

duccus

Kyrkorådet - styrelse och arbetsgivare
Artiklar och reportage med fokus på ert uppdrag



FÖR ARBETSGIVARE OCH
CHEFER I SVENSKA KYRKAN

SÄRTRYCK UR
NUMMER 3 & 4 • 2025

SÄRTRYCK

*”Vi har en öppen
och ärlig dialog”*



ducatus

DUCATUS, magasinet för arbetsgivare och chefer i Svenska kyrkan. Ducatus utkommer med fyra utgåvor per år. Detta är ett särtryck av nummer 3 & 4, 2025.

Produktion OTW, 08-50 55 62 00

Ansvarig utgivare Birgitta Ödmark

Tryck Åtta45, Järfälla, 2025

” Om man först lyssnar och sedan resonerar om saker, så brukar man bli överens. Jag är ingen strateg som arbetar taktiskt, utan försöker få till en öppen och ärlig diskussion.



Kyrkovalet är klart och många kyrkoråd ska nu tillsättas. Hur ska kyrkorådet hålla i styrningen av pastoratet eller församlingen på bästa sätt? Och hur kan kyrkorådet på bästa sätt ge förutsättningar för kyrkoherden att klara sitt uppdrag? Temat i detta nummer av Ducatus handlar om kyrkorådets arbetsgivarroll.

”Viktigt med öppen och ärlig diskussion”

I Halmstads församling finns inga röda linjer i relationen mellan kyrkorådet och kyrkoherden. Arbetet med att leda församlingen bygger på samarbete och god kommunikation. Förenklat sagt sätter kyrkorådet mål och tar ut riktningen medan kyrkoherden med hjälp av sina medarbetare hittar bästa vägen för att nå målet. Här berättar några av de inblandade hur det går till – och vad som kan krävas av de förtroendevalda.

Text: Thomas Östberg Foto: Christel Lind





Robert Carlsson

representerar Öppen kyrka, gör sin tredje mandatperiod och sitter i arbetsutskottet och personalutskottet.



Bengt Kjellgren

är ordförande i kyrkofullmäktige och sitter i arbetsutskottet. Han har varit engagerad i kyrkopolitiken sedan 1991.



Jan-Olof Johansson

är ordförande i kyrkorådet och har varit förtroendevald sedan 2014. Han blev headhuntad när det behövdes en ny ordförande i församlingens fastighetsutskott.

Halmstad församling är relativt stor och består av tre områden: Martin Luther/Andersberg, S:t Nikolai/Olaus Petri och Kärleken/Holm/Övraby. För att skapa delaktighet hålls kyrkorådets möten på olika platser i församlingen. När Ducatus var på plats i juni hölls sammanträdet i Vårhemstugan i västra Halmstad, en modern träbyggnad i vit lasyr från 2022 som kan användas för minnesstunder, bröllopsfester och föreningsmöten.

Jan-Olof Johansson är ordförande och har varit förtroendevald sedan 2014. Med en bakgrund inom socialdemokratin i den kommunala politiken blev han headhuntad när det behövdes en ny ordförande i församlingens fastighetsutskott.

– Jag tycker att kyrkans budskap om gemenskap och solidaritet stämmer bra överens med mina värderingar. Därför

ställde jag upp och ställer även upp i höstens val, säger han.

TILL SIN HJÄLP har han vice ordförande Annika Johansson Sävborg som representerar Centerpartiet sedan kyrkovalet 2017 och som också är valbar i höst.

Under deras ledning har kyrkorådet hittat en bra arbetskultur där en stor majoritet är överens i de flesta frågor.

– Jag har ställt proposition och genomfört omröstning två gånger under de här åren, konstaterar Jan-Olof Johansson.

Att man oftast är överens beror dels på att olika sakfrågor, budget och verksamhetsplan förbereds väl i kyrkorådets

arbetsutskott där fem ledamöter sitter. Dels på att Jan-Olof Johansson, Annika Johansson Sävborg och kyrkoherde Lars Björksell träffas var fjortonde dag för att diskutera vad som är på gång inom församlingen.

– För mig är det en möjlighet att bolla viktiga frågor, även frågor som formellt är mitt ansvar, men där jag ändå vill höra andras åsikter. Jag tror att de här mötena har varit en framgångsfaktor för oss, säger Lars Björksell som arbetat som kyrkoherde i 15 år, varav de fem senaste i Halmstad.

ÄVEN JAN-OLOF JOHANSSON tycker att det ett bra sätt att hålla sig uppdaterad:

– Vi pratar om vad som hänt och vad som ska upp i arbetsutskottet. Det är öppna möten utan några direkt röda linjer som inte får passeras. Annika och jag försöker att ge Lars stöd i sin roll som kyrkoherde. En del saker har vi inte med

” För mig är det en möjlighet att bolla viktiga frågor där jag vill höra andras åsikter.



Lars Björksell
har arbetat som kyrkoherde
i 15 år, varav de fem senaste
i Halmstad.



Patrik Ekheimer
gör sin första mandatperiod
i kyrkorådet och sin andra
i fullmäktige.



Annika Johansson Sävborg
är inne på sin tredje mandatperiod och har
samlat på sig en del erfarenhet om vad det
innebär att vara förtroendevald.

att göra. Någon gång kanske jag ”lägger mig i” ett personalärende om jag kan göra något på min kant för att underlätta, men ”hur”-frågorna försöker vi generellt hålla oss ifrån.

Jan-Olof Johansson framhåller förstågan och viljan att lyssna som en viktig komponent i ett bra ledarskap:

– Om man först lyssnar och sedan resonerar om saker, så brukar man bli överens. Jag är ingen strateg som arbetar taktiskt, utan försöker få till en öppen och ärlig diskussion.

FÖR DET ÄR ETT medvetet arbete i Halmstad som lett till att samarbetet mellan politiken och kyrkoherden som leder det dagliga arbetet fungerar så bra som det gör.

– Ja, det har inte alltid varit så här. Det har funnits perioder när förtroendevalda lagt sig i och velat styra i detalj. Förr var det nog ganska vanligt på många håll

inom Svenska kyrkan. I dag känns det ganska främmande för oss, säger Lars Björksell.

Metoden med uppdelningen där kyrkorådet (och ytterst kyrkofullmäktige) har makten och kan peka ut församlingens riktning och kurs och de anställda medarbetarna sätter upp mål för hur man ska ta sig i den riktningen finns beskriven i *Verktyg för verksamhetsstyrning*.

– Det utvecklades av Göteborgs stift och kan anpassas efter de lokala förutsättningarna. Det är ett stöd för att få alla att arbeta med det de ska. Annars finns risken att några gör som de vill och att det blir lite ”hela havet stormar”. Då finns också risk för att förtroendevalda känner att de inte har något att säga till om och blir frustrerade, säger Lars Björksell.

KYRKORÅDET I HALMSTADS församling består av 15 ledamöter. Fem av dem ingår i kyrkorådets arbetsutskott och

i princip alla 15 sitter i ett eller flera utskott. De tre områdena har var sitt gudstjänst- och verksamhetsutskott som arbetar med den dagliga verksamheten tillsammans med närmaste chef i form av en präst eller en diakon. På utskottsnivå kan även en del praktiska hur-frågor avhandlas som till exempel parkeringsfrågor.

De övriga utskotten är barn- och ungdomsutskottet, fastighetsutskottet och personalutskottet. I en planerad omorganisation efter valet är det tänkt att det förstnämnda utskottet ersätts av en förskoledelegation och att de två andra utskotten läggs ner. Deras uppgifter ska övertas av kontaktpersoner som ska finnas ute i verksamheterna, rapportera till kyrkorådet och på så sätt skapa större delaktighet.

För att få organisationen att fungera så bra som möjligt arrangerar Halmstads församling



Kyrkorådets ordförande Jan-Olof Johansson har varit aktiv inom kyrkopolitiken sedan 2014, dessförinnan inom kommunalpolitik.



ganska omgående efter valet ett möte för alla som blivit valda. Där pratar man om vad som förväntas av de förtroendevalda och vad de i sin tur har för förväntningar på uppdraget.

ANNIKA JOHANSSON SÄVBORG är inne på sin tredje mandatperiod och har samlat på sig en del erfarenhet om vad det innebär att vara förtroendevald:

– Det är viktigt att tänka på att man faktiskt dels har ett stort ekonomiskt ansvar, dels ett arbetsgivaransvar både gentemot de ideellt arbetande och mot de anställda. I Halmstad församling har vi 130 anställda, det är som ett stort företag.

Hennes övriga tips för den som blir förtroendevald i höst handlar om kunskap och inställning:

– Var beredd att lära dig saker och gå alla utbildningar du behöver. Det är också bra att vara ödmjuk inför uppgiften och att se helheten. Vi gör det här

tillsammans och då måste vi hela tiden prata med varandra.

ÄVEN ROBERT CARLSSON som representerar Öppen kyrka gör sin tredje mandatperiod och sitter i arbetsutskottet och personalutskottet.

– Jag vill delta i det demokratiska samhället som ju Svenska kyrkan är en del av. Till den som funderar på att engagera sig vill jag bara säga: Hitta en nomineringsgrupp som passar dig och ta chansen! Det värsta som kan hända är att du upptäcker att det här inte var din grej, säger han.

Bengt Kjellgren är bland annat ord-

förande i kyrkofullmäktige och sitter i arbetsutskottet. Han har varit engagerad i kyrkopolitiken sedan 1991, först inom Moderaterna, nu i Borgerligt alternativ och i höstens val ställer han upp för Posk.

– Mitt tips till den som blir vald i höst är att lära sig hur kyrkan fungerar, till exempel om den dubbla ansvarslinjen. Det finns ju en del skillnader jämfört med hur kommuner och regioner styrs. Det är också viktigt att ha den tid som krävs, säger Bengt Kjellgren.

Patrik Ekheimer i Frimodig kyrka gör sin första mandatperiod i kyrkorådet och sin andra i fullmäktige. Han tycker att de som är aktiva i kyrkan också är mest lämpade att leda den och att kunskap är viktig för att kunna göra ett bra jobb som förtroendevald.

– Att läsa handlingar, ställa frågor och vara intresserad är en bra grund. Men annars är det svårt att ge generella råd. Allt beror på vilka förkunskaper man har.

” Det är bra att vara ödmjuk inför uppgiften och att se helheten. Vi gör det här tillsammans.

”Sätt ramar för att förtydliga rollerna”

När nya kyrkoråd tillträder den 1 januari 2026 är första uppgiften att göra arbetsformerna tydliga. En genomarbetad arbetsordning och klara gränser skapar förutsättningar för att kyrkorådet agerar strategiskt – så att kyrkoherden kan leda det operativa arbetet.

Arbetsordningen är ett av kyrkorådets viktigaste verktyg. Där framgår hur kyrkorådet vill arbeta, om det ska finnas olika utskott, vilka ärenden som ska avgöras på vilken nivå och hur gränsdragningen ser ut i förhållande till kyrkoherdens ansvar.

Gränserna för kyrkoherdens mandat kan till exempel ange beloppsgränser eller hur långa avtal som får tecknas.

– I stället för detaljerade listor över allt kyrkoherden får göra, är poängen att slå fast ramarna och låta kyrkoherden leda all verksam-

het inom dessa, säger Anna von Malmberg, utvecklingschef på Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation.

EN TYDLIGHET MELLAN strategiskt och operativt arbete är avgörande för ansvarsfördelningen.

– Kyrkoherdens dagliga ledning måste kunna ske utan detaljstyrning. Uppgiften för kyrkorådet är att dra gränsen för var det operativa slutar och det strategiska tar vid, betonar Anna von Malmberg.

Ett exempel på en gränsdragningsfråga handlar om rekrytering; i vissa församlingar krävs alltid kyrkorådets beslut för att återbesätta en tjänst, i andra inte.

– Om det är en ersättningsrekrytering inom beslutad bemanningsplan är det rimligt att mandatet i normalfallet ligger i linjen att kyrkoherden fattar beslutet, säger Anna von Malmberg.

FRÅGOR PÅ POLICY- eller strateginivå hanteras av kyrkorådet, medan viktiga principbeslut ibland fattas av kyrkofullmäktige.



Anna von Malmberg

Foto: MAGNUS ARONSON

Det händer att avgående kyrkoråd kan spika arbetsordningen åt sina efterträdare.

– Det ska vara det nya kyrkorådet som fattar beslut om sina arbetsformer, understryker Anna von Malmberg.

Hon betonar att arbetsordning, gränsdragningar och delegationsordning kan behöva ses över när förutsättningarna förändras. Det kan handla om sammanläggningar, förändrat ekonomiskt läge eller behov av samarbete kring resurser eller fastighetsfrågor.

FÖR ATT KYRKORÅDET ska kunna styra strategiskt krävs en strukturerad och löpande rapportering från kyrkoherden. ”Kyrkoherdens rapport” är därmed en viktig stående punkt.

– Kyrkorådet behöver först bestämma sig för vad de vill ha rapporter om. Ekonomi, fastighetsarbete, uppbyggnad av verksamhet och resultat från arbetsmiljöundersökningar är typiska punkter som kan följas återkommande, säger Anna von Malmberg.

Text: Nils Sundström

FAKTA

Ramar för den löpande verksamheten

Enligt kyrkoordningen ansvarar kyrkoherden för den operativa verksamheten, med de undantag som framgår av kyrkorådets arbetsordning. Kyrkoherden har därmed mandat att fatta beslut inom de ramar som kyrkorådet sätter för verksamheten. Exempel på styrande dokument kan vara:

- Församlingsinstruktionen
- Verksamhetsplan för aktuellt år
- Budget för aktuellt år
- Firmateckning och attestinstruktion
- Bemanningsplan
- Gällande kollektivavtal
- Gällande policyer

”
**Uppgiften
för kyrko-
rådet är att
dra gränsen
för var det
operativa
slutar och
det strate-
giska
tar vid.**

LÄS MER

Scanna QR-koden för att komma till Skaos mall för att definiera ramar för kyrkoherdens uppgift att leda all verksamhet.



Kyrkorådets ansvar – så ser det ut

Kyrkorådet är församlingens eller pastoratets styrelse och är därmed yttersta arbetsgivare. Det innebär ett omfattande ansvar ur ett arbetsrättsligt perspektiv liksom för arbetsmiljön. Lagar, regler i lagar och kollektivavtal ska följas.

Text: Nils Sundström

UPPGIFTERNA FÖR KYRKORÅDET finns angivna i kyrkoordningen.

Kyrkorådet är styrelse för pastorat och för församling som inte ingår i pastorat. Det innebär att kyrkorådet företräder den juridiska personen i ekonomiska och rättsliga ärenden samt är den yttersta arbetsgivaren för all personal.

– Det handlar till exempel om att följa det arbetsrättsliga ansvaret i kollektivavtalen, att man organiserar verksamheten på ett sådant sätt att det blir ändamålsenligt och ser till att man har och rustar den personal man behöver, säger Anna von Malmberg, utvecklingschef på Skao.

Det är kyrkorådets ansvar att skapa en bra personalpolitik för att attrahera, behålla och utveckla medarbetare som säkerställer en välfungerande verksamhet. Kyrkorådet styr verksamheten, ger förutsättningar, följer upp och ger stöd

till kyrkoherden – som har det operativa ansvaret.

– Även om kyrkorådet är den yttersta arbetsgivaren så är kyrkoherden, den högsta chefen, också arbetsgivarföreträdare och arbets-

leder personalen i det dagliga arbetet, antingen direkt eller genom sina chefer om det finns underställa chefer i organisationen. Kyrkoherden har därmed det operativa ansvaret.

– Kyrkorådet ska inte gå in i de operativa frågorna, utan har hand om de övergripande frågorna som de får styra som arbetsgivare, till exempel policyer.

Kyrkorådets ordförande är den som leder kyrkorådets möten och brukar bli särskilt viktig för kyrkoherden i arbetsgivarfrågor.

– Ordföranden är den som håller lite mer kontakt med kyrkoherden. För en viktig del i kyrkorådets ansvar är att säkerställa att kyrkoherden har rätt förutsättningar för att göra ett bra jobb och att stötta sin kyrkoherde.



Anna von Malmberg.

Foto: Susanne Kronholm

FAKTA

Kyrkorådets olika ansvarsområden

Styrelse

Kyrkorådet är församlingens eller pastoratets styrelse och har det övergripande ansvaret för dess angelägenheter.

Ekonomisk förvaltning

Kyrkorådet ansvarar för församlingens eller pastoratets ekonomi, inklusive budget, bokslut och förvaltning av egendom. Kyrkorådet ska även ta del av hur de ideellas resurser organiseras.

Verkställande organ

Kyrkorådet verkställer de beslut som kyrkofullmäktige fattar och bereder ärenden som ska upp till beslut i kyrkofullmäktige.

Omsorg om församlingslivet

Kyrkorådet har ansvar för omsorgen om församlingslivet och att församlingens grundläggande uppgift utförs – att fira gudstjänst, bedriva undervisning och bedriva diakonal verksamhet.

Gemensamt ansvar med kyrkoherden

Kyrkorådet delar ansvaret med kyrkoherden för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd.

Illustration:
Rebecca Elfart



Efter kyrkovalet – vem ansvarar för vad?

Kyrkofullmäktige

Kyrkofullmäktige är det högsta beslutande organet i en församling eller ett pastorat inom Svenska kyrkan. Ledamöterna väljs av församlingens medlemmar i kyrkovalet. Kyrkofullmäktige bestämmer ramarna för verksamheten i församling eller pastorat. I det ingår att besluta om bud-get, kyrkoavgift och att utse ledamöter till kyrkorådet.



Kyrkoråd

Kyrkorådet är församlingens (som inte ingår i ett pastorat) eller pastoratets styrelse som styr verksamheten och företräder den juridiska personen församling eller pastorat. Med det kommer uppgifter som att vara arbetsgivarföreträdare, huvudman för begravningsverksamheten eller för förskola. Kyrkorådet har ansvar för den övergripande ekonomiska och administrativa förvaltningen, samt för omsorg om församlingens grundläggande uppgift blir utförd.



Kyrkovalet

I kyrkovalet görs tre val:
Lokalt val – val till kyrkofullmäktige
Regionalt val – val till stiftsfullmäktige
Nationellt val – val till kyrkomötet

Församlingsråd

Församlingsrådet är en styrelse i församlingar som ingår i pastorat. Församlingsrådet ska fullgöra de uppgifter som kyrkoordningen, församlingsinstruktionen och kyrkorådet anger.

FAKTA

Detta händer efter kyrkovalet

→ **Kyrkoval** hölls den 8–21 september. Den som är 16 år och medlem i Svenska kyrkan kunde rösta över hela landet.

→ **Oktober.** Stiften skickar ut bekräftelse till de som valts till de beslutande organen på de tre nivåerna; kyrkomötet (nationell nivå), stiftsfullmäktige samt kyrkofullmäktige.

→ **November.** Kyrkofullmäktige förrättar val för att utse presidium, kyrkoråd för den kommande mandatperioden. Stiftsfullmäktige väljer stiftsstyrelse och eventuella nämnder. Kyrko-

fullmäktige och stiftsfullmäktige utser även ombud till Svenska kyrkans arbetsgivarorganisations arbetsgivar-konferenser.

→ De nyvalda kyrkoråden sammanträder under **november** eller **december** för att konstituera sig.

→ **Januari 2026.** Det nya kyrkorådet börjar sitt uppdrag för den kommande mandatperioden.

”Håll riktningen med löpande utvärdering”

En god styrelsekultur kräver lyhördhet och medvetna val från dag ett. Nya kyrkoråd bör redan från början ha en plan för löpande utvärdering under mandatperioden, anser **Stefan Norell**, Skao:s samarbetspartner kring utveckling i styrelserollen.

Text: Erika Bergqvist-Lindvall Foto: Joakim Svärth

Stefan Norell poängterar att kulturen även byggs utanför styrelserummet, där det också behöver finnas utrymme för samtal och informella möten.

– Att fika tillsammans innan mötet kan göra stor skillnad. Det kan bygga tillit och göra det lättare att hantera konflikter.

För att behålla riktningen är det avgörande att styrelsen regelbundet stannar upp och reflekterar över sitt eget arbete. Omvänt gäller även att ett bristande utvärderingsarbete kan leda till mycket mer än ett otydligt styrelsearbete - det riskerar att få långtgående konsekvenser för hela församlingen.

I FLERA FALL HAR Stefan Norell mött kyrkoråd där samarbetet med verksamhetsledningen nästan slutat fungera, ofta på grund av oklar ansvarsfördelning och utebliven reflektion kring roller och mandat.

För att göra utvärderingen både enkel och meningsfull har han fått i uppdrag av Skao att – tillsammans med dem som

FAKTA

Stefans nycklar till ett hållbart styrelsearbete

- Starta mandatperioden med utbildning och gemensam värdegrund
- Tydlig rollfördelning mellan strategi (kyrkoråd) och drift (verksamhetsledning)
- Prioritera långsiktiga frågor
 - håll fokus på det strategiska
- Skapa en styrelsekultur där alla får komma till tals
- Utvärdera kontinuerligt och lyssna in varje ledamot
- Bygg relationer även utanför styrelserummet

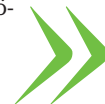
arbetar med styrning och ledning på Skao – ta fram en modell och en tjänst för utvärdering anpassad för kyrkoråd.

Stefan förklarar att i en utvärdering kan det vara viktigt att ledamöterna får göra en självskattning. Frågor som är viktiga att utvärdera kan vara hur väl styrelsen arbetar i enlighet med sina egna ramar, som styrdokument, församlingsinstruktion, kyrkoordning och arbetsordning.

Det kan också vara viktigt att utvärdera det inre arbetet i styrelsen, anser Stefan:

– Hur fungerar samtalsklimatet och får alla komma till tals? Det handlar om gruppens dynamik och om att skapa goda villkor för gemensamma beslut.

DET KAN OCKSÅ finnas annat som kan utvärderas; till exempel hur styrelsen vill arbeta framåt. Vilka frågor behöver prioriteras? Vilken riktning ska ges till verksamheten? Men det kan också visa sig vara





Utvärdering är inte ett avslut, utan en del av det löpande arbetet, betonar Stefan Norell som hjälper Skao att utveckla kyrkorådens styrelsearbete.

Stefan Norell är konsult inom civilsamhället med 35 års erfarenhet som auktoriserad revisor och delägare på Grant Thornton. Han är sedan länge aktiv i föreningsliv och civilsamhälle och är nyvald kyrkopolitiker i Täby församling.



andra frågor som modellen eller tjänsten ska innehålla.

Stefan Norell är noga med att betona att målet inte är att pricka av checklistor, utan att skapa äkta reflektion.

Utöver själva utvärderingen ser Stefan ett antal faktorer som styrelsen behöver beakta från allra första början:

– Många ledamöter är ofta engagerade i andra delar av församlingen, vilket gör att gränsen mellan operativt och strategiskt arbete lätt suddas ut och det operativa tar över. Det är förståeligt, men farligt. Det strategiska arbetet ska visa vägen. Inte tvärtom. Och det kräver ledarskap från ordföranden, men också lojalitet från ledamöterna att stå bakom gemensamma beslut, menar Stefan och betonar vikten av en tydlig rollfördelning mellan kyrkoråd och verksamhetsledning.

DET ÄR ORDFÖRANDENS ANSVAR att hjälpa gruppen att hålla fokus, framhåller Stefan. Om mötena fastnar i detaljer kring

församlingskaffet eller körens inköp, riskerar det strategiska perspektivet att försvinna.

Till skillnad från en bolagsstyrelse finns det i kyrkoråd en inneboende målkonflikt, som alltid präglad politiskt sammansatta styrelser. En spänning mellan majoritet och opposition. Det gör arbetet mer politiskt och ibland konfliktfyllt, där kyrkorådets ordförande behöver ha förmågan att balansera olika viljor.

– Det kräver både lyhördhet och tid där man måste ha förmågan att skapa utrymme för alla att komma till tals, säger Stefan och betonar att ordföranden

inte bara ska driva igenom majoritetens linje, utan också bygga legitimitet i besluten:

– Det handlar om att skapa respekt och tillit – även när man inte tycker lika. Våga bejaka skillnaderna i åsikter och ha högt i tak i styrelserummet.

STEFAN NORELL ÄR TYDLIG med att utvärdering inte bör ses som ett avslut utan som en löpande del av arbetet. Genom att utvärdera regelbundet, gärna varje halvår, får styrelsen möjlighet att justera kursen i tid, stärka samverkan och förbättra arbetssätt.

– För mig är kyrkorådets styrelsearbete arbete unikt eftersom det bygger på engagemang, demokrati, tro och samhällsansvar. Just därför kräver det också struktur, ledarskap och mod att ständigt utvecklas. De som engagerar sig i kyrkoråd gör det för att de bryr sig. Mitt uppdrag är att hjälpa dem att bli ännu bättre på att styra – för sin församling och för framtiden.

” Gränsen mellan operativt och strategiskt arbete suddas lätt ut och det operativa tar över. Det är förståeligt, men farligt.

Så byggs ett fungerande samspel

– Styrelser, även kyrkoråd, fungerar bäst när man vet varför man är där, vart man är på väg och hur man vill samarbeta längs vägen.

Det säger Lucas Nilsson, förbundsordförande för IOGT-NTO.

Lucas Nilsson har lång erfarenhet av att bygga samarbete i idéburna organisationer och leder sedan 2021 IOGT-NTO:s förbundsstyrelse. I sitt ledarskap har han särskilt betonat vikten av gemensam riktning, realistisk omvärldsanalys och levande samtal om syfte.

Lucas har noterat att det i många ideella organisationer kan finnas en tendens att beslut och planering påbörjas innan man riktigt har hunnit reflektera över var organisationen står eller kring vilka förutsättningar, utmaningar och resurser som faktiskt finns. Han ser detta som en allmän iakttagelse som också kan vara intressant att reflektera över inom kyrkliga sammanhang.

– Det är helt avgörande att först skapa en gemensam bild av nuläget. Hur mår organisationen? Hur ser ekonomin ut? Hur ser engagemanget ut bland medlemmarna?

Likåsa bör styrelsen gå tillbaka och ställa sig frågan vad som är dess uppdrag. Vad styrelsen faktiskt ska göra – och inte göra.

– Det handlar inte om att detaljstyra, utan om att skapa ramar, riktning och förutsättningar för verksamheten att lyckas, säger Lucas.

– Om man inte regelbundet pratar om syftet, så blir aktiviteter snabbt frikopplade från verkligheten. De kanske en gång fyllde en funktion, men riskerar att bli kvar av slentrian när omvärlden förändras.

Här blir både omvärldsanalys och vad Lucas kallar för en ”in-världsanalys” viktigt; att förstå samhället runt omkring och samtidigt lyssna in de behov och drivkrafter som finns bland församlingens medlemmar, verksamheten och de ideellt engagerade.

LEDARSKAPET SPELAR STOR roll för att lyckas med detta. Ordföranden ska både vara lyhörd och skapa en kultur där samtalet får plats – utan att tappa fokus.

– En bra ordförande sätter tonen, inte genom att veta allt, utan genom att peka ut vad som är viktigt att prata om. Ledarskapet handlar om att facilitera – inte dominera.

Slutligen betonar Lucas att god kultur inte bara byggs med beslut,

utan med tid tillsammans. Att sätta av tid för att bygga relationer utanför den formella agendan är en investering i framtiden:

– Jag menar att det viktigaste vi gör på ett styrelsemöte är inte att prata budget och uppföljning, utan att bygga förståelse och förtroende. Det är det som gör oss effektiva när besluten väl ska fattas.

Text: Erika Bergqvist-Lindvall



Lucas Nilsson
Foto: PETER KROON

FAKTA

Samverkan i Ideell Arena

→ IOGT-NTO ingår liksom Skao och ett hundratal organisationer i Ideell Arena. Det är ett samarbete mellan idéburna organisationer som bygger på erfarenhetsutbyte och ömsesidigt lärande. Bland annat finns nätverk för ledande förtroendevalda och tjänstepersoner.

LÄS MER

ideellarena.se

Ansvar för kyrkoherdens arbetsmiljö

Dialog om krav och resurser behövs

Kyrkoherdar inom Svenska kyrkan trivs och känner starkt engagemang i sitt arbete. Samtidigt vittnar många om hög arbetsbelastning, bristande stöd och svårigheter att sätta gränser mot privatlivet. Det visar en studie från Malmö universitet. Forskningsledare Anders Edvik sammanfattar resultat och rekommendationer om hur arbetsmiljön bland kyrkoherdar kan stärkas.

Text: Susanna Lidström

Kyrkorådet har i sin roll som arbetsgivare ansvar för kyrkoherdens arbetsmiljö. Men hur upplever landets kyrkoherdar sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö i dag? Finns det skillnader mellan kvinnor och män, stora och små församlingar? Och vilka samband finns mellan upplevd arbetsmiljö och hälsa?

Det var några av frågeställningarna som undersöktes i en enkätstudie från Malmö universitet som presenterades i våras. Resultaten har jämförts med referensvärden för chefer i andra branscher och med arbetsmarknaden i stort.

– Den övergripande bild vi får av de sammanställda svaren är att kyrkoherdar trivs bra och arbetsengagemanget är väldigt starkt. När det gäller upplevelsen av inflytande, meningsfullhet och arbetstillfredsställelse ligger kyrko-

herdar betydligt högre än övriga arbetsmarknaden. Samtidigt finns faktorer som sticker ut negativt, till exempel höga kvantitativa krav, det vill säga mängden arbetsuppgifter upplevs som belastande vilket i längden kan leda till stress, säger Anders Edvik vid Malmö universitet.

Särskilt i mindre församlingar vittnar många kyrkoherdar att om de behöver syssla med väldigt många olika uppgifter och saknar stödfunktioner för exempelvis ekonomi-, hr- och fastighetsfrågor.

STUDIEN PEKAR OCKSÅ PÅ höga emotionella påfrestningar i arbetet och att kyrkoherdar skattar sin

hälsa lägre än andra chefer. Även när det gäller gränsdragningen mellan arbete och privatliv indikerar svaren från kyrkoherdarna att de upplever den mer problematisk än vad referensvärdena för arbetsmarknaden som helhet visar.

– En del av det relaterar vi till begreppet kall. Många upplever att de har sin identitet som kyrkoherde såväl i arbetsrollen som privat. De känner en stark vilja att tjäna sin församling, och ju mer de kan leva ut sin kallelse genom arbetet desto högre skattar de arbetstillfredsställelsen. Här finns ett stort positivt samband. Men i detta ligger också problematiken med gränsdragningar. Med en stark känsla av kall kan arbete och fritid lätt blandas ihop, konstaterar Anders Edvik.

HAN POÄNGTERAR ATT upp-levelsen av att leva sitt kall relaterar till både positiva och negativa aspekter av organisatorisk och social arbetsmiljö. Det behöver också kyrkorna ha kännedom om, och forskarna föreslår i sin rapport att det förs fördjupade samtal kring detta på församlingsnivå.

– Frågan om hur upplevelsen av kall kan bevaras samtidigt som det sätts gränser för arbetet är inte unik för kyrkoherdar. Det gäller

” När det gäller upplevelsen av inflytande, meningsfullhet och arbetstillfredsställelse ligger kyrkoherdar betydligt högre än övriga arbetsmarknaden.



FAKTA

Om undersökningen och forskarnas rapport

→ Studien om kyrkoherdars arbetsmiljö är utförd av Malmö universitet på uppdrag av Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation. Den baseras på en enkätundersökning bland samtliga kyrkoherdar inom Svenska kyrkan under maj–juni 2024. 365 personer besvarade enkäten, vilket innebär en svarsfrekvens på 61,3 procent.

→ Resultaten redovisas i en rapport där forskarna lyfter fram olika aspekter av kyrkoherdars organisatoriska och sociala arbetsmiljö som de vill uppmärksamma Svenska kyrkans arbetsgivare på. Rapporten avslutas med slutsatser och rekommendationer för fortsatt arbetsmiljöarbete inom följande områden: Kvantitativa och emotionella krav; konflikter mellan arbete och privatliv; mobbning och digitala kränkningar samt inflytande, förutsägbarhet, meningsfullhet och arbetstillfredsställelse.

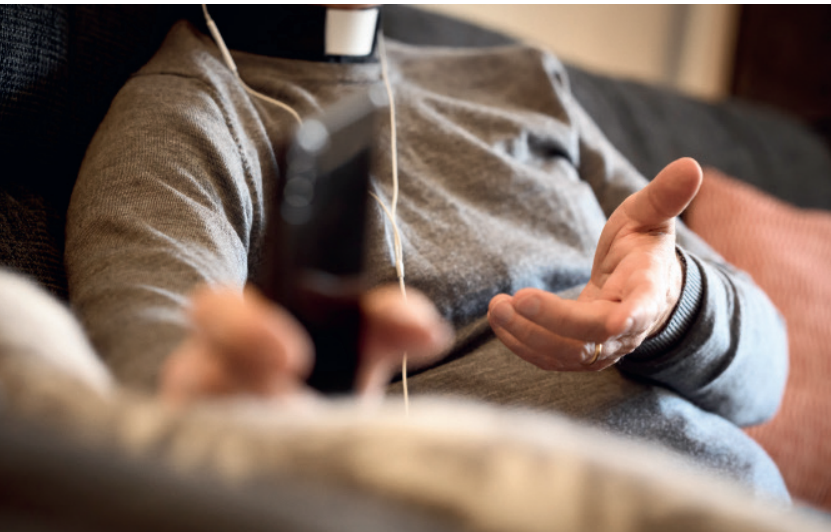
även övriga präster, diakoner och andra i församlingen. Så diskussionen bör tas vidare med medarbetare på arbetsplatsträffar och liknande, säger Anders Edvik.

NÄR DET GÄLLER HANTERING av de emotionellt höga kraven i arbetet lyfter forskarna fram vikten av socialt stöd som resurs för att väga upp den negativa påfrestningen.

– I studien såg vi att kyrkoherdarna upplever stödet omkring sig som ganska begränsat. Strikt organisatoriskt utifrån ledningsstruktur är det ju kyrkorådet, framför allt ordföranden, som i rollen som arbetsgivare ska stötta kyrkoherden. Så att skapa en god relation med löpande dialog om arbetsbelastning och yrkesroll är något som kan utvecklas och förbättras i många församlingar.

– Därutöver skulle kyrkoherdar även i högre grad kunna utgöra stöd till varandra genom olika träffar eller forum. Viktigt att tänka på är att arbetsklimatet sätts av högsta ledningen. Finns det stödjande strukturer på plats där ökar sannolikheten för att det också gäller hela organisationen. Det har kyrkoråd och kyrkoherde ett gemensamt ansvar att skapa, påpekar Anders Edvik.





YTTERLIGARE ETT OMRÅDE som sticker ut negativt i arbetsmiljöstudien bland församlingars högsta chefer är mobbning och digitala kränkningar. Det är något som kyrkoherdar utsätts för i betydligt större utsträckning än andra chefer och på arbetsmarknaden i stort. Och kvinnor utsätts i högre grad än män.

– Av studien framgår inte vad skillnaderna beror på eller varifrån kränkningarna huvudsakligen kommer. Det kan vara från församlingsbor via sociala medier eller från medarbetare i den egna organisationen. Men oavsett vilket är problemet av sådan omfattning att frågan måste prioriteras. Vi rekommenderar en genomlysning av vilka proaktiva åtgärder kyrkoråden som arbetsgivare för kyrkoherdarna kan vidta för att begränsa risken för mobbning och digitala kränkningar, säger Anders Edvik.

SAMTIDIGT FRAMHÅLLER HAN att det är viktigt att inte bara jobba med det som brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, utan även värna om de faktorer som

sticker ut positivt. Till dessa hör exempelvis att kyrkoherdar upplever hög grad av autonomi med stort utrymme att leda sin församling.

– Men av de öppna enkätsvaren framgick också att en del kyrkoherdar tyckte det kom för många uppdrag och påbud från stift och nationell nivå, vilket inskränker graden av självbestämmande lokalt. Den här balansgången mellan centralisering och decentralisering är något man bör vara observant på i samtliga delar av Svenska kyrkan. Även kyrkoråden kan lyfta frågan, att både bejaka och bevaka den egna församlingens handlingsutrymme. Upplevelsen av kontroll och att kunna planera utifrån den lokala verksamhetens behov är faktorer som främjar inflytande och delaktighet i den egna verksamheten, säger Anders Edvik.

LÄS MER

→ Scanna QR-koden för att ta del av slutrapporten



En tydlig arbetsgivare

EFTER KYRKOVALET KLIVER många nya kyrkoråd in i ett uppdrag som är lika viktigt som det är krävande: att vara en trygg och tydlig arbetsgivare. Kyrkorådet sätter riktning, ramar och följer upp. Kyrkoherden leder den löpande verksamheten. När gränsen mellan strategiskt och operativt är tydlig kan både beslut och arbetsmiljö bli hållbara över tid.

I DET HÄR särtrycket lyfter vi fram vad som stärker samspelet: en genomarbetad arbetsordning, klara delegationer och en strukturerad rapportering som gör att kyrkorådet kan styra utan att detaljstyra. Men minst lika viktigt är kulturen. Att först lyssna och sedan resonera, att bygga relationer även utanför styrelserummet och att skapa ett samtalsklimat där alla får komma till tals.

KYRKORÅDET HAR OCKSÅ ett ansvar för kyrkoherdens arbetsmiljö. Studier visar starkt engagemang, men också risker kopplade till hög belastning och svåra gränsdragningar. Regelbunden dialog om krav och resurser är därför en del av arbetsgivaransvaret.

SKAO FINNS HÄR för att stötta – med rådgivning, utbildningar och verktyg som gör ramar och roller möjliga att omsätta i vardagen.

BIRGITTA ÖDMARK

vd, Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation

