en af grundsætningerne, når vi arbejder med frivillighed i folkekirken. Når vi engagerer os, er det som regel drevet af et ønske om at bidrage og gøre en forskel. Vi investerer vores idéer, vores tid og vores energi, fordi vi tror på, at det kan føre til noget. Derfor er det afgørende, at der er klare rammer for, hvem der må beslutte hvad, hvis vi vil bevare motivationen hos alle parter.

Når engagementet møder et "nej"

Det kan være svært at bevare gejsten, hvis man som projektgruppe oplever, at sandsynligheden for at få et nej er større end for at få et ja.

Det forståelige nej: Der kan være gode grunde til et afslag – f.eks. noget så lavpraktisk som manglende økonomi. Den slags afslag er som regel til at forstå, fordi det er tydeligt, hvad der står i vejen, og hvad det næste skridt skal være, f.eks. at finde ekstern finansiering.

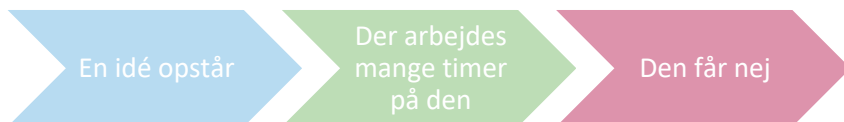
Det uforståelige nej: Helt anderledes er de afslag, der kommer uden en tydelig begrundelse. Når et afslag ikke inkluderer en forklaring på, hvorfor beslutningen er truffet, eller hvad der skal til for at få et ja, efterlader det usikkerhed. Det gør det sværere at lære af processen og vanskeligere at bevare engagementet.

Her peger teorien om **Fair Proces** (af Bo Vestergaard) på, at vi kommer længst ved at **spille med åbne kort**. Han peger på tre principper: Involver, forklar og præcisér. Transparens om beslutningsgrundlag, kriterier og begrundelser skaber både forståelse og tillid – også når svaret ender med at blive et nej.



Lad os illustrere det via to forsimplede beslutningsforløb.

I **Forløb 1** ender det med, at der skal siges nej, efter at frivillige og ansatte har lagt mange timers arbejde i projektet. Det er vigtigt, at dette nej er transparent samt at det kommer med en grundig forklaring, der ”holder vand”.



I **forløb 2** bliver der givet ja på et tidligere tidspunkt. Her er det vigtigt, at der bliver givet et tydeligt mandat, så de frivillige og ansatte ved, hvad de kan arbejde videre med.



Afklar mandatet fra start

For at undgå unødige frustrationer skal projektgruppens mandat og frirum afklares tidligt. Her opstår der typisk to former for organisatoriske spændinger:

1. **Beslutnings-flaskehalse:** Hvis projektets organisering betyder, at arbejdsgruppen ikke selv kan træffe beslutninger, men at alt skal godkendes af menighedsrådet eller provstiudvalget, opstår der let frustration. Menighedsrådsmedlemmer, ansatte og frivillige, der er gået ind i projektet med stort engagement, vil hurtigt opleve, at deres indsats ikke har den forventede betydning, hvilket fører til utilfredshed og dalende motivation.

2. **Interne spændinger:** I den enkelte kirke er man måske vant til, at de faste udvalg under menighedsrådet har et relativt stort frirum til at træffe beslutninger. Hvis den projektgruppe, der skal arbejde med det nye initiativ, ikke får det samme frirum, opstår der spændinger. De engagerede kirkefolk vil forvente at have det samme kompetencerum og frirum, når de kaster sig over et nyt projekt.

Plads til de nye stemmer

Inkluderer projektet "nye" ansigter allerede i planlægningsfasen, er det helt afgørende, at vi giver dem **det samme kompetencerum**, som de "gamle" og erfarne kræfter har. De nye skal måske have lidt hjælp til at finde ud af, hvad der er op og ned i kirkens strukturer, men en deltager i et projekt drømmer sjældent om blot at lægge frivillige arbejdstimer uden at have reel indflydelse på, hvad der sker med projektet.

Refleksionsspørgsmål

Hvilket mandat og beslutningsrum har vores arbejdsgruppe fået af menighedsrådet?

Hvordan sikrer vi, at alle beslutninger og eventuelle afslag formidles transparent og med en klar begrundelse?

Giver vi de nye frivillige i projektet reel indflydelse, eller inviterer vi dem kun med som "arbejdskraft"?

Organisering

Når et projekt er nytænkende og nyskabende, vil det uundgåeligt støde på organisatoriske rammer og potentielle flaskehalse. Det skal dog ikke afskrække jer, men betyder blot, at I skal tænke de formelle spilleregler ind i jeres planlægning.

Navigering i økonomi og ansættelser

En af de mest typiske flaskehalse i folkekirken handler om økonomi, bevillinger og jura. Nogle eksempler er:

←→ **Samarbejde på tværs:** Hvis I udvikler et projekt sammen med jeres nabosogne, skal det afklares tidligt, hvordan I dækker udgifterne, og hvordan eventuelle indtægter håndteres.

← **Eksterne partnere:** Laver I projekter med aktører uden for kirken, skal det sikres, at folkekirkens midler juridisk set må anvendes til netop det formål, I har i tankerne.

↪ **De helt store projekter:** Erfaringerne fra f.eks. det københavnske projekt "Ræk ud" viser, at når man vil nå bestemte målgrupper på tværs af provstier og budgetudvalg, kan det kræve ansættelser på tværs af de normale strukturer, hvilket kan kræve dispensationer og endda lovændringer. Det er her, et projekt går fra at være udfordrende til at være decideret "svært".

Selv om alle omkring bordet er blevet enige, kan det være, at beslutningen skal forbi nogle andre. I nogle tilfælde vil det tilmed være nødvendigt først at skabe en bestyrelse på tværs af sogne for at have det organ, som er nødvendigt for at træffe beslutninger. **Et godt råd:** Hold løbende kontakt med **provstisekretæren**. Her kan I hente uvurderlig hjælp og vejledning til at sikre, at alt det juridiske og organisatoriske er på plads, så I kan koncentrere jer om det indholdsmæssige.

Samarbejder

Projekter er en oplagt mulighed for at række ud – både indadtil i folkekirken og udadtil i lokalsamfundet. Fordi projekter har en udløbsdato og stopper igen, giver de et unikt frirum til at afprøve nye, skæve samarbejder uden at binde sig til lange, komplicerede aftaler.

Nye muligheder i folkekirken

Med menighedsrådsloven (2026) er rammerne for at samarbejde internt i kirken blevet mere smidige. Loven åbner for, at vi kan tænke og samarbejde på tværs af sogne inden for samme provsti, men også etablere mere formaliserede og længerevarende samarbejder på tværs af provstier og stifter.

Tænk i skæve baner

Skolen, plejehjemmet og spejderne er de klassiske og altid oplagte samarbejdspartnere. Men hav også mod til at tænke helt nyt. Hvad med at samarbejde med den lokale kaffebar, golfklubben eller idrætsforeningen?

Når I rækker ud til eksterne aktører, så husk på disse fire ting:

1. **Vi har mere end penge at byde på:** Folkekirken har ofte ressourcer, som er relevante i mange projekter. Det gælder alt fra udendørsområder og lokaler over lydanlæg, en traktor og den store kaffemaskine til ansatte og frivillige. Vi har meget at byde ind med, som ikke blot er penge.
2. **Vi behøver ikke altid at være værten:** Vi kan sagtens indgå i et projekt på lige fod med andre, uden at det er kirken, der skal styre eller facilitere det hele – selvom aktiviteten foregår i vores egen kirkegårdshave.

3. **Vi skal tage det første skridt:** Selvom et samarbejde virker helt oplagt for os, tænker andre aktører sjældent på kirken som en naturlig medspiller. Det er ofte kirken, der skal række ud først.
4. **Et nej betyder ikke nødvendigvis aldrig:** Da tanken om at samarbejde med kirken kan være helt ny for eksterne partnere, kan deres første reaktion være et nej. Det handler ofte om uvidenhed eller fordomme, så tøv ikke med at spørge igen senere.

Refleksionsspørgsmål

Hvem har I gode erfaringer med at lave projekter sammen med?
Og hvad er det, der gør, at det fungerer med dem?

Hvem har I endnu ikke erfaringer med at lave projekter sammen med? Hvad kunne være relevant at lave sammen med dem?



Prøvehandlinger

En udbredt metode inden for projekter er det, man kalder for "agil projektledelse". Her fokuseres der på fleksibilitet og kontinuerlig forbedring gennem gentagne processer. I stedet for at planlægge hele projektet fra start til slut, arbejdes der i korte cyklusser kaldet sprints eller prøvehandlinger, hvor hvert forløb resulterer i en konkret leverance eller forbedring. Denne tilgang er nyttig i organisationer som folkekirken, hvor behov og kontekster kan ændre sig hurtigt.

Agil projektledelse fremmer samarbejde, tilpasningsevne og hurtig reaktion på ændringer. Den er oplagt til alt det, hvor vi ikke på forhånd ved, hvordan mennesker vil reagere på vores projekt.

Sprints og prøvehandlinger

I stedet for at forsøge at gennemtænke og planlægge hele projektforsøget på én gang, arbejder man i den agile tilgang på korte cyklusser – også kaldet sprints eller prøvehandlinger.

- Hver prøvehandling resulterer i en konkret, mindre leverance eller forbedring.
- Gennem disse små, afgrænsede eksperimenter høster vi hurtigt værdifuld og praktisk viden.
- Vi evaluerer og tilpasser løbende projektet undervejs.

Samtidig undgår vi at "snakke og diskutere det hele ihjel" på menighedsrådsmøder, inden vi overhovedet er kommet i gang. Resultatet vil i sidste ende bygge på de oprindelige tanker, men være slebet til og tilpasset den lokale virkelighed.

Agile modeller findes også i versioner, hvor fokus ikke alene er på, at der er meget at lære undervejs, men også på, at udviklingen hele tiden tager afsæt i spørgsmålet om, hvad det vil sige at være kirke.

At se med troens briller (The Pastoral Circle)

Hvis I ønsker en agil arbejdsform, der ikke blot fokuserer på læring, men som har et helt bevidst fokus på det at være kirke, kan I lade jer inspirere af refleksionsmodellen "**The Pastoral Circle**".

Modellen hjælper jer med at stoppe op undervejs og stille fire grundlæggende spørgsmål:

1. Hvad sker der?
2. Hvorfor sker det?
3. Hvad er på spil, hvis vi ser på det med troens briller?
4. Hvordan kan vi som kirke agere på det?

Søger I yderligere inspiration til denne teologiske og praktiske tilgang, kan bogen *Let's do Theology* også anbefales.



Go' fornøjelse

Vi håber, at dette hæfte har givet jer både lyst og inspiration til at tage fat på jeres næste projekt og omsætte de gode idéer fra tegnebrættet til virkelighed.

Inden I kaster jer ud i diverse projekter, vil vi sende jer afsted med to vigtige opfordringer:

- **Afstem sværhedsgraden først:** Tag jer god tid til at afklare, hvilket niveau (det lette, det udfordrende eller det svære projekt) I har tiden, økonomien, lusten og ressourcerne til at arbejde med. Det gør arbejdet væsentligt mere overskueligt for alle parter.
- **Behold teologien i samtalen:** Husk at have en løbende samtale i gruppen om, hvad kirke er, og hvordan netop jeres projekt er en del af det at være kirke.

Hvis I har brug for sparring eller hjælp til at komme videre med jeres projekt, står Kirkefondet klar. Her kan I få rådgivning om både idé, proces og de mange overvejelser, der følger med, når nye tanker skal omsættes til virkelighed.

Mange tak for at læse med og rigtig god arbejdslyst med jeres projekt!

Kontakt

 tlf. 33 73 00 33

 kirkefondet@kirkefondet.dk

 www.kirkefondet.dk



Fra god idé til virkelighed

“Jeg er præst – ikke projektleder.”

Sådan udbød en præst engang midt i et møde om kirkens vision og nye aktiviteter. Kommentaren vakte smil, men ramte noget centralt. For projektledelse er sjældent det, man bliver præst eller frivillig for. Alligevel fylder projekter mere og mere i kirkens hverdag.

Det kan være et nyt fællesskab, en renovering, en visionsdag eller nye aktiviteter. Fælles for dem er, at gode idéer ikke bliver til virkelighed af sig selv. De skal have retning, struktur og mennesker, der får dem til at ske. Projektledelse behøver ikke være kompliceret. Det handler grundlæggende om at skabe overblik, samle mennesker og få en god idé fra tanke til handling.

Det er netop det, dette hæfte vil hjælpe med. Her får du konkrete greb og enkel inspiration til at planlægge, organisere og gennemføre projekter – uden at miste blikket for det, der egentlig betyder noget: kirkens liv og menneskerne i den.



Kontakt os på
tlf. 33 73 00 33 eller på
kirkefondet@kirkefondet.dk