

# **Menighedsrådsarbejde i praksis**

**En erfaringsbaseret håndbog for  
menighedsrådsmedlemmer**

Bent Engelbrecht  
Kjeld B. Nielsen

Menighedsrådsarbejde i praksis  
En erfaringsbaseret håndbog for menighedsrådsmedlemmer

c) Forlaget Ankerhus

Forlagsredaktion: Eloneh Gaia Klit Malm og Inger Lise Birkemose

Omslag: Videbæk Bogtrykkeri A/S

Typografi: Arial  
Tryk: BOD

Papir: 90 gram hvidt

ISBN 978-87-89303-71-0

Forlaget Ankerhus

Vittenvej 16

DK-8382 Hinnerup

Tel: +45 86 98 63 22

[info@ankerhus.dk](mailto:info@ankerhus.dk)

[www.ankerhus-akademi.dk](http://www.ankerhus-akademi.dk)

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form and by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without any prior written permission of Forlaget Ankerhus or arrangement with Copy-Dan, except for short extracts.

# Indholdsfortegnelse

## **Kapitel 1. Indledning..... 7**

- 1.1. Folkekirken er en lokal succes – men udfordret..... 8
- 1.2. Udfordringer må mødes med et praktisk teologisk indhold - med et nutidigt menighedsråd som platform..... 8
- 1.3. Menighedsrådsarbejdet skal finde nye veje i management og ledelse ... 9
- 1.4. Hvorfor denne bog?..... 10
- 1.5. Bogens sigte – værktøjer, arbejdsmetoder, strukturer og ledelse..... 10
- 1.6. At betragte et menighedsråd som en bestyrelse ..... 11
- 1.7. Bogens disponering ..... 11

## **Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde ..... 16**

- 2.1. Menighedsrådet er en vigtig del af Folkekirkens identitet..... 20
- 2.2. Menighedsrådet skal repræsentere de lokale medlemmer af Folkekirken ..... 22
- 2.3. Et menighedsråd skal betragtes som en bestyrelse ..... 24
- 2.4. Menighedsrådets mission er at bidrage til kirkens mission ..... 27
- 2.5. Klare mål og kompetencer og ansvarsområder..... 28
- 2.6. Kirkens frivillige og ansatte skal udføre det praktiske arbejde ..... 28
- 2.7. Vilje og fleksibilitet til at tackle virkeligheden ..... 29
- 2.8. Personalepolitik skal give medarbejderne vide rammer for udfoldelse og selvledelse ..... 30

|   |            |
|---|------------|
| <b>Kapitel 3 - Kirkens organisation – mere end et velordnet anarki .....</b>          | <b>31</b>  |
| 3.1. Kirken. Mere end et velordnet anarki .....                                       | 31         |
| 3.2. At finde sin egen bedste praksis .....   | 33         |
| 3.3. At vælge menighedsrådsmedlemmer .....  | 36         |
| 3.4. Nøgleposter. Roller og opgaver .....   | 36         |
| 3.5. De stående udvalg – en vigtig del af organisationen.....                         | 42         |
| 3.6. Personalepolitik, værdier og tillidsfulde rammer .....                           | 51         |
| <b>Kapitel 4 - Menighedsrådets årshjul.....</b>                                       | <b>61</b>  |
| 4.1. Det overordnede årshjul.....   | 64         |
| 4.2. Det detaljerede årshjul .....  | 71         |
| <b>Kapitel 5 - Målsætninger, arbejdsbeskrivelser og budget... </b>                    | <b>80</b>  |
| 5.1. Den grundlæggende systematik .....   | 82         |
| 5.2. Formulering af målsætninger .....  | 85         |
| 5.3. Arbejdsbeskrivelser .....  | 114        |
| 5.4. Budgettering .....   | 126        |
| <b>Kapitel 6 – Arbejdspladsvurderinger, medarbejderudviklingssamtaler og syn.....</b> | <b>131</b> |
| 6.1. Arbejdspladsvurderinger .....  | 132        |
| 6.2. Medarbejderudviklingssamtaler.....   | 141        |
| 6.3. Arbejdsmarkedsorganisation.....  | 142        |
| 6.4. Syn .....  | 143        |
| 6.5. Medarbejderhåndbog.....  | 149        |

## **Kapitel 7 - Menighedspleje som særskilt organisation ..... 151**

|  |     |
|--|-----|
| 7.1. Hvad er diakoni? .....                          | 152 |
| 7.2. Organisatorisk placering .....                  | 152 |
| 7.3. Strukturering af menighedsplejens arbejde ..... | 156 |
| 7.4. Støtte fra menighedsrådet .....                 | 161 |

## **Kapitel 8 - Kirkens liv og vækst..... 165**

|   |     |
|---|-----|
| 8.1. Betegnelsen ”frivillige” .....                   | 165 |
| 8.2. Modeller for organisering af aktiviteter .....   | 166 |
| 8.3. Gudstjenester og kirkelige handlinger (31) ..... | 169 |
| 8.4. Kirkens undervisning (32) .....                  | 175 |
| 8.5. Diakoni (33).....                                | 176 |
| 8.6. Kommunikation (34) .....                         | 177 |
| 8.7. Kirkekor (35) og Kirkekoncerter (36) .....       | 179 |
| 8.8. Foredrags- og mødevirksomhed (37) .....          | 180 |

## **Kapitel 9 – Ledelse i et menighedsråd ..... 181**

|  |     |
|--|-----|
| 9.1. Lovgrundlag for menighedsrådets møder .....               | 181 |
| 9.2. At være et mere effektivt menighedsråd .....              | 184 |
| 9.3. Opmærksomhedspunkter.....                                 | 186 |
| 9.4. Møder med energi, samspil og resultater .....             | 198 |
| 9.5. Menighedsrådsmødets dynamik og praksis .....              | 204 |
| 9.6. Ansættelsesopgaver og inddragelse af menighedsrådet ..... | 210 |
| 9.7. Kultur i menighedsrådet .....                             | 218 |

## **Kapitel 10 - Afslutning..... 223**

|  |     |
|--|-----|
| 10.1. De store udfordringer for menighedsrådene .....        | 224 |
| 10.2. Menighedsrådene skal ændre synet på egen opgave .....  | 225 |
| 10.3. Lige dele management og lederskab .....                | 226 |
| 10.4. Find og skab det, der passer til dit menighedsråd..... | 226 |
| 10.5. Tydelig ledelse i og af et menighedsråd .....          | 227 |

# Kapitel 1. Indledning

Denne bog handler om menighedsrådsarbejde som én af de afgørende faktorer for Folkekirkens udvikling.

Som menighedsrådsmedlem får man ansvaret for at videreføre og udvikle én af de væsentligste kulturelle rammer i det danske samfund. Samtidig forudsætter det, at menighedsrådsmedlemmet interesserer sig for at deltage i organiseringen og på den måde skabe rammer for medarbejdernes indsats. Og naturligvis give en hånd med, når der er brug for det. Der er virkelig brug for medlemmernes viden, kompetence og tid.

Hvis man er nyvalgt, kan det være, at man bliver overrasket over, hvor megen tid, der skal bruges, og hvor meget nyt administrativt, man skal sætte sig ind i. Én af de gaver, som man får ud af medlemskabet af et menighedsråd, er, at man automatisk kommer til at følge med i samtiden og oplever at man træffer mange nye mennesker og får mulighed for at bidrage til kirkens udvikling. Og til syvende og sidst opdager at det er meningsfyldt og lærerigt.

Vi er mange, der er rigtig glade for at være blevet en del af det tillidshverv, som det er at blive valgt til menighedsrådet. Vi har skrevet denne bog som en hjælp til, at den frivillige indsats i menighedsrådet kan blive overkommelig, meningsfyldt og i stand til at løfte arbejdet i menighedsrådet til et niveau, der anerkendes i det øvrige samfund. Bogen er derfor fyldt med konkrete værktøjer og metoder, som kan inspirere det enkelte menighedsrådsmedlem. Vort håb er, bogen bliver håndbogen, som mange medlemmer har i deres praktiske rygsæk.

## Kapitel 1 - Indledning

### 1.1. Folkekirken er en lokal succes – men udfordret

Den danske Folkekirke bevæger sig i spændet mellem to herskende opfattelser: I den ene ende er der stor succes med at samle menigheden om rigtig mange slags aktiviteter og i den anden ende af skalaen er der en kriseagtig opfattelse, hvor Folkekirkens fremtidsbillede er malet med mørke skyer. De mange indlæg og drøftelser i nyhederne om Folkekirken og den kristne tro tydeliggør, at begge opfattelser er yderpunkter på en skala, hvor de kirkelige sogne og menighedsråd befinder sig.

Over de seneste år er det lykkedes at dæmme op for en faldende interesse for Folkekirken. Rigtig mange initiativer, aktiviteter og forskellige kirkelige handlinger, fylder nu dagligdagen rundt om i sognene. På den måde er Folkekirken en succes med et væld af kirkekulturelle aktiviteter og gudstjenester. Det kan alle danne sig et indtryk af på sognenes hjemmesider, annonceringer, kirkeblade og på de sociale medier. Der er stor mangfoldighed, og der udvikles meget nyt over det ganske land.

De seneste 10-15 år er der foretaget mange investeringer i modernisering og etablering af sognegårde, velplejede kirker og kirkegårde. Det har bestemt haft en positiv virkning på kirkelivet med disse bygningsmæssige og fysiske rammer, ligesom præsteuddannelserne og etableringen af skoletjenester også har sat deres præg på indholdet i Folkekirken. Alligevel står det klart, at kirkelivet er udfordret.

### 1.2. Udfordringer må mødes med et praktisk teologisk indhold - med et nutidigt menighedsråd som platform

Og når det gode er sagt, så må vi også erkende, at der i dag er et stigende antal kirkefremmede, og at de mange kulturkristne menigheder kan udgøre en fare for, at kirken stivner i en kulturbevarende og passiv/defensiv praksis, der primært er servicerende.

Der er bestemt en risiko for, at medlemstallet støt og roligt falder, at interessen for at deltage i menighedsrådsarbejde fortsætter med at falde, og



## Kapitel 1 - Indledning

at ligegyldigheden for kristendommen øges.

Modsvaret herpå er en øget praktisk teologisk indsigt og handling, der hvor folk kommer. Men forudsætningen er, at menighedsrådsarbejdet har "orden i butikken" og evner at skabe de rammer, hvor den fremtidige praktiske teologi kan komme til at fungere. Det handler i den grad om ledelse og organisering af dagligdagen i folkekirken, hvilket er menighedsrådets anliggende og opgave.

Og sagt ligeud: Man kan opleve, at menighedsråd ikke er demokratisk, ledelsesmæssigt og administrativt i stand til at håndtere disse udfordringer med at leve op til kirkens forkyndende mission, skabe effektivisering og moderne personaleledelse.

Dette er ganske afgørende. Så før vi begynder at fokusere på at håndtere de langsigtede udfordringer i folkekirken, ja så må menighedsrådene skabe "orden i butikken".

Det er således vort udgangspunkt i bogen, at fremtidens kirkelige udfordringer ikke kan håndteres, medmindre at menighedsrådsarbejdet opnår en højere kvalitet og drives som de bedste offentlige institutioner. Et regulært højt niveau, for præsternes og de lokale sognes kirkesucces, er afhængig af menighedsrådsarbejdets niveau.

Det kommer bare ikke af sig selv. Det kræver en bevidst beslutning i menighedsrådet om løbende at omlægge vante procedurer og arbejdsformer, og se organiseringen og menighedsrådsarbejdet ud fra en ledelses-synsvinkel.

### 1.3. Menighedsrådsarbejdet skal finde nye veje i management og ledelse

Nutidig ledelsesforskning peger på, at bestemte vilkår, rammer og italesættelser giver større sandsynlighed for, at noget ønsket og uventet kan opstå. Men fuld garanti for det er der ikke. Der er meget, der kan vælte et solidt læs. Vi er en del af en større sammenhæng, hvor vi ikke altid kan

## Kapitel 1 - Indledning

forudse, hvad der kommer imod os af vanskeligheder indefra som udefra.

At kunne gennemføre et menighedsrådsarbejde, hvor vi kan modstå vanskelighederne og finde nye veje, så vore kirker og det religiøse liv fortsat kan bestå og øges i meningsfuldhed er en væsentlig opgave.

Vi har gennem efterhånden 100 år indrettet os i kirken med menighedsråd, som en folkelig medbestemmende social indretning, repræsenterende den ene søjle i Folkekirkens liv. Den anden søjle hører til den forkyndende side af kristendommen, med opgaven at forkynde evangeliet, blandt andet gennem præsten, provsten og biskoppen.

### 1.4. Hvorfor denne bog?

Vi tænker, at udvikling består af inspirationens nådegave. Og vi vil gerne inspirere andre ud fra de to sidste valgperioder, hvor vi i Kirken i Hinnerup er lykkedes med at skabe ledelsesrammer for det praktiske liv i hverdagen, så menighedsmedlemmerne oplever arbejdet i menighedsrådet som motiverende og særdeles interessant. Ja, endda lærerigt. Og at kirkens medarbejdere og præster oplever, at arbejdet er fyldt med glæde og tilfredshed.

### 1.5. Bogens sigte – værktøjer, arbejdsmetoder, strukturer og ledelse

Vi har valgt at skrive denne bog ud fra et ønske om, at videregive vore praktiske erfaringer fra vort eget menighedsrådsarbejde. Det er ikke en direkte opskriftsbog, men dog en bog indeholdende eksempler på konkrete værktøjer, arbejdsmetoder og strukturer. Altså konkrete eksempler på både management og lederskab.

## Kapitel 1 - Indledning

### 1.6. At betragte et menighedsråd som en bestyrelse

Bogen er skrevet ud fra et syn på menighedsråd som værende en bestyrelse. Hvor opgaven for menighedsrådet, ligesom i samfundets øvrige bestyrelser, er at skabe værdi af dets virke for dets interessenter, samfundet i bredeste forstand, Folkekirken og dens medlemmer. For os er det af betydning for det stærke menighedsrådsarbejde, at det enkelte menighedsrådsmedlem ser arbejdet i menighedsrådet som et bestyrelsesarbejde, hvor det ikke kun handler om resultater og aktiviteter, men med et perspektiv på, at kirken lokalt er én af de store bærere af fællesskab og sammenhængskraft, såvel socialt som meningsgivende.

Derfor må menighedsrådsarbejde have en særlig dimension byggende på frivillighed og forpligtelse. Menighedsrådsarbejde er at ligne ved et ledelsesarbejde, svarende til opgaven for tusindvis af andre bestyrelser. Men hvor udfordringen er at undgå, at "bestyrelsen" udfører opgaver, som hører til den daglige ledelse eller de ansattes opgaver.

### 1.7. Bogens disponering

I de følgende ni kapitler kan du læse om?

## Kapitel 2 – Grundlæggende tanker om Menighedsrådets arbejde

Der var engang – De syv store udfordringer for Folkekirken lokale organisering – Bogens præmis om at se menighedsrådet som en bestyrelse – Menighedsrådet en vigtig del af Folkekirken identitet – Repræsentation af de lokale medlemmer gennem menighedsrådet – Arbejdsdelingen mellem menighedsråd, medarbejdere og de frivillige.

## Kapitel 3 - Kirkens organisation – mere end et velordnet anarki

Menighedsrådets opgaver og kompetencer – Ansvarsfordelingen i Folke-

## Kapitel 1 - Indledning

kirken – Nøgleposternes roller og opgaver i menighedsrådet – Præster-  
nes rolle – Modellen med præsten som kontaktperson og daglig leder –  
De tre stående udvalgs opgaver - Dagsordensudvalg som forretningsud-  
valg – Hvordan lettes arbejdsbyrden for kasserer og kirkeværge? - Ar-  
bejds miljø en vigtig opgave - Personalepolitik, værdier og tillidsfulde ram-  
mer - Den rigtige fordeling mellem frivillige og ansatte – Rammen for an-  
svarlighed - Tydelig ledelse.

## Kapitel 4 – Menighedsrådets årshjul

Kirken årshjul - Menighedsrådets årshjul – De tre perspektiver for menig-  
hedsrådsarbejdet – Vejledning i årets proces over fire kvartaler – Det de-  
taljerede årshjul – Årshjul for de tre stående udvalg og ad hoc-udvalg -  
Tre centrale ledelses komponenter: planlægning, opfølgning og rappor-  
tering

## Kapitel 5 – Målsætninger, arbejdsbeskrivelser og budget

Eksempel på vision og overordnede mål – Systematikken med målsæt-  
ninger, aktiviteter og ressourcer/budgetter - Kontoplanens opbygning så  
det letter opfølgning af mål og budget - Eksempler på formulering af mål-  
sætninger i samspil med kontoplanen og aktiviteter – Opgavefordeling og  
anvendelse af enkle arbejdsbeskrivelser – Allokering af lønudgifter på for-  
mål.

## Kapitel 6 – Arbejdspladsvurderinger, medarbejderudviklingssamtaler og syn

Den vigtige sammenhæng i årsprocessen mellem arbejdspladsvurdering  
(APV), medarbejderudviklingssamtaler (MUS) og syn – eksempler på  
APV – eksempler på APV som indspil til MUS – Organiseringen af syn –  
Bistand fra byggesagkyndig.

## Kapitel 1 - Indledning

### Kapitel 7 - Menighedsplejen som særskilt organisation

Hvad er diakoni? – En selvstændig forening med rødder i Folkekirken – Signalværdien – Involvering af frivillige – Regnskabsmæssig fleksibilitet – Strukturering af arbejdet – Menighedsplejens årsregnskab – Menighedsrådets støtte.

### Kapitel 8 – Kirkens Liv og vækst

Gudstjenester og kirkelige handlinger – Kirkens undervisning – Samarbejde med skoletjenesten - Diakoni – Kommunikation – Kirkekor og kirkekoncerter – Foredrags- og mødevirksomhed – Fornyelse af kirkelivet – Tematisering – Styling af aktiviteter gennem målsætninger og budgetter.

### Kapitel 9 – Ledelse i et menighedsråd

Lovgrundlag - Hvordan ledes et menighedsråd? – Evaluering af menighedsrådsarbejde med eksempel – Attraktivitet for menighedsrådet gennem god møderytme og tidsanvendelse – Sådan bliver vi et effektivt menighedsråd – Møder som væsentlig kilde til befordring af kirkens arbejde - De syv opmærksomhedspunkter – Det seje træk – Planlægning, gennemførelse og opfølgning af menighedsrådets møder – Fastholdelse og udvikling af værdifuld kultur med fem tips.

### Kapitel 10 - Afslutning

Opsummering af bogens centrale elementer, der gør menighedsrådets arbejde og kirkens liv attraktivt.

Vor fokus er alene på menighedsrådets arbejde ud fra en erfaring om, at der gives værktøjer og synsvinkler på praksis, der kan bidrage til at gøre

## Kapitel 1 - Indledning

arbejdet langt lettere i menighedsrådet og være givende for alle med interesse for Folkekirken.

Vi håber og tror, at bogen kan bidrage til at menighedsrådsarbejdet bliver løftet til et nutidigt og højere niveau, og at det bliver mere attraktivt, fordi det er motiverende, spændende og givende. Og effektivt fordi der er praktiske værktøjer for hånden.

Vi har vore konkrete erfaringer fra mange områder:

**Bent Engelbrecht** er menighedsrådsformand gennem 8 år for Kirken i Hinnerup med henved 7500 medlemmer af folkekirken. Er bestyrelsesformand for Odder Gymnasium, adm. direktør for konsulentvirksomhed, ledelsesrådgiver og har varetaget bestyrelsesposter i musikskole, beboerforening, i brancheforening, samt været rådgiver for bestyrelser.

**Kjeld B. Nielsen** har været sognepræst i Kirken i Hinnerup siden 1999, og har derfor været medlem af menighedsrådet i 17 år, heraf de sidste syv år som valgt daglig leder af kirken og dens medarbejdere. Mange års erfaring med arbejde indenfor udviklingsbistand, herunder stifter af og bestyrelsesformand for Kirkekaffefondet. Mangeårigt arbejde i Nicaragua.

Vi er opmærksomme på, at der ikke findes enkle svar og løsninger på alle de mere eller mindre komplicerede forhold i folkekirkens organisation.

Vi vil ikke i denne bog bruge energi på de større udfordringer, som Folkekirken også står overfor på sigt. Uanset at det også kan være væsentligt.

At beskæftige sig med de store fremtidsovervejelser giver god mening, når man evner at arbejde godt, effektivt og engagerende i det daglige menighedsrådsarbejde.

## **Kapitel 1 - Indledning**

En særlig tak til sognepræst ved Kirken i Hinnerup, Eva Pedersen, for gode råd i forbindelse med skrivningen af denne bog.

Bent Engelbrecht

Kjeld B. Nielsen

November 2016

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

Enhver samling af gode råd har sine forudsætninger. Indledningsvis vil vi derfor beskrive præmisserne for bogens erfaring og råd.

Udgangspunktet er, at der i de sidste 10-15 år er sket et stort skred i menighedsrådenes arbejde. I de fleste menighedsråd, og for de fleste præster, var situationen tidligere relativt statisk.

Præsten tog sig af indholdet i kirkens arbejde med forberedelse og gennemførelse af gudstjenester (primært højmesser), kirkelige handlinger (vielser, dåb og begravelser), konfirmationsforberedelse og sjælesorg ("husbesøg").

Det øvrige personale (primært gravere, kirkesangere og organister) var ansat i "kvoterede" stillinger, hvor arbejdsopgaver efter et nøje "opmålt" system var tildelt et bestemt antal løntimer for deres arbejde. Reelt fungerede systemet med personalet som en licitation: X antal timer á Y kroner for et bestemt stykke arbejde. Man interesserede sig ikke så meget for arbejdstid, men for at arbejdet blev udført tilfredsstillende. I det tidligere system var der sjældent indregnet gensidig afløsning.

Menighedsrådenes opgave var, udover at være arbejdsgiver for personalet, at sørge for de fysiske rammer for kirker, kirkegårde med øvrige bygninger, præstegårde, sognegårde samt eventuelle ejendomme til udlejning. Medlemmer af menighedsrådet var ofte direkte ansvarlige for vedligehold og drift af bygningerne.

De eneste indholdsmæssige aktiviteter under menighedsrådet kunne være eftermiddagsmøder og kirkeblad, som ofte blev henholdsvis arrangeret og redigeret i samarbejde med præsten. Arbejdsdelingen var relativ



## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

klar: Præsten tog sig af "indholdet", og menighedsrådet tog sig af "rammerne". Denne opfattelse af menighedsrådenes rolle, og arbejdsdeling med præsten, har været relativt konstant siden menighedsrådenes oprettelse i begyndelse af sidste århundrede.

### **Eksempel. Grundfør- Haldum-Vitten pastorat 1999 og 2016**

#### **1999**

Organisation: Tre menighedsråd samt fællesmenighedsråd.

Økonomi: Tre kirkekasser samt én præstegårdskasse.

Ansatte: Hver kirkegård havde en graver samt et antal timer til medhjælp og afløsning. Hver kirke havde sin kirkesanger. To kirker delte en organist. Den sidste kirke havde sin egen organist. Der var ingen afløsning mellem de ansatte.

Gudstjenester: Normalt 2-3 højmesser hver søn- og helligdag. Meget få andre gudstjenester.

#### **2016**

Organisation: Fælles menighedsråd for de tre sogne.

Økonomi: Et regnskab.

Ansatte: Fælles ansættelse af alt personale. Gensidig afløsning for alle personalegrupper.

Gudstjenester: Normalt 1 højmesse hver søn- og helligdag. Derudover mange andre gudstjenester (med samlet dobbelt så mange kirkegængere som højmesserne).

Imidlertid har flere faktorer rokket ved situationen:

- **Nye overenskomster** for personalet har reduceret antallet af ugentlige arbejdsdage fra seks til fem, og arbejdstiden er blevet ændret, fra

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

at være et antal timer baseret på en "opmåling" til at være reel fremmødetid. Groft sagt, så skulle det samme arbejde nu udføres indenfor en planlagt og mere snæver tidsramme. Det har givet behov for at organisere og planlægge arbejdstiden, herunder at indregne gensidig afløsning indenfor samme faggruppe. Man kan også sige, at vilkårene for at arbejde i Folkekirken har nærmet sig det øvrige arbejdsmarked.

- Menighedsrådene som organisatoriske enheder er blevet større gennem **sammenlægninger**. Sammenlægninger er sket både aktivt, i et forsøg på at opnå stordriftsfordele, men også passivt fordi man ikke kunne skaffe medlemmer nok til de enkelte menighedsråd. Større enheder giver mulighed for bedre udnyttelse af personalet, men kun hvis de følges op af mere eller bedre planlægning.
- Flere menighedsråd bliver tvunget til at **samarbejde** om medarbejdere for at kunne tilbyde mere attraktive stillinger (= flere timer). Stillinger som gravere, organister og kirkesangere har typisk været deltidsstillinger i mindre kirker, og personalet har haft andet arbejde ved siden af. For at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft går flere menighedsråd derfor sammen om ansættelser, herunder også i forbindelse med sammenlægninger af menighedsråd.
- Menighedsrådene ansætter **nye typer af personale**, ikke mindst kirke- og kulturmedarbejdere. Flere opgaver i kirkerne er enten nye (f.eks. babysalmesang og brug af nye platforme til kommunikation) eller overgår fra at være udført af frivillige til at blive udført af professionelle (f.eks. redaktion af kirkeblad og mødevirksomhed).
- **Kravene til formalitet** fra de omgivende samfund øges. Det gælder både fra de faglige organisationer (kontakter, lønforhandlinger), myndighederne (skat, kommune) og provsti (regnskab, korrespondance).

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

Der sker generelt en øget formalisering og bureaukratisering – og bevidstheden fra menigheden forskydes fra at være medlem til at være ”kunde” eller ”bruger”.

- De **ledelsesmæssige forventninger** fra personalet øges samtidigt med, at ansættelsesforholdene i folkekirken ”normaliseres”. Tidligere var der en tendens til, at personalet kunne ”være i fred”, hvis de blot passede deres arbejde. I dag har personalet reelt krav på at blive behandlet som medarbejdere på det øvrige arbejdsmarked. Herunder har personalet krav på, at der bliver formuleret konkrete og realistiske forventninger, at problemer bliver håndteret, og konflikter bliver løst.
- **Mængden og variationen af aktiviteter** i Folkekirken har været hastigt stigende. Man kan derfor i mindre omfang nøjes med at gøre, hvad man altid har gjort.

Den aktuelle situation betyder, at det traditionelle menighedsrådsarbejde, med dedikerede menighedsrådsmedlemmer der udfører alle praktiske opgaver i forbindelse med kirkens drift, er kraftigt udfordret.

Den grundlæggende præmis for bogens erfaringer og råd er, at menighedsrådet skal ændre sin opfattelse af sig selv, som værende en samling aktivister med en lang række operative opgaver. Til gengæld skal menighedsrådet træde i karakter som den lokale kirkes ledelse, der udstikker veje og retningslinjer for kirkens arbejde, og som tør uddelegere operativt ansvar til kirkens præster, ansatte og frivillige.

Overskrifter for denne fremgangsmåde, og som efterfølgende gennemgås, er følgende:

- Menighedsrådet er en vigtig del af Folkekirken identitet.

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

- Menighedsrådet skal repræsentere de lokale medlemmer af Folkekirken.
- Et menighedsråd skal betragtes som en bestyrelse.
- Menighedsrådets mission er at bidrage til kirkens mission.
- Der skal være klare kompetencer og ansvarsområder.
- Kirkens frivillige og ansatte skal udføre det praktiske arbejde.
- Der skal være vilje og fleksibilitet til at tackle virkeligheden.
- Personalepolitikken skal give medarbejderne vide rammer for udfoldelse og selvledelse.

### 2.1. Menighedsrådet er en vigtig del af Folkekirken's identitet

Hvis Folkekirken skal blive ved med at være en "Folke-kirke" er det vigtigt, at gode mennesker med god vilje og kærlighed til kirken, stadigvæk vil tage en tørn med ledelse af kirken ude i sognene. Folkekirken's kæmpestore succes er betinget af, at den er lokalt forankret og mangfoldig. Derfor er menighedsråd ikke bare en vigtig del af Folkekirken's identitet. Velfungerende menighedsråd er forudsætningen for, at Folkekirken kan leve og udvikle sig.

En væsentlig udfordring i dette forhold handler om geografi og demografi.

Hvor sognet tidligere var et naturligt geografisk område, med en klar identitet og med sociale og økonomiske opgaver (kirke, skole, forsamlingshus, fattiggård, sogneråd, butikker og håndværkere), så fungerer sognet i dag kun som en kirkelig organisatorisk enhed. Den lokale geografiske sammenhæng er fragmenteret.

Kommunen udgør det politiske og økonomiske (= ligningsmæssige) niveau.

Underinddeling af kommunen udgøres af distriktet for skoler, dagpleje og hjemmepleje. Den naturlige geografiske størrelse for et menighedsråd i forhold til undervisningen (konfirmander og mini-konfirmander), er et skoledistrikt.

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

Den logiske udstrækning for et samarbejde mellem menighedsråd er kommunen, som for de fleste mindre kommuner svarer til provstiet.

| <b>Eksempel. Kirkelige aktiviteter fordelt efter naturlig geografisk målgruppe</b>   |  |   |
|--|--|---|
| Lokalsamfund (menighedsråd)  | Kommune  | På tværs af kommuner eller landsdækkende      |
| Højmesse<br>Børnegudstjenester<br>Babysalmesang<br>Ældrearbejde (diakoni)<br>Kirkelige handlinger (dåb, vielser, konfirmationer og begravelser)<br>Sjælesorg | Særlige gudstjenester<br>Voksenundervisning<br>Kristen spiritualitet<br>Koncerter<br>Diakoni<br>Kommunikation<br>Korskole (for større børn)<br><hr/> Kirkegårdsdrift<br>Vedligeholdelse af bygninger<br>Personaleadministration<br>Regnskabsføring<br>Kirkebog | Oplysningskampagner<br>Undervisningsmateriale |

Mange af de opgaver, der aktuelt bliver løst af de lokale menighedsråd, burde derfor rationelt set udføres på provstiplan (det, der i skemaet svarer til kommunen) eller i konkrete samarbejder mellem menighedsråd.

Menighedsrådenes opmærksomhed og arbejde vil nok i fremtiden i forstærket grad blive rettet mod disse fælles opgaver.

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

### 2.2. Menighedsrådet skal repræsentere de lokale medlemmer af Folkekirken

At være menighedsrådsmedlem er et tillidshverv. Menighedsrådet repræsenterer alle medlemmerne af folkekirken i sognet/pastoratet. Folkekirken er den "forening" i landet med det største og det bredeste medlemsgrundlag. Det betyder, at vi har et særligt ansvar for at være en mangfoldig kirke.

De færreste menighedsrådsmedlemmer er direkte valgt af menigheden, det vil sige, at de ikke er valgt ved afstemningsvalg. Det betyder, at det enkelte menighedsrådsmedlem ikke har noget direkte mandat.

At menigheden ikke vælger sit menighedsråd ved direkte valg betyder ikke, at menigheden ikke giver sin mening til kende om menighedsrådet og kirkens arbejde.

Menigheden forholder sig grundlæggende til kirkens arbejde ved at deltage eller ved at blive væk.

Den lokale kirkes eneste succeskriterium er ikke antallet af fremmødte. Menigheden kommer til dåb, vielse, begravelse, konfirmation og juleaften, næsten ligegyldigt hvor godt vedligeholdt kirken er, eller hvor imødekomende og professionelt personalet opfører sig.

Men menighedens deltagelse i kirkens øvrige aktiviteter er en indikator for, hvor godt menighedsrådet formår at lytte til menighedens ønsker og opfylde dens behov.

De fleste menighedsråd har problemer med at skaffe medlemmer. Det er et stort problem, at så få føler ejerskab for kirken, og det er næsten et ligeså stort problem, at menighedsrådsmedlemmerne sjældent har et mandat.

Den generelle uvillighed til at repræsentere kirken har flere årsager:

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

- Generelt vil folk ikke påtage sig frivillige tillidshverv. Tidligere var der måske en større ansvarsfølelse overfor lokalsamfundet og måske også en vis prestige i at sidde i menighedsrådet.
- Særligt yngre mennesker med mindre børn bliver rekrutteret til institutioner og sport.
- Frivillige orienterer sig i dag hellere mod projekter og ”sager” end mod institutioner.
- Ansvarer er måske større end indflydelsen og handlemulighederne. Det kirkelige system lægger et stort formelt ansvar ud til menighedsrådene (personale, økonomi, bygninger, strategi og ledelse), men mange føler sig bundet af myndighedernes krav og forventninger (fagforeninger, provsti, stift, arkitekter etc.). Et problem kan også være en manglende forståelse for samspillet mellem myndigheder og menighedsråd.

En sidste, men ikke mindre vigtig årsag kan være, at mange generelt føler sig bundet hårdt op med familie, børn samt andre fritids- og arbejdsopgaver.

Med de nyligt overståede valg til menighedsrådene, der endnu engang har været præget af begrænset interesse for at repræsentere medlemmerne af kirken, er det vigtigt at søge nye løsninger.

Der kan være flere veje:

- Vi skal gøre det mere attraktivt at være menighedsrådsmedlem. Herunder:
- Lette beslutningstagning med mere velforberejede beslutningsforslag (bedre sagsbehandling).
  - Professionalisere ledelsen af de enkelte kirker, så menighedsrådet ikke skal forholde sig til en lang række operative forhold.
  - Afprøve nye former for menighedsrådsarbejdet, f.eks. færre ordinære møder, årlige seminarer og åbne workshops.

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

- Vi kan erkende og anerkende, at provstiudvalget har en strategisk og magtfuld betydning.

Måske kunne der være direkte valg til provstiudvalget i forbindelse med kommunalvalgene, så provstiudvalgsmedlemmerne kunne garanteres et folkeligt mandat.

- Vi skal blive klogere på, hvad menigheden forventer, tænker og mener om kirken.

Vi skal blive bedre til at evaluere aktiviteter og konsultere menigheden. Der eksisterer en lang række redskaber til dette, som er relativt lette at tilgå. Det handler mere om en holdningsændring, altså at vænne sig at bruge disse redskaber.

Hvis Folkekirken skal bevare sit særpræg, som en kirke bygget på et myndigt lægfolks involvering og indflydelse, skal opgaven med at kvalificere menighedsrådenes opgave tages meget alvorligt.

### 2.3. Et menighedsråd skal betragtes som en bestyrelse

Mange menighedsråd fungerer både som bestyrelse og som praktisk arbejdsfællesskab. På den måde er menighedsråd blevet betragtet af det kirkelige hierarki, og på den måde har menighedsrådene fungeret de fleste steder.

Vores grundlæggende antagelse er, at et menighedsråd udelukkende skal betragtes som en bestyrelse.

Det er meget sympatisk, at en gruppe dedikerede menighedsrådsmedlemmer tager sig af anskaffelser til kirkerne, personaleledelse, regnskabsføring, gennemførelse af kirkelige aktiviteter og administrativt arbejde i forhold til diverse myndigheder.

Problemet er imidlertid, at disse opgaver kræver stadig større faglig viden og stadig mere tid. Samtidig skal kirken leve op til samme standard for forvaltning som de øvrige offentlige institutioner, der tilsvarende har embedsmænd ansat til at udføre disse opgaver. Det kan man synes om eller



## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

ej, men det er en kendsgerning.

Faren ved de mange krav er, at menighedsrådsmedlemmerne bliver stadig mere pressede på administrative opgaver, og det går ud over menighedsrådsmedlemmernes overskud til at involvere sig i udviklingen af kirkelivet og deres lyst til at forsætte med arbejdet i menighedsrådet.

Når menighedsrådet udvikler sig fra at være et praktisk arbejdsfællesskab til at være en bestyrelse har det nogle konsekvenser:

- De praktiske opgaver og ansvar skal uddelegeres, primært til ansatte.
- Menighedsrådets løsning af praktiske opgaver skal afløses af fokus på formulering af mål og rammer – og på indfrielsen af disse.

Forandringen minder lidt om den ændring, som et mindre familiedrevet virksomhed skal undergå, hvis den vil vokse.

Som mindre virksomhed er mester med overalt. Han taler med alle kunder, tager alle beslutningerne, fordeler alle opgaverne og løser alle de problemer, der måtte opstå. Hustruen står så for regnskabet og sørger for, at myndighederne får det, de skal have. Der er ingen formulerede målsætninger eller retningslinjer, men mester løser problemerne ud fra sin sunde dømmekraft og mange års erfaring. Denne form for organisering er rigtig god for en mindre virksomhed med en lille ejerkreds og med et reduceret antal opgaver.

Problemet er bare, at den lokale kirke

- ikke længere er en lille enhed med et begrænset og uforanderligt antal opgaver,
- ikke er "ejet" af nogle enkelte medlemmer,
- er underlagt en stigende kompleksitet,
- ikke længere har en særstilling som offentlig myndighed (vi kan for eksempel ikke undskylde os med, at vi er kirke og derfor ikke skal

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

have særlige vilkår for arbejdsmiljø eller tilbyde samme klageadgang, som øvrige myndigheder).

Mange vil umiddelbart være enige, når man skal argumentere for, at menighedsrådet skal tage de overordnede beslutninger.

Men i praksis kan det være svært for nogle medlemmer af menighedsråd ikke at involvere sig direkte i:

- Ansættelse og afskedigelse af personale.
- Organisering af personalets daglige arbejde.
- Anskaffelse af udstyr.

I praksis er lysten til at uddelegere operativt ansvar proportionalt med muligheden for at ansætte kvalificeret personale til varetagelse af ledelsesopgaver og muligheden for at afskedige det ledende personale.

### **Eksempel. Usikkerhed i forbindelse med ansættelse af personale**

I forbindelse med flere omlægninger og udskiftninger i graverteamet er Kirkegårdsudvalget usikkert på, hvordan det hele skal gå. Kirkegårdsudvalget vil instinktivt gerne have indflydelse på, hvem der skal ansættes. På den anden side vil den ledende graver gerne selv sætte sit hold.

Usikkerheden får kirkegårdsudvalget til at sætte et punkt på dagsordenen, der lyder noget i retning af: "Redegørelsen for den ledende gravers overvejelser om personalesituationen".

Formuleringen er meget diplomatisk og respektfuld samtidig med at den udtrykker en reel bekymring. Kirkegårdsudvalget går ikke til mødet med en kritik af medarbejdere. Til gengæld giver Kirkegårdsudvalget den ledende graver mulighed for at formulere sine tanker.

Punktet på dagsordenen ender til begge parter fulde tilfredshed. Kirkegårdsudvalget finder ud af, at der faktisk var tænkt gode tanker. Den ledende graver bliver anerkendt som leder.

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

Udfordringen, med at adskille overordnede mål og den konkrete udførelse af arbejdet, er en kulturel udfordring både for menighedsråd og for de ansatte.

Menighedsrådet skal turde slippe det daglige tilsyn og de konkrete anvisninger på arbejdets udførelse og have tillid til, at personalet selv kan udføre opgaverne. Hvis man ikke har tillid til det, så skal man overveje, om man har det rigtige personale.

For personalet er det også en ny udfordring at skulle forholde sig til generelle retningslinjer og målsætninger, hvis man har været vant til at forholde sig til personlige instrukser fra, og særlige relationer til, enkelte menighedsrådsmedlemmer.

Den nye kultur kan i nogle tilfælde medføre udskiftning af personalet.

### 2.4. Menighedsrådets mission er at bidrage til kirkens mission

Til forskel fra mange andre organisationer er Folkekirken mission givet på forhånd.

I missionsbefalingen, som står skrevet i Matthæusevangeliet (kap. 28, v. 18-20), står der:

*Og Jesus kom hen og talte til dem og sagde: »Mig er givet al magt i himlen og på jorden. Gå derfor hen og gør alle folkeslagene til mine disciple, idet I døber dem i Faderens og Sønnens og Helligåndens navn, og idet I lærer dem at holde alt det, som jeg har befaleet jer. Og se, jeg er med jer alle dage indtil verdens ende.«*

Helt enkelt:

1. Vi skal døbe.
2. Vi skal lære, altså fortælle hvem og hvad Jesus Kristus er, og så skal vi leve efter det.

Alle kirkens opgaver og beslutninger skal i sidste ende vise tilbage til missionsbefalingen.

Vi skal altså ikke drive kirke, fordi det er hyggeligt, sjovt, historisk eller kulturelt, men fordi det, at være kirke, er en måde at forstå tilværelsen på.

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

Det vi gør, kan sagtens være hyggeligt, sjovt, historisk og kulturelt. Men der skal altid være en dybere mening med det, og den mening skal vi som menighedsrådsmedlemmer kunne forklare og stå inde for.

### 2.5. Klare mål og kompetencer og ansvarsområder

Den grundlæggende opgave, for menighedsrådet som bestyrelse, er at sætte mål og tilvejebringe rammer for det kirkens arbejde.

Formuleringen af målsætninger uddybes nærmere i Kapitel 5, men det er vigtigt at være opmærksom på, at skarphed i målsætning er forudsætning for uddelegering af opgaver.

Mange af målsætningerne kan sagtens være meget enkle, f.eks.

- Mindst én højmesse hver søndag eller helligdag.
- Gennemførelse af en sogneudflugt for de ældre i sognet i løbet af foråret.
- Revision af kirkegårdsvedtægten i løbet af året.

Men ikke desto mindre er de vigtige at have formuleret og besluttet.

### 2.6. Kirkens frivillige og ansatte skal udføre det praktiske arbejde

Konsekvensen, af at menighedsrådet skal arbejde som bestyrelse, er, at kirkens frivillige og ansatte skal lave arbejdet.

En lang række af kirkens opgaver skal udelukkende udføres af ansatte (vedligeholdelse og drift af kirkens bygninger, arbejdet på kirkegårdsene, kirkebog og administration).

Et særligt område er "kirkens liv og vækst", fordi mange opgaver løses i samarbejde mellem "frivillige" (altså ulønnede), kirkens ansatte og præster.

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

### Eksempel. Hvordan man jager yngre menighedsmedlemmer ud

I forbindelse med menighedsrådsvalget i 2008 var der en stor udskiftning i vores menighedsråd. Flere yngre medlemmer blev valgt ind med ønsket om at ændre det tidligere menighedsråds prioriteringer. De fleste nyvalgte holdt kun en enkelt periode.

Erfaringen var, at hvis man gerne vil af med yngre menighedsrådsmedlemmer, så skal man:

- Holde hyppige ordinære møder.
- Holde mange ekstraordinære møder i diverse udvalg.
- Forvente at man melder sig frivilligt til diverse praktiske opgaver.
- Bruge meget tid på mindre operative ting.

Men også måden at kommunikere på er effektiv til at demotivere nye medlemmer (f.eks. hård eller arrogant tale) samt generel uvilje mod nye tanker og idéer.

### 2.7. Vilje og fleksibilitet til at tackle virkeligheden

En særlig tilgang til menighedsrådsarbejdet er viljen og fleksibiliteten til at tackle virkeligheden, som den nu engang er.

Der skal tages hensyn til det menighedsråd samt de præster, ansatte og frivillige, som der nu engang er på stedet. Det betyder, at man skal være pragmatisk og praktisk.

Samtidigt ved vi også, at sognemenigheden, hvor geografien afgrænser menigheden, er under hastig opløsning.

Mange opgaver skal løses på tværs af sogne i provstiet (koncerter, specialundervisning, særgudstjenester, skoletjeneste samt praktiske opgaver vedr. kirkebygninger og vedligehold af bygninger).

Og der dukker nye menigheder op, som Folkekirken skal forholde sig til. I Hinnerup har vi for eksempel oplevet dannelsen af en valgmenighed (Bykirken i Favrskov) og tilknytning til en migrantmenighed (Den rumænsk-

## Kapitel 2 - Grundlæggende tanker om menighedsrådets arbejde

ortodokse kirke).

### 2.8. Personalepolitik skal give medarbejderne vide rammer for udfoldelse og selvledelse

Som menighedsrådsmedlem bør man være klar til at bidrage til, at motivation og tilfredshed hos medarbejderne primært sker gennem vide rammer for egen udfoldelse.

Vi kan med rette forvente, at medarbejderne er kompetente og fungerer på samme måde som i det øvrige arbejdsliv. Altså de kan levere "varen", som vi siger, og de er opmærksomme på at tage ansvar.

Menighedsrådet bør sikre vide rammer for udfoldelse og selvledelse.

Man skal delegere udøvelsen af personalepolitikken til den daglige ledelse, for dermed skabes den solide grobund for tillid til hinanden i menighedsrådet, til medarbejderne og til den daglige ledelse.