

Att vända en negativ utveckling

Praktiska lärdomar från specialistuppsats inom Svenska kyrkan

Det går att vända en negativ arbetsmiljö som präglas av oro och missnöje till en välfungerande arbetsplats. Den här sammanfattningen bygger på Maria Andersson Baezas specialistuppsats som undersöker framgångsfaktorer i två organisationer inom Svenska kyrkan som har lyckats med just detta. Här presenteras de viktigaste lärdomarna i en form som är tänkt att vara praktiskt användbar för dig som arbetar med arbetsmiljöfrågor i Svenska kyrkan.

Sammanfattningen är framtagen med stöd av AI. Citat från uppsatsen delges i sin ursprungliga form. För mer utförliga beskrivningar och referenser hänvisas till den fullständiga uppsatsen.

Varför denna sammanfattning?

Många församlingar och pastorat i Svenska kyrkan möter utmaningar i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Forskning visar att präster och diakoner har en förhöjd risk för stressrelaterad ohälsa. Studier av kyrkoherdar visar också att de upplever högre krav och lägre kollegialt stöd än många andra chefsgrupper. Samtidigt rapporterar de en relativt hög grad av inflytande, förutsägbarhet, meningsfullhet och arbetstillfredsställelse.

Generellt beskrivs kvinnliga kyrkoherdars arbetsmiljö som väsentligt mer utsatt. De rapporterar högre grad av rollkonflikter och är i större utsträckning utsatta för digitala och verbala kränkningar samt mobbning.

I kyrkans kultur finns både styrkor och utmaningar. Styrkorna ligger bland annat i en hög grad av handlingsutrymme, ett starkt engagemang och en upplevelse av meningsfullhet hos både medarbetare och chefer. Många drivs av ett djupt personligt kall.

Samtidigt finns strukturella och kulturella utmaningar. En relationsinriktad konsensuskultur kan göra det svårt att uppmärksamma och hantera konflikter. Gränserna mellan arbete och privatliv kan vara otydliga. Dessutom finns en historiskt komplex rollfördelning mellan kyrkoråd och kyrkoherde, vilket ibland skapar oklarheter kring ledning och styrning.

Samtidigt finns hoppfulla exempel som visar att utvecklingen går att vända. Den här sammanfattningen bygger på en kvalitativ studie av en församling och ett pastorat som haft en positiv utveckling: Oskarshamns församling och Örgryte pastorat. Genom intervjuer med kyrkoherdar, mellanchefer, medarbetare, kyrkorådsledamöter och externa konsulter har man identifierat faktorer som bidragit till deras positiva utveckling.

Syftet med den här sammanfattningen är att göra dessa lärdomar mer tillgängliga. Metodfrågor och akademiska diskussioner presenteras i den fullständiga uppsatsen. Här ligger fokus i stället på det som kan vara till konkret nytta för dig som vill förbättra och utveckla arbetsmiljön i din organisation.

Två organisationer som vände utvecklingen

Oskarshamns församling

Oskarshamns församling har cirka 9 200 kyrkotillhöriga och 25 medarbetare organiserade i tre team, ett kring varje kyrka.

År 2017 befann sig församlingen i ett ansträngt läge. Flera kyrkoherdar hade under åren fått lämna sina tjänster eller valt att säga upp sig. Medarbetarundersökningar visade låga resultat. Konflikter och grupperingar förekom, liksom otydlighet kring roller och ansvar, samt brister i ledarskapet.

Det saknades befattningsbeskrivningar, dialog kring det gemensamma uppdraget, tydliga mötesstrukturer och fungerande kommunikationsvägar. Information spreds ofta via informella kanaler.

Det förekom också mycket prat bakom ryggen och det fanns grupperingar bland medarbetare. Verksamheten var inte i ekonomisk balans. Medarbetarundersökningar genomfördes, men uppföljning saknades.

Efter biskopens visitation 2017 inleddes ett omfattande förändringsarbete. Stiftet tillsatte ett resursteam med både teologisk och organisatorisk kompetens. Arbetet bedrevs systematiskt på flera nivåer i organisationen: kyrkoråd, ledning och medarbetare. Den nuvarande kyrkoherden tillträdde 2021 efter att först ha varit pastoralchef under omorganisationen.

I dag visar medarbetarundersökningarna en helt annan bild. Medarbetarindex ligger på 86 (genomsnittet i Svenska kyrkan är 78). 96 % uppger att stämningen i arbetslaget är god. 91 % upplever att de får tillräckligt stöd av sin närmaste chef. 87 % rekommenderar Svenska kyrkan som arbetsgivare.

Utvecklingen har inte varit linjär. Den har krävt uthållighet, kontinuerlig utvärdering och återkommande anpassningar av insatserna.

Örgryte pastorat

Örgryte pastorat bildades 2018 och består av fyra församlingar, en sjukhuskyrka, en förskola och en stödfunktionsenhet. Pastoratet har cirka 32 000 kyrkotillhöriga och omkring 95 anställda.

Förändringsarbetet i den här organisationen handlade inte om att vända en konfliktfylld arbetsmiljö. I stället handlade det om att bygga en ny gemensam organisation från grunden, där fyra församlingar med delvis olika kultur, arbetssätt och teologisk inriktning skulle fungera tillsammans som ett pastorat.

Bakgrunden var att Göteborgs stift 2015 beslutade att gå från en kyrklig samfällighet till att bilda nio pastorat. Det innebar att samfälligheten, med cirka 100 anställda tjänstemän, avvecklades. Varje pastorat skulle därefter bygga upp sin egen förvaltning och organisation. Församlingarna i Örgryte hade funnits i århundraden var för sig, men hade aldrig tidigare

fungerat som en gemensam organisation. Det fanns stor oro bland medarbetarna inför sammanslagningen. Hur skulle det fungera att tillhöra ett gemensamt pastorat? Skulle kyrkoherden kräva likriktning? Skulle den egna församlingens identitet gå förlorad?

I början saknades tillräckliga resurser för att genomföra sammanslagningen på ett bra sätt. Budget och resurser för förändringsledning var väldigt begränsade. Genom ett metodiskt och varsamt arbete har man successivt byggt upp en fungerande organisation.

De senaste medarbetarundersökningarna visar genomgående höga resultat. 95 procent upplever hög grad av respekt från sin chef. 82 procent bedömer att stämningen i arbetslaget är god. 80 procent uppger att de är stolta över sin arbetsplats.

En nyckel har varit att kombinera hög grad av självständighet för varje församling med ett medvetet arbete för att bygga en gemensam tillhörighet.

Tre övergripande insikter

Innan vi går in på de specifika framgångsfaktorerna finns tre övergripande insikter som genomsyrar båda fallstudierna.

1. Arbeta på alla nivåer samtidigt

Förändringsarbete som enbart riktas mot en nivå i organisationen räcker inte. Att till exempel bara skicka chefer på ledarskapsutbildning, eller enbart arbeta med grupputveckling ger sällan varaktiga resultat om inte *hela systemet omfattas av förändringsarbetet*. I både Oskarshamn och Örgryte arbetade man parallellt med kyrkoråd, kyrkoherde, mellanchefer och medarbetare. Man har adresserat utmaningar som är organisatoriska, relationella och kopplar till individer.

I Oskarshamn genomfördes utvecklingsinsatser på alla nivåer med stöd av resursteamet från stiftet. Kyrkorådet fick utbildning i sin roll. Ledningsgruppen fick stöd i att utveckla sitt samarbete. Medarbetarna gavs tydligare roller och uttalade förväntningar.

I Örgryte användes en organisationsanalys vid två tillfällen där hela organisationen deltog i att identifiera förbättringsområden och ta fram handlingsplaner. Kyrkorådet utbildades kontinuerligt. Ledningsgruppen fick externt stöd i sin utveckling och församlingsherdarna fick ledarutbildning och handledning.

Denna ansats har starkt stöd i forskningen. Flera kunskapsöversikter visar att interventioner som kombinerar insatser på organisations-, grupp- och individnivå ger större effekt än insatser som riktas mot enbart en nivå. Hinder för en god arbetsmiljö behöver hanteras på den nivå där förutsättningarna bestäms, inte bara där problemen visar sig.

2. Rikta fokus mot vision och grundläggande uppgift, bort från missnöje

En tydlig strategi i Oskarshamn var att vända fokus från missnöje och klagan till att i stället fokusera på uppdrag och verksamhet. Att tillsammans ta fram en gemensam vision för

församlingen och att alla medarbetare behöver ha kontakt med kärnuppdraget har varit en bärande tanke. Visionen i Oskarshamns församling är ”Gud, glädje och gemenskap.” All verksamhet ska relateras till denna vision. Varje arbetslag har valt ett eget bibelord som ger riktning för arbetet på den lokala platsen. Församlingsinstruktionen används aktivt som styrdokument och konkreta mål sätts och följs regelbundet upp.

I Örgryte arbetade man tidigt och grundligt fram församlingsinstruktionen. Både förtroendevalda och medarbetare involverades i processen. Resultatet blev ett gemensamt måldokument som organisationen ständigt återkommer till i sitt arbete. Alla församlingar har kvar sin egen självständighet och identitet. Trots stora teologiska skillnader mellan församlingarna finns en gemensam grund att stå på och man beskriver en upplevelse av samhörighet.

Att rikta fokus mot det man vill skapa frigör energi och motivation. Svenska kyrkan har en djup, och för många medarbetare meningsfull vision knuten till tron som många medarbetare delar. Det är en enorm kraft att använda i förändringsarbete.

3. Förändring är en komplex väv av faktorer som kräver tid och uthållighet

Det finns ingen enskild åtgärd som löser alla problem i en organisation. Framgångsrik förändring uppstår inte genom en isolerad intervention, utan genom att många faktorer samspelar över tid. Förmåga att skapa struktur och ordning, ledarskap, medarbetarskap och kultur påverkar och samspelar med varandra. *Uthållighet över tid* en avgörande nyckelfaktor för att lyckas i förändringsarbete och utvecklingen kommer inte att vara linjär.

I Oskarshamn identifierades elva huvudsakliga framgångsfaktorer som tillsammans bidrog till den positiva utvecklingen. Samma mönster framträder i Örgryte, där i huvudsak sexton faktorer identifierades som betydelsefulla.

Den stora mängden samspelande faktorer kan upplevas överväldigande. Förändring kan inte ske på alla områden, överallt, samtidigt. Några faktorer skapar förutsättningar för ett framgångsrikt förändringsarbete och där behöver man börja. Det är också viktigt att löpande utvärdera arbetet och att anpassa insatserna efter vad som visar sig fungera.

Några av de viktigaste framgångsfaktorerna

I detta avsnitt presenteras några av de viktigaste framgångsfaktorerna som identifierades i de två fallstudierna. De är grupperade tematiskt, men i praktiken hänger de nära samman och förstärker varandra.

Studien använde ramverket ”**Robust samarbetskultur**” som analytiskt verktyg. Ramverket identifierar tre huvudsakliga uppgifter i arbetet med att bygga en välfungerande arbetskultur:

- att inventera organisationens konfliktpotential (var risker finns för konflikter i vår organisation)
- att skapa förutsättningar för tidig problemlösning (hur kan vi lösa frågor före de eskalerar)
- att förbereda organisationen för konflikthantering när det behövs

De framgångsfaktorer som presenteras nedan kan förstås i relation till detta ramverk.

Skapa rätt förutsättningar

Innan ett mer omfattande förändringsarbete kan påbörjas behöver *grundläggande förutsättningar* finnas på plats. Utan dessa riskerar utvecklingsinsatser att bli verkningslösa.

1. Tydligt mandat för förändring

I Oskarshamn kom mandatet för förändringsarbetet från biskopen efter visitationen. Det skapade legitimitet och tydliggjorde för alla – kyrkoråd, medarbetare och församlingsbor – att förändring var nödvändig och att utvecklingsarbetet hade stiftets stöd. Utan ett tydligt mandat riskerar förändringsinitiativ att möta passivt motstånd eller att rinna ut i sanden när motgångar uppstår. Mandatet behöver inte komma från stiftet utan kan komma från kyrkorådet, från ett tydligt beslut i kyrkofullmäktige eller från en gemensam insikt i organisationen om att förändring är nödvändig. Mandatet behöver kommuniceras öppet.

2. Tillräckliga resurser och extern kompetens

Båda organisationerna tillfördes resurser i form av externt stöd med kompetens inom både teologi och organisationsutveckling. Det är inte realistiskt att förvänta sig att en ensam kyrkoherde ska kunna driva ett omfattande förändringsarbete, utan stöd. Förändringsarbete kräver rätt resurser, kunskap och ibland ett utifrånperspektiv.

I Oskarshamn bestod resursteamet av en erfaren organisationskonsult och en stiftsprost. Kombinationen av organisatorisk och teologisk kompetens visade sig här vara värdefull. Det handlar inte enbart om att utveckla strukturer, organisationskultur, ledarskap eller medarbetarskap utan om att göra detta förenligt med kyrkans identitet och med teologisk grund.

I Örgryte anlätades tidigt en erfaren HR-konsult som stöd till kyrkoherde och kanslichef. Kyrkoherden hade också kontinuerlig handledning av en organisationskonsult med lång erfarenhet av organisationsutveckling inom kyrkan. Konsulten fungerade som ett kontinuerligt bollplank för både kyrkoherden och ledningsgruppen.

3. Analys före intervention

I båda fallen genomfördes en kartläggning innan konkreta åtgärder sattes in. I Oskarshamn genomförde resursteamet en analys som sedan förankrades i kyrkorådet. I Örgryte användes en systematisk organisationsanalys, där hela organisationen deltog. Analysen fyller flera funktioner. Den skapar en gemensam bild av nuläget, ökar delaktigheten i organisationen och ger ett underlag för att prioritera vilka insatser som är mest angelägna. Det är viktigt att kyrkorådet känner att man ”äger” sitt förändringsarbete.

Ordning och reda i organisationen

1. Ekonomi i balans

I Oskarshamn var det nödvändigt att avveckla verksamhet som gick med underskott och att omforma vissa tjänster för att få ekonomin i balans. Besluten var smärtsamma, men nödvändiga.

2. Tydlig struktur

En tydlig struktur skapar trygghet, ökar förståelse och frigör energi. När medarbetare vet vad som förväntas av dem, vem de ska vända sig till i olika frågor och hur, var och i vilka forum beslut fattas, minskar osäkerhet och frustration. I båda organisationerna har man arbetat systematiskt med att öka tydlighet, struktur och klargöra processer.

3. Rollklargöring

I Oskarshamn saknades tidigare befattningsbeskrivningar. Detta innebar att medarbetare i praktiken ofta gjorde det de själva uppfattade som mest angeläget i verksamheten. Idag finns tydliga befattningsbeskrivningar för samtliga roller i verksamheten. Samtidigt förs en kontinuerlig dialog om hur rollerna ska förstås och utvecklas. I Örgryte pastorat var församlingsherderollen en ny roll. Där har man investerat mycket tid i att klargöra rollens innehåll och mandat.

Frågor som diskuterats har till exempel varit:

- Vad ingår i rollen?
- Vilket mandat har församlingsherden?
- Hur förhåller sig rollen till kyrkoherden och till kollegorna i ledningsgruppen?
- Vilket stöd behöver församlingsherden för att kunna utföra uppdraget på ett hållbart sätt?

Rollklargöring handlar inte om att ta fram dokument i första hand. Det är en pågående dialog som syftar till ökad tydlighet för medarbetaren och organisationen: Vad är mitt ansvar? Vad kan jag besluta om själv? När behöver jag samråda med min chef? Vem ska jag samarbeta med i vilka frågor? När roller tydliggörs minskar risken för missförstånd, konflikter och frustration.

4. Tydliggöra kommunikationsvägar

I Oskarshamn beskrevs tidigare hur information spreds på ett otydligt sätt. Informella kanaler spelade en stor roll. De som deltog i vissa sociala sammanhang fick ofta information först, vilket skapade frustration och osäkerhet hos dem som stod utanför. Idag finns tydligare strukturer för informationsdelning. Dokumentation från möten görs tillgänglig för alla. Arbetslagen kan ta del av varandras dokumentation och det finns etablerade kanaler för hur information ska spridas.

I Örgryte har man byggt upp både intranät och personalhandbok för att underlätta kommunikationsflöden i pastoratet.

5. Strukturerade möten med tydligt syfte

Tidigare saknades tydlig mötesledning i Oskarshamn. Idag har varje mötesforum ett tydligt syfte. Det finns dagordning och dokumentation, och mötestiden används mer effektivt.

I Örgryte beskrivs ledningsgruppen som ett centralt forum. Där har man arbetat med att tydliggöra vilka frågor som hör hemma i ledningsgruppen och vilket syfte gemensamma möten ska fylla. Tydliga mötesstrukturer bidrar till att öka transparens i organisationen och gör det lättare att följa upp beslut.

6. Regelbundna avstämningar mellan chef och medarbetare

Planerade och återkommande samtal mellan chef och medarbetare skapar trygghet och gör det möjligt att fånga upp problem i ett tidigt skede. I Oskarshamn har kyrkoherden strukturerade avstämningar med samtliga medarbetare. Utöver detta genomförs medarbetar- och lönesamtal. På våren görs också så kallade *walk and talk*-samtal med alla medarbetare inför sommarledigheten.

I Örgryte möter kyrkoherden församlingsherdarna individuellt i regelbundna samtal som beskrivs som ett "coachande ledarskap". Församlingsherdarna delar hur situationen ser ut i deras respektive församling och kyrkoherden får möjlighet att ställa frågor som hjälper församlingsherdarna att reflektera och processa sina erfarenheter. På så sätt får kyrkoherden god inblick i vad som sker i verksamheten.

Församlingsherderollen är central i Örgryte. Rollen innebär att man både är chef för sitt arbetslag och herde för sin församling, samtidigt som man ingår i pastoratets ledningsgrupp och rapporterar till kyrkoherden. Kyrkoherden beskriver att en av de viktigaste faktorerna varit att rekrytera församlingsherdar som passar just den församling de ska leda. Relationen mellan kyrkoherde och församlingsherde beskrivs som förtroendefull och öppen. Man beskriver ett samtalsklimat där man kan ge varandra återkoppling och tala om både det som fungerar och inte.

7. Professionella stödfunktioner

Tillgång till kompetent stöd inom HR, ekonomi och administration avlastar chefer och skapar bättre förutsättningar för dem att fokusera på församling och ledarskap. I Örgryte har man valt att ha anställda funktioner för HR, ekonomi och fastighetsförvaltning. Organisationen är tillräckligt stor för att detta ska vara motiverat, och man menar att det bidrar till en djupare förståelse för verksamheten än om motsvarande tjänster köps externt. Det betonas också att stödfunktionerna ska vara integrerade i verksamheten. Kansliet finns till för församlingarna – inte tvärtom. Medarbetare från kansliet vistas regelbundet ute i församlingarna, vilket gör dem synliga och ger dem en bättre förståelse för verksamhetens behov.

Oskarshamns församling köper i stället tjänster från Växjö stift, vilket beskrivs fungera väl.

Slutsatsen är att den organisatoriska lösningen är mindre viktig än att stödfunktionerna är *tillgängliga och fungerar som ett verkligt stöd* för organisationen. En särskild utmaning för mindre församlingar är att de saknar underlag för egna stödfunktioner. I sådana fall blir stiftskansliets stöd särskilt viktigt.

Ledarskap

1. Ledarskap som bärs av flera

Ledarskapet framstår som en av de viktigaste faktorerna för lyckat förändringsarbete i båda fallstudierna. Ledarskap behöver förstås som *en funktion* i organisationen, något som bärs av flera - kyrkoherde, kyrkoråd, församlingsherdar och kanske teamledare. Tillsammans skapar ledarskap goda förutsättningar för förändring och för en välfungerande verksamhet.

Ett fungerande ledarskap kräver i sig goda organisatoriska förutsättningar. Kyrkoherden och andra chefer behöver en struktur som stödjer ledarskapet i verksamheten, rimlig arbetsbelastning, tillräckligt mandat i sin roll och tillgång till externt stöd i mer utmanande perioder.

En avgörande förutsättning för kyrkoherdens ledarskap är relationen till kyrkorådet. Denna relation behandlas längre fram i texten i ett särskilt avsnitt.

2. Tydlig egen riktning kombinerad med lyhördhet

I båda organisationerna beskrivs kyrkoherdarna som personer med en tydlig bild av vad de vill åstadkomma, samtidigt som de är väldigt lyhörda för församlingen och för de människor de arbetar tillsammans med. Det handlar alltså inte om ett ”antingen–eller”, utan om ett ”både–och”: tydlighet *och* lyhördhet, konsekvens *och* flexibilitet.

En församlingsherde beskriver ledarskapet på följande sätt:

"Kyrkoherden har stått kvar. Han har varit konsekvent men lyhörd. Han har förstätt att 'så här vill jag bygga'. Det är inte perfekt. Han har varit väldigt konsekvent...Kyrkoherden har inte hittat på nya saker hela tiden. Han har jobbat med samma metod. Skapa tryggheten. Pastoratsamlingar, prästsamlingar, prata med varandra, sök samverkan...en tydlig bild och idé. Och så nöta på konsekvent. Förutsägbart och lite tråkigt på ett sätt. Man håller fast. Genom oss församlingsherdar nöter vi in ett sätt att tänka" (Församlingsherde).

3. Uthållighet och mod att stå kvar

Förändringsarbete möter ofta motstånd. I båda organisationerna beskriver kyrkoherdarna perioder då de mött stark kritik och motstånd i organisationen. Att orka stå kvar i sådana situationer framstår som en avgörande faktor. Det handlar om att fortsätta ha dialog, att hålla fast vid riktningen och att inte ge upp när förändringsarbetet blir svårt.

En av kyrkoherdarna beskriver det så här:

"Ibland kände jag naturligtvis obehag i magen att gå till jobbet...det är obehagligt att veta att människor inte pratar väl om en. Att stå ut i det. Det tycker jag nog har varit det svåra (Kyrkoherde).

Att stå kvar kräver mod, inre styrka och en förmåga att reglera sina egna känslor.

4. Att genomföra de svåra samtalen i tid

En viktig del av ledarskapet är att inte undvika konflikter eller svåra samtal. Med svåra samtal menas samtal som sannolikt blockerar mottagarens vilja och grundläggande behov. Verksamheten behöver något som medarbetaren kanske inte håller med om eller vill. Att

kunna genomföra svåra samtal innebär att i dialog att hålla fast vid tydliga krav samtidigt som man visar respekt och omtanke.

Båda organisationerna beskriver att det uppstått lägen i förändringsarbetet där medarbetare av olika anledningar inte klarat av kraven sina roller. I dessa fall har man hanterat processen med respekt och värdighet för enskilda individer. Man har undersökt om andra lösningar varit möjliga, till exempel förändrade arbetsuppgifter eller om man kan erbjuda en annan roll i organisationen. När sådana lösningar inte varit möjliga har man fattat de beslut som varit nödvändiga för verksamheten och medarbetare har ibland behövt lämna. Församlingens behov har fått väga tyngre än enskilda individers behov i arbetsorganisationen.

5. Ett ledarskap med aktiv dialog och uppföljning

Det ledarskap som beskrivs i studien är både uppgifts- och relationsorienterat. Det är en bild av ett ledarskap som ser och lyssnar på sina medarbetare och visar uppskattning för prestationer. Det är ett aktivt, närvarande och kommunicerande ledarskap med hög grad av tillgänglighet, med stor empati och medmänsklighet, stor tillit till medarbetares kompetens och förmåga. Ett ledarskap som arbetar kontinuerligt med att tydliggöra uppdraget och förväntningar, som är noga med uppföljning och återkoppling och arbetar med att synliggöra medarbetares eget ansvar.

"En del ledare går före personal i tåten. Vissa går bakom och några går i mitten. Vår kyrkoherde, hon gör alltihop. Hon är tydlig, hon vet vad hon vill. Och hon kan genomföra det. Men hon är också den som låter andra växa. Hon ser alla, upplever jag. Och ger dem uppdrag som de kanske inte själva trodde att de klarade av." (Kyrkorådsledamot)

Pålitlighet och förutsägbarhet är verkar vara viktiga aspekter av ledarskapet. En medarbetare beskriver det så här:

"Hon är en sådan person som har dörren öppen så ofta hon kan. Ringer man eller mejlar så är det något som tas tag i, om inte direkt så inom den närmaste tiden. Man vet att skickar jag en fråga till henne så glömmet hon inte bort dig utan hon svarar på det så fort hon kan. (Medarbetare)

En teamledare uttrycker det på följande sätt:

"Jag behöver en tillgänglig chef som jag kan nå, och som jag känner förtroende för...Jag tycker hon besitter många av de egenskaperna som jag tycker är fantastiska, både med tydlighet och struktur, det händer inget oväntat, liksom utan när vi ska göra något tillsammans så är det väl förberett och jag kan vara trygg i det, men också att det är mycket, mycket värme, mycket omsorg (Teamledare).

6. Extern handledning

Alla chefer i Örgryte pastorat har extern handledning. Kyrkoherden menar att detta är en investering som betalar sig i längden.

"Vi står på många sätt ensamma i vår uppgift. Jag brukar säga att det kostar några kronor, men vi sparar oändligt på de konflikter vi undviker. Och de svårigheter vi slipper hantera genom att vi blir mer professionella i vårt sätt att arbeta." (Kyrkoherde)

Även i Oskarshamn betonar kyrkoherden hur viktigt det externa stödet varit under svåra perioder. Extern handledning kan vara en viktig resurs.

7. Medvetenhet om skillnaden mellan chef och herde

I kyrkan finns en särskild utmaning i att kyrkoherden både är chef över anställda och herde för församlingen. Att ha en hög grad av medvetenhet om vad rollerna innebär och att de kommer att kunna ”krocka” ibland framstår som viktigt. Man kan, både för egen och omgivningens skull, behöva tydliggöra vilken roll man är i.

"Jag är i min grundprofession själavårdare. Jag är aldrig själavårdare för min personal. Jag är alltid chef i relation till dem. Själavård är en stödjande roll. Att vara chef är inte bara att stödja och bekräfta. Det är också att utmana och sätta gränser. Det gör man inte på samma sätt i själavården. Därför måste vi hålla isär de olika bitarna. (Kyrkoherde).

"Då förklarade jag min roll så här att jag är chef för sjutton personer och herde för tiotusen. Lite så tänker jag på min roll. Apropå att vi behåller herdetiteln. Jag blir väldigt mycket symbolen för mötet med människor som finns här. Herden är viktig...och sedan är jag chef i formell mening för sjutton anställda. (Församlingsherde).

8. Rollklargöring mellan kyrkoherde och kyrkoråd

Samarbetsrelationen mellan kyrkoråd och kyrkoherde är central för hur en församling eller ett pastorat fungerar och en av kyrkoherdens viktigaste förutsättningar för att kunna leda församlingen/pastoratet. Historiskt har denna relation ibland varit komplicerad i Svenska kyrkan. Den så kallade dubbla ansvarslinjen har kunnat skapa oklarheter kring vem som ansvarar för vad. Sedan 2010 är kyrkoherde ansvarig för att *leda all verksamhet*, som ett uppdrag givet i vigningen och reglerat i Kyrkoordningen u.å (2 kap.9 §, 5 kap §1-2). Kyrkorådet är ansvarig för att *styra verksamheten* (2 kap. §8, 4 kap §2.). Trots tydliggöranden är kunskapsnivån inte alltid spridd hos kyrkorådsledamötet och oklar ansvarsfördelning lever kvar från förr, i kultur och tankesätt.

9. Kompetensutveckling av kyrkorådet

I båda organisationerna har man lagt stor vikt vid att öka kyrkorådets förståelse kring sin roll och utbilda i kyrkoordningen.

"...vi fick utbildning vi i kyrkorådet. Flera utbildningstillfällen. Man gick igenom kyrkorådets roll och framför allt det här med "vad och hur" frågor. Det hade varit väldigt otydligt...man la sig i det som inte vi skulle lägga oss i...vi hamnade i hur-frågor istället för vad frågor. (Kyrkorådsledamot)

10. Nära samarbete mellan kyrkorådets ordförande och kyrkoherde

Ett nära och förtroendefullt samarbete mellan kyrkorådets ordförande och kyrkoherden framstår som en viktig framgångsfaktor. I Örgryte uttrycks detta så här:

"Jag har också alltid jobbat mycket ihop med min ordförande...jag lärde mig för hundra år sedan vikten av vinkelminimering...ju mer man kan minimera vinkeln så att styra/leda funktionen kyrkoråd och kyrkoherde går i samma riktning desto starkare blir man. (Kyrkoherde)

När det finns motstridiga viljor och svåra beslut behöver fattas är det avgörande att kyrkorådet står bakom kyrkoherden och är lojalt mot fattade beslut gentemot församlingen.

11. Tydlig delegation

För att kyrkoherden ska kunna fullgöra sitt uppdrag behöver rollen ha tillräckligt mandat. I Oskarshamn var kyrkorådet tidigare aktiv i alla rekryteringar. I dag har kyrkoherden delegation att genomföra rekryteringar, med undantag för tillsättning av chefspositioner. Denna förändring gör det möjligt att agera snabbare och att bygga den organisation som behövs för att verksamheten ska fungera.

Utveckla medarbetarskap

Att arbeta med att utveckla medarbetarskap i ett trossamfund ställer bitvis andra krav. Många medarbetare drivs av ett eget kall. Det är en fantastisk tillgång när medarbetarens vision ligger i linje med verksamhetens, och det kan skapa utmaningar när man inte delar synen på vad verksamheten ska göra eller innehålla. Att arbeta med medarbetarskap innebär bland annat att tydliggöra förväntningar och ansvar.

"Jag har ett kall att jag ska göra det här. Och då ska jag göra det på mitt vis. Det spelar egentligen ingen roll var jag är anställd, utan jag kommer att göra det här på mitt vis, var jag än jobbar. Oavsett vad just det här pastoratet har för mål. (Extern konsult).

Att utveckla medarbetarskapet handlar bland annat om att tydliggöra frågor som:

- Vad ingår i min roll?
- Vad förväntas av mig?
- Vilket ansvar har jag för samarbete och kommunikation på arbetsplatsen?
- Hur förväntas jag agera när problem uppstår?

I Oskarshamn har en viktig del av att utveckla och arbeta med medarbetarskapet varit att tydliggöra innehållet i medarbetarens roller och lägga tillbaka ansvar hos var och en. Man har arbetat med allas ansvar för samarbete och kommunikation. Som medarbetare har man både stort handlingsutrymme och stort eget ansvar. Man beskriver att man arbetar nogsamt med uppföljning både av gemensamma och individuella mål.

I Örgryte har en del av arbete med att utveckla medarbetarskapet handlar om att förstå vad det innebär att tillhöra ett pastorat. Medarbetaren har sin bas i en församling men är samtidigt en del av en större organisation. Det innebär tillgång till ett större kollegialt nätverk och fler möjligheter till professionellt utbyte.

Aktivt arbete med kulturen

Med kultur menas här hur människor beter sig och förväntas bete på arbetsplatsen, uttalade och outtalade normer. Det kan tex vara hur man talar med varandra, hur man hanterar de problem som uppstår och vilka beteenden som uppmuntras eller tillåts av gruppen.

1. Prata med den det berör

I Oskarshamn fanns tidigare en kultur där medarbetare ofta talade om varandra i stället för med varandra. I förändringsarbetet har man arbetat konsekvent för att bryta denna kultur. Teamledare beskriver hur man stöttat varandra i processen och försökt vara förebilder för

medarbetare i detta, och uppmuntra varandra att prata med den det gäller när situationer uppstår.

2. Synliggöra det som fungerar

Ett annat medvetet arbetssätt har varit att lyfta fram positiva exempel i verksamheten. I många organisationer kan en kultur av missnöje och kritik lätt få stort utrymme. Genom att synliggöra det som fungerar skapas en mer balanserad bild av verksamheten.

"Jag vill skifta fokus från det negativa så då har jag jobbat mycket med vad som har hänt i verksamheten. "nämnen en ljusglimt från verksamheten under veckan", för att man då ska kunna bekräfta och då har det blivit en boost" (Teamledare).

3. Utveckla tolerans för teologiska olikheter

I Örgryte, med sin stora teologiska mångfald, har man medvetet arbetat för att öka respekten för teologiskt olik tänkande. Grundtanken är att pastoratet ska innehålla fyra självständiga församlingar, där teologisk olikhet bejakas. I början fanns misstänksamhet mot varandra och rädsla att kyrkoherden skulle ställa krav på likriktning. Prästerna träffas regelbundet i pastoratet ett par gånger per termin. Genom att först mötas i det mänskliga, skapa övningar som stimulerar nyfikenhet på den andres perspektiv så har förtroende och tillit ökat i prästgruppen som helhet.

"Jag samlar prästerna två gånger per termin. Vid ett av tillfällena på hösten åker vi bort ett dygn tillsammans. Då vill jag att vi börjar i det mänskliga, sen kan man gå vidare till ideologierna. Men om det aldrig blir ett mänskligt möte, då kan man hålla på att stänga sig i all oändlighet...en kvällsövning och detta ligger långt tillbaka, så fick varje präst tre till fyra minuter på sig att sätta ord på sin egen trosdialekt*. Vad har gjort mig till den jag är? Vad är mina erfarenheter? Vad är min bakgrund? Vad är det jag har gått igenom som gör att jag står där jag står idag. Där hände någonting. Där ökade ett förtroende. Du var inte riktigt den jag trodde. Även om du inte håller med mig i alla frågor, så förstår jag att du är ärlig och uppriktig och menar väl. Och brottas med Gud och tron och Bibeln. Där växte någonting. Så har jag jobbat systematiskt för att skapa en djupare respekt för varandra (kyrkoherde).

*uttrycket är hämtat från Per Eckerdals herdabrev, tidigare biskop i Göteborgs stift.

4. Genomföra gemensamma aktiviteter

Resor, utbildningar och andra aktiviteter där man möts över församlingsgränser bygger gemensam identitet. I Örgryte åkte man till vänstiftet i Norge. I Oskarshamn betonades värdet av gemensamma församlingsaktiviteter, fika, gemensam bön och trivselaktiviteter. Man har också hälsocoacher i arbetslaget för att främja rörelse och välbefinnande.

5. Varsamt förändringstempo

Kulturförflyttning tar tid. I Örgryte betonades vikten av att genomföra förändringar varsamt och att vara lyhörd för vad verksamheten mäktar med. Svenska kyrkan är en mångårig organisation med djupa traditioner. Att driva förändringar alltför snabbt riskerar att skapa motstånd och undergräva förtroendet.

Forskning om förändringar i trossamfund betonar särskilt vikten av varsamhet. Om religiösa organisationer kompromissar för mycket med sina kärnvärden vid förändringar riskerar detta att underminera autenticitet och mening i arbetet. Det som gör kyrkan unik – den djupa förankringen i tro och tradition – behöver respekteras även i förändringsprocesser.

I båda verksamheterna beskrivs hur man löpande har utvärderat och anpassat förändringsarbetet. I Oskarshamn valde man först att låta medarbetaransvaret ligga kvar hos kyrkoherden. När man senare såg att detta inte fungerade tillsattes en pastoralchef. Att kunna ändra kurs när något inte fungerar, utan att tappa den övergripande riktningen, framstår som en viktig förmåga i förändringsarbete.

Sammanfattande lärdomar till dig som står inför förändringsarbete

Baserat på lärdomarna från de två fallstudierna följer här några sammanfattande insikter som riktar sig till olika roller:

Om du är kyrkoherde

1. **Se till att ni har tillräckliga resurser och att mandat finns för att driva förändringsarbete.** Det är inte möjligt att driva omfattande förändringsarbete ensam. Man behöver ha tillräckliga resurser i form av både teologisk och organisatorisk kompetens. Externt stöd kan vara viktigt och hjälpsamt. Kyrkorådet behöver vara med på banan.
2. **Börja med en analys.** Hur ser nuläget ut? Vilka styrkor har vi? Vilka risker finns? Involvera kyrkoråd, andra chefer och medarbetare i analysen för att skapa förankring och förståelse.
3. **Om möjligt, se till att ni är flera som bär ledarskapet tillsammans.**
4. **Använd kraften i visionen och evangelium som drivkraft för att få med dig arbetslaget.** Dit ni riktar blicken och uppmärksamheten, dit kommer ni att gå. Det betyder inte att ni *inte* ska agera på missnöje och konflikter. Men att enbart fokusera där kommer inte att vända er utveckling.
5. **Prioritera samarbetet med kyrkorådets ordförande.** Att ni drar åt samma håll är avgörande för församlingens utveckling. Arbeta för att kyrkorådet förstår sin roll och är med på den utveckling som sker.
6. **Skapa förutsättningar för verksamheten genom ”ordning och reda”.** Befattningsbeskrivningar, tydliga kommunikationsvägar, klargjorda mandat och strukturerade möten är en förutsättning för en välfungerande verksamhet, kanske är det extra viktigt i en värderingsstyrd verksamhet.
7. **Våga möta medarbetare i de ”svåra” samtalen, i tid.** Att tillåta olämpliga beteenden eller att tillåta medarbetare inte gör det som förväntas av dem slår tillbaka på hela verksamheten och församlingen. Där behöver församlingens behov få gå i första hand.
8. **Kommunicera öppet om de olika rollerna du rör dig mellan.** Det kommer att öka förståelse och skapa trygghet för både dig själv och de som du samarbetar med.
9. **Ha tålamod.** Kulturförändring tar tid. Förändring är en komplex process där många faktorer samspelar. Arbeta uthålligt och systematiskt, utvärdera löpande, och anpassa insatserna efter utfall.

Om du är mellanchefer (eller teamledare)

1. **Var tydlig med förväntningar och följ upp regelbundet.** Medarbetare behöver veta vad som förväntas av dem och få återkoppling på hur utvecklingen går.
2. **Var förebild i hur du kommunicerar.** Prata med den det berör, inte om andra. Uppmuntra direkt kommunikation mellan medarbetare.
3. **Ha en nära dialog med din chef.** Täta avstämningar skapar trygghet och tydlighet och ger framförhållning för verksamheten.
4. **Synliggör det som fungerar bra i verksamheten.** Lyft fram positiva exempel och framsteg. Det stärker gemenskapen och riktar fokus mot det som fungerar.
5. **Stötta medarbetare att ta upp saker i rätt forum.** När något skaver i verksamheten, ställ frågan: är det något du ska hantera, något de behöver ta direkt med en kollega, eller något som kyrkoherden bäst hanterar?

Om du är medarbetare

6. **Ha en löpande dialog med din chef och grupp kring** vad som ingår i ditt uppdrag.
7. **Ha löpande dialog** med dina kollegor och din chef hur verksamheten utvecklas och vad ni kan göra för att utveckla ytterligare.
8. Alla på en arbetsplats har **ansvar för samarbete och** för att bidra till en kultur som har fokus på uppdraget. Att tycka olika om saker och arbetssätt är bra och konstruktivt. Så länge vi håller oss till sakfrågorna och har respekt för varandra som personer så kommer oliktankande att tillföra verksamheten värde.

Om du är medlem i kyrkorådet

1. **Se till att ni får utbildning i kyrkorådets roll.** Vad innebär det att styra respektive att leda i en församling och i ett pastorat? Hur ser det gemensamma ansvaret för församlingens grundläggande uppgift ut?
2. **Ge kyrkoherden tillräckligt mandat och stöd.** Tydlig delegation och tillräckligt med handlingsutrymme gör det möjligt för kyrkoherden att agera effektivt.
3. Tänk på att kyrkorådet **inte kan delegera arbetsuppgifter till någon annan medarbetare** än kyrkoherden. Kyrkoherden är alla de andra anställdas chef, oavsett om det finns mellanchefer eller inte.
4. **Var lojala med fattade beslut.** Särskilt när det finns motstridiga viljor och starka känslor i omlopp kring beslut är det viktigt att kyrkorådet står bakom kyrkoherden.
5. **Investera i relationen med kyrkoherden.** Särskilt ordföranden behöver ha nära dialog och bygga upp en förtroendefull arbetsallians med kyrkoherden så att ni drar åt samma håll.

Om du arbetar med HR

1. **Stötta arbetsorganisationen i att skapa fungerande strukturer.** Rutiner för medarbetarsamtal, fungerande löneprocess, introduktion av nyanställda och processer för uppföljning av verksamhet är exempel på saker som alla arbetsplatser behöver.

2. **Stötta chefer i svåra medarbetarärenden.** Chefer varken kan eller ska stå ensamma. Det behöver finnas bärande strukturer och policys i verksamheten. Var tillgänglig och proaktiv.
3. **Bygg professionella rekryteringsprocesser.** Rätt person på rätt plats är avgörande för en fungerande organisation. Behovsanalys, strukturerade intervjuer, tester och referenstagning bör ingå i en fullvärdig rekryteringsprocess.
4. **Var ute i verksamheten.** HR som befinner sig nära verksamheten förstår behoven bättre och kan ge stöd som tillför ökat värde.
5. **Bidra till systematiskt arbetsmiljöarbete.** Rutiner för att fånga upp arbetsbelastning, uppföljning av medarbetarundersökningar behöver utformas som ett stöd för chefer, med rimliga krav på resursåtgång för att skapa utrymme för andra krav som verksamheten ställer. Allt arbetsmiljöarbete ska vara ett stöd för att uppnå församlingens grundläggande uppgift.

Om du arbetar på stiftsnivå

1. **Bygg upp egen kompetens för förändringsstöd.** Kombinera organisatorisk och teologisk kompetens.
2. **Erbjud handledning och kontinuerligt stöd** till kyrkoherdar även i organisatoriska frågor.
3. **Stötta med kompetensutveckling** och löpande uppföljning för kyrkoråd.

Avslutande reflektioner

Att förändra en arbetsplatskultur från gnäll och missnöje till en arbetsplats som präglas av tillförsikt, mening och glädje är inte gjort i en handvändning. Det kräver tålamod, uthållighet och mod. Det kräver tillräcklig organisatorisk kompetens och resurser. Det kräver att man arbetar på alla nivåer samtidigt och att man håller fast vid en riktning även när det finns motstridiga viljor och känslor.

Forskning visar att organisatoriska interventioner, dvs sådana som påverkar strukturer, roller, processer och kultur, har större och mer varaktiga effekter än insatser riktade bara mot individer. Att skicka enskilda medarbetare på stresshanteringskurs hjälper föga om de grundläggande problemen finns i hur arbetet är organiserat. De två fallstudierna bekräftar detta: bestående förändring kom ur att man arbetade med hela systemet, inte bara med enskilda delar.

Både Oskarshamns församling och Örgryte pastorat visar att det är möjligt att vända en negativ utveckling över tid. Det viktigaste medskicket kanske är att börja med att fråga vad ni vill åstadkomma? Vad innebär det att vara kyrka på er plats? När blicken riktas framåt, mot det som är viktigt, är det lättare att hitta kraft och ork för förändring. Svenska kyrkan har en alldeles särskild tillgång: det finns en vision som går djupare, en mening som sträcker sig bortom det vardagliga. Den kraften kan och bör användas i allt förändringsarbete i Svenska kyrkan.

Om uppsatsen

Denna sammanfattning bygger på: Andersson Baeza, M. (2025). *Utveckling av god organisatorisk och social arbetsmiljö inom Svenska kyrkan – En kvalitativ studie av framgångsfaktorer i två fallstudier*. Specialarbete, Arbets- och organisationspsykologi, Sveriges Psykologförbund.

Handledare: Thomas Jordan.

Studien bygger på tolv kvalitativa intervjuer med kyrkoherdar, mellanchefer, medarbetare, kyrkorådsledamöter, HR-specialister och externa konsulter i Oskarshamns församling och Örgryte pastorat. Den fullständiga uppsatsen innehåller metodbeskrivning, teoretiskt ramverk, detaljerade fallstudier och akademisk diskussion. För att ta del av uppsatsen i sin helhet går det bra att mejla till Maria: maria@baezakonsult.se