



UPPSALA
UNIVERSITET

Teologiska institutionen

**Masteruppsats i kyrkovetenskap, nivå E, 30 poäng
Vt 2013**

Handledare: Professor Sven-Erik Brodd

Betygsbestämmande lärare: Professor Sven-Erik Brodd

Ecklesiologi och arbetsmiljö

**Ulrika Carlström Nordkvist
ulrikacn@gmail.com**

Innehållsförteckning

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Inledning..... | sid 1 |
| 2. Syfte..... | sid 1 |
| 3. Arbetsmiljöverkets rapport | sid 1 |
| 4. Teori och metod | sid 3 |
| 4.1 Ecklesiologiska markörer..... | sid 4 |
| 4.2 Ecklesiologiska indikatorer | sid 7 |
| 4.3 Litteraturgenomgång..... | sid 11 |
| 5. Arbetsmiljö | sid 11 |
| 5.1 Arbetsrätten under 1900-talet | sid 11 |
| 5.2 Arbetsmiljölagsstiftningen | sid 12 |
| 6. Bakgrund | sid 14 |
| 6.1 Utvecklingen efter år 2000 | sid 14 |
| 6.2 Örebro rapporten | sid 16 |
| 7. Explorativ undersökning | sid 17 |
| 7.1 Genomförande | sid 17 |
| 7.2 Skriftligt material | sid 18 |
| 7.3 Intervjufrågor | sid 20 |
| 7.4 Linköpings stift | sid 21 |
| 7.4.1 Intervju stiftskansliet, intervju med två stiftsadjunkter på utvecklingsenheten | sid 21 |
| 7.4.2 Intervju biskop Martin Modéus | sid 24 |
| 7.4.3 Linköpings stift analysdel | sid 27 |
| 7.5 Stockholms stift | sid 29 |
| 7.5.1 Intervju stiftskansliet, intervju med en personalsekreterare på förvaltningsavdelningen | sid 29 |
| 7.5.2 Intervju Biskop Eva Brunne | sid 32 |
| 7.5.3 Stockholms stift analysdel | sid 34 |
| 7.6 Intervjufrågor kyrkoherdarna | sid 35 |
| 7.7 Kyrkoherdarnas svar | sid 35 |
| 8. Ecklesiologi och arbetsmiljö – en sammanfattning med hjälp av de ecklesiologiska markörerna | sid 39 |
| 8.1 Sammanfattande synpunkter | sid 39 |
| 8.1.1 Svenska kyrkan | sid 39 |
| 8.1.2 Den dubbla ansvarslinjen | sid 40 |
| 8.2 Ecklesiologiska markörer | sid 43 |
| 8.3 Framtida forskning | sid 59 |
| 9. Avslutande tankar | sid 61 |
| Litteraturförteckning | sid 64 |

1. Inledning

Masteruppsatsen Ecklesiologi och arbetsmiljö bygger på en explorativ undersökning av arbetsmiljö i Linköpings och Stockholms stift. Biskop Martin Modéus och Biskop Eva Brunne har valt ut intervjupersoner, med särskild kunskap om och ansvar för arbetsmiljöfrågor, på stiftskanslierna. Stiftelsen har också valt vilket skriftligt material från stiftskanslierna som ska belysas. Kyrkoherdar i respektive stift har via mejl besvarat frågor kring arbetsmiljö.

2. Syfte

Svenska kyrkan skildes från staten vid millennieskiftet och är sedan år 2000 ett trossamfund bland andra i Sverige. Arbetsmiljön i Svenska kyrkan har på olika sätt varit i fokus under senare år, dels inom media men även genom Arbetsmiljöverkets *Rapport 2007:3 – Tillsyn av Svenska kyrkans arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket pekade på en rad brister beträffande arbetsmiljön i Svenska kyrkan. Då arbetsmiljölagstiftningen är statligt reglerad är det intressant att se hur Svenska kyrkans förhållande till arbetsmiljön kommer till uttryck.

Masteruppsatsens syfte är att undersöka implementeringen av Arbetsmiljöverkets *Rapport 2007:3 – Tillsyn av Svenska kyrkans arbetsmiljö*.¹ Detta genererar ny kunskap och information om förhållandet mellan arbetsmiljölagstiftning och kyrkoordning. Ett delsyfte är att undersöka förutsättningar för en större studie kring stift och församlingars ecklesiologiska förståelse av arbetsmiljöarbetet.

3. Arbetsmiljöverkets rapport

Under åren 2004 till 2007 genomförde Arbetsmiljöverket en tillsynsinsats riktad mot Svenska kyrkan. Anledningen var sedan länge kända arbetsmiljöbrister och genom tillsynsinsatsen ville Arbetsmiljöverket initiera ett förebyggande arbete och samtidigt ”minska de akuta insatserna.”² Det var Svenska kyrkan som arbetsplats som tillsynsinsatsen riktade sig till.³ Arbetsmiljöverkets alla distrikt var involverade och totalt genomfördes sexhundra inspektioner under året 2006 och ”så gott som varje inspektion” ledde till ett inspektionsmeddelande med åtgärdskrav.⁴ När Arbetsmiljöverket genomförde tillsynsinsatsen fanns ca 2000 församlingar i Svenska kyrkan.⁵ Till betydande del har de förelägganden som utfärdats berört den psykosociala arbetsmiljön och krav har ställts på utomkyrklig kompetens inom beteendevetenskap.⁶ Tillsynsstrategin innefattade flertalet åtgärder bl.a. kartläggning av risker, informationsinsatser och inspektioner.⁷ De brister som särskilt uppmärksammades var sakförhållanden, vilka

kan leda till psykiska påfrestningar och ohälsa:

- arbetsmängd,
- otydliga förväntningar på arbetsinsats,
- ensamarbete,
- konflikter,

¹ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 1.

² Ibid, s. 1.

³ Arbetsmiljölagen omfattar inte förtroendevald, ideella eller konfirmander. Se vidare under avsnittet Arbetsmiljölagstiftningen

⁴ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 4.

⁵ Ibid, s. 1.

⁶ Ibid, s. 5.

⁷ Ibid, s. 3.

- arbetsbelastning,
- gränslöst arbete (man har svårt att säga nej eftersom det finns en "godhetskultur"),
- rolloklarheter.⁸

Rapporten pekar på "otydlig organisation och otydlig uppgiftsfördelning" som grunden till problemen.⁹ Kyrkans organisation beskrivs med bakgrund i tradition och historia som "svår att sätta sig in i".¹⁰ Detta är också något som Svenska kyrkan centralt påpekat, då man inte tyckt att arbetsmiljöverket haft tillräcklig förståelse för Svenska kyrkans "organisation och struktur".¹¹ I rapporten står att:

Det kan dock konstateras att en rad strukturella orsaker till de befintliga arbetsmiljöproblemen.

Organisationskulturen medför flera otydligheter som:

- *otydligt ledarskap och ansvarsfördelning
- *ett stort antal förtroendevalda
- *bristande kunskaper i arbetsmiljö och arbetsledning, arbetsrätt, styrning, ledning
- *små organisatoriska enheter, som bl.a. bidrar till:
 - svårigheter att upprätthålla kompetens
 - begränsa utrymmet för personaladministrativa åtgärder
 - försvårar ett effektivt lokalt skyddsarbete¹²

I sina slutsatser skriver Arbetsmiljöverket att det är viktigt att arbetstagare vet vem de kan vända sig till i frågor om mål och visioner och att detta är "avgörande för klimatet på arbetsplatsen".¹³ Verket pekar också på otydligt ansvar för arbetsmiljöfrågorna och hänvisar till kyrkoordningen där det står att "förtroendevalda och andra som tillhör kyrkan skall, tillsammans med dem som innehar vinningstjänsten, förkunna det kristna budskapet, bära ansvar för det demokratiska beslutsfattandet och ansvara för besluten".¹⁴

Ett problemområde som Arbetsmiljöverket återkommer till är beskrivning av en organisation präglad av godhetskultur och konflikträdsla. "Kyrkans grund vilar på föreställningar om oändlig godhet, vilket är svårt att förena med förekomsten av mellanmänskliga konflikter".¹⁵ Detta leder till konflikträdsla. Konflikter bearbetas ofta på ett relationsplan och inte med utgångspunkt i organisationsstrukturen – "men när bristerna har sin grund i organisationen kan man inte lösa dem genom att bearbeta relationer".¹⁶ Kyrkan beskrivs vidare som en organisation av "soloartister".¹⁷ En orsak kan vara att arbetstagare har olika uppfattning om vad som är arbetsuppgiften och hur den relaterar till måluppfyllelsen. Otydliga förväntningar beträffande arbetets omfattning och innehåll är en källa till konflikter.¹⁸

⁸ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 5.

⁹ Ibid, s. 5.

¹⁰ Ibid, s. 2.

¹¹ Ibid, s. 6.

¹² Ibid, s. 2.

¹³ Ibid, s. 7.

¹⁴ Ibid, s. 7-8.

¹⁵ Ibid, s. 9.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

4. Teori och metod

Roger Haight ser den empiriska kyrkan som det ecklesiologiska studiets objekt - en ändlig verklighet, en social rörelse och en institution som förstår sig själv i relation till tron på Guds nåd.¹⁹ Den explorativa undersökningen är en ecklesiologisk studie. Objektet för studien är Svenska kyrkan och hur hon framträder som kyrka genom läsningar av material som beskriver arbetsmiljön i kyrkan. Kyrkan är enligt Haight en faktisk mänsklig gemenskap men också en konstituerande relation till Gud och som sådan är kyrkan både empirisk, mänsklig och historiskt betingad. Det går inte att bortse från någon av dessa aspekter eftersom de är beroende av varandra.²⁰

Haight beskriver vad han kallar ”a doctrinal reductionism” som ”refuses to take seriously the human elements in the church's life, or if it acknowledges them it does not explore or explicate them except in doctrinal language.”²¹ Detta är en teoretisk utgångspunkt och finns med som ett raster i uppsatsen. En viktig utgångspunkt är att betrakta arbetsmiljö som något som berör människors liv.

I min metod använder jag en redan etablerad text i form av Arbetsmiljöverkets rapport. Genom intervjuer på stift och i församlingar etablerar jag texter vilka berör Svenska kyrkan och arbetsmiljö. Där inget annat sägs används ”kyrka” synonymt med Svenska kyrkan. I materialet används flera olika ord för det som i kyrkoordningen benämns ”nationella organ”.²² Synonymer i intervju- och litteraturmaterialet är rikskyrkan eller den nationella nivån, med detta menas kyrkokansliet, kyrkostyrelsen och kyrkomötet.

I Arbetsmiljöverkets rapport sägs att

Det är viktigt att betona att det kan se mycket olika ut i församlingarna. Det är vanskligt att generalisera utan vi vill citera ett uttalande som vi fick under resans gång. ”Det är så olika. Där det fungerar bra är det mycket bra. Där det fungerar dåligt är det mycket dåligt.” Även detta kan uppfattas som en generalisering och det är upp till de olika församlingarna att reflektera över slutsatserna och se vad som gäller för den egna arbetsplatsen.”²³

Även om generella slutsatser är svåra att dra, så är resultatet av Arbetsmiljöverkets tillsynsinsats en aspekt av hur Svenska kyrkan framträder som kyrka. Arbetsmiljöverkets genomförde sexhundra inspektioner i totalt 2000 församlingar under år 2006. En så stor tillsynsinsats säger något om Svenska kyrkan, men är samtidigt inte en heltäckande bild. Det är också värt att hålla i minnet att Arbetsmiljöverkets rapport inte nämner sådant som är bra och fungerar, vilket kan komplettera bilden av hur Svenska kyrkan framträder ur arbetsmiljöhänseende.

Anneli Öljärstrand har i avhandlingen *Den mångtydiga församlingen – organisering, roller och relationer i spänningen mellan sekularisering och desekularisering*²⁴ gjort en sociologisk organisationsanalys av Svenska kyrkan ur ett organisationsteoretiskt perspektiv.²⁵ Den intressantaste ”problematiken kring Svenska kyrkans organisation på församlingsnivå” finner Öljärstrand i ”spänningen mellan församlingen som arbetsplats och församlingen som trosgemenskap”.²⁶ Hon skriver

¹⁹ Haight 2004, s. 44

²⁰ Ibid, s. 37.

²¹ Ibid, s. 38.

²² Kyrkoordningen 10 kap 1 §

²³ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 7.

²⁴ Öljärstrand 2011

²⁵ Ibid, s. 123.

²⁶ Ibid, s. 8.

Genom hela avhandlingen har spänningen mellan församlingen som arbetsplats och församlingen som trosgemenskap gått som en röd tråd. Denna spänning blir än tydligare när vi närmar oss relationernas innehåll [. . .] I resultatet blir det synligt hur ett minskande medlemsantal och deltagande i församlingens traditionella gudstjänster och verksamheter påverkar samtliga aktörroller och i förlängningen relationerna dem emellan. Relationstyperna i församlingen har kategoriserats utifrån följande teman: 1) *Församlingen som arbetsplats* och 2) *Församlingen som trosgemenskap*.²⁷

Arbetsmiljöverkets rapport belyste Svenska kyrkan som arbetsplats utifrån regelverket i arbetsmiljölagen. De faktiska brister som uppmärksammades kan härledas till skilda orsaker. Det är inte denna uppsats syfte att diskutera orsakerna eller samspelet mellan dessa. Inte desto mindre kan de faktiska förhållanden som beskrivs i Arbetsmiljöverkets rapport säga något om Svenska kyrkan som kyrka – alltså både som arbetsplats och trosgemenskap.

Förhållandet mellan en teologi om kyrkan och kyrkans organisation, mellan ecklesiologi och juridik, säger något om kyrkan och skapar även bilder och förståelser av Svenska kyrkan. Svenska kyrkan, och den teologi som är synlig genom organisationen är av intresse för ecklesiologin. Relationen kyrkosyn och kyrkorätt behandlas av Ragnar Persenius i *Kyrkouppfattning och kyrkoförfattning – ecklesiologin som teologisk bas för kyrkoförfattningen*.²⁸ Persenius argumenterar för en syn på kyrkan och kyrkorätten som tidsbunden och han skriver

När man för en principiell diskussion om kyrkoförfattningen bör inte bara kyrkouppfattningen finnas med. Lika viktig är verklighetsanalysen. Därför talar jag hellre om kyrkosyn än om kyrkouppfattning. Kyrkosynen handlar nämligen mer om en bild och en vision av kyrkan än om en teoretisk uppfattning. Teologin svarar alltid på sin tids frågor. Detta kan sägas utan att man behöver förfalla till ecklesiologisk eller kyrkorättslig relativism. Det eviga och oförstörbara möter alltid i en tidsbestämd gestalt, som inte fullt ut förmår ge uttryck åt det som är gudomligt givet. *Simul iustus et peccator* – samtidigt rättfärdig och syndare – den reformatoriska tesen gäller både för den enskilda människan och för kyrkan som gemenskap.²⁹

Yttre former speglar medvetet eller omedvetet en teologisk grundsyn på samma gång som teologi skapas genom organisation och struktur. Den explorativa undersökningen ger en ”verklighetsanalys” i brytpunkten mellan kyrkoförfattning och kyrkosyn utifrån situationen idag.

4.1 Ecklesiologiska markörer

I läsningen av Arbetsmiljöverkets rapport har gemensamma drag grupperats i sju områden – otydlighet, gränslöshet, omedvetenhet, godhetskultur, individuell övertygelse, öppenhet och tudelning. Jag kallar dessa områden för ecklesiologiska markörer.³⁰ Dessa är alltså hämtade från beskrivningar av Svenska kyrkan i Arbetsmiljöverkets rapport. De ecklesiologiska markörerna säger något om hur Svenska kyrkan framträder som kyrka utifrån en läsning av material som beskriver arbetsmiljön i kyrkan. I detta fall Arbetsmiljöverkets rapport som tillkommit i ett speciellt syfte och i en speciell kontext, nämligen i samband med en tillsynsinsats.

Arbetsmiljöverkets rapport beskriver Svenska kyrkan i sin helhet. Det är alltså inte enbart slutsatserna i rapporten som är intressanta. Rapporten har tillkommit i samverkan med företrädare för Svenska kyrkan och under tillsynsinsatsen har inspektörerna genomfört intervjuer med anställda ute i församlingarna. Det som beskrivs i rapporten är uttryck för Svenska kyrkans självförståelse, dvs hur man beskriver sig själv beträffande organisation och teologi. Det är utifrån dessa beskrivningar av arbetsmiljön grundade i tillsynsinsatsen som en bild av Svenska kyrkan framträder. Med hjälp av analysverktyget ecklesiologiska markörer studeras gemensamma drag i materialet och ecklesiologiska frågeställningar tydliggöras. Detta för att undersöka implementeringen av

²⁷ Öljärstrand 2011, s. 98.

²⁸ Persenius 1995

²⁹ Ibid, s. 14-15.

³⁰ Lejdhamre använder begreppet könsmarkörer, Lejdhamre 2011

Arbetsmiljöverkets rapport. Markörerna existerar på flera nivåer och ibland kan samma ord eller skeende beskrivas med två eller flera markörer.

De ecklesiologiska markörerna samverkar och överlappar delvis varandra. Otydlighet och godhetskultur kan t.ex. förorsakas av gränslöshet, eller vara effekter av gränslöshet. Det ligger utanför den här studien att undersöka hur dessa samverkar. Ann-Sophie Hansson har i en studie år 1999 undersökt psykosocial arbetsmiljö i Svenska kyrkan.³¹ Studien bygger på inspektioner gjorda av dåvarande yrkesinspektionen, intervjuer med personalkonsulenter på stiftskanslier, samt intervjuer med yrkesinspektörer.³² Syftet med studien var

att belysa vilka psykiska och sociala arbetsmiljöfaktorer som bidrar till att påverka arbetslivet inom Svenska kyrkan,
att öka kunskapen om särskiljande drag vad gäller kyrkan som arbetsplats jämfört med andra organisationer, samt
att lyfta fram tänkbara åtgärder och dess konsekvenser för en positiv utveckling av psykosociala förhållanden inom Svenska kyrkan.³³

Den verklighet som framträder i resultaten i Ann-Sophie Hanssons studie visar på likheter i beskrivningen av arbetsmiljön jämfört med Arbetsmiljöverkets rapport. Det gäller bl.a. individuell övertygelse, organisation och ledarskap. Studien handlar dock om samspel mellan arbetsvillkor/objektiva faktorer och individens upplevelse av dessa/subjektiva faktorer och har ett individperspektiv. I en senare studie har Ann-Sophie Hansson och Ingrid Anderzén studerat måluppfyllelse och dess effekter för hälsa också med fokus på individen.³⁴ Per Hansson har studerat organisationskultur och ledarskap där bl.a. öppenhet och förändringsbenägenhet diskuteras.³⁵

De förhållanden som framkom vid Arbetsmiljöverkets tillsynsinsats åren 2004 till 2007 var delvis kända och dokumenterade. Att med hjälp av ecklesiologiska markörer belysa dessa förhållanden, är ett perspektiv som tidigare studier inte haft.³⁶ De ecklesiologiska markörerna används sedan för att sammanfatta material från Linköpings och Stockholms stift, skriftligt material från stiftet samt intervjuerna med kyrkoherdarna. Resultatet redovisas i kapitlet Ecklesiologi och arbetsmiljö – en sammanfattning med hjälp av de ecklesiologiska markörerna. Detta för att belysa hur Arbetsmiljöverkets rapport implementerats på olika nivåer i Svenska kyrkan.

Ecklesiologiska markörer Fig. 1

| | |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| otydlighet | Var ligger egentligen arbetsmiljöansvaret, kyrkans organisation ser hierarkisk ut, ingen hierarki i egentlig mening, vissa beslutsbefogenheter över församlingarna, otydligt ledarskap och ansvarsfördelning, små organisatoriska enheter, otydligheter om var arbetsgivaransvaret ligger, otydliga förväntningar, otydlig organisation och en otydlig uppgiftsfördelning, att som arbetstagare ha någon att vända sig till som kan ge besked i olika frågor och ansvara för visioner och tydliga mål med arbetet är avgörande för klimatet på arbetsplatsen, flera olika yrken representerade och med det olika fackliga organisationer . . .hinder för att vilja ta på sig rollen som skyddsombud, det delade ansvaret kan föra med sig att frågor faller mellan stolar eller att det uppstår otydligheter i ledarskapet |
| gränslöshet | stort antal förtroendevalda, Svenska kyrkans organisation vilar på historisk grund och tradition, ”medarbetarsamlingar” och ofta fungerar också medarbetarsamtal, men det finns |

³¹ Hansson 1999.

³² Arbetarskyddsstyrelsen och Yrkesinspektionen slogs, den 1 januari 2001, ihop till en myndighet med namnet Arbetsmiljöverket. Ericson, Gustafsson 2011, s. 13.

³³ Hansson 1999, s. 9.

³⁴ Hansson, Anderzén 2009

³⁵ Hansson 2001

³⁶ För ecklesiologiska kommentarer till olika genrer av texter se Brodd, Weman 2012

| | |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | inte alltid möjlighet att i dessa sammanhang lyfta alla aktuella arbetsmiljöfrågor. Hindren kan ofta vara av personlig art, inbyggt i Svenska kyrkans organisation, arbetsmängd, ensamarbete, gränslöst arbete, rolloklarhet, lokaler som inte är tillräckligt säkra, att det är viktigt att Arbetsmiljöverket har förståelse för Svenska kyrkans organisation och struktur vilket inte alltid uppfattats vara fallet, ”den dubbla ansvarslinjen”, risken är att konflikterna cementeras och brister som ursprungligen är att hänföra till strukturella förhållanden övergår till allvarliga individfrågor och till sökande efter syndabocker, när bristerna har sin grund i organisation kan man inte lösa dem genom att bearbeta relationer |
| omedvetenhet | Ett aktivt lokalt arbetsmiljöarbete är dock en förutsättning, bristande kunskaper i arbetsmiljö, svårighet upprätthålla kompetens, arbetsgivarens intresse att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar i församlingarna, svårigheter att på egen hand utarbeta rutiner som krävs, påbörjat arbetsmiljöarbete i församlingarna, men detta har oftast varit otillräckligt, överlämnat ansvaret för arbetsmiljöarbetet till företagshälsovården, brister i rutiner i det systematiska arbetsmiljöarbetet, inte tydliggjort vem som ska göra vad när, befogenheter och resurser ska finnas kopplade till ansvaret, kunskaper i arbetsmiljöfrågor finns inte i tillräcklig utsträckning hos arbetsledande personal (kan t.ex. röra sig om fysiskt påfrestande arbetsuppgifter eller förvaring av kemikalier), riskbedömningar görs inte regelbundet, behov av guidning/stöd/material när det handlar om att lösa och framför allt förebygga arbetsmiljöproblem som berör samarbetsproblem i personalgruppen, på vilket sätt kyrkan kan göra arbetsmiljö till en framgångsfaktor, |
| godhetskultur | godhetskultur, konflikter, gränslöst arbete (man har svårt att säga nej eftersom det finns en ”godhetskultur”), behov av guidning/stöd/material när det handlar om att lösa och framför allt förebygga arbetsmiljöproblem som berör samarbetsproblem i personalgruppen, kyrkans grund vilar på föreställningar om oändlig godhet, vilket är svårt förena med förekomsten av mellanmänskliga konflikter, ”sopar under mattan”, risken är att konflikterna cementeras och brister som ursprungligen är att hänföra till strukturella förhållanden övergår till allvarliga individfrågor och till sökande efter syndabocker, förväntningar på att godhet och fridfullhet skall råda där |
| individuell övertygelse | påfrestningar som det innebär för arbetstagare att arbeta tillsammans med kvinnoprästmotståndare eller motståndare till homosexuella, medarbetare med höga ambitioner att göra insatser för verksamheten, föreställningar om vad arbetsuppgiften innebär och hur den skall utformas för att bidra till måluppfyllelsen, ”soloartister”, |
| öppenhet | öppet välkomnande för alla, ”Kyrkan är som ett skyltfönster”, arbetstagarna får stå till svars för händelser inom församlingen på fritiden och utanför arbetet, kyrkans grund vilar på föreställning om godhet |
| tudelning | har förståelse för Svenska kyrkans organisation och struktur, Stiftet har vissa beslutsbefogenheter över församlingarna, När det gäller arbetsmiljöfrågor som hänför sig till församlingarna hanteras dess på lokal nivå, nationella nivå har som uppgift att stödja stiftens arbete för utveckling av församlingarnas liv, församlingarna har ansvaret för arbetsmiljön medan stiftet förbereder och beslutar om eventuella sammanslagningar |

Ecklesiologisk markör 1: otydlighet, beskriver dels faktiska förhållanden som t.ex. ledningsstruktur, dels förväntningar och bristande visioner och mål relaterade till struktur. Ecklesiologisk markör 2: gränslöshet, beskriver mellanmänskliga och organisatoriska förhållanden som inte enbart går att härleda till otydlig struktur t.ex. antalet förtroendevalda. Ecklesiologisk markör 3: omedvetenhet, kan handla om brister i kunskap om arbetsmiljö men också om en önskan att göra arbetsmiljöarbetet till en framgångsfaktor. Det speciella är oförmågan eller omedvetenhet att förhålla sig till arbetsmiljölagstiftningen och arbetsmiljöarbetet. Ecklesiologisk markör 4: godhetskultur handlar om förväntningar på godhet som lägger hinder i vägen för bearbetning av konflikter och definieras i Arbetsmiljöverkets rapport som att ”Kyrkans grund vilar på föreställningar om oändlig godhet,

vilket är svårt att förena med förekomsten av mellanmännsliga konflikter”.³⁷ Ecklesiologisk markör 5: individuell övertygelse rör anställdas förhållningssätt till sin egen tro och vad det får för konsekvenser för arbetslag och organisation. Ecklesiologisk markör 6: öppenhet uttrycker en teologisk önskan om att, som det uttrycks i materialet, vara ”öppen och välkomnande för alla”. Öppenhet handlar också om hur kyrkan framträder utåt, i Arbetsmiljöverkets rapport beskrivs det som att ”Kyrkan är ett skyltfönster”.³⁸ Med detta menas att anställda inom kyrkan identifieras med kyrkans budskap på gott och ont. Det tangerar också en problembild, där kyrkan beskrivs som marginaliserad och hur de anställda upplever och svarar på marginaliseringen.³⁹ Ecklesiologisk markör: 7 tudelning, beskriver förhållanden där olika aspekter inom Svenska kyrkan inte hålls samman. Relationerna inom kyrkan – Kristi kropp – påverkar själva kroppen och kan tyda på en tudelning i synen på kyrkan som andlig och världslig. Det kyrkan förkunnar riskerar att inte bli kongruent med det kyrkan faktiskt gör. Ett sådant förhållande är t.ex. att Svenska kyrkans organisation med bakgrund i tradition och historia beskrivs som ”svår att sätta sig in i”.⁴⁰ Detta är också något som Svenska kyrkan centralt påpekat, då man inte tyckt att arbetsmiljöverket haft tillräcklig förståelse för Svenska kyrkans ”organisation och struktur”.⁴¹ Uttalandet kan ses som att Svenska kyrkan är en speciell organisation som inte per automatik kan följa gällande lagstiftning, utan att särskild hänsyn måste tas till det som är unikt för kyrkan.

4.2 Ecklesiologiska indikatorer

Materialet från stift och kyrkoherdar har till syfte att etablera texter om arbetsmiljö, vilka sedan kan studeras ecklesiologiskt. Under intervjuerna har även frågor som inte direkt kan sägas beröra arbetsmiljö diskuterats. För att kunna bearbeta intervjumaterialet och det skriftliga materialet har det delats in i grupper – ecklesiologiska indikatorer – arbetsmiljö, teologisk reflektion, ledarskap, församling, relation, tillsyn och främjande. De ecklesiologiska indikatorerna är utsagor om Svenska kyrkan vilka är mer generella än de ecklesiologiska markörerna, på så sätt att de inte per automatik rör arbetsmiljö. De är inte heller lika precisa utsagor då de hänför sig till ett mindre och avgränsat material, till skillnad mot de ecklesiologiska markörerna som kommer från ett större underlag.

En ecklesiologisk indikator ska särskilt nämnas och det är ”relation” som är ett återkommande ord med varierande betydelse i materialet. Det är ett ord med en annan innebörd än t.ex. ledarskap och ett ord som speglar både faktiska beskrivningar av förhållanden men även önsknningar. Det har också en delvis annan valör än övriga indikatorer. I en kyrklig kontext används ”relation” t.ex. för att beskriva gudstjänstens grundrelationer. I vissa fall krockar en teologisk betydelse med en juridisk t.ex. i arbetsmiljöhänseende och detta kan stöka till användningen och förståelsen av ordet. Relation är även ett ord som kan beskriva Arbetsmiljölagens intentioner om det goda arbetet och det är här en förståelse av ordet blir komplicerad i en kyrklig kontext. I Arbetsmiljölagen är syftet ett väl fungerande arbetsliv och inte relationer i största allmänhet, relationsbegreppet kan sägas ha ett syfte d.v.s ett gott arbetsliv.

³⁷ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 9.

³⁸ Ibid.

³⁹ Se Öljärstrand 2011 för en analys av begreppen sekularisering och desekularisering.

⁴⁰ Ibid, s. 2.

⁴¹ Ibid, s. 6.

Ecklesiologiska indikatorer Fig 2.

| Indikatorer fördelade på grupp | Linköpings stift | Stockholms stift | Skriftligt material | Kyrkoherdarnas svar |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Arbetsmiljö; Uttalande om arbetsmiljö i stort eller beskrivningar av förhållanden som i sitt sammanhang säger något om arbetsmiljö</p> | <p>roll, funktion medarbetare i morgondagens kyrka, församlingsutvecklare, bättre arbetsmiljö i stor organisation, jämställdhet, goda mänskliga sammanhang, arbetsmiljö är arbetsgivarens ansvar, pastoratens storlek, utstråla glädje och lust, människosynsfråga, lönsamt om människor trivs och har det bra, inte trovärdighetsfråga, det som är bäst organisatoriskt och ur arbetsmiljöperspektiv behöver inte vara bäst för församlingen, ett gott ledarskap nödvändigt för arbetsmiljön,</p> | <p>rekrytering viktigt kring arbetsmiljörelaterade frågor, enskilda församlingsmedarbetare ska söka företagshälsovården eller fackförbund, församlingar har inte HR-kompetens, små församlingar sällan specifik professionell kompetens utan generalister, arbetsmiljöarbetet bärs inte av resten av församlingen, nätverk, instrumentell syn på sammanläggningar, stora församlingar, Hur man använder människor, människosynsfråga, kristet skapelseperspektiv, möjliggör kompetens, frågor som berör arbetsgivaransvar måste bedrivas av arbetsgivarorganisationen, gemensamt mål och fokus i en arbetsgemenskap, rimlig storlek på arbetsplats,</p> | <p>jämställdhet</p> | <p>Skyddskommitté, hålla igång arbetsmiljöarbetet, psykosocial skyddsron, regelbundenhet, arbetets gränser blir ofta diffusa, systematiskt arbete och ett forum för samtal kan reda ut en del av de fysiska och psykiska arbetsmiljöfrågor vi ställs inför, förankring och delaktighet, hitta det cykliska, rutiner genomgångar planering och uppföljning följa en ordning så mår alla bra i det, dela ansvaret, inte bara "gnäller", tar upp saker och föreslår åtgärder är en konst, tidsplaner som är realistiska , utvärdera successivt, känslan av delaktighet, det systematiska arbetsmiljöarbetet finns för att det annars kan dyka upp problem alltså för att undvika dem, möjlighet att undvika fallgropar framför allt gäller det fysiska arbetet, arbetsmiljö är inte en mans verk, poängterar problem, visa på styrkan och möjligheterna i ett systematiskt arbetsmiljöarbete, fastnat i fysiska frågor, en god arbetsmiljö är en förutsättning för genomförandet av den grundläggande uppgiften, vi som kyrkligt anställda är varandras arbetsmiljö, kyrkoråd som inte har någon vana med arbetsrättsliga frågor, arbetsmiljö handlar om människosyn kyrkosyn hur vi ser på frälsning kallelse osv., kan visa på bra exempel på god arbetsmiljö med rymd djup och bredd plats för lika och olika, har blivit bättre, vi är också bra på detta</p> |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Teologisk reflektion; uttalanden om teologi, vilka kan men inte behöver beröra arbetsmiljö</p> | <p>kyrka i framtiden, episkopal förändringsprocess, kommunalkyrkliga mönstret, hitta tillbaka till uppdraget, en självklar aktör i samhället, omedvetenhet – ”Vad är Svenska kyrkans självförståelse”, relationer tecken gudsrikesvision, konfliktbilden är inte att livsvärlden ska nedkämpa systemvärlden,</p> | <p>inte ett personligt projekt,</p> | <p>kyrkan något mer än en vanlig organisation, eftersom kyrkan aldrig kan vara skild från livet, gudsrikesvisionen dröm om godhet längtan och skapelsens återupprättande, gemensam bild av kyrkan, motstridiga bilder motstridiga beslut, allt går att motivera men inget går att välja bort eftersom grundbilderna inte är artikulerade kyrkan något mer än en vanlig organisation, eftersom kyrkan aldrig kan vara skild från livet, gudsrikesvisionen dröm om godhet längtan och skapelsens återupprättande, gemensam bild av kyrkan, motstridiga bilder motstridiga beslut, allt går att motivera men inget går att välja bort eftersom grundbilderna inte är artikulerade. evangelisk luthersk rikstäckande demokratisk och öppen folkkyrka tolkas lokalt, gemensam värdegrund</p> | <p>Kombinera den egna kallelsen med församlingens mål och intentioner, vi behöver ta spjårn mot kyrkoordning arbetsrätt teologi om dop begravning osv i detta behöver stift och arbetsgivarorganisation ligga i framkant men också inse att det är ute i det lokala arbetet som mycket sker, fångas upp och bearbetas på flera kyrkliga nivåer, arbetsgemenskapen ingår också i en kyrklig kontext, lite ”udda arbetsplats”, ”inmurat” av snällhetskultur ”skyddat arbete” av att om vi är kristna gör vi si eller så, allt vi gör är teologi eller kan tolkas teologiskt, längtan att samtala, omorganisationer också en andlig kamp, inte riktigt haft ett språk för detta, det är intressant i en luthersk kyrka att vi inte har det, den lidande och korsmärkta kyrkan, framgångssagan är slut, Hur är vi kyrka idag, att alla har samma värdegrund, miljötanken lättare att arbeta med, 1 Kor 12:26, Gal 6:2</p> |
| <p>Ledarskap; uttalanden om ledarskap i vid bemärkelse men även specifikt rörande arbetsmiljö</p> | <p>”triptyk”, indirekt fokus på ledarskap, präst mer än chef, visioner, fokus på uppdraget, ledning styrning arbetsgemenskap och roll och funktion, god ledning är a och o, konflikter lokalt handlar om styrning och ledning, ”tappat över” styrning och ledning,</p> | <p>kvinnliga kyrkoherdar har det tuffare än manliga kyrkoherdar, feedback och processer, styra leda medarbeta, ledarskapet är ett mot församlingen och ett inåt mot arbetsorganisationen, kompetensbaserat bara för att man är prästvigd är det inget som säger att man är bra på att leda team, KO tydligt fokus på kyrkoherden, kyrkoherden måste våga ta ansvar har inte gått in riktigt, chef ledare andlig ledare veta när man är vad och bete sig därefter,</p> | <p>en ledare som har en bild, redskap för förändringsarbete i ett chefsbyte, ledning, varje medarbetare beroende av tydlig ledning och effektiv samordning, development oriented process, utveckling grupp team, personlig utveckling, teambuilding, trygg grupprocess</p> | <p>Det är kyrkoherdens ansvar tillsammans med kyrkorådet att se till att förutsättningar finns, jag har det yttersta ansvaret för arbetsmiljöarbete och etablera ett samtalsklimat som gör att problem och frågor inte trycks undan samt aktualisera frågor om vad medarbetarskap och ledarskap innebär, ständigt arbete att dra samman folket och skapa en vi-känsla i hela personalgruppen</p> |
| <p>Församling; uttalanden om församlingen, vilket kan</p> | <p>”gnällkultur”, ”skyltfönster” ”kiosk-verksamhet”, församlingen som möjliggörare,</p> | <p>tydliggöra arbetsorganisation, kyrkoherden måste stötts, tydliggöra arbetsorganisation och församling,</p> | <p>Verksamhetsinriktning: livet i församlingen och goda strukturer,</p> | <p>vana vid att arbeta självständigt, kommunicera igen och igen, sammanslagningar</p> |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>beröra arbetsmiljö men inte behöver göra det</p> | <p>församlingarna svårt att ta in det som kommer utifrån, ovana förhålla sig till omvärlden, församlingens centrum – gudstjänsten eller arbetslagsmötet, anställda i gdtj för att möjliggöra och driva relationer,</p> | | <p>intäkter kopplade till medlemstal, på plats i kyrkan med perspektiv och erfarenhet, ändamålsenlig organisation, högpresterande, vi-känsla, utveckling lärande,</p> | <p>har personalen haft det tufft, anställda inte alltid pigga på att göra förändringar, att se oss som flera skilda arbetsgemenskaper, gemenskap i tron, är överens om vår uppgift som kyrka och att vi utifrån våra respektive verksamhetsområden känner den övergripande gemenskapen, deltar i den roll som anställd innebär, rollen som anställd ställer krav på att kunna ge och ta feedback inordna sig i sammanhanget</p> |
| <p>Relation; uttalanden som innefattar ”godhetskultur”, relationer i vid bemärkelse och generellt tal om goda relationer</p> | <p>”godhetskultur”, relationsfrågor, uppdrag inte personliga relationer, ”hycklande kultur”, ”spackla över möglet”, kristen kärlek, varför gör vi det vi gör, produktions- eller relationsperspektiv på gudstjänst, de tre grundrelationerna, skilda drivkrafter, skapa ett kollektiv,</p> | <p>fokus på relationer alltid risk i förhållande till kollegialitet, relationen mellan förtroendevalda och anställda, ”att göra sig god”, vi står i tjänst, tjäna en församling vigas till församlingstjänst,</p> | <p>goda relationer kompetens värme och långsiktighet, goda relationer, develop business, edge of market, holistiskt förhållningssätt</p> | <p>Så att det inte bara blir de som ropar högst som får sina synpunkter igenom, den dubbla-ansvarlinjen, att förstå att man inte driver sin egen butik i en stor galleria, de som inte platsar på annan plats är välkommen att jobba i kyrkan, kallelse-begreppet, alltför stora mängden förtroendevalda som ibland inte förstår innebörden av att står för strategier och mål kontra att stå för genomförande och ledning</p> |
| <p>Främjande och tillsyn; uttalanden som berör eller beskriver stiftens uppdrag vis à vis församlingar, kan beröra arbetsmiljö men behöver inte göra det</p> | <p>Stiftets uppdrag – ändamålsenlig indelning utreda och kommunicera, relation stift och pastorat komplex fråga, otydligt ansvar, ändamålsenlig indelning möjliggör teologi, myndighetsroll, arbetsmiljöfrågor en gråzon, församlingarna vänder sig för lätt till stiftet, ”komma och fixa”, synliggöra arbetsgivarfrågor rörande styrning och ledning inför framtiden, främjande och tillsyn utan sanktionsmöjligheter, vningstjänsten brustit i ansvar, genomtänkt rekryteringsstrategi, effektivt ledarstöd, problem lösas på plats, ansvar med begränsade medel att följa upp ansvaret, visionsinriktat, lyssna in, sätta ord på det som redan finns, reglementsstyrd,</p> | <p>Stiftet organiserat utifrån att församlingarna är autonoma, aktivt i kyrkoherdetillsättning, rekryteringsärenden, medvetenhet om genderperspektivet, råd men biskopens stöd kan aldrig gå ut på att underminera kyrkoherdens ledarskap, svårt föra ut information till församlingarna, ”leva som vi lär”, jämställdhet, samtalet som instrument, prästerna återigen anställda av stiftet, Stiftets roll att tydliggöra perspektiv, Stiftet inte undervisande, tillsyn och främjande syftet att det ska fungera bättre, ”främja främjandet”,</p> | | <p>Svenska kyrkans sätt att tänka organisation är idag på ett sådant sätt att jag inte tror att stiftet kan göra särskilt mycket, vi behöver ta spjörn mot kyrkoordning arbetsrätt teologi om dop begravning osv i detta behöver stift och arbetsgivarorganisation ligga i framkant men också inse att det är ute i det lokala arbetet som mycket sker, stödet från stift/arbetsgivarorganisation upplever jag som svagt, det mer inspirerande stödet kommer från berörda arbetstagare inom verksamhetsområdena och ibland från facken, en god arbetsmiljö är en förutsättning för genomförandet av den grundläggande uppgiften</p> |

Ecklesiologisk indikator 1: arbetsmiljö, uttalande om arbetsmiljö i stort eller beskrivningar av förhållanden som i sitt sammanhang säger något om arbetsmiljö. Ecklesiologisk indikator 2: teologisk reflektion, uttalanden om teologi, vilka kan men inte behöver beröra arbetsmiljö. Ecklesiologisk indikator 3: ledarskap, uttalanden om ledarskap i vid bemärkelse men även specifikt rörande arbetsmiljö. Ecklesiologisk indikator 4: församling, uttalanden om församlingen, vilket kan beröra arbetsmiljö men inte behöver göra det. Ecklesiologisk indikator 5: relation, uttalanden som innefattar ”godhetskultur”, relationer i vid bemärkelse och generellt tal om goda relationer. Ecklesiologisk indikator 6: främjande och tillsyn, uttalanden som berör eller beskriver stiftens uppdrag vis à vis församlingar, kan beröra arbetsmiljö men behöver inte göra det.

4.3 Litteraturgenomgång

Forskning kring Svenska kyrkan och Svenska kyrkans arbetsmiljö är bred och täcker flera metodologiska frågeställningar och ämnesområden. Ann-Sophie Hansson har i studien *Kyrkan som arbetsplats – ett utvecklingsprojekt om psykosocial arbetsmiljö i Svenska kyrkan*⁴² studerat psykiska och sociala arbetsmiljöfaktorer i Svenska kyrkan. I en senare studie *Goal clarity as an instrument for improved organizational wellbeing* har Ann-Sophie Hansson och Ingrid Anderzén studerat måluppfyllelse och dess effekter för hälsa också med fokus på individen.⁴³ *The psychosocial work of environment in the Church of Sweden : an explorative study*, bygger på tidigare material och syftet att förstå den psykosociala arbetsmiljön och vilka faktorer som bidrar till god respektive dålig arbetsmiljö.⁴⁴ Fallstudier har ett individfokus på psykosocial arbetsmiljö och inte en ecklesiologisk ansats. Per Hansson har i sin forskning ett organisationsperspektiv, särskilt kan nämnas *Svenska kyrkans organisationskultur*⁴⁵, men belyser i stort samma faktorer som Anne- Sophie Hansson. En för sammanhanget relevant bok är Per Hanssons *Från tillsyn till främjande* som beskriver församlingsinstruktionernas roll i stiftens tillsyn- och främjandeuppdrag gentemot församlingarna. En fallstudie som lyfter religionens roll som arbetsmiljöfaktor är *Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i Svenska kyrkan – En fallstudie*, från 2005.⁴⁶ Annelie Öljarstrand gör en sociologisk organisationsanalys av Svenska kyrkans församlingar utifrån organisation, aktörsroll och aktörsrelationer.⁴⁷ Öljarstrands avhandling är intressant då den identifierar Svenska kyrkans församlingar som trosgemenskap eller arbetsgemenskap. En kyrkorättslig avhandling är Göran Lundstedt *Biskopsämbetet och demokratin. Biskopsrollens förändring i Svenska kyrkan under 1900-talets senare del. En kyrkorättslig undersökning*. Avhandlingen berör problematiken kring uppenbarelse och demokrati.

5. Arbetsmiljö

5.1 Arbetsrätten under 1900-talet

Förändringen av den svenska arbetsrätten och med den arbetsmiljölagstiftningen under 1900-talet har skett parallellt med stor förändringar i samhälle och kyrka. Jag kommer i detta avsnitt att kort belysa arbetsmiljölagstiftningens framväxt. Arbetsmiljölagen trädde i kraft 1 juli 1978, men den svenska arbetsmiljölagstiftningen kan sägas ha sin upprinnelse i 1881 års förordning angående användande av minderåriga i arbete vid fabrik, hantverk eller annan hantering.⁴⁸ Denna första

⁴² Hansson 1999.

⁴³ Hansson, Anderzén 2009

⁴⁴ Hansson 2006

⁴⁵ Hansson 2001

⁴⁶ Bruhn, Lind, Svensson 2005

⁴⁷ Öljarstrand 2011, s. 123

⁴⁸ Ericson, Gustafsson 2011, s. 13-14

arbetarskyddsförfattning följdes år 1889 av en allmän lag om skydd mot yrkesfara som ersattes av en lag om arbetarskydd 1912. I 1912 års lag hittar vi det första lagstadgandet om skyddsombud. Skyddsombudsinstitutionen utvecklades och befästes i 1931 års lag för att 1938, i samband med en lagöversyn, också innefatta säkerhetskommittéer.⁴⁹

År 1963 utvidgades lagens tillämpningsområde till att omfatta i princip ”all verksamhet, i vilken arbetstagare utför arbete för arbetsgivares räkning. Härigenom kom även den offentliga förvaltningen in under lagstiftningen.”⁵⁰ En utredning tillsattes år 1970 med syfte att se över arbetarskyddslagstiftningen. Betänkandet från år 1972 innehöll flera viktiga ändringar bl.a. beträffande anställdas rätt att medverka och kom att gälla från 1 januari 1974. Reglerna från 1974 års arbetarskyddslagstiftning överfördes till arbetsmiljölagen 1978 utan större ändringar. En förändring för att bättre överensstämna med EG:s ramdirektiv genomfördes år 2002 beträffande det förebyggande arbetsmiljöarbetet. Arbetarskyddsstyrelsen och Yrkesinspektionen slogs, den 1 januari 2001, ihop till en myndighet med namnet Arbetsmiljöverket.⁵¹ Arbetsmiljöverket får meddela föreskrifter beträffande arbetsmiljön. Dessa kan vara straffsanktionerade, verkställighetsföreskrifter eller rena tillämpningsföreskrifter. Verket kan också meddela dispens från föreskrifter. Föreskrifterna finns samlande i Arbetsmiljöverkets författningssamling (AFS). Föreskrifterna kan gälla yrkesspecifika problem och kompletterar lagen.

5.2 Arbetsmiljölagstiftningen

Arbetsmiljölagstiftningen har sin tillkomsthistoria i ett industrisamhälle och är från början anpassad för verkstadsindustri. Lagen har successivt anpassats för ett brett arbetsliv, där även psykosociala aspekter på arbetsmiljön är viktiga. Lagstiftaren har därmed inte intentionen att avskaffa alla krav eller anspänning i arbete. Höga krav innebär inte i sig en risk, utan kan även ha positiva effekter.

En kompletterande strategi i arbetsmiljöarbetet är enligt Ericsson och Gustafsson att stärka individen, höja anspråken och bereda arbetstagarna att delta i förändringsprocesser. De krav som kan ställas på arbetsmiljön är relaterade till arbetets natur och bedömningen påverkas av vad för slags verksamhet det gäller. Arbete inom räddningstjänsten måste t.ex. pågå dygnet runt, vilket kan betyda en påfrestning ur hälsosynpunkt, men en motiverad arbetstidsförläggning. Arbetstidens förläggning regleras i arbetstidslagen och i kollektivavtal som kompletterar och ersätter lagen.⁵² Ericsson och Gustafsson listar en rad faktorer som arbetstagaren så långt som möjligt bör få tillfälle att påverka. Det gäller planering och uppläggning av det egna arbetet, möjlighet att variera takt och arbetsmetod, arbetsmängd och tidpunkt för utförande, kvaliteten på det egna arbetet, överblicka det egna arbetets bidrag till slutproduktion och helhetsperspektiv. Ericsson och Gustafsson skriver

Genom ändringar i arbetsorganisationen, t.ex. övergång till självstyrande grupper och införande av mera sammansatta arbetsuppgifter, kan den enskilde i en hel del fall ges ökat självbestämmande och ökat ansvar. En bra arbetsorganisation är också ett hinder mot överutnyttjande, utbrändhet och stress.⁵³

Utvecklingen inom arbetsmiljöområdet mot samverkan och samspel kan ställas i relation till utvecklingen inom Svenska kyrkan och ett samspel mellan komplexa faktorer.

Arbetsmiljö som begrepp är inte definierat i lag, men rör både den fysiska och den psykosociala arbetsmiljön. Arbetsmiljöverket påpekade i sin tillsynsinsats att de föreläggande som utfärdades i

⁴⁹ Ericson, Gustafsson 2011, s. 13-14.

⁵⁰ Ibid, s. 14

⁵¹ Ibid, s. 13

⁵² Ibid, s. 33-36

⁵³ Ibid, s. 37

samband med tillsynsinsatsen i stor utsträckning handlade om psykosocial arbetsmiljö.⁵⁴ Det är därför värt notera att det som sägs om arbetsmiljö i detta avsnitt även rör fysisk arbetsmiljö, trots att fokus ligger på ett övergripande plan och speciella föreskrifter beträffande fysisk arbetsmiljö inte behandlas.

Arbetsmiljölagen är en ramlag som är tvingande och kompletteras med kollektivavtal och har på så sätt en konkret koppling till organisationsfrågor inom Svenska kyrkan. Det är däremot kyrkoordningen som reglerar vem som är arbetsgivare respektive arbetstagarare.⁵⁵ Förtroendevalda, ideella medarbetare och konfirmander omfattas inte av lagen. Med arbetsmiljö menas såväl arbetets utförande som relationer vilka påverkar arbetet. I förarbetena till lagen lyftes psykosociala och organisatoriska aspekter fram och i propositionen talas om att en god arbetsmiljö ”förutsätter att också mänskliga behov i vid bemärkelse blir beaktade.”⁵⁶

Lagen präglas av en helhetssyn på arbetsmiljön och en målsättning är ”det goda arbetet”.⁵⁷ Självbestämmande, personlig- och yrkesmässig utveckling är betydelsefullt, liksom samarbete, sociala kontakter och variation i arbetsuppgifterna. Ericsson och Gustafsson skriver att: ”Målsättningen bör vara att söka nå fram till en sådan utformning av arbetsförhållandena, att den enskilde arbetstagararen kan uppleva sitt arbete som en meningsfull och berikande del av tillvaron.”⁵⁸ Det är självklart att arbetsorganisationen har stor betydelse för arbetsmiljön och detta påtalas av både Ericsson och Gustafsson såväl som av Kertész, bl.a. nämns en förankrad ledningsstruktur, en tydlig organisation med klara roller som avgörande för samspelet mellan människor på en arbetsplats.⁵⁹

Arbetsmiljöarbetets fokus ligger på förebyggande insatser. Det förutsätter att arbetsmiljöfrågor tas upp tillsammans med övergripande verksamhetsbeslut samt att de systematiskt följs upp inom verksamheten. Intentionen i lagen är alltså ett helhetsperspektiv på arbetsmiljön. Det systematiska arbetsmiljöarbetet beskrivs i Arbetsmiljölagens 3 kap § 2 och 2a. Arbetsgivaren har ett huvudansvar för arbetsmiljön och måste vidta ”alla åtgärder i förebyggande syfte som behövs för att skydda sina anställda mot ohälsa eller olycksfall i arbetet.”⁶⁰ Arbetstagararen har ett ansvar att samverka. Vidare ska arbetsgivaren ”systematiskt, planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö”.⁶¹ I *Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete – AFS 2001:1* definieras det systematiska arbetsmiljöarbetet som ”arbetsgivarens arbete med att undersöka, genomföra och följa upp verksamheten på ett sådant sätt att ohälsa och olycksfall i arbetet förebyggs och en tillfredsställande arbetsmiljö uppnås”.⁶²

Det systematiska arbetsmiljöarbetet, även kallat SAM, ska ingå i det dagliga arbetet i verksamheten och det ska finnas en arbetsmiljöpolicy och rutiner som beskriver arbetsförhållanden och arbetssätt för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Dessa ska dokumenteras skriftligt om antalet anställda övertiger 10 arbetstagarare. Dokumentation ska vara en hjälp i arbetet och behöver inte ha formen av en arbetsmiljöhandbok. Fokus ligger på vad som uppnås i praktiken, därför ska dokumentationen ses som en hjälp och inte ett mål i sig. En årlig uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet

⁵⁴ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 5.

⁵⁵ Kertész 2008, s. 17, 20-21.

⁵⁶ Ericson, Gustafsson 2011, s. 16.

⁵⁷ Ibid, s. 30.

⁵⁸ Ibid, s. 33.

⁵⁹ Kertész 2008, s. 30.

⁶⁰ Arbetsmiljölagen 3 kap § 2

⁶¹ Arbetsmiljölagen 3 kap 2 a §

⁶² AFS 2001:1, 2 §

ska ske och åtgärder som inte genomförs ska skrivas in i en skriftlig handlingsplan. Arbetsmiljöverket har en fyrgradig skala, SAM-skalan, för att hjälpa arbetsgivare att komma igång med arbetsmiljöarbetet. Skalan går från att inget systematiskt arbetsmiljöarbete finns till att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar väl. Idag tycks fokus ligga på faktorer som främjar en god arbetsmiljö och Lindberg och Vingård skriver i en rapport från arbetsmiljöverket om begreppet ”god arbetsmiljö” i Arbetsmiljölagen

Det beskrivs inte närmare om det med personlig utveckling avses den tekniska aspekten av att behärska flera färdigheter eller den humanistiska aspekten att utveckla individens inre kvaliteter. Ofta kan det vara svårt att särskilja dessa så vi antar att det handlar om både och, dvs. att utveckla individens fulla potential. Det är en sådan främjande tolkning av begreppet ”god arbetsmiljö” som varit vägledande i föreliggande översikt, dvs. att god arbetsmiljö är något mer än enbart avsaknad av dåliga/skadliga faktorer i arbetsmiljön.⁶³

6. Bakgrund

6.1 Utvecklingen efter år 2000

År 2003 uppvaktade fackförbunden verksamma inom Svenska kyrkans arbetsgivarorganisationen, dåvarande Församlingsförbundet och kyrkans nationella nivå. Det man hade sett och ville lyfta fram var att små arbetsplatser utgjorde ett problem ur arbetsmiljösynpunkt. Det personalpolitiska rådet, bestående av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationen, startade tillsammans med rikskyrkan ett utvecklingsarbete. Uppdraget gick ut på att ta fram en rapport, samla företrädare i kyrkan för reflektion kring rapporten och därefter vidta åtgärder. Det ledde fram till den så kallade Örebro rapporten. Nationella arbetsmiljökonferenser hölls åren 2006 till 2009 och frågor som diskuterades var strukturförändringar, arbetsfördelning och mellanmänsklig kommunikation.⁶⁴

Kyrkomötet beslutade 2009 om en ändring i kyrkoordningen beträffande relationen mellan kyrkoherde och kyrkoråd.⁶⁵ Enligt kyrkoordningen 2 kap § 5 har kyrkoherden numera ett ledarskap för hela församlingen, såväl som ett samordningsansvar för verksamheten och ett arbetsledarskap för all personal. Detta kan delegeras men delegation fritar inte kyrkoherden från det övergripande ledningsansvaret. I kyrkoordningen 2 kap § 5 står att det

I varje församling ska det finnas ett kyrkoråd och för varje församling en kyrkoherde. Kyrkorådet är församlingens styrelse. Kyrkoherden leder all verksamhet i församlingen. Närmare bestämmelser om kyrkorådets uppgifter finns i 4 kap. Och om kyrkoherdens uppgifter i 5 kap (SvKB 2009:4).⁶⁶

Ledningsansvaret gäller även församlingens förvaltning. Det påpekas att detta inte förändrar kyrkorådets ansvar, utan att det ledarskap som kyrkoherden utövar är ett ledarskap inom vissa givna ramar. Dessa är ekonomiska ramar utifrån kyrkofullmäktiges beslut, beslut i kyrkoråd hur anslag skall disponeras, samt övriga mål och planer som fastställts av beslutande organ. Kyrkorådet måste t.ex. kunna ge anvisningar och riktlinjer för kyrkoherdens ledningsansvar för förvaltningen. Församlingsinstruktionen har en särskild betydelse i förhållande till församlingens grundläggande uppgift.⁶⁷

⁶³ Lindberg, Vingård 2012, s. 7.

⁶⁴ Bruhn, Lind, Svensson 2005, samt information från intervju med Anna von Malmborg på Svenska kyrkans Arbetsgivarorganisation

Information från intervju med Anna von Malmborg på Svenska kyrkans Arbetsgivarorganisation

⁶⁵ Edqvist, Friedner, Lundqvist Norling, Tibbling 2010, s. 53.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid, s. 55.

Kyrkorådet kan inte utfärda ytterligare anvisningar eller riktlinjer för den grundläggande uppgiften när församlingsinstruktionen utfärdats. Revisorerna granskar kyrkorådets förvaltning och kyrkofullmäktige beviljar kyrkorådets medlemmar ansvarsfrihet.⁶⁸ Kyrkorådet är församlingens styrelse, vilket innebär att rättsligt företräda församlingen i domstol, gentemot myndigheter och tredje man. Tidigare hade kyrkoherden ledningsansvar för den grundläggande uppgiften, men även

ett övergripande samordnings- och tillsynsansvar för all verksamhet [. . .] Något särskilt stadgande om samordningsansvar finns inte längre eftersom detta får anses ingå i ledningsansvaret.⁶⁹

I 5 kap § 1a tredje stycket finns kyrkoherdens tillsynsansvar reglerat, vilket delvis motsvarar den tidigare 2 kap § 6. Tillsynsansvaret innebär ansvar över verksamheten utifrån Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära. I kommentaren till paragrafen står att ”Tillsynen är en del av kyrkoherdens ledarskap men går även utöver detta.”⁷⁰

I kommentaren till kyrkoordningen 2 kap § 5 diskuteras relationen mellan ”kyrkorådets uppgift att styra och kyrkoherdens uppgift att leda” och att en exakt gräns inte är möjlig att dra.⁷¹ Styrning och ledning beskrivs i kommentaren till kyrkoordningen 2 kap 5 § som citerar Organisationsutskottets betänkande inför kyrkomötet 2009

Utskottet har diskuterat den uppdelning som brukar göras mellan att styra och leda och har konstaterat att det torde vara i det närmaste omöjligt att komma längre än man har gjort i utredningsförslaget. Där sägs bl.a.: ”Begreppen styra och leda är inte entydiga. Enkelt kan man säga att till styrelsefunktionen brukar hänföras mer övergripande uppgifter medan ledarskapet mer är inriktat på den löpande verksamheten.” Mot denna bakgrund anser utskottet det inte meningsfullt att försöka sig på ytterligare förtydliganden och klarlägganden när det gäller kyrkorådets uppgifter som styrelse och kyrkoherdens ledningsansvar.⁷²

Kyrkoherden har ett ledningsansvar som utövas i samspel med kyrkorådets ansvar för styrning av församlingen, utöver detta har kyrkoherden ett tillsynsansvar. Ändringen i kyrkoordningen 2 kap 5 § kan ses i ett större sammanhang och i relation till arbetet med den s.k. Demokratiutredningen.⁷³ Arbetsmiljöverket skriver i rapporten.

AV har också varit inbjuden i januari 2007 till den s.k. ”Demokratiutredningen” inom Svenska kyrkan för att diskutera uppgiftsfördelningen mellan kyrkoherde och kyrkoråd. Utredningen är en parlamentarisk tillsatt grupp med ett tiotal ledamöter från Kyrkomötet. Man ville veta AV:s erfarenheter av hur ledning och styrning fungerar inom Svenska kyrkan samt vilka krav man kan ställa på detta utifrån Arbetsmiljölagen.⁷⁴

Överklagandenämnden har också i två beslut år 2003 berört kyrkoherdens ställning enligt den tidigare skrivningen i 2 kap § 6. Besluten har rört organisationsförändringar och har varit betydelsefulla för den ändring som kyrkomötet beslutade år 2009. I det ena fallet handlade det om en kyrkokamrer som tilldelats chefskap över kyrkobokföringen och i det andra fallet om en förändring som innebar att kamreren skulle vara underställd kyrkorådet och arbetsleda vaktmästarna.⁷⁵ Skälen för Överklagandenämndens beslut ”var i stort sett likalydande”.⁷⁶ Överklagandenämnden skrev

⁶⁸ Edqvist, Friedner, Lundqvist Norling, Tibbling 2010, s. 55.

⁶⁹ Ibid, s. 53-54.

⁷⁰ Edqvist, Friedner, Lundqvist Norling, Tibbling 2010, s. 132

⁷¹ Ibid, s. 54

⁷² Ibid.

⁷³ Demokratiutredningens tre betänkanden består av: *Demokrati är en successiv uppenbarelse* (Svenska kyrkans utredningar 2005:2), *Välja med förtroende* (Svenska kyrkans utredningar 2006:2) samt *Styra och leda – Samverkan och ansvarsfördelning i Svenska kyrkan* (Svenska kyrkans utredningar 2008:1)

⁷⁴ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 7.

⁷⁵ Edqvist, Friedner, Lundqvist Norling, Tibbling 2005, s. 61.

Enligt Överklagandenämndens uppfattning bör kyrkoherden ha ett samlat ledningsansvar för i princip all verksamhet i församlingen. Kyrkoherden kan dock delegera den direkta arbetsledningen av olika verksamheter till andra och bör många gånger göra så.⁷⁷

Vidare skrev nämnden att

Detta belyser svårigheten att avgränsa verksamhet avseende gudstjänst, undervisning, diakoni och mission från annan verksamhet, vilket talar för att det är lämpligt med en ordning där kyrkoherden har hela det yttersta samordnings- och tillsynsansvaret.⁷⁸

Utredningen *Styra och leda – Samverkan och ansvarsfördelning i Svenska kyrkan (Svenska kyrkans utredningar 2008:1)* förde ett utförligt resonemang kring Svenska kyrkans arbetsmiljö och skrev:

Med hänsyn till det ledarskap som vi föreslår att kyrkoherden ska ges genom kyrkoordningen är det naturligt att kyrkoherden också måste ha ansvar för arbetsmiljön. Detta kan eller bör dock enligt vår mening inte regleras i kyrkoordningen. Det är arbetsgivaren som har det grundläggande ansvaret för arbetsmiljön [. . .] För att få till stånd ett fungerande och i den löpande verksamheten integrerat arbetsmiljöarbete är det nödvändigt att den som leder verksamheten också är ansvarig för arbetsmiljön. För att kyrkoherden ska ha ett reellt ansvar för arbetsmiljön måste han eller hon ges nödvändiga resurser, befogenheter och utbildning. Om det har hänt något som föranleder en rättslig prövning avgör domstolen vem som kan utkrävas ett personligt ansvar.⁷⁹

Utredningen *Närhet och Samverkan (Svenska kyrkans utredningar 2011:12)*, även kallad Strukturutredningen, har förelegat kyrkomötet för beslut under november år 2012. I direktiven till Strukturutredningen ingick att se över de organisatoriska förutsättningarna för församlingarna i relation till den grundläggande uppgiften samt att tillse en god arbetsmiljö.

6.2 Örebro rapporten

Rapporten, som tillkom genom ett samarbete mellan fack, dåvarande Församlingsförbundet och Svenska kyrkan, togs fram av en forskargrupp på tre personer under åren 2004-2005. Projektets huvudsyfte var att ge en ”mångfasetterad och fördjupad bild av arbetsmiljöproblematiken inom Svenska kyrkans församlingar och samfälligheter”.⁸⁰ Projektet lades upp som en fallstudie, där tre församlingar studerades, och en forskningsgenomgång. Rapportens fallstudie, som bygger på 23 kvalitativa intervjuer, där resultatet indelas i en tematisk genomgång av begreppen ”kontroll”, ”krav i arbetet”, ”socialt stöd”, ”fysisk arbetsmiljö”, ”organisation – ledning, struktur och kultur”, ”arbetsmiljöarbete” samt ”medvetenhet om arbetsmiljöfrågor”.⁸¹ Analysdelen är tematiskt ordnad under begreppen ”hygglig fysisk men sämre psykosocial arbetsmiljö”, ”två sfärer och tre hierarkier”, ”anställdas arbetsvillkor”, ”organisation, ledarskap och arbetsmiljöarbete”, ”organisationskulturen – en 'locket på-kultur’”.⁸²

Religion lyfts fram som en viktig arbetsmiljöfaktor. Kunskapen om arbetsmiljölagstiftning och arbetsmiljöarbete visade sig vara lågt i studien, särskilt den psykosociala arbetsmiljön. Det som påtalas beträffande organisationen Svenska kyrkan är att ansvars- och rollfördelning är otydlig.

⁷⁶ Styra och leda – Samverkan och ansvarsfördelning i Svenska kyrkan. 2008, s. 71.

⁷⁷ Ibid, s. 72.

⁷⁸ Styra och leda – Samverkan och ansvarsfördelning i Svenska kyrkan 2008, s. 72. I kommentaren till kyrkoordningen 2005 står att några långtgående slutsatser inte går att dra av besluten, men att Överklagandenämndens tolkning inte överensstämmer med förarbetena till § 6. Se Edqvist, Friedner, Lundqvist Norling, Tibbling 2005, s. 62.

⁷⁹ Styra och leda – Samverkan och ansvarsfördelning i Svenska kyrkan. 2008, s. 126

⁸⁰ Bruhn, Lind, Svensson 2005, s. 3

⁸¹ Ibid, s. 5-6

⁸² Bruhn, Lind, Svensson 2005, s. 8

Arbetsmiljöarbete ska bedrivas integrerat med verksamhetsstyrningen. Att formella beslutsvägar för inflytande inte alltid är fastställda, är något som återkommer i rapporten. Ett annat problem är att mycket lämnas till församlingarna och ett offensivt ledarskap i arbetsmiljöfrågor saknas från stifts- och riksnivå. Möjligheten för informella beslutsvägar där starka personer kan skaffa sig inflytande är stort.⁸³

Rapporten problematiserar den psykosociala arbetsmiljön och lägger stor tonvikt vid ”individ och arbetsmiljön” dvs hur individen samspelar med arbetsmiljön.⁸⁴ Detta är naturligtvis av intresse men säger också något om det fokus som styr studiet av kyrkan. Rapporten har ett individfokus och en risk med detta är att ecklesiologin inte synliggörs. Diskussionen kommer att handla om de anställdas olika teologi och vilka effekter det får på organisationen, istället för organisationens bristande förmåga att hantera detta. Med detta menar jag att det också finns en stor risk att målarbete i lokala församlingar havererar, just därför att man har ett individfokus och inte ett övergripande perspektiv på uppgift, personalpolitik, och framtidsfrågor. Värdekonflikter är den vanligaste grunden till konflikt.⁸⁵ Här relaterar rapporten till kyrkans långa historia och hierarki som gör henne trögrörlig och att förhållningssätt ”sitter i väggarna”.⁸⁶ Kyrkan som en organisation med stor tröghet gentemot nytänkande är en utgångspunkt i rapporten, som hänvisar till kyrkans struktur, historia, tradition och kultur.⁸⁷ Men samtidigt ges ingen referens till varför detta skulle innebära tröghet.

I rapporten uppges att antalet arbetsmiljökonflikter har ökat sedan kyrkan skildes från staten år 2000.⁸⁸ Under rubriken Gemensamma kulturdrag i organisationen, beskrivs idealitet, gränslöshet, lite relationsfokus på personalen, tröghet, vilket sammanfattas i en konflikt mellan ”bevarare” och ”förnyare”.⁸⁹ Diskussionen i rapporten bygger på Hanssons artikel om Janusansikte från *Kyrkans organisationskultur* d.v.s öppenhet utåt och slutenhet inåt. I sina slutförslag återkommer författarna av rapporten till att arbetsmiljön borde skrivas in i kyrkoordningen. Det systematiska arbetsmiljöarbete lyfts fram som en viktig grundstrategi för arbetet.⁹⁰

7. Explorativ undersökning

7.1 Genomförande

Två stift – Linköping och Stockholm – har studerats. Stiftskanslierna, via biskoparna, har själva valt vilka personer som ska intervjuas samt vilket skriftligt material som ska belysas. Det är alltså material som stiftet själva tycker är relevant som belyses. Stift används i en generell betydelse då stiftskansliet kan sägas företräda stiftsstyrelsen men används också i en geografisk betydelse. I Linköpings stift intervjuades två stiftsadjunkter på utvecklingsenheten, båda präster. I Stockholm intervjuades en personalsekreterare, med mångårig HR-erfarenhet, på förvaltningsavdelningen. Citat och hänvisningar i intervjuerna är informanternas och kommenteras inte i löpande text. De intervjuade har godkänt intervjuerna i den form de föreligger. Intervjufrågorna speglar dels frågeställningar ur Arbetsmiljöverkets rapport och dels arbetsmiljöfrågor generellt. Frågeställningarna till kyrkoherdarna motsvarar frågorna till stiftet.

⁸³ Bruhn, Lind, Svensson 2005, s. 8

⁸⁴ Bruhn, Lind, Svensson 2005, s. 43-48

⁸⁵ Ibid, s. 34

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid, s. 41

⁸⁸ Ibid, s. 105

⁸⁹ Ibid, s. 112

⁹⁰ Ibid, s. 116

Kyrkoherdar i respektive stift har efter telefonkontakt besvarat frågor skriftligt. Kontakt togs med tio slumpvis utvalda församlingar och kyrkoherdarna har därefter besvarat utsända frågor per mejl. Åtta kyrkoherdar, fyra från Linköping och fyra från Stockholm, har besvarat frågorna. Två av åtta kyrkoherdar är kvinnor. Urvalet av församlingar gjordes från respektive stifts hemsida och representerar en geografisk och storleksmässig spridning i stiftet. I svaren märks ingen skillnad mellan Stockholms stift och Linköpings stift. Materialet är för litet för att kunna ge någon statistisk tillförlitlig information, men ger ändå en bild av det uppsatsen vill belysa. Kyrkoherdarnas svar har sammanställts och redovisas således inte var för sig. De citat som förekommer är citat från mejlkorrespondansen.

Det hade varit intressant att få fram statistik över antalet ärenden i respektive stift som fanns registrerade hos Arbetsmiljöverket, samt hur många av dessa som gällde det systematiska arbetsmiljöarbetet. Men, statistik över antalet ärenden hos Arbetsmiljöverket som berör stiftet går inte att få fram fördelat på stift. Arbetsmiljöverket arbetar efter kommun- och länsgränser och därför går det inte att söka på respektive stift. En ytterligare svårighet är att ärenden kan rymmas inom flera sökord t.ex. kyrklig samfällighet eller församling. Svenska kyrkan som sökord går därför inte att använda i Arbetsmiljöverkets söktjänst.

Den explorativa undersökningen inleds med en genomgång av skriftligt material som stiftet refererar till, följt av intervjuerna från stiftskanslierna. Varje intervjudel avslutas med en sammanfattande analysdel för varje stift. Kyrkoherdarnas svar från mejl redovisas och sammanfattas för sig. I avsnittet *Ecklesiologi och arbetsmiljö – en sammanfattning med hjälp av de ecklesiologiska markörerna*, redovisas en sammanfattning av materialet från stiftet. Förutsättningarna för en större studie kring stiftet och församlingars ecklesiologiska förståelse av arbetsmiljöarbetet kommer att behandlas under avsnittet *Framtida forskning*.

7.2 Skriftligt material

I *Styrdokumentet för Stiftsstyrelsen i Linköping stift* anges verksamhetsinriktningen utifrån två perspektiv – livet i församlingen och goda strukturer. Visionen för stiftets främjandeverksamhet uttrycks med orden ”Församlingsutveckling utifrån goda relationer med kompetens, värme och långsiktighet”.⁹¹ Prioriteringar inför mandatperioden är ideellt medarbetarskap, dop och konfirmation, söndagens huvudgudstjänst, profetisk och politisk diakoni, indelningsarbete, administrativ samverkan och kommunikation. Relationsperspektivet är grundläggande för stiftets prioriteringar. Under avsnittet *Kyrkan vi lever i* och under rubriken *Ekonomi* redogörs för det ekonomiska läget både för församlingarna och för stiftet. Intäkterna är starkt kopplade till antalet medlemmar, medlemsutvecklingen anges som ”avgörande för såväl församlingarnas som stiftsorganisationens ekonomi.”⁹² Under rubriken *Mångfald* talas om människor som resurser. Perspektivet är att människor ska ”få ta plats i kyrkan och bidra med sina perspektiv och erfarenheter”.⁹³ Jämställdhet berörs också under rubriken *Mångfald* där man kan läsa att ”Utifrån ett kvalitativt perspektiv är det viktigt att arbeta för att kvinnor får samma möjligheter som män när det gäller t.ex. kvalificerade arbetsuppgifter och inflytande på arbetsplatsen”.⁹⁴

Kyrkosyn – vad det är att vara kyrka i vårt stift i vår tid beskriver Linköpings stifts arbete med kyrkosynsfrågor. Materialet är tänkt att användas och arbetas med lokalt i församlingarna. Om materialet sägs att ”Detta kräver självklart en ledare som har en bild av vad arbetet skall resultera i.

⁹¹ Styrdokument för stiftsstyrelsen i Linköping stift, s. 5

⁹² Ibid, s. 11

⁹³ Ibid, s. 14

⁹⁴ Ibid.

Ledaren ser dessutom till att det som hjälper till att skapa en gemensam förståelse, guldornen dokumenteras och förs vidare”.⁹⁵

Kyrkan beskrivs som ”något mer än en vanlig organisation”.⁹⁶ Det som gäller för livet i stort måste också gälla kyrkan ”eftersom kyrkan aldrig kan vara skild från livet”.⁹⁷ Gudsrikesvisionen beskrivs som en dröm om godhet, om längtan och skapelsens återupprättande. I avsnittet Att öppna sig mot framtiden – Tankar om morgondagens kyrka talar biskop Martin Modéus om behovet av att arbeta med en gemensam bild av kyrkan, eftersom motstridiga bilder riskerar att leda till motstridiga beslut. Olika bilder skapar problem när vi kommunicerar med varandra och säger biskopen:

Vad värre är, på detta sätt kan vi motivera nästan vilken verksamhet som helst [. . .] Allt går alltså att motivera, men inget går att välja bort, eftersom grundbilderna inte är artikulera. Jag tror, ärligt talat, att detta arbetsmiljömässigt är direkt farligt.⁹⁸

Relation är fokus i biskopens tal som också tar upp hur arbetsorganisation kan betona ”utförarkompetensen på bekostnad av det mänskliga” och hur detta kan skapa ”en miljö av rädsla.”⁹⁹

Samsyn – ett utvecklingsprogram i samband med kyrkoherdeskifte är ett material från Stockholms stift och innefattar en informationsbroschyr och ett förberedelsematerial. Syftet med *Samsyn* var att ”ge redskap för församlingen i det förändringsarbete som ett chefsbyte innebär”.¹⁰⁰ I förberedelsematerialet tydliggörs vikten av en ändamålsenlig arbetsorganisation och vikten av ledning. För att medarbetarna ska kunna utföra sitt arbete ”är varje medarbetare beroende av tydlig ledning och effektiv samordning av arbete”.¹⁰¹ Arbetet i församling beskrivs som ett teologiskt arbete. *Samsyn* tar mycket av sin utgångspunkt i kyrkoordningen och dess begrepp som församlingen kan behöva bearbeta.

I Svenska kyrkans kyrkoordning slås det fast att Svenska kyrkan är ett trossamfund med evangelisk-luthersk bekännelse. Svenska kyrkan ska vara en rikstäckande, demokratisk och öppen folkkyrka. Alla dessa begrepp behöver tolkas i det lokala sammanhanget. Vad betyder det att vara en evangelisk-luthersk kyrka? En demokratisk kyrka? En öppen kyrka? En folkkyrka? Vad menar vi med begreppet församling? Alla som vistas i den? Alla som är döpta? Den gudstjänstfirande församlingen? Alla verksamma som förtroendevalda och anställda eller frivilliga medarbetare i församlingsorganisationen?¹⁰²

Ledarskapsutbildningarna i Linköpings och Stockholms stift bygger på ett koncept utvecklat av Leif Klingborg. Jag har inte tittat på programmen för utbildningarna i respektive stift utan utgår i denna del från den bok som utbildningarna bygger på - *The K Concept. We are Always on Our Way From Yesterday Towards Tomorrow*.¹⁰³ I inledningen står att läsa att:

The K Concept is the core in my support to you as you develop your business. My overall goal is to bring you as the leader, your team, and your company, closer to the edge of your market. You have the opportunity to

⁹⁵ Kyrkosyn – vad det är att vara kyrka i vårt stift i vår tid, s. 3.

⁹⁶ Ibid, s. 5.

⁹⁷ Ibid, s. 8.

⁹⁸ Kyrkosyn – vad det är att vara kyrka i vårt stift i vår tid, s. 21.

⁹⁹ Ibid, s. 27.

¹⁰⁰ Samsyn – ett utvecklingsprogram i samband med kyrkoherdeskifte.

¹⁰¹ Förberedelsematerial. Inför församlingens arbete med Samsyn – ett utvecklingsprogram i samband med kyrkoherdeskifte.

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Klingborg 2009

strengthen your business through building a more development-oriented process towards 'who you want to be'.
The K concept will support you in finding 'the best ways in your business'.¹⁰⁴

Fokus ligger på ledarens utveckling av gruppen eller teamet. Boken ska användas som ett "training myself support".¹⁰⁵ Ledarens personliga utveckling är viktig för grupprocessen - nätverk och öppenhet hjälper ledaren att finna svaren inom sig själv. Teambuilding är ett viktigt fokus för att fånga möjligheterna på marknaden, men också för att frigöra medarbetarens energi och potential.¹⁰⁶ En trygg grupprocess betonas för att utveckla ett holistiskt förhållningssätt. Det är också en förutsättning för att vara ett högpresterande team. "Vi-känsla" betonas: "You and I as leaders know that when we are opening up our co-workers' hearts and minds, we are bringing them to the point of decision-making."¹⁰⁷

The K Concept innehåller praktiska övningar som t.ex. en mall för att utveckla styrkor och identifiera utvecklingsområden för individer i teamet. Dokumentation av processen är viktig. Utveckling och lärande är centrala begrepp i processen. Att frigöra energi i teamet är återkommande och kan t.ex. beskrivas så här: "The we spirit is connected to our energy centers and our basic human needs. We know that most of our co-workers' needs will be fulfilled in their working situation supported by the company culture."¹⁰⁸

En sammanfattande bild av K-koncept är ett ledarkoncept för förändringsprocesser där öppenhet och lärande är viktiga för att möta en ny verklighet. Ett starkt ledarskap på alla nivåer betonas. Det är också viktigt att stötta varandra och uppmuntra varandra att ta nästa steg i processen. En positiv och konstruktiv attityd är viktig för processen. Det handlar om att förankra och få medarbetare involverade och engagerade – att skapa en gemensam värdegrund. Det kan tilläggas att K-koncept på så sätt säkert är ett gott redskap i det systematiska arbetsmiljöarbetet.

7.3 Intervjufrågor

I intervjufrågorna används du/ni i betydelsen både du/ni som anställd och du/ni i betydelsen stiftet/församlingen. Det är alltså informanten som valt på vilket sätt frågan besvaras.

- Hur har stiftet arbetat med frågor som berör arbetsmiljö efter Arbetsmiljöverkets rapport år 2007?
- Hur arbetar ni nu kring frågor som berör arbetsmiljö och därtill relaterade frågor?
- I relation till församlingarna – vad är det för frågor som kommer upp och kan sägas ha arbetsmiljö-karaktär?
- Använder ni något speciellt material eller någon speciell metod i arbete med arbetsmiljön?
- Hur vill du beskriva stiftets roll i förhållande till församlingarna?
- På vilket sätt samarbetar ni med arbetsgivarorganisationen?
- Hur ser samarbetet ut på nationell nivå?
- Varför är frågor om arbetsmiljö viktiga för stiftet?
- Hur tänker ni kring förslaget till utvidgad tillsyn enligt Strukturutredningen?
- Hur ser ni på sambandet arbetsmiljö – ledarskap?
- Hur ser ni på begreppen "chef", "ledare" och "andlig ledare"?

¹⁰⁴ Klingborg 2009, s. 2.

¹⁰⁵ Ibid, s. 8.

¹⁰⁶ Ibid, s. 21.

¹⁰⁷ Ibid, s. 32.

¹⁰⁸ Ibid, s. 59.

- Hur ser du på relationen teologi och arbetsmiljö?
- Vad innebär det att vara en arbetsgemenskap i kyrkan?
- En sammanfattande fråga är hur du/ ni ser på relationen kyrka/ arbetsmiljö – hur kan relationen beskrivas?

7.4 Linköpings stift

7.4.1 Intervju stiftskansliet, intervju med två stiftsadjunkter på utvecklingsenheten

- Hur har stiftet arbetat med frågor som berör arbetsmiljö efter Arbetsmiljöverkets rapport år 2007?

Togs den upp? Och var? Stiftet hade ett ledarskapsprogram för kyrkoherdar sedan 2005. Programmet utvecklades och kom att kallas Morgondagens ledare. Det är ett brett program som riktar sig till kyrkoherdar, komministrar, diakoner, kyrkomusiker och pedagoger som under programmet får arbeta med sin roll och funktion som medarbetare i morgondagens kyrka. Programmet utvecklades tillsammans med konsulten Leif Klingborg utifrån K-konceptet. Grundbilden från K-konceptet handlar om utveckling – att vara på väg från gårdagen till morgondagen. Utveckling skapas med hjälp av delande av bilder, värderingar, kompetens och genom ett metodiskt tillvägagångssätt där ledaren samlar gruppen. K-konceptet handlar om riktning och utveckling genom medarbetaren i centrum – ”vi-känslan” är viktig.

Ledarskapsprogrammen som riktar sig till kyrkoherdar, komministrar, diakoner, kyrkomusiker och pedagoger är värdebaserade och innehåller tydligt fokus på vad det är att vara kyrka i framtiden. Det handlar om att få medarbetare att se sin roll som församlingsutvecklare med fokus på möjligheter. Det finns ingen sammanställd utvärdering av programmen, däremot lever tänket och utvecklingsperspektivet i stiftets främjande arbete under benämningen Morgondagens kyrka. Utvecklingsperspektivet är viktigt för att hitta möjligheter och komma bort från en ”gnäll-kultur”. Utbildningen arbetar med ”en triptyk” – stiftet, församlingen och jag som medarbetare. Frågor som tas upp är bl.a. ”Hur ser jag på mig själv” och ”Vad är det att vara en episkopal kyrka”. Det gäller att komma bort från ”gnäll-kulturen” och istället skapa möjligheter och att ”våga skapa riktning”. Linköping var väldigt tidig med ett genomtänkt koncept som innefattade seminarier med övernattning och coaching.

År 2007 kom kravet, från nationell nivå, på behörighetsgivande kyrkoherdeutbildningar. Det upplevdes inte som förankrat i stiftet – beslutet ”kom bara uppifrån”. Detta ledde till att stiftet drog ner sitt utbildningsprogram som riktade sig till alla församlingsanställda. Ett problem med de behörighetsgivande kyrkoherdeutbildningarna upplevs vara urvalsprocessen – ”hur man ska välja ut vem som ska få gå”. Linköpings stift har 6 platser på den uppdragsutbildning som är en samverkan mellan Lunds universitet och Malmö högskola.

- Hur arbetar ni nu kring frågor som berör arbetsmiljö och därtill relaterade frågor?

Kyrkan kan beskrivas som ett ”skyltfönster” där ”godhetskultur”, konflikter och bristande kommunikation kan utgöra problem. Därför finns konflikthantering som ett moment i stiftets ledarskapsprogram. Relationsfrågor måste kopplas samman med struktur och till hur det ser ut på hemmaplan. Det finns en risk för ”kiosk-verksamhet” d.v.s. att alla gör sitt eget. En tydlig struktur och bra ledning gör att det fungerar för de anställda. Visioner är också viktigt. Men, det kräver arbetsledning och prioriteringar. Församlingarna är inte alltid bra på att prioritera. Stiftets roll är också viktig på så sätt att stiftet gestaltar något genom sitt sätt att prioritera. Detta märks tydligt i stiftets styrdokument.

Just nu har stiftet två program på gång - kyrkomusikerprogram och pedagogprogram - programmen heter också så. Det är viktigt med kopplingen till hemmaplan - att i sin roll och funktion bidra till församlingsutvecklingen. Morgondagens kyrka har mer blivit ett begrepp som stiftet lyfter i andra främjandeinsatser typ idealitetssammanhang, kyrkosynsprocessen och i viktiga framtidsfunderingar. Vem/vilka är morgondagens ledare? Hur jobbar vi med öppna engagemangsarenor? Hur ser ledarskapet ut i morgondagens församling? Ideella ledare? Mellanchefer? Anställdas roll som förändras? Stiftets utvecklingsarbete gentemot församlingarna präglas av grundtanken på församlingen som möjliggörare – rörelsen är från utförare till möjliggörare.

- I relation till församlingarna – vad är det för frågor som kommer upp och kan sägas ha arbetsmiljö-karaktär?

I Linköpings stift pågår flera indelningsändringar och situationen är inte ett ”normaltillstånd”. Stiftets uppdrag är formulerat i kyrkoordningen d.v.s. att se till en ändamålsenlig indelning, utreda och kommunicera tillbaka till stiftsstyrelsen. Detta upplevs inte som helt enkelt och kan beskrivas som två strömmar – de goda strukturerna och livet i församlingen – och en obalans uppstår lätt mellan systemvärld och livsvärld. ”Hur arbetar man med strukturer och har livsvärlden med utan att systemvärlden tar över?”

Indelningsändringar som ska vara klara januari 2014 måste beslutas 2012. Det skapar mycket oro. Nyckelpersoner är kyrkoherdar, kyrkorådsordföranden och ekonomer ute i församlingarna. Det är förstås tufft att driva ett förändringsarbete i församlingen och inte veta om ens egen roll och funktion kommer att finnas kvar. Relationen stift och pastorat upplevs som en komplex fråga, då pastoraten är egna arbetsgivare men stiftsstyrelsen beslutar om indelningsändringen. Det blir ett otydligt ansvar. Indelningsändringar kan ge arbetsmiljövinster, eftersom en större organisation har fler möjligheter t.ex. till omplaceringar. Ytterst handlar det om styrning och ledning – att veta vem som gör vad och följer uppsatta mål.

I arbete med indelningsändringar hade det varit bättre att få arbeta mer tillsammans kring kyrkosynsfrågorna som handlar om att vara kyrka i framtiden och koppla detta till strukturfrågorna. I indelningsarbetet är det viktigt att notera att arbetsgivaren, alltså pastoraten, är skyldiga att ta fram en riskanalys och förhandla med facken vid en organisationsförändring. Detta för att minimera den oro som kan uppstå bland berörd personal. Samtidigt är det så att en ändamålsenlig indelning möjliggör teologi, dvs. reflektion kring kyrkosynsfrågor. Det kan upplevas som att församlingarna har svårt att ta in det som kommer utifrån. Det finns en ovana att förhålla sig till omvärlden. Arbetet från stiftets sida sker indirekt genom fokus på ledarskap. Stiftet ska inte och vill inte ha en myndighetsroll. Främjande och tillsyn går hand i hand men myndighetsrollen ska inte utvecklas. Den person på stiftskansliet som hanterar arbetsmiljö är stiftsjuristen i form av individärenden.

- Använder ni något speciellt material eller någon speciell metod i arbete med arbetsmiljön?

Förutom K-koncept har stiftskansliet arbetat utifrån KASAM. Arbetshandledning är en annan viktig del tillsammans med ledarskaps- och utvecklingsprogrammen i stiftets främjandearbete. I ledarskapsprogrammen jobbar alla med sina utvecklingsfrågor som är väl förankrade hos kyrkoherde/kyrkoråd. Arbetshandledning sker i stiftets regi genom Samtalscentrum. Att jobba med grupper kräver pedagogisk kompetens och processtänk. Pedagogisk styrning från programledarens sida är viktig – allt som händer är genomtänkt och har sin tid.

- Hur vill ni beskriva stiftets roll i förhållande till församlingarna?

Ansvar för arbetsmiljöfrågorna upplevs som en gråzon. Församlingarna vänder sig för lätt till stiftet. Det är arbetsgivarorganisationens sak att samtala med församlingarna om vad det innebär att vara arbetsgivare. Stiftet kan vara främjande, ge råd och samtala men är inte en myndighet som kan ”komma och fixa”. Detta resulterar i insatser av proaktiva samtal och enstaka utbildningsinsatser kring styrning och ledningsfunktionen. De frågor som stiftet i övrigt hanterar och som kan sägas ha arbetsmiljökaraktär är frågor som faller under domkapitlets tillsyn.

- På vilket sätt samarbetar ni med arbetsgivarorganisationen?

Arbetsgivarorganisationen ska stötta församlingarna i rollen som arbetsgivare. Regionalt önskar vi hitta former för samarbete t.ex. utbildningsinsatser. I stiftets främjande behöver vi synliggöra arbetsgivarfrågor rörande styrning och ledning inför framtiden.

- Hur ser samarbetet ut på nationell nivå?

Vi har inget samarbete, men då stiftet vid några tillfällen har arrangerat Arbetsmiljödagar har medarbetare från nationell nivå medverkat.

- Varför är frågor om arbetsmiljö viktiga för stiftet?

Vår kyrka står i en förändringsprocess, där det kommunalkyrkliga mönstret bryts ner så att ett behov av att hitta tillbaka till uppdraget växer fram. Detta påverkar tryggheten i kyrkan som arbetsplats. Det är ju så att kyrkan smugit in i civilsamhället, men inte förstått att man redan är där, i ett samhälle där aktörer t.ex. har proffsiga styrelser. Kyrkan är fortfarande kvar i sin identitet som en självklar aktör i samhället och det gör något med vårt ”skyltfönster”. Hur ska vi arbeta med social ekonomi, färre medlemmar – att vara med och bygga samhället som en del av gudsrikvisionen? Det finns en viss omedvetenhet i kyrkan – ”Vad är Svenska kyrkans självförståelse”? Det finns för få strukturer för nätverkande. Förändringsprocesser kräver ett annat ledarskap. Främjande och tillsyn går hand i hand men vi ska som stift inte utveckla myndighetsrollen.

- Hur tänker ni kring förslaget till utvidgad tillsyn enligt Strukturutredningen?

Strukturutredningen väcker frågor om stiftet har rätt kompetenser, samtidigt måste det vara arbetsgivarorganisationen som stöttar församlingarna i rollen som arbetsgivare. Stiftet har inte tillräcklig kompetens på arbetsmiljöområdet. Vi arbetar med att få rätt kompetens och resurser på stiftskansliet för att möta strukturutredningens förslag. Detta sammanfaller med att det nu pågår en omorganisation på kansliet.

- Hur ser ni på sambandet arbetsmiljö – ledarskap?

Det handlar om att skapa goda sammanhang och gemensamma visioner. Fokus är kyrkans uppdrag inte personliga relationer. Det finns en tydlig koppling till strukturfrågorna, om den grundläggande uppgiften ska bli utförd måste arbetsmiljön vara god. Indelningsändringarna kommer att ge en bättre arbetsmiljö. Det finns större möjligheter i en större organisation. Man har det bättre om man har goda strukturer – vet vem som gör vad och följer uppsatta mål. Ett inte alltför litet sammanhang borgar för att uppgiften kan bli utförd.

- Hur ser ni på begreppen ”chef”, ”ledare” och ”andlig ledare”?

Förstår inte uppdelningen? Att vara chef innebär ett tilldelat uppdrag och att vara ledare är ett förvärvat förtroende. I kyrkan är det ingen stor skillnad mellan att vara ledare eller andlig ledare, möjligen kan begreppet andlig ledare tolkas snävare. Ett problem är att många kyrkoherdar vill vara präst mer än chef. En fråga som stiftet möter bland blivande kyrkoherdar är frågan – ”hinner jag vara präst som kyrkoherde”. Det är ett ledarskapsproblem att kyrkoherdar ibland uttrycker att de inte hinner vara präster.

- Hur ser ni på relationen teologi och arbetsmiljö?

Biskop Martin Modéus har initierat ett kyrkosynsarbete i stiftet. Under ett år har man arbetat i process tillsammans med många av stiftets anställda och förtroendevalda för att gemensamt lyssna in de viktigaste kyrkosynsreflektionerna i stiftet. Under processen arbetades tre nyckelområden fram – relationer, tecken och gudsrikessvision. Materialet har gått ut till alla anställda och förtroendevalda. Det är ett material som är öppet för lokal förankring och bearbetning av den egna teologin. Under biskopens överläggningsdagar med präster och diakoner i september behandlades jämställdhet som är ett prioriterat område för biskopen.

Relationen arbetsmiljö och teologi handlar om kyrkosyn och att skapa goda mänskliga sammanhang. Det handlar om att ha gemensamma visioner med fokus på uppdraget. Om den grundläggande uppgiften ska bli utförd så måste arbetsmiljön vara god. Det handlar om styrning och ledning.

- Vad innebär det att vara en arbetsgemenskap i kyrkan?

Det är en fråga som hänger samman med ledning och styrning och som utgår från och inspireras av uppgiften att bli trygg i sig själv i sin roll och funktion.

- En sammanfattande fråga är hur ni ser på relationen kyrka/ arbetsmiljö – hur kan relationen beskrivas?

Det kan sammanfattas i det kyrkosynsarbete som stiftet nu är inne i. Det handlar om hur vi vill arbeta, att vi vill utstråla glädje och lust!

7.4.2 Intervju biskop Martin Modéus

- Hur har stiftet arbetat med frågor som berör arbetsmiljö efter Arbetsmiljöverkets rapport år 2007?
- Hur arbetar ni nu kring frågor som berör arbetsmiljö och därtill relaterade frågor?

Arbetsmiljön i pastoraten är arbetsgivarens ansvar d.v.s. kyrkorådets. En del församlingar och pastorat lever kvar i den gamla tanken att stiftet är arbetsgivare. Ett viktigt redskap som stiftsstyrelsen har, det är att se till att pastoraten har en sådan storlek att de kan bära både arbetsgivaransvar och kunskap om arbetsmiljöfrågor.

Stiftsstyrelsen bestämmer antalet präster som ett pastorat ska ha, men domkapitlet skulle kunna stämma av om det är realistiskt givet den arbetsinsats man tar på sig. En dialog mellan tjänstemännen på stiftet och pastoraten är viktigt, men arbetsmiljön är arbetsgivarens ansvar och arbetsgivarorganisationen måste stötta församlingarna där. Stiftets roll är främjande och tillsyn – det är ett ansvar men ett ansvar utan sanktionsmöjligheter. I det fall ansvar och befogenhet hänger

samman är de fall då någon i vigningstjänst brustit i sitt ansvar, då har domkapitlet befogenheter. Men, det är sällan ärenden som rör arbetsmiljöfrågor.

- I relation till församlingarna – vad är det för frågor som kommer upp och kan sägas ha arbetsmiljö-karaktär?

I relation till församlingarna är det klagomål på kyrkoherden som kommer upp – det betyder inte att det är ett grundat klagomål men en god ledning är alltid a och o. En väl genomtänkt rekryteringsstrategi och effektivt ledarstöd är det mest kostnadseffektiva. Problem måste lösas på plats. Stiftsjuristen och två stiftsadjunkter brukar vara de personer som åker ut och för samtal på plats i församlingar där det inte fungerar.

- Använder ni något speciellt material eller någon speciell metod i arbete med arbetsmiljön?
- Hur vill du beskriva stiftets roll i förhållande till församlingarna?

Det är ett ansvar med begränsade medel att följa upp ansvaret. I kyrkosynsarbetet har stiftet arbetat visionsinriktat. Arbetet har lyfts på samlingar för kyrkorådsordföranden, prost-, kyrkoherde-, präst och diakonsamlingar. Det är sammanhang som biskopen ”äger”. Arbetet med kyrkosyn handlar om att lyssna in. Genom en stark förankring får arbetet en snöbollseffekt. Alla har en relation till arbetet och ska känna igen sig. Det är tre ord som är centrala i arbetet – relationer, tecken och Gudsrikesvision – med vad det innebär att vara kyrka. Materialet Kyrkosyn – vad det är att vara kyrka i vårt stift i vår tid är en dokumentation och ett slags kvitto på vad biskopen har lyssnat in. Uppgiften som biskop har varit att sätta ord på det som redan finns – att sätta ord på längtan. Steg två i arbetet ligger just nu i församlingarna. Stiftet funderar över hur arbetet ska gå vidare. Arbetet måste bära sin egen relevans och bygger på att människor ska känna igen frågorna. Det handlar om att få tag på det som är viktigast utifrån ett lokalt perspektiv men också att hitta en generell längtan i arbetet med att vara kyrka.

- På vilket sätt samarbetar ni med arbetsgivarorganisationen?

I Linköpings stift hyr arbetsgivarorganisationen ett rum på stiftskansliet sedan några månader tillbaka.

- Hur ser samarbetet ut på nationell nivå?
- Varför är frågor om arbetsmiljö viktiga för stiftet?

Arbetsmiljö är viktigt utifrån två linjer, dels är det en människosynsfråga – anställda har rätt till en god arbetsmiljö, dels en ekonomisk fråga – det är mer lönsamt om människor trivs och har det bra på jobbet. Men, det är inte en trovärdighetsfråga. Det är ett sätt att tänka arbetsmiljö som är med och skapar en ”hycklande kultur”. Om vi tänker att vi gör det vi gör bara för att vara trovärdiga, då ”spacklar vi bara över möglet”. Det intressanta är vad kristen kärlek tvingar oss till. Frågan är varför gör vi det vi gör – gör vi det för att det är en del av vår kristna människosyn eller gör vi det för att framstå som trovärdiga?

- Hur tänker ni kring förslaget till utvidgad tillsyn enligt Strukturutredningen?

Strukturutredningen är intressant ur ett arbetsmiljöperspektiv och som har att göra med vad det innebär att vara kyrka. Om vi slår samman församlingar kan vi producera ett visst antal gudstjänster. Men, det som är bäst organisatoriskt och ur arbetsmiljöperspektiv behöver inte vara bäst för församlingen. Det handlar i förlängningen om kyrkosyn – om du väljer ett

produktionsperspektiv på gudstjänst eller ett relationsperspektiv. Det mest ekonomiskt fördelaktiga är att en präst håller alla gudstjänster på en söndag. Men utifrån ett relationsperspektiv är det dåligt. Det handlar också om att fråga sig vad som är församlingens centrum - gudstjänsten eller arbetslagsmöten? Det finns ibland en diskrepans mellan det man säger och det man är beredd att betala för. Vill man som församling arbeta relationsinriktat då måste man också vara beredd att betala för det – att se att de anställda är i gudstjänsten för att möjliggöra och för att driva relationer. Strukturutredningen är en möjlighet att förstärka det lokala och bygga församling och det handlar om kyrkosyn. Här behöver kyrkosyn och arbetsmiljö kanske ”bråka” lite.

- Hur ser ni på sambandet arbetsmiljö – ledarskap?
- Hur ser ni på begreppen ”chef”, ”ledare” och ”andlig ledare”?

Ett gott ledarskap är nödvändigt för arbetsmiljön lokalt. Konflikter lokalt handlar ofta om styrning och ledning. Det kan t.ex. vara kyrkoherdar som ”tappat över” styrning och ledning till förtroendevalda. Initialt sker det i god vilja men sen skapas en vana och vid byten av kyrkoherde kan det skapa problem. Begrepp som ”chef”, ”ledare” och ”andlig ledare” är, ur ett lutherskt perspektiv, inte svårt – Gud kallar och utrustar människor och Anden är hela tiden verksam i skapelsen. En ledare i kyrkan måste vara vaksam på de tre grundrelationerna – till Gud, medmänniskan och till sig själv – leva i bön och hålla grundrelationerna levande är viktigt.

- Hur ser du på relationen teologi och arbetsmiljö?

Teologi handlar om världsbild och arbetsmiljö har att göra med världsbild – det som finns omkring mig, vad jag värdesätter och inte. Det handlar om hela Guds skapelse där jag bejakar Guds närvaro. Människosyn går inte att tänka utan Gud. Vi ska se till att skapa en god arbetsmiljö därför att vi drivs av människokärlek – inte för att jag ska få arbetsmiljöverket på mig, eller för att människor ska tycka om mig.

- Vad innebär det att vara en arbetsgemenskap i kyrkan?

Att vara arbetsgemenskap i kyrkan innebär många dimensioner. Dimensioner som kan beskrivas i en berättelse om en man som kommer förbi ett stenbrott där tre män hugger sten. Han frågar männen - Vad håller ni på med? Den första mannen svarar – Ser du inte att jag hugger sten. Den andra mannen svarar – Jag tjänar 100 kronor i timmen. Den tredje mannen svarar – Jag bygger en katedral!

Precis så vitt skilda drivkrafter finns i ett arbetslag i kyrkan. Ju mer ledningen kan skapa ett kollektiv desto bättre katedralbyggande blir det. Det är viktigt att som församling hitta katedralbyggandet, men också att respektera människor för vilka dem är - att stämma av och hitta människors drivkrafter. Men katedralbyggande innebär också att chefen/ledaren måste vara vaksam på hur mycket katedralbyggarna arbetar. Det finns arbetsmiljörisker även där.

- En sammanfattande fråga är hur du/ ni ser på relationen kyrka/ arbetsmiljö – hur kan relationen beskrivas?

Ansvar för arbetsmiljön kan upplevas som en gråzon. Hur ansvaret juridiskt sett är placerat är däremot ingen gråzon. Gentemot församlingarna kan stiftet endast fungera främjande. Det brister i befogenheter mellan tillsyn och främjande. Kyrkan i stort är inne i en process att gå från reglementsstyrd till något nytt. Konfliktbilden är inte att livsvärlden ska nedkämpa systemvärlden utan att båda perspektiv behövs i balans och förtroende.

7.4.3 Linköpings stift analysdel

Arbetsmiljö

I Linköpings stift bedrivs ett stort kyrkosynsarbete. Tydliga strukturer och ledning betonas som avgörande för arbetsmiljön. I materialet från Linköpings stift talas det om ett samspel mellan styrning, ledning och visioner som viktiga för arbetsmiljön. I Stiftsstyrelsens styrdokument, *Styrdokumentet för Stiftsstyrelsen i Linköping stift*¹⁰⁹, är dessa perspektiv tydliga och verksamhetsinriktningen beskrivs utifrån två perspektiv – livet i församlingen och goda strukturer. Arbetsmiljöfrågor kopplas också på olika sätt till arbetet med kyrkosyn t.ex. talar biskop Martin Modéus om behovet av gemensamma bilder och prioriteringar och kopplar det till arbetsmiljö

Vad värre är, på detta sätt kan vi motivera nästan vilken verksamhet som helst [. . .] Allt går alltså att motivera, men inget går att välja bort, eftersom grundbilderna inte är artikulera. Jag tror, ärligt talat, att detta arbetsmiljömässigt är direkt farligt.¹¹⁰

I Stiftsstyrelsens styrdokument nämns ekonomi som avgörande för stiftsorganisation och församlingar och samtidigt nämns människor som resurser. I intervjun med biskop Modéus sägs att arbetsmiljö är både en människosynsfråga och en ekonomisk fråga. Arbetsmiljön påverkar hur människor trivs och hur dem mår. Det är mer kostnadseffektivt om människor trivs och mår bra. En fråga som är relevant är dock till vilken del kyrkans anställda personal ses som en ekonomisk resurs?

Jämställdhetsfrågor är prioriterat i stiftet och berörs också i Stiftsstyrelsens styrdokument: ”Utifrån ett kvalitativt perspektiv är det viktigt att arbeta för att kvinnor får samma möjligheter som män när det gäller t.ex. kvalificerade arbetsuppgifter och inflytande på arbetsplatsen”.¹¹¹

I Linköpings stift pågår arbetet med flera indelningsändringar och situationen är inte ett ”normaltillstånd” och det finns mycket oro kring arbetet. Ansvar mellan stift och pastorat kan upplevas som komplex och ansvaret otydligt, eftersom stiftsstyrelsen reglerar antalet prästtjänster i pastoraten samtidigt som pastoraten har arbetsgivaransvaret. Men, en ändamålsenlig indelning kan innebära arbetsmiljövinster och samtidigt skapa reflektion kring kyrkosynsfrågor. I arbetet med indelningsändringar har kopplingen till kyrkosynsfrågor inte varit så tydlig.

Arbetsmiljö beskrivs som att det har med världsbild, kyrkosyn och människosyn att göra. Samtidigt finns en uppdelning mellan stift och arbetsgivarorganisation. Det uttrycks som att det är arbetsgivarorganisationens roll att stötta församlingarna i deras roll som arbetsgivare och att det inte kan vara stiftets uppgift. Stiftet har inte tillräcklig kompetens på arbetsmiljöområdet. På stiftet är det stiftsjuristen som till viss del hanterar arbetsmiljöfrågor i de individärenden som hamnar hos domkapitlet. Men, det förekommer proaktiva samtal och utbildningsinsatser utifrån styrning- och ledningsfunktionen i församlingar. Biskop Modéus poängterar att arbetsmiljö inte är en trovärdighetsfråga utan den intressanta frågan är – varför vi gör det vi gör? Gör vi det som en del av en kristen kallelse eller för att framstå som trovärdiga? Att tänka i termer av ”trovärdighet” hjälper till att skapa en ”hycklande kultur”.

Teologisk förståelse

I materialet är två perspektiv synliga – ett utåtriktat och ett inåtriktat. Det talas t.ex. om kyrkan i termer av att vara med och bygga samhället som en del av gudsrikesvisionen. Det finns en önskan

¹⁰⁹ Styrdokument för stiftsstyrelsen i Linköping stift, s. 14.

¹¹⁰ Kyrkosyn – vad det är att vara kyrka i vårt stift i vår tid, s. 21.

¹¹¹ Styrdokument för stiftsstyrelsen i Linköping stift, s. 14.

att människor ska ta plats i kyrkan med sina erfarenheter och perspektiv och att församlingen blir möjliggörare istället för utförare. Det kan sägas vara ett utåtriktat perspektiv. Ett inåtriktat perspektiv rör istället kyrkans kommunikation in mot organisationen. I intervjun med stiftsadjunkterna beskrivs t.ex. hur Svenska kyrkan står i en förändringsprocess och hur denna förändring påverkar kyrkan som arbetsplats. Kyrkans identitet förändras då ett kommunalkyrkligt mönster bryts mot något nytt. I det nya väcks behovet av att fundera över kyrkans självförståelse. Kyrkosynsarbetet i stiftet tycks vara ett svar på det behovet. Det finns behov av gemensamma bilder kring vad det innebär att vara kyrka. Problematiken med att anställda har egen ”kiosk-verksamhet” beskrivs. Hycklande och ”godhetskultur” liksom kyrkan som ett ”skyltfönster” framstår som delar av ett inåtriktat perspektiv.

Ledarskap

Linköpings stift har satsat på ledarskapsprogram riktade till kyrkoherdar, komminister, diakoner, kyrkomusiker och pedagoger. Innehållet i programmen har tydligt fokus på framtidsfrågor och vad det innebär att vara kyrka i framtiden. Stiftet arbetar med ”en triptyk” med fokus på stiftet, församlingen och medarbetaren. Det är konsult Leif Lindborg Klinborg som tillsammans med stiftet tagit fram ledarskapsprogrammet utifrån K-koncept. Ett koncept som bygger på Leif Klingborgs bok *The K-concept. We are Always on Our Way From Yesterday Towards Tomorrow*.¹¹² Förankring och gemensam värdegrund är viktigt, liksom dokumentation av processen.

Ett gott ledarskap är nödvändigt ur arbetsmiljösynpunkt. Bilden av ledaren som relationsskapare är framträdande i Linköping. Stiftet satsar på ledarskap och biskopen uttrycker att en genomtänkt rekryteringsstrategi i kombination med ledarstöd är det mest kostnadseffektiva. Ett ledarskapsproblem är kyrkoherdar som uttrycker ”hinner jag vara präst som kyrkoherde”. De förtroendevaldas roll i förhållande till kyrkoherdens ansvar kan utgöra ett problem. Det kan exempelvis gälla kyrkoherdar som ”tappat över” styrning och ledning till förtroendevalda. I kyrkosynsarbetet är kyrkorådsordföranden involverade. Begreppen ”chef”, ”ledare” och ”andlig ledare” ses på lite olika sätt – dels som ett situationsanpassat ledarskap kopplat till en luthersk kallelselära, dels görs en distinktion mellan ett tilldelat uppdrag och ett förvärvat förtroende.

Församling

Församlingen som gemenskap blir egentligen bara tydlig i förhållande till gudstjänsten. Kyrkosynsarbetet kan däremot sägas beröra församlingen genom viljan att skapa gemensamma bilder. Samtidigt uttrycks att församlingarna inte är vana att ta in omvärlden eller att göra prioriteringar.

Relationer

Relationsperspektivet betonas på flera ställen och vid flera olika tillfällen. Det talas om goda sammanhang och goda relationer. Tydligast är detta kanske i förhållande till gudstjänst och tankarna på de tre grundrelationerna som viktiga d.v.s. relationen till Gud, till medmänniskan och till mig själv. ”Relation” som begrepp framstår som viktig men den konkreta kopplingen till stiftets främjandeuppdrag är inte helt tydlig. Kopplingen mellan ett starkt fokus på relation och lokal församlingsstruktur är inte lika framträdande – på vilket sätt ska relation eller relationer stärkas lokalt genom stiftets främjande?

Främjande och tillsyn

Stiftet är tydligt med att man inte vill och inte ska ha en myndighetsroll. Tillsyn och främjande ska gå hand i hand, men det är ett ansvar utan sanktionsmöjligheter. Ansvaret för arbetsmiljöfrågor kan

¹¹² Klingborg 2009, s. 2.

upplevas som en gråzon. Arbetsgivarfrågor och kopplingen till styrning och ledning är en framtidsfråga för stiftet. Kyrkosynsarbetet är en stor del av främjandeuppdraget. Det arbetet är inne i en ny fas, där man funderar över hur man ska gå vidare.

7.5 Stockholms stift

7.5.1 Intervju stiftskansliet, intervju med en personalsekreterare på förvaltningsavdelningen

- Hur har stiftet arbetat med frågor som berör arbetsmiljö efter Arbetsmiljöverkets rapport år 2007?

Stiftet deltog i nationella samlingar tillsammans med arbetsgivarorganisationen i samband med rapporten.

- Hur arbetar ni nu kring frågor som berör arbetsmiljö och därtill relaterade frågor?

Stiftskansliet omorganiserades hösten 2010, en omorganisation som var genomförd sommaren 2011. Efter omorganisationen finns ingen personalkonsulent som arbetar främjande ut mot församlingarna. Ett motiv för förändringen var att stiftet skulle vara organiserat utifrån att församlingarna är autonoma.

Stiftet deltar aktivt i kyrkoherdetillsättningar och en personalsekreterare på förvaltningsavdelningen hjälper domkapitlet i rekryteringsärenden. Kontakt tas från stiftet med företrädare för församlingen oftast med kyrkorådets ordförande eller administrativ chef. Församlingen får information om domkapitlets roll för att skapa bättre samverkan. Stiftet kan även hjälpa till med namn på utomstående konsulter. Vid samtal med församlingens representant kan det också handla om referenstagning t.ex. det oetiska i att ta referenser av icke namngivna referenser.

Domkapitlets urval av sökande till kyrkoherdetjänster är separat från församlingens urval. Detta kan ibland leda till att domkapitlet kallar andra sökande på intervju än församlingen gör. Domkapitlet via personalsekreteraren bjuder in till gemensamma möten mellan domkapitel och rekryteringsgrupp i församlingen. Stiftet har en aktiv roll. När stiftets rekryteringsgrupp gjort sitt urval är det ledamöter i domkapitlet som drar ärendet i domkapitlet, inte stiftets tjänstman. Domkapitlet yttrar sig och församlingarna måste invänta yttrandet. Det händer att församlingarna gör en helt annan bedömning. Domkapitlet har uttryckt att man är positiv till processen med samordning. Församlingarna tycker det är bra att kunna ställa frågor till stiftet utan att framstå som okunniga eller tappa prestige. En samordning av rekryteringsprocessen fungerar förebyggande. Rekrytering av kyrkoherde handlar mycket om arbetsmiljö.

Alla nytillsatta kyrkoherdar kontaktas och informeras om stiftets mentorsprogram för kyrkoherdar som funnits sedan 1996. Stiftet förmedlar kontakt med mentor men det finns givetvis ingen återkoppling från mentor till stiftet. Det är viktigt att kyrkoherden får en mentor som passar. Stiftet har också en medvetenhet om genderperspektivet – kvinnliga kyrkoherdar upplevs ha en något tuffare situation än manliga kyrkoherdar. Mentorsprogrammet varar ca 18 månader och avslutas med ett avslutningssamtal. Det finns också två handledningsgrupper för kyrkoherdar med 5-6 deltagare i varje grupp på stiftets centrum för självård och handledning, samt en grupp på St Lukas. Rekrytering är en mycket viktig del i stiftets arbete kring arbetsmiljörelaterade frågor. Stiftet har även ett utvecklingsprogram för kyrkoherdar under *Team ledarskap och organisation* på stiftskansliet. Utvecklingsprogrammet bygger på K-koncept ett internationellt ledarskapsprogram utvecklat av Leif Klingborg. Hela stiftskansliet har genomgått utbildningen med perspektivet medarbetarskap. Det är en utbildning som bygger på feedback och processer. Programmet handlar

om att identifiera sin viktigaste fråga och att även få tid att berätta om sin fråga för sin chef. Det är viktigt att vara ett tydligt jag och ett tydligt vi.

Metoden från K-koncept, att samarbeta i smågrupper och dela erfarenheter, är viktig. Rädda ledare är inga bra ledare och det märker medarbetarna – ”det blir ett systemfel som fortplantas”. Men, med fokus på relationer finns det alltid en risk i förhållande till kollegialitet. Tanken med K-koncept är att en hel arbetsgrupp ska processa tillsammans. I dagsläget är det endast kyrkoherdar som går utbildningen.

Åren 2006 – 2010 drev stiftet programmet *Samsyn*, som byggde på att alla medarbetare inklusive förtroendevalda skulle vara på samma ställe samtidigt och få samma information. Man utgick från orden – styra, leda, medarbeta. Det handlade om att tydliggöra arbetsorganisation och församling – vad är vad? En grundbult i *Samsyn* var att identifiera olika roller. Andra stift var intresserade av arbetet. I samband med stiftets omorganisation lades *Samsyn* ner. Stiftet ville utgå från ”vad församlingarna vill ha” och prostarna fick som en del i det arbetet utse deltagare i fokusgrupper som leddes av konsulter. Det *Samsyn* bidrog med var fokus på hela församlingen, istället för att stiftet enbart stöttade kyrkoherden genom enskild ledarutveckling. Men en erfarenhet från *Samsyn* var att kyrkoherden måste stöttas.

- I relation till församlingarna – vad är det för frågor som kommer upp och kan sägas ha arbetsmiljö-karaktär?
- Använder ni något speciellt material eller någon speciell metod i arbete med arbetsmiljön?
- Hur vill du beskriva stiftets roll i förhållande till församlingarna?

Stöd från stiftets personalkonsulent till medarbetare i församlingar eller till volontärer finns inte längre, även om enskilda samtal förekommer. Stiftet kan ge råd men biskopens stöd kan aldrig gå ut på att underminera kyrkoherdens ledarskap. Enskilda församlingsmedarbetare ska söka företagshälsovården eller sitt fackförbund. Många församlingar har inte HR-kompetens och som kyrkoherde måste man idag även vara kompetent ”personalare”. Små församlingar har alla arbetsmiljöfrågor men har sällan den specifika professionella kompetensen utan är generalister. Många personalansvariga i församlingarna är luttrade och vet vad de ska göra. Men arbetet med arbetsmiljö bärs inte av resten av församlingen. HR-frågor har generellt svårt att få gehör hos ledningen oavsett bransch.

Stiftet samordnar ett nätverk för personal- och rekryteringsansvariga i församlingarna. Det finns 63 församlingar i stiftet och i nätverket deltar ca 20 namngivna personer med HR-ansvar i församlingarna. Det är ett viktigt nätverk eftersom de personalansvariga är kyrkoherdarnas stöd. HR har bäring på arbetsmiljön. En springande punkt som berör arbetsmiljön är relationen mellan förtroendevalda och anställda. Många personalansvariga tycker att det är problematiskt.

- På vilket sätt samarbetar ni med arbetsgivarorganisationen?

Stiftet har god kontakt och samarbetar kontinuerligt med arbetsgivarorganisationen och har bl.a. initierat det avtal arbetsgivarorganisationen, och därmed alla församlingar i Svenska kyrkan, har med ALNA (skadligt bruk av bl.a. alkohol och andra droger i arbetslivet). Samarbetet med arbetsgivarorganisationen är viktigt. Men stiftet ska inte göra det arbetsgivarorganisationen gör, därför handlar det mycket om avstämning. Stiftet var via personalhandläggaren involverad i ett treårigt projekt kring arbetsmiljö åren 2006-2009.

- Hur ser samarbetet ut på nationell nivå?

På nationell nivå är Svenska kyrkans hemsida om arbetsmiljö en kraftsamling. Men det är svårt att föra ut information till församlingarna. Nationell nivå har via den genderansvarige skickat ut en enkät om jämställdhetsarbete till stiftet. Det är mycket fruktbart när Kyrkokansliet skickar ut frågor som sen sammanställs – när nationell nivå ställer frågor prioriteras det och stiftet svarar – det ger viktig feedback. Inspiration till *Samsyn* hade hämtats från Lunds stift och PULS.

- Varför är frågor om arbetsmiljö viktiga för stiftet?

Det finns en stor medvetenhet på stiftskansliet att ”leva som vi lär” utifrån Biskop Eva Brunnes valspråk ”*Gör inte skillnad på människor*”. Stiftet självt har kommit långt med jämställdhet. Nu finns ett aktivt medvetet arbete och en mångfaldsgrupp, tidigare gendergrupp, som också arbetar med HBTQ-frågor. Stiftet har tagit hjälp av en konsult från Jämställdhetsbolaget. Nu börjar det bli en fråga som medarbetarna bär bl.a. hålls ”mångfaldsfika” på Internationella Kvinnodagen och ”gofika” på Nobeldagen, då deltagarna får vara med i frågesport. Det är mycket populärt och ett sätt att söka och öka kunskapen kring frågorna. Personal från stiftet har också gått försvarets JGL-kurs, Jämställdhet Göra Lära, för att ta med tankar in i kyrkoherdeutbildningen

- Hur tänker ni kring förslaget till utvidgad tillsyn enligt Strukturutredningen?

Det finns en risk med en instrumentell syn på sammanläggningar t.ex. beträffande it och fastighetsfrågor - de mjuka frågorna försvinner. Sammanläggningar tenderar att glömmer mjuka värden.

- Hur ser ni på sambandet arbetsmiljö – ledarskap?

Ja, ”utan ledningen går det inte”. Men, ”det måste vara en grupp som arbetar – man måste ha en ledning som visar att det är viktigt”. Åren 2006 – 2010 drev stiftet programmet *Samsyn*, som byggde på att alla medarbetare skulle vara på samma ställe samtidigt och få samma information. Där utgick man från orden – styra, leda, medarbeta. Det handlade om att tydliggöra arbetsorganisation och församling – vad är vad?

- Hur ser ni på begreppen ”chef”, ”ledare” och ”andlig ledare”?

Kyrkoherdens ledarskap är ett mot församlingen och ett inåt mot arbetsorganisationen, vilket inte kan blandas ihop med ett andligt ledarskap. Ett andligt ledarskap är ett moget ledarskap.

- Hur ser du på relationen teologi och arbetsmiljö?
- Vad innebär det att vara en arbetsgemenskap i kyrkan?
- En sammanfattande fråga är hur du/ ni ser på relationen kyrka/ arbetsmiljö – hur kan relationen beskrivas?

Arbetsmiljö i en kyrklig kontext handlar om hur man använder människor. En negativ aspekt är ”att göra sig god”. Det handlar om trovärdighet och människosyn. (Refererar till en artikel i DN av Stefan Nilsson, direktor för Ersta, ”Att människor får vara som dom är”.) En positiv människosyn där man inte behandlar människor olika. En arbetsgemenskap i kyrkan borde vare en gemenskap utan ”ryggdunkare” och utan rädsla för att tappa ansiktet. Sinnesrogudstjänsten/Sinnesrobönen skulle kunna vara en bild för relationen arbetsmiljö och kyrka.

7.5.2 Intervju biskop Eva Brunne

- Hur har stiftet arbetat med frågor som berör arbetsmiljö efter Arbetsmiljöverkets rapport år 2007?

Arbetsmiljöverkets rapport 2007 diskuterades på en presidiekonferens tillsammans med arbetsgivarorganisationen. Presidiekonferensen en gång per år är till för att möta församlingarnas ledning. Tanken är att stiftet ska återgå till en modell där arbetsgivarorganisationen finns med kontinuerligt på presidiekonferenser, när det rör arbetsgivarfrågor.

- Hur arbetar ni nu kring frågor som berör arbetsmiljö och därtill relaterade frågor?

På stiftskansliet arbetar ca 50 personer, förutom de anställda på kansliet har stiftet arbetsgivaransvar för pastorsadjunkterna. Arbetsmiljöarbetet bedrivs systematiskt och aktivt tillsammans med företagshälsovården. Jämställdhetsarbetet är spännande och stiftet arbetar med att kvala in i jämställdhetsindex.

- I relation till församlingarna – vad är det för frågor som kommer upp och kan sägas ha arbetsmiljö-karaktär?

Arbetsmiljöfrågor kommer upp i enskilda samtal och handlar ofta om ledningsfrågor ofta kyrkoherdens ledningsansvar vis à vis förtroendevalda i församlingen. Biskopen har inte annat instrument än samtalet som kan räcka långt nog ibland. Det kan ibland uttryckas en önskan att prästerna återigen ska vara anställda av stiftet.

Stiftet erbjuder församlingarna hjälp vid kyrkoherderekrytering. Kyrkoordningen säger att domkapitlet ska yttra sig och för att kunna göra det måste stiftet träffa de sökande. Det gäller både församlingens bästa men är också viktigt för stiftet. Det kan t.ex. gälla genderfrågor, endast ca 32 % eller 20 stycken av kyrkoherdarna i stiftet är kvinnor. Stiftet vill främja en jämn könsfördelning förutsatt att kompetensen är likvärdig. Stiftets roll är en annan än församlingens, men det är viktigt att stiftet får tydliggöra perspektiv.

- Använder ni något speciellt material eller någon speciell metod i arbete med arbetsmiljön?
- Hur vill du beskriva stiftets roll i förhållande till församlingarna?

Stiftets roll gentemot församlingarna är inte undervisande samtidigt som presidiekonferenserna till viss del är undervisning. I Stockholms stift är församlingarna stora vilket möjliggör kompetens. Frågor som berör arbetsgivaransvar måste bedrivas av arbetsgivarorganisationen.

Tillsynsansvaret kan gränsa till arbetsmiljöfrågor. Tillsyn blir mycket att peka med hela handen. Råd, stöd och hjälp ligger också i både tillsyn och främjande. Syftet är att det ska fungera bättre. Stiftet hänvisar gärna församlingar till arbetsgivarorganisationen för att det ska bli juridiskt rätt vid t.ex. arbetsrättsliga åtgärder. Den kompetensen är svår att ha i församlingar eftersom situationer då arbetsrättsliga åtgärder behöver vidtas sällan uppstår. Däremot har domkapitlet ansvar för behörighets- och befogenhetsprovningar.

Stockholms stift har genomgått en organisationsförändring. Det var två chefer förutom biskopen som fick ett stort mandat från stiftsstyrelsen att driva förändringsarbete. Det var nödvändigt att bredda kompetensen så att fler bär arbetet med att ”främja främjandet”. Expertkompetens måste naturligtvis upprätthållas men idag ingår alla anställda i ett eller flera team. Det är väldigt kreativt.

Ledarskapet i teamen varierar beroende på yrkeskompetens. Det är ett kompetensbaserat förhållningssätt. Bara för att man är prästvigd är det inget som säger att man är bra på att leda team t.ex. leder en av assistenterna ett team. Hela stiftskansliet har genomgått K koncept.

- På vilket sätt samarbetar ni med arbetsgivarorganisationen?
- Hur ser samarbetet ut på nationell nivå?

På nationell nivå sker samarbete i kyrkomötet och till viss del i biskopsmötet. Genderfrågor är ett samarbete där man på nationell nivå varit aktiv. Biskopsmötet ska träffa företrädare för Forum för prästvigda kvinnor i Svenska kyrkan och diskutera försäkringskassans *Socialförsäkringsrapport 2011:17 Sjukskrivningsdiagnoser i olika yrken*. Samarbetet med arbetsgivarorganisationen underlättas av den geografiska närheten, eftersom huvudkontoret ligger i Stockholm.

- Varför är frågor om arbetsmiljö viktiga för stiftet?
- Hur tänker ni kring förslaget till utvidgad tillsyn enligt Strukturutredningen?

Stiftet har erfarenhet av två stora indelningsändringar, en lyckad och en mindre lyckad, och arbetar nu med en tredje där St Göran, Kungsholmen och Essinge församlingar ska läggas samman. Processen innebär ett lärande och som processledare finns företrädare för arbetsgivarorganisationen med. Om Strukturutredningen beslutas av kyrkomötet i november så kommer det att handla om att rusta och utbilda kyrkoherdar. Kyrkoherdens roll blir en annan.

- Hur ser ni på sambandet arbetsmiljö – ledarskap?
- Hur ser ni på begreppen ”chef”, ”ledare” och ”andlig ledare”?

Ledarskap är viktigt och stiftets ledarskapsutbildning för kyrkoherdar ska breddas. *Samsyn* arbetade på ett annat sätt med kyrkoråd och arbetslag än dagens ledarskapsprogram. Det var ett bra program som delvis saknas i stiftets kursutbud och kan behövas tas upp igen i någon form. I kyrkoordningen ligger ett tydligt fokus på kyrkoherden. Detta måste kyrkoherden våga ta ansvar för – det handlar både om ansvar, makt, vilja och förmåga att delegera. Det har inte gått in riktigt. Kyrkoherden är både ”chef”, ”ledare” och ”andlig ledare” och måste veta när man är vad och hur man då betar sig. Kyrkoherden är alltid andlig ledare och driver förhoppningsvis sitt ledarskap utifrån andlig erfarenhet såväl som annan erfarenhet.

- Hur ser du på relationen teologi och arbetsmiljö?

Arbetsmiljöfrågor är viktiga på grund av ett kristet skapelseperspektiv och den människosyn vi bärs av och bär.

- Vad innebär det att vara en arbetsgemenskap i kyrkan?

Den världsvida kyrkan är en jättestor arbetsgemenskap även om vi inte har anställning i samma organisation. Vi har ett gemensamt mål och fokus. En arbetsplats måste däremot ha rimlig storlek för att kunna vara funktionell och för att kunna vara en kreativ gemenskap. Samtidigt får den inte blir för stort. Man ska kunna ha kul på jobbet med många. Vi får aldrig glömma att vi står i tjänst. Vi är där vi är för att tjäna en församling och präster och diakoner vigs till församlingstjänst. Det poängteras att tjänst i kyrkan inte är ett personligt projekt.

- En sammanfattande fråga är hur du/ ni ser på relationen kyrka/ arbetsmiljö – hur kan relationen beskrivas?

Vi ska bära en god arbetsmiljö – dock inte nödvändigtvis mer än andra. Men vi ska vara bra på det, då det ligger i vårt budskap. Det har blivit mer påtagligt på agendan. Att vi arbetar systematiskt är viktigt.

7.5.3 Stockholms stift analysdel

Arbetsmiljö

Det bedrivs inget utåtriktat arbete i att stötta församlingarna med arbetsmiljökompetens, eftersom församlingarna är autonoma. Stiftet är däremot aktivt i rekrytering av nya kyrkoherdar. Detta motiveras utifrån att domkapitlet enligt kyrkoordningens ska yttra sig och då behöver träffa de sökande för att kunna det. Det händer att församling och Domkapitel intervjuar och förordar olika sökande. Rekrytering är en viktig del av stiftets arbete med arbetsmiljörelaterade frågor. Det är också ett sätt för stiftet att tydliggöra perspektiv i t.ex. genderfrågor. Presidiekonferenser är ett forum för arbetsmiljörelaterade frågor, liksom nätverk för HR-personal ute i församlingarna. Arbetsmiljö är en ledningsfråga, men det behövs en vidare krets som bär arbetet. Det är svårt att få ut information till församlingarna.

Teologisk reflektion

Arbetsmiljö handlar om hur man använder människor d.v.s. en människosynsfråga. Det uttrycks som att det ligger i det kristna budskapet att vara bra på arbetsmiljö och att det handlar om ett skapelseperspektiv. Vi ska leva som vi lär. En negativ aspekt kan vara ”att göra sig god”. Att stå i tjänst är inte ett personligt projekt. Den egna kallelsen är underordnad helheten. Biskopens valspråk *Gör inte skillnad på människor* är i hög grad levande i stiftets interna arbetsmiljöarbete.

Ledarskap

Satsningar på ledarskap är en viktig del i stiftets arbete. I *Samsyn* handlade det om att i ett kyrkoherdeskifte identifiera roller, tydliggöra församling och organisation. Erfarenhet från programmet var att kyrkoherden måste stöttas. *Samsyn* har ersatts av ett utvecklingsprogram som bygger på K-koncept. Tanken är att hela arbetslag ska gå programmet, men just nu är det endast kyrkoherdar.

Stiftet har ett tydligt fokus på kyrkoherdens ledarskap. Vid problem eller konflikter bör anställda i församling i första hand söka hjälp hos arbetstagarorganisationen eller företagshälsovården. Kyrkoherdens ledarskap idag innebär även att vara en kompetent ”personalare”. Relationen kyrkoherde och kyrkoråd kan upplevas som problematisk. Strukturutredningen kommer att innebära en förändrad kyrkoherderoll.

Precis som i Linköping ses begreppen ”chef”, ”ledare” och ”andlig ledare” på lite olika sätt – som ett situationsanpassat ledarskap men där ”andligt ledarskap” blir synonymt med ett moget ledarskap.

Främjande och tillsyn

Främjande och tillsyn är råd stöd och hjälp för att det ska fungera bättre. Ibland förekommer samtal mellan biskopen och anställda och samtal kan räcka lång och var gott nog. Stiftet arbetar i team för att ”främja främjandet”.

7.6 Intervjufrågor kyrkoherdarna

De skriftliga frågorna/frågeställningarna från kyrkoherdarna har besvarats per mejl. Svaren redovisas under respektive fråga och innefattar en sammanfattande analys av svaren på varje fråga.

- Hur ser du på det systematiska arbetsmiljöarbetet – möjligheter och/eller problem?
- Var hämtar du stöd/inspiration till arbetsmiljöarbetet – stiftet och/eller arbetsgivarorganisationen? Försök specificera den hjälp du önskar/får från stift respektive arbetsgivarorganisation.
- Hur ser du på din roll som kyrkoherde i förhållande till arbetsmiljöfrågor?
- Vad innebär det att vara en arbetsgemenskap i kyrkan?
- Hur ser du på relationen teologi och arbetsmiljö?
- Hur skulle du vilja beskriva relationen kyrka och arbetsmiljö?

7.7 Kyrkoherdarnas svar

- Hur ser du på det systematiska arbetsmiljöarbetet – möjligheter och/eller problem?

I vår församling har vi trots att den är ganska liten en skydds kommitté med representanter från arbetsgivare och anställda. Jag tror att den hjälper oss att hålla igång arbetsmiljöarbetet. Vi genomför varje år en psykosocial skyddsronnd där vi kan jämföra och diskutera resultat och diskussioner. Jag tror att regelbundenheten är viktig för arbetet. Många av oss som arbetar kyrkligt har till uppgift att kombinera den egna kallelsen med församlingens mål och intentioner. Vi är också ofta vana vid att arbeta självständigt. Arbetets gränser blir ofta diffusa. Men jag tror att man genom att systematiskt arbete och ett forum för samtal kan reda ut en del av de fysiska och psykiska arbetsmiljöfrågor vi ställs inför.

Arbetsmiljö är inte en mans verk, tyvärr är det ofta fokuserat på chefen, särskilt i en liten organisation. Lyckas man tillsammans i arbetslaget hitta det cykliska i arbetsmiljöarbetet, att i rutiner, genomgångar, planering och uppföljning följa en ordning, så mår alla bra i det.

Att få alla att dela ansvaret att se och synliggöra, så att man inte bara ”gnäller”, utan att faktiskt tar upp saker och föreslår åtgärder är en konst, men viktigt. Att göra tidsplaner som är realistiska, och utvärdera successivt, är viktigt, så att det inte bara blir de som ropar högst som får sina synpunkter igenom. Att kommunicera igen och igen om samma frågor. Känslan av delaktighet är oerhört viktigt.

Knepig formulering av frågan. Det systematiska arbetsmiljöarbetet finns för att det annars kan dyka upp problem, alltså för att undvika dem. Så i någon mening måste jag se det som en möjlighet att undvika fallgropar, framför allt gäller det fysiska arbetet.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet ses som en möjlighet att undvika framtida problem. En kyrkoherde nämner att det är speciellt viktigt för den fysiska miljön. Skyddsronder och skyddskommittéer ses som en hjälp i arbetsmiljöarbetet. Regelbundenhet i arbetet nämns som särskilt viktigt. I vissa församlingar verkar arbetsplatsträffar, personalträffar och verksamhetsplaneringsmöten jämföras med systematiskt arbetsmiljöarbete.

I församlingar som står i eller stått i sammanslagningar har personalen haft det tufft. Men, när rutiner börjar fungera i den nya organisationen synliggörs nya frågor. En kyrkoherde uttrycker det så här: ”Dessutom uppstod en ny ledningsfunktion, mellanchefer, och med en ledningsgrupp blir ledningsfrågor mer synliga”. Att all personal i församlingar som står i eller inför sammanslagningar erbjuds handledning, och där handledningen till viss del bekostas av stiftet, är bra. I omorganisationer tycks olika former av nätverka vara ”ventiler” och forum för kunskapsutbyte.

Ett systematiskt arbetsmiljöarbete beskrivs som en möjlighet att förebygga problem. Det är viktigt

att visa på möjligheter och inte fastna i problem. Det beskrivs så här av en kyrkoherde:

Problemet kan jag tycka är, hur Arbetsmiljöverket, även fack och arbetsgivarorg, presenterar/driver frågorna; har varit på kurser och dragningar, och om det är någonstans jag uppfattat att man poängterar problem (och hot om vite... ifall... och risk för skador... osv) så är det i dessa sammanhang. Javisst, realistisk beskrivning av faror och hot, men framför allt: Visa på styrkan och möjligheterna i ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Har också varit med om att man fastnat i fysiska frågor, också när skyddsombud kommer på besök. Bra om man har balans, får med både och.

- Var hämtar du stöd/inspiration till arbetsmiljöarbetet – stiftet och/eller arbetsgivarorganisationen? Försök specificera den hjälp du önskar/får från stift respektive arbetsgivarorganisation.

Svenska kyrkans sätt att tänka organisation är idag på ett sådant sätt att jag inte tror att stiftet kan göra särskilt mycket, för på vilket sätt ska de skaffa sig kompetensen?

Många nya frågor dyker ju ständigt upp och vi behöver ta spjörn mot kyrkoordning, arbetsrätt, teologi om dop, begravning osv... I detta behöver stift och arbetsgivarorganisation ligga i framkant, men också inse att det är ute i det lokala arbetet som mycket sker, som behöver fångas upp och bearbetas på flera kyrkliga nivåer.

Jag vet inte riktigt. Jag har positiv erfarenhet av fack och arbetsgivarorganisationer vad det gäller att tyda regler om arbetstider och närvarotider för anställda. Jag tror att det är en viktig uppgift att ange regler och rättigheter och att kommunicera dem. Jag menar att stiftet behöver diskutera frågor både om vad ledarskap och medarbetarskap innebär.

Stödet från stiftet/arbetsgivarorg upplever jag som svagt. Det mera inspirerande stödet kommer från berörda arbetstagare inom verksamhetsområdena och ibland från facken.

Generellt beskrivs stödet från stift och arbetsgivarorganisation som svagt i svaren på den här frågan. Engagerade arbetstagare nämns som en resurs i arbetet både för att driva arbetet men också för att bidra med kunskap. Församlingar med egna personaladministratörer har mindre behov av hjälp från arbetsgivarorganisation och stift. Arbetsgivarorganisationen och olika fackförbund har en viktig roll i att kommunicera regler och rättigheter t.ex. om arbetstider. Stiftets uppgift beskrivs inte lika tydligt i svaren, men inspiration, ledarskap och medarbetarskap nämns som viktiga områden för stiftet. Församlingarnas erfarenheter av omorganisationer borde fångas upp. Olika nätverk mellan kyrkoherdar, kanslichefer och personaladministratörer fyller viktiga roller – ”Det är ur arbetsgemenskapen i första hand som inspirationen hämtas.”

- Hur ser du på din roll som kyrkoherde i förhållande till arbetsmiljöfrågor?

En god arbetsmiljö är en förutsättning för genomförandet av den grundläggande uppgiften som enligt KO är varje församlings ansvar. Det är Kyrkoherdens ansvar tillsammans med kyrkorådet att se till att förutsättningarna finns!

Ett problem i sammanhanget är att anställda inte alltid är pigga på att göra förändringarna; man kan få säga till flera gånger innan den farliga maskinen skrotas till exempel.

Jag har det yttersta ansvaret för arbetsmiljöarbetet. Jag har också till uppgift att söka etablera ett samtalsklimat i församlingen som gör att problem och frågor inte trycks undan utan kommer fram på bordet. Jag tycker också att det är viktigt att aktualisera frågor om vad medarbetarskap och ledarskap innebär. Till sist tycker jag att det är viktigt att kommunicera att vi som kyrkligt anställda är varandras arbetsmiljö.

Svaret på frågan är entydigt – kyrkoherdarna är mycket medvetna om sitt ansvar för arbetsmiljöfrågorna i församlingen. En roll som kan upplevas som ensam. I det ansvaret aktualiseras frågeställningar kring ledarskap, medarbetarskap, samtalsklimat och delegation. Flera

kyrkoherdar nämner att vi i kyrkan är varandras arbetsmiljö. En kyrkoherde nämner budgetarbetets roll för att säkerställa en säker och trygg miljö, för att säkra både immateriella och materiella värden, samt för att utveckla församlingen.

Stiftets roll nämns i relation till utbildning av kyrkoråd i frågor som rör styrning och ledning. Det upplevs av vissa som problem att varken medarbetare eller kyrkoråd ser sina egna roller. Vikten av ett gott samtalsklimat framhålls - ett samtalsklimat som är öppet för olikheter – ”Vi ser olika saker. Vi upplever samma situation på olika sätt. Det är OK”

- Vad innebär det att vara en arbetsgemenskap i kyrkan?

Vi tenderar nog ofta att se oss som flera skilda arbetsgemenskaper: vaktmästeriet, kontorspersonalen och de församlingsvårdande. Det är ett ständigt arbete att dra samman folket och skapa en vi-känsla i hela personalgruppen.

Det innebär att arbetsgemenskapen också ingår i en kyrklig kontext. Det är kanske på gott och ont det där men det är en konst att både kunna be, föra lönesamtal, avgöra maktrelationer tillsammans. Dessutom innebär den "dubbla ansvarslinjen" ytterligare komplikationer. I arbetsgemenskapen ingår även förtroendevalda och frivilliga. Man är med i gemenskapen på olika sätt och utifrån olika villkor. Så är kyrkan som arbetsgemenskap en lite udda arbetsplats där många har olika roller.

Arbetsgemenskap i kyrkan innebär i första hand en gemenskap i tron, att vi tillsammans är överens om vår uppgift som kyrka och att vi utifrån våra respektive verksamhetsområden känner den övergripande gemenskapen i det vi gör. Det är viktigt.

En arbetsgemenskap i kyrkan innefattar en rad olika kompetenser och perspektiv i allt från gudstjänst, till begravningsverksamhet och administration. I ett svar beskrivs arbetsgemenskapen också som en trosgemenskap. Det kan innebära en konflikt i vad som uppfattas som huvuduppgift eftersom människor relaterar till just sin uppgift som en huvuduppgift. Kyrkan beskrivs t.ex. av en kyrkoherde som ”en lite udda arbetsplats” och det refererar till att arbetsgemenskapen utövas i en kyrklig kontext. I ett annat svar nämns att i kyrkan finns så mycket: ”*inmurat* av snällhetskultur, av *skyddat arbete*, av att om vi är *kristna* så gör vi si eller så”.

Jag förstår frågan så, om det är någon skillnad att jobba i kyrkan än på andra arbetsplatser. På den frågan tänker jag att det är stor skillnad, i kyrkan finns så mycket ”inmurat” av snällhetskultur, av ”skyddat arbete”, av att om vi är ”kristna” så gör vi si eller så ... Den s k dubbla ansvarslinjen, med kyrkoherden underställd Domkapitel respektive Kyrkoråd, när problematik uppstår har biskop inget mandat, vi ser det på flera håll just nu. Kyrkoråd som inte har någon vana med arbetsrättsliga frågor, av vad arbetsledning innebär etc....

En arbetsgemenskap i kyrkan innefattar både bön och lönesamtal, anställda, frivilliga och förtroendevald. Den dubbla ansvarslinjen kan utgöra ett problem. Det upplevs som viktigt att finna en gemensam grund för arbetet, där nämns t.ex. gemensamma gudstjänster som viktigt.

- Hur ser du på relationen teologi och arbetsmiljö?

Jag skulle även kunna tillfoga att man på den kyrkliga arbetsplats deltar i den roll som anställd innebär, medan arbetsgivaren förvaltar och gestaltar den gränslösa nåden och kärleken. Rollen som anställd ställer krav på att kunna ge och ta feedback, att inordna sig i sammanhanget, att förstå att man inte driver sin egen butik i en stor galleria. Det vore att förväxla krav och nåd.

Allt vi gör är teologi, eller kan tolkas teologiskt. Arbetsmiljö handlar om människosyn, kyrkosyn, hur vi ser på frälsning, kallelse och arbete, skapelse och medarbetaransvar, nåd, osv. Om detta behöver vi samtala igen och igen, i medarbetarlag, förtroendevalda, bland ideella, gudstjänstfirare och det finns en stor längtan efter att samtala om detta. I en omorganisation som vår har det också blivit tydligt att den kamp vi kämpat varit en andlig

kamp. Min reflektion är att vi inte riktigt haft ett språk för detta. Det är intressant, i en luthersk kyrka, att vi inte har det... Teologiskt finns det en krock eller ett obearbetat fält när det gäller kyrkan som den lidande och korsmärkta kyrkan och Svenska kyrkan som arbetsplats, eller Svenska kyrkan som en kyrka i "nedgång"... Framgångssagan är slut. Hur är vi då kyrka idag?

Att tänka teologiskt i förhållande till arbetsmiljö förutsätter att alla i gemenskapen har en gemensam värdegrund. Miljötanken är lättare att arbeta med, den finns i mångas medvetande, och alla vill verka för en god miljö, när det gäller materialval, sortering och liknande frågor. De teologiska aspekterna om allas lika värde, om allas förmåga, om utförsgåvor "talenter", är intressanta att tänka in i arbetslaget. Att arbeta med frågan om "varför jag valt kyrkan som arbetsplats", är intressant. Ibland har kyrkan skyllts för att de som inte platsar på annan plats, är välkommen att jobba i kyrkan. Detta har i sin tur medfört problematik. "Kallelse"-begreppet kan också åstadkomma problem med lite olika aspekter.

Svaren på frågan präglas av en stor öppenhet – teologin omfattar kristen tro och i vid bemärkelse livet självt. Det handlar om att följa Jesus som exempel, om gemenskap och kärlek. En kyrklig arbetsmiljö ses som del av samhället och därför präglad av olika värderingar och olika synsätt.

Det kan upplevas som lättare att arbeta med miljöfrågor än arbetsmiljöfrågor. Men, på samma sätt som med miljön så lider Kristus om delarna i kroppen far illa. En kyrkoherde refererar till "Lider en kroppsdel, så lider också alla de andra" (1 Kor 12.26), och "bär varandras bördor, så uppfyller ni Kristi lag" (Gal 6:2).

Men, i svaren tas också upp att det finns behov av att bearbeta kyrkan som lidande och korsmärkt. Svenska kyrkan som arbetsplats präglas av att "framgångssagan" är slut. Och frågor ställs kring hur vi då är kyrka? I många stycken kan vi som kyrka sakna ett språk för förändringsprocessen. En kyrkoherde svarar att: "Jag tror inte att man ska teologisera frågor om arbetsmiljö. Jag tror att det blir bättre om kyrkans arbete med arbetsmiljöfrågor styrs av samma regler som gäller andra arbetsplatser".

- Hur skulle du vilja beskriva relationen kyrka och arbetsmiljö?

Bra om vi i kyrkan/församlingarna kan visa på bra exempel på god arbetsmiljö, med rymd, djup och bredd, plats för olika och lika, och bra om vi har bra modeller för utveckling och kreativitet, liksom för konflikt och kris-hantering.

Den har blivit bättre. Ibland tror jag att den är bättre än på en del andra håll. Men den är också svår med tanke på den alltför stora mängden förtroendevalda, som ibland inte förstår innebörden av att stå för strategier och mål kontra att stå för genomförande och ledning. Ett klassiskt problem.

Som frågan är formulerad tänker jag på "kyrka" som Svenska Kyrkan i sin helhet. Självklart skall man aktivt där arbeta med sådana frågor och sträva efter att lära församlingarna vad som krävs. Samtidigt finns inspirationen redan i teologin (se ovan) och vi måste också våga säga emot när "allmänna sanningar" om kyrkans s.k. dåliga arbetsmiljö slängs ut över oss. Vi är också bra på detta!

I svaren på den här frågan återkommer synpunkter på medarbetarskap och olika roller i arbetslaget. Ett problem är anställda som driver "egen låda". Det lyfts också fram att förtroendevalda inte alltid förstår sin roll. Ideella är en ny stor grupp i kyrkan men en grupp som är svår att hantera ur arbetsmiljöperspektiv eftersom det inte finns något regelverk.

De ideella blir en ny grupp, när det finns färre förtroendevalda, och deras "roll" i kyrkan och i arbetsmiljön, som delar av miljöarbetet, är viktigt, men ur arbetsmiljösynpunkt svårare att hantera. Här finns inte ett regelverk på samma sätt. Och Kristi kyrka som en nådens gemenskap, där man inte ens måste vara "ideell" är viktig att inte tappa bort. Folkkyrkobegreppet behöver bearbetas. Kan vi finnas på varje geografisk plats, så att nådens Ord når alla, potentiellt sett i alla fall? Eller är det en förgångentid? Och vad är Svenska kyrkan då?

Svenska kyrkan behöver lyfta att det finns plats att vara både ”syndare och rättfärdiga” och behöver inte vara fullkomlig, men kyrkan bör ha hög nivå i arbetsmiljöarbetet. Kyrkan som en nådes-gemenskap är viktig. Arbetsmiljön i kyrkan upplevs ha blivit bättre, men det är problemen som hörs. Det går att hitta inspiration i teologin för ett arbetsmiljöarbete.

Det ansvar som ges människan i skapelseursprunget, själva förvaltandet, implicerar allt som har med miljö att göra. Vi är skapade som självständiga och ansvarfulla individer och har därmed möjligheter och också ett uppdrag att fullfölja Guds egna skapelseaktsord: Och se allt var gott!!!!

8. Ecklesiologi och arbetsmiljö – en sammanfattning med hjälp av de ecklesiologiska markörerna

8.1 Sammanfattande synpunkter

8.1.1 Svenska kyrkan

En utgångspunkt i uppsatsen har varit att se arbetsmiljö som en betydelsefull del av människors liv. Roger Haight har beskrivit kyrkan som både empirisk, mänsklig och historisk betingad.¹¹³ För att fördjupa studiet av ecklesiologi och arbetsmiljö är det viktigt att relatera empiri till en historisk förståelse av Svenska kyrkan. Kyrkoordningen och *Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan* är delar av en historisk förståelse av Svenska kyrkan och reglerar de ramar inom vilka hon verkar. I inledningen till *Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan* kan man läsa att

Den långa gemensamma historien motiverar att staten genom en särskild lag anger de ramar inom vilka Svenska kyrkan även i fortsättningen ska verka. Detta innebär att det i lagen anges vad som från statens utgångspunkt är nödvändigt för att Svenska kyrkan ska anses behålla sin grundläggande karaktär. Regleringen av Svenska kyrkans identitet och organisatoriska uppbyggnad måste samtidigt stämma överens med den syn på sig själv som Svenska kyrkan gett uttryck åt. Inom de ramar som lagen uppställer är det sedan Svenska kyrkans sak att själv reglera sina angelägenheter.¹¹⁴

Svenska kyrkan beskrivs vidare i lagtexten som ”ett evangeliskt-lutherskt trossamfund som framträder som församlingar och stift”¹¹⁵ och ”en öppen folkkyrka, som i samverkan mellan en demokratisk organisation och kyrkans ämbete bedriver en rikstäckande verksamhet.”¹¹⁶ Kyrkan gestaltas lokalt av församlingen vars grundläggande uppgift är ”att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission.”¹¹⁷ Stiftens uppgift är ”att främja och ha tillsyn över församlingslivet”.¹¹⁸ Svenska kyrkan ”framträder som församlingar och stift. Svenska kyrkan har också nationella organ.”¹¹⁹ Det är bl.a. mot denna bakgrund som de ecklesiologiska markörerna kan förstås.

Samtidigt finns Svenska kyrkan i en historisk kontext där augsburgska bekännelsen är en tolkningsram. Artikel 7 i den augsburgska bekännelsen är en självklar utgångspunkt för en förståelse av kyrkan skriver Persenius och citerar artikeln: ”Kyrkan är de heligas samfund, i vilket evangelium rent förkunnas och sakramentet rätt förvaltas”.¹²⁰ Artikel 7 ska inte blandas samman med begreppet ”trossamfund”, ett begrepp som används första gången år 1860 i dissenterlagen. I

¹¹³ Haight 2004, s. 37.

¹¹⁴ Edqvist, Friedner, Lundqvist Norling, Tibbling 2010, s. 752.

¹¹⁵ Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan, 1§

¹¹⁶ Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan, 2§

¹¹⁷ Kyrkoordning för Svenska kyrkan 2 kap 1§ vilket i Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan motsvaras av 4§

¹¹⁸ Kyrkoordning för Svenska kyrkan 6 kap 1§ vilket i Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan motsvaras av 5§

¹¹⁹ Kyrkoordning för Svenska kyrkan 10 kap 1§ vilket i Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan motsvaras av 1§

¹²⁰ Persenius 1995, s. 18

regeringsformen före 1982 beskrivs ”trossamfund” som ”en andlig gemenskap”.¹²¹ Redan här anas en spänning, då ”trossamfund” är ett kyrkorättsligt begrepp men inte ett ecklesiologiskt. Utmaningen blir att hålla samman ett juridiskt begrepp med en ecklesiologisk förståelse i förhållande till kyrkans organisation. Enligt Persenius har ”den kyrkorättsligt reglerade kyrkan” nedvärderats av protestanter och många lutheraner.¹²² Persenius skriver

Kyrkobegreppet kan inte delas, som om kyrkan dels är en andlig, osynlig storhet, dels en rättslig och synlig, yttre organisation. Kyrkan är en enda och samtidigt synlig och fördold.¹²³ Persenius slutsats är att kyrkan är både ”en gemenskap och en funktion”.¹²⁴

En mer komplex bild ger Saarinen och skriver

Liberal Protestant tradition has here claimed that the nature of the church as spiritual entity makes any institutional church law simply impossible. In keeping with such claims it should be argued that CA VII favours a reductionistic ecclesiology in which the Word of God and the sacraments remain spirit-regulated and thus hardly need any institutional framework. On the other hand, confessional Lutheranism has argued that CA VII is nothing less than the first dogmatic definition of the essence and unity of the church and in the whole of Christianity.¹²⁵

Spänningen mellan dogmatik och kyrkorätt är synlig i materialet bl.a. i frågor om vad det innebär att vara kyrka. Frågeställningar som rent konkret i det praktiska arbetet har bäring på mänskliga relationer. Det kan t.ex. gälla förhållandet kyrkoherde och kyrkoråd. Men, även bristande teologisk förankring påtalas i materialet. Ett exempel på spänningen dogmatik och kyrkorätt och hur detta ska förstås, kan illustreras med de diskussioner om kyrkotillhörighet som förts. Persenius menar att diskussioner om kyrkotillhörighet i Svenska kyrkan visade på ”en tudelning av kyrkobegreppet som var vanligt förekommande bland beslutsfattare och debattörer i Svenska kyrkan”.¹²⁶

Det sades att saken var klar i fråga om Kristi kyrka: dopet inlemmas i kyrkan. För Svenska kyrkan som öppen folkkyrka gäller dock en nådesprincip, som framställdes som totalt öppenhet och gränslöshet. Många ville göra en distinktion mellan medlemskapet i Kristi kyrka och kyrkotillhörigheten i Svenska kyrkan. Kyrkoförfattningen skulle därmed ha separerats från den teologiskt motiverade kyrkosynen.¹²⁷

8.1.2 Den dubbla ansvarslinjen

Sören Ekström tecknar en historisk bakgrund till den dubbla ansvarslinjen i ”Förtroendevald i Svenska kyrkan från medeltid till 2000-tal”.¹²⁸ Han beskriver en utveckling där kyrkvårdar gemensamt med präst ansvarade för ”förvaltningen” och Ekström skriver

Genomgående är att kyrkvårdarna tillsammans med prästen är redovisningsskyldiga för sin förvaltning inför sockenmännen. Genomgående är också att ansvaret delas dem emellan. De skall en gång om året göra räkenskaper inför hela socknen och kräva skulder.¹²⁹

Från synen på delat ansvar för förvaltning sker under 1900-talet senare del en förskjutning mot det som brukar beskrivas som ”den dubbla ansvarslinjen”. En utveckling som schematiskt kommer att

¹²¹ Eckerdal, Gerhardsson, Persson 1989, s. 14

¹²² Persenius 1995, s. 18.

¹²³ Ibid, s. 19.

¹²⁴ Persenius 1995, s. 19

¹²⁵ Saarinen 2010, s. 183

¹²⁶ Persenius 1995, s. 21.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Ekström 2000

¹²⁹ Ibid, s. 9

beskrivas nedan. År 1961 försvinner kyrkoherden som självskrivnen ordförande i kyrkorådet och ersätts med ”ett självskrivet ledamotskap samtidigt med att kyrkorådets roll förstärktes.”¹³⁰ Bakgrunden till lagen var en kyrkomötesmotion år 1953 från biskoparna Giertz och Hultgren om ett förtydligande av kyrkorådets uppgifter ”på församlingsverksamhetens område”.¹³¹ Motionen överlämnades av regeringen till en kommitté för vidare utredning.

I församlingsstyrelselagen 1961 kom kommitténs uppfattning till uttryck i dels kompetensparagrafen med dess stadgande om kyrkorådets uppgifter att främja gudstjänstlivet och kyrklig förkunnelse samt verksamhet bland barn, äldre och unga, dels stadgandet att kyrkorådet skall ha omsorg om församlingslivet och verka för dess utveckling. Trots visst motstånd förblev kyrkoherden självskrivnen ledamot av rådet. Kyrkoherden kunde också väljas till dess ordförande, vilket församlingsstyrelsekommittén förutsatt att ofta skulle ske.¹³²

Församlingsstyrelselagens konsekvens blev ett förtydligande av kyrkorådets uppgifter, men på bekostnad av ett självskrivet ordförandeskap för kyrkoherden. Den dubbla ansvarslinjen ”har en stark förankring i Svenska kyrkans tradition”¹³³, skriver Sören Ekström. Det var dock först i slutbetänkandet till 1958 års utredning om relationen kyrka och stat – SOU 1968:1 – som fröet till nuvarande formulering återfinns. Ekström citerar utredningen

Olika uppgifter inom kyrkan kan givetvis anförtros präster och lekmän utan att för den skull demokratiens princip behöver anses åsidosatt. Givet är dock att en prästerlig dominans från demokratisk utgångspunkt icke kan godtagas annat än som ett uttryck för att olika uppgifter kan tillkomma olika medlemmar inom kyrkan och att särskild kunskap och erfarenhet bör tagas till vara, som vinnes genom utbildningen till präst och utförande av prästerliga uppgifter.¹³⁴

Det är först i den så kallade myrdalska utredningen om kyrka stat som formuleringen ”den för Svenska kyrkan typiska kombinationen av prästerlig ämbetsförvaltning och folkligt förankrad församlingsstyrelse”¹³⁵ förekommer för första gången. Ahrén tolkar detta som

Å ena sidan ett i linje med utvecklingen sedan medeltiden existerande lekamman inslag i det som har med kyrkans verksamhet att göra. Å den andra ett prästernas självständiga ansvar för kyrkans lära, undervisning och sakramentsförvaltning.¹³⁶

Uttrycket ”den dubbla ansvarslinjen” dyker sannolikt upp första gången år 1975 i samband med ett föredrag av domprosten i Strängnäs Carl Strandberg. Föredraget hölls på en konferens i Lund och ordnades av Nordiskt sällskap för kyrkorättsforskning på temat ”Ämbetsstruktur och representationsstruktur i kyrkan”.¹³⁷ I Strandbergs prästmötesavhandling, som låg till grund till föredraget, nämns dock inte uttrycket ”den dubbla ansvarslinjen”.¹³⁸

Utredningen *Ekonomi och rätt i kyrkan (SOU 1992:9)* eller som den kom att kallas – ERK-utredningen – betonade vikten av ett läroämbete och Ahrén citerar ur utredningen ”ett särskilt kompetensområde för prästen som inte är underställt de lokala demokratiskt valda organen.”¹³⁹ Skälen för detta var att en öppen kyrka, utan särskilda medlemskrav, för att behålla sin andliga identitet måste ha ett läroämbete med ansvar för ordet, gudstjänst och undervisning.¹⁴⁰

¹³⁰ Ekström 2000, s. 11

¹³¹ Ahrén 2000, s. 58

¹³² Ahrén 2000, s. 59

¹³³ Ekström 2000, s. 14

¹³⁴ Ibid, s. 15

¹³⁵ Ahrén 2000, s. 60

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ Ibid, s. 61 fotnot 7

¹³⁹ Ibid, s. 62

¹⁴⁰ Ibid.

Ahrén citerar utredningen där det sägs att

Man får utgå från att detta blir de grundläggande principerna när Svenska kyrkan utformar den närmare ansvarsfördelningen och de övriga regler som skall gälla. Att så blir fallet är av avgörande betydelse för bevarandet av Svenska kyrkans identitet som trossamfund vid ändrade relationer till staten.¹⁴¹

Principen om ”den dubbla ansvarslinjen” jämte den episkopala strukturen fick ett slutgiltigt uttryck i både lagen om Svenska kyrkan och i kyrkoordningen.¹⁴² I beredningen av kyrkoordningen lyftes det gemensamma uppdraget fram och kan beskrivas som att

Skillnaden mellan de två ansvarslinjerna bestod inte i ett innehållsligt sätt olikartat ansvarstagande utan i hur ansvaret utövades och av vem det utkrävdes. För den särskilda vigningstjänsten biskop och domkapitel. För de förtroendevalda dem som valt dem.¹⁴³

I kyrkoordningen talas inte om ”den dubbla ansvarslinjen” utan om ”ett gemensamt ansvar för verksamheten.”¹⁴⁴ Ahrén menar att ingen annan kyrka försökt att så konsekvent sammanföra en episkopal och en synodal struktur.

En analys av vad detta sammanförande lett fram till är av stort intresse inte endast för Svenska kyrkans egen del utan också ekumeniskt-internationellt. Diskussionen kring den dubbla ansvarslinjen är en del av problemkomplexet. Men, också frågor om exempelvis demokrati och auktoritet i kyrkan liksom i vilken utstäckning borgerliga beslutsstrukturer utan närmare reflektion förts över på kyrkans område hör hit.¹⁴⁵

Exempel på hur tankar om gemensamt ansvar konkretiserats och fått praktiskt genomslag, är den särskilda lag om försöksverksamhet som reglerade arbetet med ny gudstjänstordning 1968.¹⁴⁶ Försöksverksamhet med de nya gudstjänstordningarna fick inte anordnas utan kyrkorådets medgivande, samråd skulle ske med präster och musiker.¹⁴⁷ Lagen fick kyrkorättsliga effekter i en kyrklig kungörelse i och med införandet av handboken 1986.¹⁴⁸ Ahrén skriver

Enligt den av kyrkomötet beslutade kyrkliga kungörelsen var det kyrkorådet som efter samråd med församlingens präster och musiker hade att besluta vilka av dessa som utöver högmässa skulle användas i församlingen. Huruvida det till detta beslut skulle höra också hur ofta och vid vilka tillfällen finns inget utsagt om i kungörelsen. Formuleringen har dock i allmänhet tolkats så att det ankom på kyrkoherden att besluta härom. Tolkningen har inte varit oomstridd.¹⁴⁹

I den nuvarande kyrkoordningen har kyrkorådet getts ett utökat inflytande jämfört med vad som gällt sedan 1986. Det gäller bestämmelsen om samråd och fastställande av plan för gudstjänsterna i församlingen. Domkapitlet har getts befogenhet att avgöra ärenden om församlingens gudstjänstliv om kyrkoråd, kyrkoherde, präster och musiker inte kan enas.¹⁵⁰

¹⁴¹ Ahrén 2000, s. 62

¹⁴² Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan 2§ och 5§ samt kyrkoordningen 6 kap 1§

¹⁴³ Ahrén 2000, s. 66

¹⁴⁴ Ibid, s. 67

¹⁴⁵ Ibid, s. 72

¹⁴⁶ Ibid, s. 63

¹⁴⁷ Ibid.

¹⁴⁸ Ibid, s. 64

¹⁴⁹ Ibid.

¹⁵⁰ Ibid, s. 64

8.2 *Ecklesiologiska markörer*

Intervjuerna från Linköpings och Stockholms stift, skriftligt material från stiftet, samt intervjuer med kyrkoherdar har analyserats och sammanställts med hjälp av ecklesiologiska indikatorer synliga i materialet – arbetsmiljö, teologisk reflektion, relation, ledarskap, församling, främjande och tillsyn. Som tidigare beskrivits ger indikatorerna en vidare och inte lika preciserad beskrivning av Svenska kyrkan som de ecklesiologiska markörerna, vilket beskrivits i metodavsnittet. För att ge en sammantagen bild av implementeringen av Arbetsmiljöverkets rapport, kommer jag i detta avsnitt att beskriva Svenska kyrkan med hjälp av de ecklesiologiska markörerna. De ecklesiologiska indikatorerna från intervjumaterialets sammanfattande analysdelar bryts alltså ned i de ecklesiologiska markörerna – otydlighet, gränslöshet, omedvetenhet, godhetskultur, individuell övertygelse, öppenhet och tudelning. Detta för att belysa hur Arbetsmiljöverkets rapport implementerats på olika nivåer i Svenska kyrkan.

Där så är möjligt diskuteras markörerna i relation till litteratur. Genomgången av de ecklesiologiska markörerna kommer att avslutas i punktform för att beskriva hur Svenska kyrkan framträder utifrån varje markör. Den bild av Svenska kyrkan som framträder bidrar också till förståelsen av kyrkan i relation till kyrkoordningen och *Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan* och genererar ny kunskap och information om förhållandet mellan arbetsmiljölagstiftning och kyrkoordning. Delsyftet att undersöka förutsättningarna för en större studie kring stift och församlingars ecklesiologiska förståelse av arbetsmiljöarbetet samt områden av intresse för fortsatta studier kommer att behandlas nedan under avsnittet Framtida forskning

De ecklesiologiska markörerna – en sammanfattande analys av material från Linköpings och Stockholms stift, skriftligt material från stiftet samt intervjuerna med kyrkoherdarna. Fig. 3

| | |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| otydlighet | tydliga strukturer och ledning betonas, styrning ledning och visioner, indelningsändringar och komplext ansvar, kopplingen till kyrkosyn inte varit tydlig i arbetet med indelningsändringar, arbetsmiljöfrågor kan upplevas som en gråzon, kyrkoherden måste stöttas |
| gränslöshet | arbetet med kyrkosyn, arbetsmiljön beskrivs som att den har med människosyn att göra, ”tappat över” styrning och ledning till förtroendevalde, goda sammanhang och goda relationer, relationen kyrkoherde och kyrkoråd kan upplevas som problematisk, kallelsen är underordnad helheten, |
| omedvetenhet | varför gör vi det vi gör – gör vi det som en del av en kristen kallelse eller för att framstå som trovärdiga, relation, svårt få ut information till församlingarna, kompetent ”personalare”, stödet från stift och arbetsgivarorganisation svagt |
| godhetskultur och personlig tro | arbetet med kyrkosyn, möjliggörare istället för utförare, kyrkans självförståelse, egen ”kiosk-verksamhet”, ”hycklande”, ”godhetskultur”, ”att göra sig god”, engagerade arbetstagare, människor relaterar just sin uppgift som huvuduppgift, driver ”egen låda” |
| öppenhet | Vara med och bygga samhället som en del av gudsrikesvisionen, människor ska få ta plats i kyrkan med sina erfarenheter och perspektiv, ”skyltfönster”, kyrkosynsarbetet en stor del av främjandeuppdraget, livet självt, ”framgångssagen” slut, sakna språk för förändringsprocessen |
| tudelning | människosynsfråga, människor som resurs, jämställdhet, uppdelning mellan stift och arbetsgivarorganisation, ett kommunalkyrkligt mönster bryts mot något nytt, ”hinner jag vara präst som kyrkoherde”, församlingen som gemenskap, inte myndighetsroll, arbetsgivarfrågor och koppling till styrning och ledning en framtidsfråga, församlingarna är autonoma, aktivt i rekrytering, leva som vi lär, söka hjälp hos arbetstagarorganisationen eller företagshälsovården, kyrkoherden ensam, stödet från stift och arbetsgivarorganisation svagt |

Ecklesiologisk markör 1: otydlighet

Bristande eller otydligt ledarskap var en punkt som ådrog sig Arbetsmiljöverkets intresse under tillsynsinsatsen 2004 till 2007. Arbetsmiljöverkets tillsynsinsats och rapport har fått konkret genomslag genom ändringen i kyrkoordningen 2 kap 5§ beträffande kyrkoherdens ledningsansvar.¹⁵¹ Ändringen i kyrkoordningen, liksom satsningar på utvecklingsprogram är olika sätt att möta otydligheten beträffande styrning och ledning lokalt. I materialet påpekas att tydlighet beträffande strukturer, samspel mellan styrning och ledning och visioner är viktigt. Ett gott ledarskap är nödvändigt. Det finns en stor medvetenhet om detta i stift och församlingar. Men det går inte att säga på vilket sätt ändringen i kyrkoordningen konkret påverkat styrning och ledning i församlingarna. Frågeställningen ligger utanför uppsatsens syfte även om materialet indikerar att vissa problem kvarstår. Problem som tas upp under övriga markörer. Det gäller t.ex. förtroendevalda som diskuteras under Ecklesiologisk markör: 2 gränslöshet.

Almer och Westergård beskriver i boken *Kyrkan som arbetsplats: Om styrning, ledning och medarbetarskap*¹⁵² Svenska kyrkan som en ”kunskapsorganisation”, vilket definieras som en organisation som sysslar med komplex problemlösning och där professionell kompetens är viktig.¹⁵³ Organisationer som, skriver Almer och Westergård, ”karakteriseras av ett motstånd mot att låta sig ledas och styras.”¹⁵⁴ Ett producent- konsumenttänkande skiner ibland igenom framställningen som när författarna skriver att ”När huvuduppgiften ska tolkas behöver man fundera över tre grundläggande frågor: Vad ska vi erbjuda? För vilka är vi till? Vad ska vara våra kännetecken?”¹⁵⁵ Frågeställningen aktualiserar behovet av gemensamma bilder som det talas om i intervjumaterialet. Förändrings- och utvecklingsarbete beskrivs som nödvändigt men varför det är nödvändigt i en kristen församlings kontext berörs inte av författarna. Det förutsetts vara ett ”naturligt” och ”kontinuerligt” tillstånd.¹⁵⁶ Per Hansson skriver en del om förändringsbenägenhet i kyrkliga miljöer i *Svenska kyrkans organisationskultur*. Problemet är väl i förhållande till vad kyrkoherden skall vara förändringsbenägen?

Arbetsmiljöverket påtalade i sin tillsynsrapport bl.a. att små organisatoriska enheter hade svårt att upprätthålla kompetens på arbetsmiljöområdet och att det lokala skyddsarbetet försvårades. Arbetet kring indelningsändringar är komplext och kan upplevas problematiskt enligt intervjumaterialet. Indelningsändringar syftar till att den grundläggande uppgiften ska kunna utföras både på ett pastoralt, administrativt och ekonomiskt sätt och medför, liksom allt förändringsarbete, mycket oro. Men det synliggör också nya frågor som en kyrkoherde påtalar i materialet: ”Dessutom uppstod en ny ledningsfunktion, mellanchefen, och med en ledningsgrupp blir ledningsfrågor mer synliga.”

Stiften är tydliga med att ansvaret för arbetsmiljöfrågor är församlingarnas och att det ligger på arbetsgivarorganisationen att stötta församlingarna i rollen som arbetsgivare. Stiftets stöd upplevs generellt som svagt från församlingarna, medan arbetsgivarorganisationens roll uttrycks i termer av att kommunicera det materiella innehållet i Arbetsmiljölagen. Det är en tydlig uppdelning mellan stift och församling beträffande arbetsmiljö, där arbetsmiljö uteslutande ses som ett ansvar för församlingen. Från stiftshåll framstår församlingen i arbetsmiljöhänseende som synonym med kyrkoherden. Det som framträder är en tolkning av arbetsmiljö som en uppsättning regler, vilka uteslutande har att göra med arbetsgivaransvaret i församlingarna. Detta blir samtidigt lite motsägelsefullt då relationen mellan teologi och arbetsmiljö och relationen mellan kyrka och

¹⁵¹ I avsnittet Bakgrund beskrivs ändringen i Kyrkoordningen.

¹⁵² Almer, Westergård, 2010

¹⁵³ Ibid, s. 14

¹⁵⁴ Ibid.

¹⁵⁵ Ibid, s. 27

¹⁵⁶ Ibid, s. 31.

arbetsmiljö beskrivs som en människosynsfråga, något som berör livet, goda relationer och som hänger samman med ett kristet skapelseperspektiv. Den otydlighet som tidigare framträdde lokalt är synlig i stiftens förhållande till sitt tillsyns- och främjandeuppdrag. Det är t.ex. inte tydligt varför vissa områden, som jämställdhet, är föremål för stiftens främjandeinsats medan andra inte är det.

Per Hansson har i studien *Från Tillsyn till främjande* beskrivit en förändring i synen på tillsyn och främjande på stiftsnivå inom Svenska kyrkan, med en botoning på främjande på bekostnad av tillsyn.¹⁵⁷ Det är en förändring som med stor sannolikhet hänger samman med en förändrad biskopsroll. En utveckling Göran Lundstedt har visat på i avhandlingen *Biskopsämbetet och demokratin. Biskopsrollens förändring i Svenska kyrkan under 1900-talets senare del. En kyrkorättslig undersökning*¹⁵⁸. Avhandlingen visar tydligt hur biskoparnas inflytande kraftigt förändrats och minskat under 1900-talets senare del. Lundstedt pekar på hur folksuveränitetens princip infördes som vägledande för alla beslut i Svenska kyrkan och hur ”Kyrkomötesreformen utgjorde det tydligaste exemplet på hur denna princip organisatoriskt kom att förändra Svenska kyrkan under den för oss aktuella perioden.”¹⁵⁹ Jag kommer under Ecklesiologisk markör 7: tudelning, att återkomma till frågor om kyrkorätt och demokrati.

Jag har tidigare beskrivit förändringar i kyrkoordningen 2 kap 5 § och Organisationsutskottets betänkande inför kyrkomötet år 2009. Organisationsutskottet pekade på svårigheten att dra en tydlig gräns mellan kyrkoherdens ledningsavsvär och kyrkorådets styrning.¹⁶⁰ Det finns alltså anledning att tro att det fortfarande kan uppfattas som otydligt på vilket sätt ledning och styrning av församlingen ska fungera och samspela. Relationen mellan kyrkoherde och kyrkoråd kommer att beskrivas närmare nedan under Ecklesiologisk markör 2: gränslöshet.

- Svenska kyrkans olika nivåer och uppgifter framstår som otydliga i relation till varandra och stiftens tillsyns- och främjande uppdrag framstår som otydliga i förhållande till församlingarnas grundläggande uppgift

Ecklesiologisk markör 2: gränslöshet

Ledarskapsprogrammen, både i Linköpings och Stockholms stift, lyfter på olika sätt frågan om roller och uppgifter i församlingen. I materialet från stiftet talas om behovet att se sin roll i församlingen, i intervjumaterialet beskrivs det som att anställda driver ”egen-kioskverksamhet”. Den anställdes roll och uppgift i arbetslaget är samtidigt beroende av övergripande prioriteringar i förhållande till den grundläggande uppgiften. Hansson och Anderzén beskriver den psykosociala arbetsmiljön i Svenska kyrkan och konstaterar att friheten för kyrkligt anställda att sätta egna mål för arbetet varit stor, men att detta på samma gång kan innebära problem för arbetet med gemensamma mål.¹⁶¹

I intervjumaterialet tycks den dubbla ansvarslinjen, trots kyrkoherdens utökade ledningsansvar, fortfarande vara problematisk. Per Anders Sandgren har undersökt skillnaden i värderingar mellan kyrkoherdar och kyrkoråds ordföranden i Visby stift och konstaterar att ”dessa grupper tycks sakna en gemensam förståelse av uppgiften.”¹⁶² Det tycks alltså finnas problem på flera nivåer vad beträffande roller och uppgifter i församlingen, vilka kan försvåras av oklara eller obefintliga mål i kombination med bristande ledarskap. Jag har tidigare belyst framväxten av det som vi idag

¹⁵⁷ Hansson 2004, se vidare under Ecklesiologisk markör 3: omedvetenhet

¹⁵⁸ Lundstedt 2006, s. 22

¹⁵⁹ Lundstedt 2006, s. 173

¹⁶⁰ Se under kap 6 Bakgrund

¹⁶¹ Hansson, Anderzén 2009, s. 53-58.

¹⁶² Sandgren 2006, s. 2.

benämner den dubbla ansvarslinjen. Det finns en spänning mellan kyrkliga ämbeten och demokratiskt beslutsfattande i framväxten av en demokratisk struktur inom Svenska kyrkan. En spänning som t.ex. är synlig i diskussioner och styrning och ledning men även i kyrkoherdens tillsynsansvar. Det kan också vara så att gränslöshet beträffande relationen kyrkoherde och kyrkoråd speglar en konflikt mellan det demokratiska beslutsfattandet inom Svenska kyrkan och kyrkan som en speciell organisation.

I materialet talas om behovet av gemensamma bilder och om teologisk bearbetning av vad det innebär att vara kyrka. Linköpings stift har initierat ett kyrkosynsarbete. I den skriftliga dokumentationen kopplar biskop Martin Modéus tydligt samman behovet av gemensamma bilder, av vad det innebär att vara kyrka med arbetsmiljöfrågorna.¹⁶³ Vad är Svenska kyrkans självbild? Hur ska den vara kyrka i en ny situation? Det är frågeställningar som uttrycks både i intervjuerna från stiftskanslierna och från kyrkoherdarna och som tycks hänga samman med en bristande teologiska bearbetningen av vad det innebär att vara Svenska kyrkan. Samtidigt poängteras i intervjuerna att den egna kallelsen är underordnad helheten.

Relation är ett återkommande ord i både det skriftliga och muntliga materialet. Ofta används ordet ”relation” för att beskriva en rörelse från kyrkan ut mot omgivande samhälle och mer sällan för att beskriva kyrkan som arbetsgemenskap. I intervjumaterialet från stiftskansliet i Linköping sägs att relationsfrågor hör ihop med lokal struktur. Den ecklesiologiska markören gränslöshet tangerar och överlappar delvis markören öppenhet, vilken beskrivs nedan. Det kan i sammanhanget vara viktigt att lyfta det Arbetsmiljöverket skrev om konflikter och relationer att

när bristerna har sin grund i organisationen kan man inte lösa dem genom att bearbeta relationen [. . .] Risker finns att processen upprepar sig om man inte på allvar söker bristerna i de strukturella förhållandena och åtgärdar dem.¹⁶⁴

Det finns alltså en risk att problem individualiseras och inte ses som strukturella problem. I intervjumaterialet exemplifieras det med att medarbetarsamlingar ersätter ett systematiskt arbetsmiljöarbete d.v.s. man uppfattar att man har så goda relationer att dessa inte behöver formaliseras eller stuktureras. I det förhållningssättet glömmar man lätt bort ett maktperspektiv – vems röst hörs?

Ett exempel från litteraturen kan ytterligare illustrera problemet med gränslöshet. I boken *Kyrkan som arbetsplats - om styrning, ledning och medarbetarskap*, av Hans Almer, stiftsadjunkt vid Göteborgs stiftskansli och Bo Westergård, legitimerad psykolog, så beskrivs bl.a. medarbetarskap. Almer och Westergård skriver att ”Vid ett utvecklat medarbetarskap på den kyrkliga arbetsplatsen står församlingsborna i centrum. . . Medarbetarskap innebär att vara stolt och glad över framgångar – både egna och andras.”¹⁶⁵ Samtidigt sägs att

Inom organisationer med utvecklat medarbetarskap ställs tydliga krav på medarbetarna. Det råder ingen tvekan om vilka spelregler som gäller. Man har gemensamt kommit överens om vad som är goda villkor för att lösa uppgiften. Belöningsystemet är utformat på ett sådant sätt att det ger adekvat återkoppling på individens prestationer. Samverkan är ett nyckelord för att förstå innebörden av medarbetarskap.¹⁶⁶

Citaten ovan illustrerar hur olika aspekter på medarbetarskap blandas och gör att det kan vara svårt att urskilja vad arbetet faktiskt går ut på och vad som är innehållet i arbetet. Samverkan är sannolikt

¹⁶³ Kyrkosyn – vad det är att vara kyrka i vårt stift i vår tid, s. 21.

¹⁶⁴ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 9

¹⁶⁵ Almer, Westergård 2010, s. 50

¹⁶⁶ Ibid.

ett betydelsefullt ord för att förstår samspel och relationer på en arbetsplats. Men kan medarbetarskap sägas ”innebära att vara stolt och glad över framgångar – både egna och andras.”?¹⁶⁷ Formella förväntningar på arbetstagare beträffande samarbete har stöd både i arbetslagstiftning och i arbetsmiljölagstiftning. Men, att blanda dessa med värderingar hur medarbetare ska känna eller uppleva i en viss situation är exempel på gränslöshet. Gränslöshet nämns även av Öljärstrand som i kapitlet Församlingens aktörer skriver

Den upplevda gränslösheten innefattar olika slags gränser, som mellan det formella och informella och mellan arbete och fritid. Gränslösheten bottnar ofta i de anställdas djupa engagemang och drivkraft att jobba för det goda:

Det som är annorlunda i kyrkan är, och det är både gott och har en skugga, att alla är så engagerade. De flesta är så för själva saken och de brinner så mycket, har sin egen vision om vad en kristen församling är . . .men det här engagemanget kan också bränna ut (IP 2).¹⁶⁸

Almer och Westergård pekar på att ”begreppet kyrklig arbetsplats” inte är ett begrepp som vanligtvis används inom Svenska kyrkan. Författarna för en diskussion om kyrkan som arbetsplats, gränstragning mellan ideellt arbete, lönearbete och kyrkans uppdrag.

Författarna menar att en arbetsplats är mer än en försörjningskälla. Den är också en källa till ”personlig utveckling och socialt liv.”¹⁶⁹ Författarna driver tesen att de anställda inte uppfattar den kyrkliga arbetsplatsen som en arbetsplats och därför inte ser behovet av ledning. ”Då kommer man inte heller att uppfatta att kyrkoherden har en chefsfunktion.”¹⁷⁰ Förhållandet skulle ju också kunna vara det motsatta dvs att distinktionen mellan ”chefsskap” och ”herdeskap” har negativa effekter för synen på kyrkoherdens ledningsansvar.

- Svenska kyrkan framstår som gränslös i sin syn på relationer och i ett icke formaliserat systematiskt arbetsmiljöarbete

Ecklesiologisk markör 3: omedvetenhet

Kyrkoherdarnas svar genomsyras av en öppenhet och en önskan att prata om ledarskap, medarbetarskap, arbetsmiljö och teologi. Ett ibland ensidigt problemfokus i arbetsmiljöfrågor nämns som negativt för att utveckla kompetens kring frågorna. I sammanhanget kan nämnas den rapport som refererats tidigare och som kan vara intressant genom sitt fokus på ”den goda arbetsmiljön” – *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer, Kunskapsöversikt från Arbetsmiljöverket*.¹⁷¹

Samtidigt framkommer en motsatt bild från stiftshåll där det talas om svårigheter att få det lokala arbetsmiljöarbetet att ”bäras av resten av församlingen”. I materialet beskrivs också att församlingarna lever kvar i synen att stiftet ska ”komma och fixa”. Det systematiska arbetsmiljöarbetet i församlingarna tycks av kyrkoherdarna ses som en möjlighet att arbeta förebyggande, vilket ju också är lagstiftarens intentioner. En kyrkoherde nämner budgetarbetet som ett styrmedel. Församlingarna verkar dock i stor utsträckning hämta inspiration till arbetsmiljöarbetet från medarbetare och nätverk snarare än från arbetsgivarorganisation och stift.

Den otydlighet som nämnts ovan beträffande stiftens förhållande till arbetsmiljöfrågor, tillsyn och främjande avspeglas i en omedvetenhet om arbetsmiljölagstiftningen. Lagstiftningen ses som en uppsättning regler, vilka i vissa fall hindrar församlingsväxt, och ses inte som en möjlighet att skapa

¹⁶⁷ Almer, Westergård 2010, s. 50

¹⁶⁸ Öljärstrand 2011, s. 69

¹⁶⁹ Almer, Westergård 2010, s. 8

¹⁷⁰ Ibid, s. 36

¹⁷¹ Lindberg, Vingård 2012

en grogrund för ett positivt arbetsklimat. Detta är i sig en missuppfattning av Arbetsmiljölagen. Arbetsgivaren leder och fördelar arbetet. Arbetsmiljölagens syfte är att se till en god arbetsmiljö inom ramen för arbetsgivarens arbetsledningsrätt. Arbetstidens förläggning kan mycket väl t.ex. ske på helger. Men, det finns en omedvetenhet kring att se arbetsmiljölagstiftningen som ett hjälpmedel i det dagliga arbetet.

Per Hansson har i boken *Från Tillsyn till främjande* visat på en rörelse från tillsyn till främjande i stiftens, med utgångspunkt i en undersökning om arbete med församlingsinstruktionerna i stiftens.¹⁷² Hansson skriver angående stiftens och arbetet med församlingsinstruktionerna:

En annan aspekt av relationsorienteringen finns i stiftens rekommendationer till arbetssätt: där framhålls vikten av goda relationer i vida kretsar i församlingen. Även detta är förmodligen välgrundade råd och visar endast hur relationsorienteringen är manifest i Svenska kyrkan. Förmodligen måste man dock på sikt inom stiftskanslierna överväga förhållandet mellan relationsorienteringen (som organisationskulturellt fenomen) och uppdraget att utöva tillsyn. Kanske kan tillsyn inte i alla lägen genomföras på ett sådant sätt att den för kyrkan karaktäristiska mycket starka relationsorienteringen bibehålls? Kanske vore det rent av till fördel för den kyrkliga organisationskulturen om en saklig tillsyn (i betydelsen kontroll) då och då ägde rum i en församling?¹⁷³

Ett exempel på medvetenhet om arbetsmiljöfrågor finns i dokumentet *Om präst och diakonanställning samt kyrkoherdeskifte - Ett dokument om samverkan mellan Stockholms stift och dess församlingar*¹⁷⁴, dokumentet har tillkommit före Arbetsmiljöverkets tillsynsinsats men innehåller många intressanta aspekter. Dokumentet är ett resultat av projektet *Introduktion och stöd i samband med kyrkoherdeskifte*, ett projekt i Stockholms stift åren 2001-2002. Tydligt redogörs för att den svenska arbetsrättsliga lagstiftningen gäller fullt ut i Svenska kyrkan och vid lagkonflikt måste kyrkoordningen vika.¹⁷⁵ Tillsyn har även en positiv innebörd.¹⁷⁶ Dokumentets utgångspunkt är intressant då det framhålls att konflikter är en del av livet. ”Det är allmänt omvittnat att kyrkans organisation är svår att förstå.”¹⁷⁷ men ”En förutsättning för en god arbetsmiljö är att det finns kunskap om kyrkan, dess regelverk och om hur kyrkans organisation är uppbyggd och fungerar.”¹⁷⁸

Samtidigt ställs höga förväntningar på en kyrklig arbetsmiljö, vilket kan leda till konflikträdsla.¹⁷⁹ Dokumentet kommenteras i löpande text av konsult, Assar Hansson, som bl.a skriver så här

Det finns en fara i 'den kyrkliga snällheten'. Strävan att förstå, bejaka och låta medarbetare utveckla sin personlighet kan gå för långt och ske på andras bekostnad. Det påverkar den gemensamma arbetsmiljön, uppgiften och ansvaret.¹⁸⁰

Detta utvecklas något längre fram i dokumentet, när strävan efter den goda arbetsmiljön beskrivs som ”roten till motsatsen”.¹⁸¹ Samtidigt präglas dokumentet av ett individfokus på arbetsmiljöfrågorna. Men, så är det generellt i material som rör kyrka och arbetsmiljö. Här tänker jag att det systematiska arbetsmiljöarbetet borde lyftas tydligare, då det är en hjälp att se strukturer i arbetsmiljöarbetet. Det systematiska arbetsmiljöarbetet beskrivs bra.¹⁸² Ett avsnitt heter *Kyrkan som*

¹⁷² Hansson 2004

¹⁷³ Ibid, s. 77

¹⁷⁴ Om präst- och diakonanställning samt kyrkoherdeskifte. Ett dokument om samverkan mellan Stockholms stift och dess församlingar. Stockholms stift. 2003

¹⁷⁵ Ibid, s. 7

¹⁷⁶ Ibid

¹⁷⁷ Ibid, s. 16

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Ibid, s. 19

¹⁸¹ Ibid, s. 28

¹⁸² Ibid, s. 19-20.

arbetsplats. Där betonas att kyrkan är en arbetsplats ”som måste fungera enligt samma regler som gäller övriga organisationer på arbetsmarknaden”.¹⁸³ Dokumentet problematiserar de anställdas personliga tro. Sammantaget andas dokumentet en teologisk medvetenhet kring t.ex. konflikter som en del av livet.

- Svenska kyrkan framstår som omedveten om arbetsmiljölagens intentioner och möjligheter, vilket påverkar stiftens tillsyns- och främjandeuppdrag

Ecklesiologisk markör 4 och 5: godhetskultur och individuell övertygelse

De ecklesiologiska markörerna godhetskultur och individuell övertygelse behandlas tillsammans, dels därför att det i materialet ofta relateras i ett och samma sammanhang dels därför att de sannolikt också hänger samman. I materialet från intervjuerna med kyrkoherdarna beskriver en kyrkoherde kyrkan som ”en lite udda arbetsplats”. Det ”udda” kanske kan beskrivas som att den personliga tron alltid är närvarande. Den personliga tron blir på så sätt alltid förknippad med hur den grundläggande uppgiften utförs. Det talas också i intervjuerna om att ”göra sig god”, om en ”hycklande kultur” och att anställda driver egen ”kiosk-verksamhet”. En kyrkoherde skriver:

Jag förstår frågan så, om det är någon skillnad att jobba i kyrkan än på andra arbetsplatser. På den frågan tänker jag att det är stor skillnad, i kyrkan finns så mycket *inmurat* av snällhetskultur, av *skyddat arbete*, av att om vi är *kristna* så gör vi si eller så...

I Arbetsmiljöverkets rapport sägs ”Kyrkans grund vilar på föreställningen om oändlig godhet, vilket är svårt att förena med förekomsten av mellanmännsliga konflikter.”¹⁸⁴ Det verkar som problem med godhetskultur och individuell övertygelse är en del av den ecklesiologi som framträder och som skulle kunna hänga samman med bristande teologisk reflektion över värdeladdade ord och begrepp. ”Människosyn” är ett återkomande ord i intervjumaterialet, men vad menas egentligen med detta begreppet? Är kristen människosyn att vara skapad till Guds avbild med ett okränkbart människovärde men också med en fri vilja? Och hur omfattas detta av Luthers syn på människan uttryckt i *simul justus et peccator* d.v.s. samtidigt rättfärdig och syndare?

Problem med godhetskultur och individuell övertygelse är relativt väl beskrivet i litteraturen bl.a. av Per Hansson i Svenska kyrkans organisationskultur.¹⁸⁵ I den s.k. Örebro-rapporten refereras till Ann-Sophie Hanssons tidigare nämnda studie *Kyrkan som arbetsplats – ett utvecklingsprojekt om psykosocial arbetsmiljö i Svenska kyrkan* och författarna skriver

Arbete inom kyrkan anses ofta inte vara ett 9 till 5-jobb utan en fortsättning av en personlig tro på evangelium in i vardagen, vilket både är positivt och negativt för de anställda. Det finns grupperingar av anställda där några arbetar för att förverkliga det kristna budskapet medan andra ser set som ett vanligt yrke.¹⁸⁶

Godhetskultur berörs även i uppsatsen *...och sedan skapade människan organisationen* som är en fallstudie av organisationskulturen i en församling i Svenska kyrkan.¹⁸⁷ Frågeställningarna i uppsatsen formuleras kring begreppet godhetskultur och hur denna påverkar anställda i Svenska kyrkan, samt om begreppet innefattar ytterligare aspekter än de som tas upp i Arbetsmiljöverkets rapport 2007:3.¹⁸⁸ Björnsdotter och Melberg tolkar rapportens slutsatser som att den psykosociala

¹⁸³ Om präst- och diakonanställning samt kyrkoherdeskifte. Ett dokument om samverkan mellan Stockholms stift och dess församlingar. Stockholms stift. 2003, s. 28

¹⁸⁴ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 9.

¹⁸⁵ Hansson 2001

¹⁸⁶ Bruhn, Lind, Svensson 2005, s. 33.

¹⁸⁷ Björnsdotter, Melberg 2007

¹⁸⁸ Ibid, s. 2

arbetsmiljön i Svenska kyrkan är knuten till organisationsformen och att godhetskulturen går att föra tillbaka till strukturförhållanden.¹⁸⁹

Den spänning mellan ”att förverkliga det kristna budskapet medan andra ser det som ett vanligt yrke”¹⁹⁰ är synlig i materialet t.ex i biskop Modéus svar på frågan vad det innebär att vara en arbetsgemenskap i kyrkan

Att vara arbetsgemenskap i kyrkan innebär många dimensioner. Dimensioner som kan beskrivas i en berättelse om en man som kommer förbi ett stenbrott där tre män hugger sten. Han frågar männen - Vad håller ni på med? Den första mannen svarar – Ser du inte att jag hugger sten. Den andra mannen svarar – Jag tjänar 100 kronor i timmen. Den tredje mannen svarar - Jag bygger en katedral!

Precis så vitt skilda drivkrafter finns i ett arbetslag i kyrkan. Ju mer ledningen kan skapa ett kollektiv desto bättre katedralbyggande blir det. Det är viktigt att som församling hitta katedralbyggandet, men också att respektera människor för vilka det är - att stämma av och hitta människors drivkrafter. Men katedralbyggande innebär också att chefen/ledaren måste vara vaksam på hur mycket katedralbyggarna arbetar. Det finns arbetsmiljörisker även där.

Det är också, som tidigare nämnts, en problematik som Öljarstrand pekar på i sin avhandling.¹⁹¹ Med den ovan tecknade bakgrunden – hur ska församlingarna förstå mål och uppgift? Hur ska då evangelium i denna kontext förstås? Eckerdal, Gerhardsson och Persson hade kyrkans centralstyrelses uppdrag att diskutera identitet i boken *Vad står Svenska kyrkan för?*¹⁹² Där diskuteras identitet utifrån

om och hur något verkligen uttrycker det som kyrkan egentligen är till för att förmedla och som hon är ensam om att stå för: glädjebudet om räddningen genom Jesus, bekänd som Kristus.¹⁹³

Detta beskrivs sedan av författarna som

att oföränderligt fasthålla att evangeliet om frälsningen av nåd allena genom Jesus Kristus – sådant det förkunnades av apostlarna och sådant vi möter det i Skriften – utgör livskällan för Guds folk. Utifrån detta evangelium, gestaltat rent och klart, skall allt vad man i kyrkan säger och gör orienteras.¹⁹⁴

Om tolkningen av kyrkans uppdrag upplevs som otydlig eller inte formulerad kan det lätt uppstå problem i utförandet av den gemensamma uppgiften. Tolkningen av utförandet av den grundläggande uppgiften är inte samma sak som tolkningen av kyrkans uppdrag. Det vore att blanda hur med vad. Eckerdal, Gerhardsson och Persson beskriver kyrkogemenskap som en problemgemenskap och Svenska kyrkan, eftersom hon är del av en gemenskap, är således också en ”problemgemenskap”.¹⁹⁵ Författarna kopplar begreppet ”problemgemenskap” till män och kvinnor som ”arbetar i Herrens tjänst”.¹⁹⁶ Problemgemenskapen jämförs med en arbetsgemenskap som relaterar till kyrkans uppgift. Detta är av betydelse för synen på och förståelsen av arbetsmiljöfrågorna i Svenska kyrkan och något som berör Svenska kyrkans identitet. Samtidigt illustrerar frågor om identitet och uppgift komplexiteten i arbetsmiljöproblematiken i Svenska kyrka. Jag har tidigare under de ecklesiologiska markörerna otydlighet och gränslöshet berört behovet av gemensamma bilder i förhållande till uppgift och uppdrag.

¹⁸⁹ Björnsdotter, Melberg 2007, s. 7

¹⁹⁰ Bruhn, Lind, Svensson 2005, s. 33.

¹⁹¹ Öljarstrand 2011

¹⁹² Eckerdal, Gerhardsson, Persson 1989 s. 17

¹⁹³ Ibid

¹⁹⁴ Ibid, s. 243

¹⁹⁵ Ibid, s. 9

¹⁹⁶ Ibid, s. 246. Författarna utgår från hälsningen i Romarbrevet 16

En forskargrupp vid Örebro Universitet, Arbets- och Miljömedicinenheten bestående av Lars Erik Warg, Ann-Sophie Hansson och Per Hansson studerar arbetsmiljön i kyrkor och samfund i de s.k. DUST-länen som består av Södermanland, Västmanland, Värmlands och Örebro län.¹⁹⁷ Preliminära resultat finns på Universitetets hemsida.¹⁹⁸ Resultaten visar att det är ”tufft vara oliktankande i församlingsarbetet”.¹⁹⁹

- Vi var särskilt intresserade av hur skillnader i värderingar mellan den anställde och arbetsgivaren påverkade hur man upplevde sin arbetsmiljö, så vi hade lagt in en sådan fråga också.
- Det visade sig att de som upplevde sig ha mycket annorlunda värderingar jämfört med församlingen – skillnaden kunde vara åt det radikala hållet likaväl som åt det konservativa – också var de som tyckte att de mer sällan eller aldrig fick uppskattning av sin arbetsgivare, eller att kommunikationen på arbetsplatsen var dålig, eller att klimatet på arbetsplatsen var dåligt.
- Att ha stora skillnader i värderingar verkar vara en grogrund för dåligt arbetsklimat, om man får tro resultaten av enkäten.²⁰⁰

- Svenska kyrkan har ett oreflekterat förhållande till godhetskultur och till medarbetarnas individuella övertygelse

Ecklesiologisk markör 6: öppenhet

Öppenheten uttrycks som att vara med i arbetet för ett gott samhälle, men tycks i betydligt mindre utsträckning direkt kopplad till en medveten ecklesiologi eller till den grundläggande uppgiften. I materialet från kyrkoherdarna sägs att det är lättare att tala om miljöfrågor än arbetsmiljö. I intervjumaterialet med kyrkoherdarna sägs att ”framgångssagan” är slut och att kyrkan saknar ett språk för förändringsprocessen. Samtidigt talas det om församlingen som möjliggörare. Men frågan är om inte ”möjliggörandet” handlar om kyrkans riktning ut mot samhälle och ideella medarbetare och inte så mycket berör arbetslagen i församlingen. Detta beskrivs av Per Hansson som ”Janus ansiktet” i hans bok *Svenska kyrkans organisationskultur*.²⁰¹ Hansson skriver

Kulturen utåt, mot allmänheten eller de kyrkotillhöriga är präglad av öppenhet och vilja att ställa upp för de enskilda individerna. Den är vidare en präglad av gränslöshet och vänlighet och har en tydlig relationsorientering. Kulturen inåt är inte lika vänlig utan präglad av teologiska motsättningar (kapitel 4), könskonkurrens, hierarki eller misstro (kapitel 5). Samtidigt står relationer, och inte uppgiften, i centrum för kyrkoherden (kapitel 6) och regelverket betonar relationer (kapitel 7).²⁰²

Intervjumaterialet visar på en önskan och längtan efter teologiska samtal om vad det innebär att vara kyrka idag. Men också kring generella frågor och begrepp som det underförstått förutsätter att vi tänker lika kring. Det kan vara att bearbeta begrepp som ”samarbete”, ”godhet”, ”människosyn”, ”episkopal”, ”evangelisk-luthersk”. Detta har berörts ovan under markörerna godhetskultur och individuell övertygelse. Begrepp som få betydelse i mötet med omgivande samhälle och som kan beskrivas som att ”kyrkan är ett skyltfönster”.

En ofta refererad artikel är Per Frostins “Organisationen är budskapet”.²⁰³ Med detta menar Frostin att en organisations budskap är lika mycket det synliga som det verbala. Han skriver att

Detta innebär inte att det budskap som organisationen uttrycker alltid är adekvat eller önskvärt men det betyder

¹⁹⁷ Tufft vara oliktankande i församlingsarbetet.

¹⁹⁸ Preliminära resultat i forskning om arbetsmiljön i kyrkan.

¹⁹⁹ Tufft vara oliktankande i församlingsarbetet.

²⁰⁰ Ibid.

²⁰¹ Hansson 2001

²⁰² Ibid, s. 164.

²⁰³ Frostin 1992

att det budskap som människor tydligast uppfattar är det synliga, organisatoriska, inte det verbala.²⁰⁴

Detta anknyter både till ”kyrkan som skyltfönster” och till diskussionen om trovärdighet i intervjumaterialet. Frostin skriver att ”om ord och organisation pekar åt olika håll förlorar orden sin trovärdighet.”²⁰⁵ Men det anknyter också till frågor om den eclesiologi som kommer till uttryck. Är det bara den verbala eclesiologin som är betydelsefull och hur ska vi förhålla oss till den eclesiologi som uttrycks i organisation och administration? Frostin menar att utgångspunkten måste vara teologisk reflektion kring kyrkans budskap och att organisationen ska tjäna budskapet.²⁰⁶ Frostin berättar om hur ”bristen på teologisk fantasi när det gäller organisation” förvånat honom.²⁰⁷

I uppsatsen *Diaspora och Koinonia – Eclesiologi och pastoral strategi hos KG Hammar* diskuterar Magnus Heberlein Hammars kyrkosyn under åren 1970 – 1985. Hammar definierar själv kyrkopolitik som ”åtgärder och program i syfte att påverka den kyrkliga organisationens utformning så att den bättre kan tjäna sitt mål”.²⁰⁸ Heberlein menar att det inte går att dra någon skarp gräns mellan kyrkopolitik och olika teologiska riktningar. Det allvarliga enligt Heberlein är att kyrkan ”inte alls definierar några tydliga mål” utan att tradition och kyrklig praxis blir det normgivande.²⁰⁹ Mot detta diskuteras KG Hammars eclesiologi utifrån begreppen kyrkan som idé eller intresse.

I begreppen idé och intresse anknyter Hammar till Wingren. Kyrkan måste i varje tid behålla sin förmåga att förmedla evangelium. Det Wingren beskriver som växling och kontinuitet eller annorlunda uttryckt – sambandet mellan Kristus och kyrkan – är ett kognitivt och relationellt samband.²¹⁰ Ett centralt citat i Heberleins framställning handlar om religion, kristendom och sekularisering. Heberlein skriver

Religion är motsatsen till kristendom och sekulariseringen ett resultat av biblisk påverkan på samhället. Oavsett vilken av dessa tolkningar man utgår från, skriver Hammar, är det obestridligt att religionen har förlorat, och sekulariseringen vunnit inflytande, en utveckling som kyrkan bemött med beklagande och motstånd.²¹¹

Guds handlande transcenderar kyrkans religiositet. För Hammar blir kyrkans relevans- och identitetskris ett tecken på att den protestantiska principen inte efterlevs. Kyrkan är människor och inte en funktion eller en organisation menar Hammar.²¹² ”Tydlighet är att peka på det väsentliga i kyrkans identitet, och inte låta det fördunklas av det mindre väsentliga”.²¹³ För Hammar är det viktigt ”vad kyrkan är i sin helhet: Vilka beteende- och tankemönster som präglar den som budskap, gemenskap och organisation”.²¹⁴ Den kyrkosyn som Heberlein beskriver hos Hammar är konstruktiv och användbar för att se på sambandet kyrka, arbetsmiljö och upplevelser av marginalisering i vår tid. Kyrkan måste, för att kunna förmedla evangelium till alla, vara målinriktad och idériktad.²¹⁵ Kyrkan måste utvecklas från organisation till rörelser, från intresse till idé.²¹⁶ Hammar menar att kyrkans brist på engagemang, rörelse, och nytänkande leder

²⁰⁴ Frostin 1992, s. 67

²⁰⁵ Frostin 1992, s. 68

²⁰⁶ Ibid, s. 67.

²⁰⁷ Ibid, s. 69.

²⁰⁸ Heberlein 1999, s. 8 fotnot 1

²⁰⁹ Ibid, s. 9

²¹⁰ Ibid, s. 21

²¹¹ Ibid, s. 25

²¹² Ibid, s. 31

²¹³ Ibid, s. 32

²¹⁴ Ibid, s. 33

²¹⁵ Ibid, s. 36

²¹⁶ Ibid.

till ”mångsyssleri och brist på koncentration och målinriktning”.²¹⁷

Den religiösa, i motsatts till kristna, kyrkan blir en klubb där verksamheterna blir till för klubbmedlemmarnas välbefinnande.²¹⁸ Den kyrkan Hammar beskriver är en kyrkan som fastnat i sin egen föreställning om vad det innebär att vara kyrka. Hammars ideal är en kyrka som efterliknar Kristus. Det är av ”central betydelse att se att förkunelse och organisation hör samman och måste gestaltas utifrån gemensamma utgångspunkter”.²¹⁹ Öppenhet är inte ett väsentligt värde i folkkyrkotanken. Det är en del av själva evangeliet.²²⁰

Öppenhet diskuteras också av Anne-Louise Eriksson i ”Demokrati och kyrka – En reflektion över Svenska kyrkans demokratiska identitet”.²²¹ Angående identitet skriver hon att ”Gränsen mellan ’oss’ och ’dem’ är alltid flytande och genomtränglig. Svenska kyrkan är ett nästan övertydligt exempel på detta”.²²² Frågan är vilken eller vilka identiteter vi talar om. Jag tänker att en identitet förhåller sig till något, i Svenska kyrkans fall vissa dogmer som står i ett visst förhållande till historia och tradition. Kyrkoordningen är en yttre formell ram för tolkningen av kyrkans uppgift. Att kyrkan ”konstitueras av Guds tilltal och en pågående reflektion över vad detta tilltal erbjuder oss [. . .] Kyrkan består därmed av alla oss som är indragna i denna reflektion och praktik”²²³ är naturligtvis på ett plan rätt men denna reflektion och praktik är också en kyrkorättslig verklighet som anger ramar för hur praktiken ska utföras. Men man kan inte i en sådan diskussion t.ex bortse från dopet som ”medlemsgrundande” i Svenska kyrkan, eller att ”Ordet och sakramentet erbjuds till alla”.²²⁴ Detta menar jag är en glidning i förhållande till Kyrkoordningens 20 kap 2 § ”Var och en som är döpt får ta emot nattvardsgåvorna” och ett exempel som problematiserar öppenhet i förhållande till en församlingspraktik. Öppenhet kan tyckas överordnat det demokratiska beslutsfattandet som kyrkoordningen är ett uttryck för. Frågan är hur det uppfattas i organisationen?

- Svenska kyrkan har en öppenhet utåt som inte motsvaras av en ecklesiologisk reflektion in mot organisationen

Ecklesiologisk markör 7: tudelning

Arbetsmiljöverket skriver att ”Svenska kyrkans organisation vilar på historisk grund och tradition och kan synas svår att sätta sig in i.”²²⁵ Svenska kyrkan framstår som en speciell och annorlunda organisation jämfört med samhälle och andra organisationer. Detta tyder på en tudelning i förhållande till den egna organisationen. Annorlunda uttryckt – på vilket sätt är Svenska kyrkan speciell och vad får det för konsekvenser för organisationen? Det speciella och annorlunda formuleras inte tydligt utan bilden av en tudelad organisation återspeglas i intervjuer och skriftligt material i uttalanden t.ex. om kyrkan som myndighetskyrka eller kommunalkyrka. Det för kyrkan speciella uttrycks i negativa termer.

Vad är det som skiljer kyrkan från andra organisationer? Clare Watkins artikel *The Church as a Special Case: Comments from Ecclesiology Concerning the Management of the Church* ger viktiga synpunkter i en ecklesiologisk förståelse av arbetsmiljön i Svenska kyrkan.²²⁶ Hon skriver ”the

²¹⁷ Heberlein 1999, s. 36

²¹⁸ Heberlein 1999, s. 38

²¹⁹ Ibid, s. 39

²²⁰ Ibid, s. 70-71

²²¹ Eriksson 2005

²²² Eriksson 2005, s. 54

²²³ Ibid, s. 57

²²⁴ Ibid, s. 53

²²⁵ Kjölrsrud, Svärd 2007, s. 2.

²²⁶ Watkins 1993

theologian who seeks to empty insights from social science approaches to managing such organizations must be aware not only of the ordinariness of the Church, but also of its traditional sense of its own extraordinariness.”²²⁷ Watkins pekar på den dubbelhet i kyrkans förhållande till sin egen organisation som är tydlig i t.ex. arbetsmiljöverkets rapport.

Jag har tidigare beskrivit den för Svenska kyrkan unika ansvarsfördelningen uttryckt i den dubbla ansvarslinjen. De förtroendevalda väljs i kyrkoval och inom varje nivå i kyrkan finns de förtroendevalda representerade. Det finns därför anledning att titta på förhållandet till demokrati. Lundstedt skriver att

De problem och spänningar som uppstod när folksuveränitetens princip genom kyrkomötesreformen överfördes till Svenska kyrkan hade i första hand inte att göra med det faktum att kyrkan demokratiserats utan att den överfördes till Svenska kyrkan utan en genomgripande och grundlig teologisk reflektion och förankring.²²⁸

Lundstedts analys har stöd av Persenius som riktar kritik mot det han menar är en omfattande författningsreform utan teologisk förankring i Svenska kyrkan. Han skriver

En kritik som riktats mot det senaste decenniets omfattande författningsreform i Svenska kyrkan är att denna är pragmatiskt motiverad och genomförd. En djupare teologisk reflektion saknas, framför allt när det gäller den rikskyrkliga organisationen.²²⁹

Frågor om kyrka och demokrati tangerar i någon mån alltid frågor om uppenbarelsens plats i kyrka och kyrkoorganisation. Lundstedt skriver

Det uppstår här ett spänningsförhållande mellan demokrati och uppenbarelse som i sin tur lett fram till frågan om, och i så fall i vilken utsträckning, kyrkan skall omfattas av det omgivande samhällets demokratiska principer och huruvida det finns några gränser för ett sådant demokratiskt beslutsfattande inom kyrkan, och i så fall hur dessa gränser skall dras upp och av vem. Frågan om demokrati och uppenbarelse leder oss in på frågan om det finns en borte gräns för det demokratiska beslutsfattandet.²³⁰

De frågeställningar Lundstedt tar upp om en borte gräns för det demokratiska beslutsfattandet finns med i ERK-utredningen från år 1992 där hovrättspresident Carl-Axel Petri var ensamutredare. Ahrén redogör för tankegångarna i utredningen och skriver

Evangeliet och kyrkans lära är inte framsprungna ur en demokratisk process. De kan därför inte heller ändras enligt vanliga demokratiska spelregler.²³¹

Det finns alltså ett problem i förhållande till demokrati och uppenbarelse och där man skulle kunna tänka att motstånd mot ”kommunalkyrka” och statlig reglering har sin upprinnelse. Uppenbarelsen spelar organisatorisk roll på så sätt att det inte finns konsensus om hur och till vilken del uppenbarelsen är betydelsefull i organisationen Svenska kyrkan. Detta är givetvis ett komplext samspel men har bäring på arbetsmiljöfrågor så som de bland annat uttrycks i den explorativa undersökningen. Öljarstrand skriver om Svenska kyrkan som en ”speciell” organisation att

just mötet mellan det sekulära och det andliga gör att, som Harris (1998) påpekar, församlingar inte fullt ut kan jämföras med sekulära frivilligorganisationer. Resultatet i den här studien och tidigare studier visar dock att Svenska kyrkans församlingar inte heller kan jämföras med församlingar inom andra trossamfund i Sverige, vilka har en annan organisationsstruktur och styrning. Församlingarna går inte heller att fullt ut jämföra med

²²⁷ Watkins 1993, s. 369

²²⁸ Lundstedt 2006, s. 164

²²⁹ Persenius 1995, s. 24

²³⁰ Lundstedt 2006, s. 164

²³¹ Ahrén 2000, s. 62

sekulära politiskt styrda arbetsplatser inom exempelvis kommuner och landsting. Mot bakgrund av detta kan kanske Svenska kyrkans församlingar bäst beskrivas som en organisatorisk mötesplats mellan en sekulär och en religiös organisationsform.²³²

Det finns anledning att fundera över vad som kan menas med kyrkoförfattning och kyrkoordning. Hannu Juntunen, dåvarande sekreterare i biskopsmötets i den evangelisk lutherska kyrkan i Finland, definierar kyrkoförfattning:

i allmänhet och som teologisk term kyrkans organisation, alltså att församlingsenheten finns, ämbetet finns, att förkunnelsen och samramentsutdelningen är organiserad, att församlingen har en förvaltning osv.²³³

Med kyrkoordning avser Juntunen:

en författning angiven av ett organ med befogenheter, en författning i vilken anges hur kyrkans organisation konkret genomförs i en historisk situation,²³⁴

Jag tolkar Juntunen så att kyrkans organisation är både dess kyrkoförfattning och dess kyrkoordning. Kyrkoförfattning och kyrkoordning är en sammanhållen enhet som är tidsbunden. Juntunens utgångspunkt är att teologiskt granska kyrkorätten och "de teologiska utgångspunkterna för kyrkans organisation."²³⁵ Detta kan beskrivas som en ecklesiologisk ansats vis à vis kyrkorätt och kyrklig organisation. Juntunens förhållningssätt leder till problem om inkarnation och uppenbarelse inte hålls samman. I en diskussion om inkarnationen skriver Juntunen:

Guds uppenbarelse inträder i empirin dvs inkarneras i viss bemärkelse också i nådemedlen (revelatio mediata) i vilka Kristus själv är närvarande. Theologica cruce betyder att nåden inte endast är en princip eller idé (predikans scopus) utan något objektivt som ges oss, som vi ikläds. I Kristus och nådemedlen inträder nåden i empirin, genom dem sker Gud skapande gärning i oss.²³⁶

Jag tänker att funktion som Juntunen beskriver det handlar om att förmedla evangelium. När uppgift och funktion inte hålls samman, då blir det problem. Juntunen håller samman människovärde och inkarnation och skriver "Individens obetingade värde, medmänsklighet och jämställdhet grundar sig enligt teologisk uppfattning på skapelsen, frälsningen och inkarnationen."²³⁷ Det är den första teologiskt motiverade beskrivning jag sett i material kring kyrkorätt, arbetsmiljö och organisation. Juntunen håller samman skapelse och frälsning med inkarnationen. Juntunen fortsätter

"Inre" och "yttre" går inte att skilja åt vid tal om kyrkans organisation. Kyrkans organisation är analog med ordningen att förkunna evangelium och förvalta sakramentet. Kyrkans organisation är en ordning i vilken strävan är att tron och kärleken skall bli en synbar verklighet. Kyrkans organisation är en del av kyrkans synbarhet.²³⁸

Detta leder vidare till en diskussion om demokrati där Juntunen skriver att

Den demokratiska förvaltningsmodellen som lånats av samhället är lämpad för kyrkan endast i det fall att den tjänar fullgörandet av kyrkans uppgift. I kyrkan har ett demokratiskt beslutsfattande inte ett självvärde utan kommer alltid i andra hand efter kyrkans uppgift. Å andra sidan måste konstateras att demokratin i kyrkan baseras på de döpta kristnas allmänna prästadöme. Den teologiska analysen av innehållet i detta har åtminstone i min egen kyrka förblivit alltför ringa.²³⁹

²³² Öljärstrand 2011, s. 118

²³³ Juntunen 1995, s. 3-4.

²³⁴ Ibid, s. 4.

²³⁵ Juntunen 1995, s. 4

²³⁶ Ibid, s. 5

²³⁷ Ibid, s. 7.

²³⁸ Ibid, s. 9

²³⁹ Ibid, s. 11.

Eriksson diskuterar relationen demokrati och uppenbarelse i Svenska kyrkan och vilka konsekvenser olika ståndpunkter leder till beträffande kyrkosyn. Ett tydligt syfte är att finna och argumentera för en teologisk motivering till demokratiseringsprocesser inom Svenska kyrkan. Inledningsvis konstaterar Eriksson att

Motsättningen mellan demokrati och gudomlig uppenbarelse utgör ännu ett olöst problem för Svenska kyrkans självförståelse så som den kommer till uttryck i 1999 års kyrkoordning.²⁴⁰

Vidare skriver Erikssons om tolkningen av det särskilda ämbetet. Hon skriver

Det särskilda ämbetet har därför inte till uppgift att vaka över eller formulera 'rätt svar', utan att möjliggöra närvaron av Ordet och sakramenten, det vill säga att göra Guds tilltal synligt och hörbart för alla. Makt, i betydelsen förmåga och rätt att påverka, blir då en fråga om auktoritet snarare än en fråga om formella rättigheter.²⁴¹

Men hur förhåller sig auktoritet och formell makt till varandra? Mark Chapman säger att auktoritet är förenat med anspråket att tala och agera i Guds namn och "Authoritative discourse presupposes a point of origin and a receiver, which immediately connects the problem of authority with that of tradition and reception."²⁴² I ett sådant paradigm är det inte problematiskt att auktoritet inte åtföljs av formell makt. Men hur blir det i praktiken? Att lösa biskoparnas minskade roll i kyrkomötet och i viss mån i förhållande till tillsyn och främjande över församlingens grundläggande uppgift, med en diskussion om auktoritet i t.ex. Läronämnden, visar på en tudelning som innebär problem arbetsmiljömässigt.²⁴³ Biskoparnas ansvar reduceras till ett ansvar över vinningstjänsterna. Förenklat kan det uttryckas i att alla har rättigheter men endast vinningstjänsten kan ställas till ansvar. De förtroendevalda svarar inför väljarna. Det kan alltså diskuteras hur mycket makt biskoparna rent formellt har och vilka möjligheter detta ger. Frågan om auktoritet är en grund till konflikter. Detta är också något som är tydligt i intervjumaterialet, där det beskrivs att kyrkoherdar ibland tappat över styrning och ledning till kyrkoråd. Chapman beskriver problemet så här "The problem of authority points to questions of divine and human legitimacy, sovereignty and status, as well as the use and abuse of coercive power both church and state."²⁴⁴

Som ovan berörts under den ecklesiologisk markören otydlighet är stiftens tydliga med att ansvaret för arbetsmiljöfrågor är församlingarnas och att det ligger på arbetsgivarorganisationen att stötta församlingarna i rollen som arbetsgivare. Stiftets stöd upplevs generellt som svagt från församlingarna, medan arbetsgivarorganisationens roll uttrycks i termer av att kommunicera det materiella innehållet i Arbetsmiljölagen. Det som framträder är en tolkning av arbetsmiljö som en uppsättning regler. Vilket står i motsattsförhållande till beskrivningar av arbetsmiljö som en människosynsfråga, något som berör livet, goda relationer och något som hänger samman med ett kristet skapelseperspektiv.

Ett ledarskapsproblem är kyrkoherdar som uttrycker tveksamhet inför att inte hinna vara präst – "hinner jag vara präst som kyrkoherde". Andra kyrkolagsutskottet skrev i sitt betänkande till kyrkoordning för Svenska kyrkan (2KL 1999:1) att

²⁴⁰ Eriksson 2005, s. 35

²⁴¹ Ibid, s. 62

²⁴² Chapman 2010, s.497

²⁴³ Eriksson 2005, s. 61-62. Eriksson diskuterar biskoparnas auktoritet i Läronämnden, men inte ur ett arbetsmiljöperspektiv

²⁴⁴ Chapman 2010, s.498.

Uttrycket andlig ledare går tillbaka på kyrkohandbokens ordning för mottagande av kyrkoherde. Det används i kyrkoordningsförslaget för att det är fråga om ett specifikt ledarskap, som handlar om tillsyn och samordning i relation till församlingens grundläggande uppgift.²⁴⁵

Kyrkolagsutskottet skrev vidare:

Det finns en svårighet i att både uttrycka att det är fråga om ett ledarskap som skall fullgöras i relation till församlingens grundläggande uppgift – som är en andlig uppgift – och att undvika tolkningen att bestämningen av kyrkoherden som 'andlig ledare' innebär att det är fråga om en uppdelning i andligt och världsligt snarare än om ett ledarskap som utövas i ett specifikt perspektiv.²⁴⁶

Uttrycket ”andlig ledare” ströks och omformulerades till att ”Kyrkoherden har ansvaret för tillsyn och övergripande samordning av all verksamhet utifrån församlingens grundläggande uppgift.”²⁴⁷

Andra kyrkolagsutskottets betänkande kan illustrera en del av den tudelning som uttrycks i materialet beträffande kyrkoherden och önskan att vara ”riktig präst” och inte en administratör. Det är en syn som delvis är tydligt i materialet även på andra områden och som kan beskrivas som en uppdelning mellan andligt och världsligt, eller mellan teologi och juridik. Almer och Westergård gör en distinktion mellan ”chefska” och ”herdeperspektiv”.²⁴⁸ Distinktionen väcker också frågor kring en teologisk reflektion kring ledarskap. ”Chefska” relateras t.ex. till ”resultat, kvalitet, ekonomi och personal.”²⁴⁹ I diskussionen kring chefska talar författarna om makt och säger att

det ansetts som relativt fullt och okristligt att i kyrkans sammanhang tala om ett begrepp som många har starkt negativa associationer till. Att utöva makt förknippas då med att härska och styra över människor för att vidmakthålla sin egen position.²⁵⁰

Ledarskapet i församlingen har tydliggjorts och kyrkoherdens ledarska poängteras. Samtidigt är församlingen som gemenskap mindre tydlig och arbetslagets roll i församlingsarbetet nämns knappt. Församlingen blir synonym med kyrkoherden. Istället är det en tredelad bild som framträder i beskrivningen av församlingen som arbetsplats – kyrkoherde, arbetslag och förtroendevalda. Ansvaret för arbetsmiljöfrågorna kan upplevas som ensamt av kyrkoherdar, vilket uttrycks i intervjuerna. Anställda i församling ska vid problem eller konflikter i första hand söka hjälp hos arbetstagarorganisationen eller företagshälsovården. Detta blir på samma sätt som påtalats ovan ett uttryck för en tudelning i synen på kyrka och arbetsmiljö, där ett systematiskt arbetsmiljöarbete inte ses som en resurs i församlingsarbetet.

I materialet från stiftens talas också om människor som resurser. Frågan är hur väl mänskliga resurser tas tillvara om arbetsmiljön ses som något separat från kyrkans grundläggande uppgift? Denna tudelning tycks också motsvaras av en syn på kyrkan som ”speciell” och en icke sammanhållen syn på kyrkoordning och kyrkorätt. Om arbetsmiljö i praktiken behandlas uteslutande som en uppsättning regler och inte något som berör själva livet, så visar det en uppdelning mellan teologi och arbetsmiljö. Effekten kan bli en diskrepans mellan det som sägs och det som gestaltas. Det är också i samband med frågor om relationen teologi och arbetsmiljö, eller relationen kyrka och arbetsmiljö som trovärdighet diskuteras – ”varför gör vi det vi gör – gör vi det för att det är en del av vår kristna människosyn, eller gör vi det för att framstå som trovärdiga?” Detta är också ett synsätt som Anne-Sophie Hansson ger uttryck för

²⁴⁵ Styra och leda – Samverkan och ansvarsfördelning i Svenska kyrkan 2008, s. 67.

²⁴⁶ Ibid, s. 68.

²⁴⁷ Edqvist, Friedner, Lundqvist Norling, Tibbling 2005, s. 59.

²⁴⁸ Almer, Westergård 2010, s. 13

²⁴⁹ Ibid, s. 18

²⁵⁰ Ibid, s. 19

Till skillnad från många andra organisationer har kyrkan en stark värdebas, byggd på kristna värderingar och etik. Att låta denna värdebas bli till en grundbult för det ”goda arbete” i stället för till hinder, bör som jag ser det vare en angelägen fråga för en långsiktig förbättring av arbetsförhållandena inom Svenska kyrkan.²⁵¹

Frågan om kyrkorätt, demokrati och ledarskap har konkret kyrkorättslig relevans för en församlingspraktik. I en förändrad situation där kyrkan är beroende av frivilligt deltagande kommer auktoritet att bli förhandlingsbart snarare än okritiskt accepterad. Detta är en ny och inte okomplicerad situation för kyrkan.²⁵² Detta är också något som påtalas i det svenska materialet. Frågor om makt, auktoritet och demokrati hänger samman med ansvar.

Frostin definierar: ”tre aspekter av den kristna traditionen som blir problematiska i nusetituationen: Kristen människosyn [. . .] Människans grundhållning till tillvarons centrum är mottagande [. . .] Vägen till liv går genom död [. . .]”.²⁵³ De aspekter Frostin pekar på genomsyrar intervjumaterialet och berör det sätt på vilket Svenska kyrkan är kyrka eller de utmaningar som det innebär att vara kyrka idag. Per Frostin skriver att

Teologi är av fundamental betydelse men endast när den får prägla det konkreta, verkliga människolivet. En teologi och en förkunnelse som inte inkarneras i en kristen gemenskapsstruktur och i människors livsform är av mycket begränsad betydelse.²⁵⁴

Frågan är till vilken del detta gäller även anställda i organisationen Svenska kyrkan? I en diskussion om grunden för Kyrkans organisation utgår Frostin från Gud som treenig och skriver att ”vi som kristna är kallade att leva i gemenskap”.²⁵⁵ Han fortsätter ”En trinitarisk kyrkosyn innebär att den treeniges frälsningshandlande, inte kyrkan, är fokus för kristen tro. Kyrkans uppgift är att vittna om den treenige Gudens ’frälsningsekonomi’”.²⁵⁶ Detta leder till en kritik av Mammon.²⁵⁷ Detta är mycket intressant då det tangerar frågor om kyrkan som en speciell organisation.

Detta anknyter även till frågor om trovärdighet och tudelning och på vilket sätt olika aspekter av kyrkorätt och organisation håll samman. Fjärstedt återger en historia från sin tid som ”missionary professor” i Sydindien som får illustrera detta. Perspektivet är mission och ekonomisk förvaltning men innehåller värdefulla synpunkter relevanta för Svenska kyrkan idag. Fjärstedt skriver att:

Det som görs är till sist mer talande än det som syns och definitivt alltså mer än det som sägs. Det som görs måste vara genomskinligt nog att röja den egentliga intentionen. Det är det här som gör att diskrepansen mellan kyrkans ideal, som det kommer fram i uppbindningen till det gudomliga Ordet och de sakramental handlingarna å ena sidan och hennes yttre framträdande i yttre ordningar och administrativa mönster inte får bli så stort att sambandet för omgivningen inte blir begripligt. Människor tolkar självklart syftet med ett visst sätt att handla och ordna yttre strukturer. Om det då inte tydligt kan återföras på det som finns i det sakrala grundmönstret, i Kristusmönstret, faller det av sig självt att man letar efter andra syften [. . .] Utan sådana kopplingar till kyrkans transfigurationsmönster tolkas handlandet givetvis utifrån det enda som framgår, nämligen en utifrån kommande kulturell eller politisk idé.²⁵⁸

- Svenska kyrkan framstår som en tudelad organisation där olika aspekter av vad det innebär att vara kyrka inte hålls samman

²⁵¹ Hansson 1999, s. 109.

²⁵² Chapman 2010, s. 498.

²⁵³ Frostin 1992, s. 73.

²⁵⁴ Frostin 1992, s. 68

²⁵⁵ Ibid, s. 70

²⁵⁶ Ibid, s. 71.

²⁵⁷ Ibid, s. 72.

²⁵⁸ Fjärstedt 1992, s. 144

8.3 Framtida forskning

Arbetsmiljöverkets *Rapport 2007:3 – Tillsyn av Svenska kyrkans arbetsmiljö* tycks ha haft ett begränsat genomslag i Svenska kyrkan. Kännedom om rapporten och rapportens genomslag i stiftens främjandeinsatser tycks svag. Det systematiska arbetsmiljöarbetet nämns inte i stiftens tillsyns- och främjandeinsatser. Det går inte heller att säga till vilken del församlingarna arbetar med systematiskt arbetsmiljöarbete eller på vilket sätt de arbetar med frågorna. I församlingarna är det svårt att utläsa till vilken del arbetsmiljöarbetet sker systematiskt, eller på vilket sätt det sker. Detta väcker generella frågor om hur implementering av lagstiftning går till i Svenska kyrkan. När en statlig myndighet genomför en stor tillsynsinsats och i en rapport påvisar vissa förhållanden som problematiska borde inte detta föranleda någon form av gemensam strategi för att implementera slutsatserna från rapporten? Detta skulle kunna vara ett intressant framtida forskningsområde.

- Hur implementeras lagstiftning och/eller slutsatser från statliga myndigheter i Svenska kyrkans verksamheter?

Det som synes vara en bristfällig implementering av slutsatserna från Arbetsmiljöverkets tillsynsinsats och rapport tyder på en tudelad syn i förhållande till statlig, utifrån kommande lagstiftning. Att rent faktiskt se Arbetsmiljölagen som en uppsättning regler får konsekvenser för kyrkans syn på andligt och världsligt. Teologi omnämns som något som rör hela livet, men arbetsmiljö ses som något avgränsat och avskilt från t.ex. stiftens främjande. Att pröva hypotesen om kyrkan som en tudelad organisation utifrån ett studium av implicit teologi vore värdefullt för Svenska kyrkans arbete på alla nivåer.

- Att pröva hypotesen om kyrkan som en tudelad organisation utifrån ett studium av implicit ecklesiologi.

Frågan om stiftens syn på tillsyn och främjande i relation till arbetsmiljö skulle behöva ytterligare belysas. Detta då den explorativa undersökningen visar på en uppdelning av arbetsmiljöfrågor som gör att arbetsmiljölagens materiella regelverket inte hålls samman med församlingarnas grundläggande uppgift. Arbetsmiljöansvaret ligger hos församlingen i dess kapacitet som arbetsgivare. Den statliga tillsynen av arbetsmiljö ligger på Arbetsmiljöverket. Stiftens grundläggande uppgift beskrivs i kyrkoordningen 6 kap 1 § som att ”främja och ha tillsyn över församlingens liv”, stiftets uppgift är på så sätt knutet till församlingarnas grundläggande uppgift. Hur stiftet utför sin grundläggande uppgift är en tolkningsfråga för respektive stift.

Främjande- och tillsynsuppdraget beskrivs i kommentaren till kyrkoordningen som ”olika sidor av samma sak”.²⁵⁹ Kyrkoordningen 57 kap 1 § behandlar tillsyn över församlingar och stift. Av punkt 1 framgår att i tillsynen ingår ”råd, stöd och hjälp, dels i frågor som rör kyrkans lära, böcker, sakrament, gudstjänst och övriga handlingar, dels i rättsliga frågor”. I kommentaren till paragrafen sägs att det kan ”finnas behov av och vara befogat att tala om en kyrklig tillsyn även på områden där det också finns en statlig tillsyn”.²⁶⁰ Det skulle alltså på intet sätt vara en omöjlighet att inkludera arbetsmiljöfrågor inom tillsyn och främjande. Särskilt med tanke på att jämställdhet är prioriterat i både Linköping och Stockholm och jämställdhet faller under den statligt reglerade Diskrimineringslagen.

Det vore värdefullt att i en framtida studie inkludera samtliga stiftskanslier för att undersöka hur dessa arbetar kring frågor som berör arbetsmiljö och vilka överväganden som ligger till grund för

²⁵⁹ Edqvist, Friedner, Lundqvist Norling, Tibbling 2010, s. 140

²⁶⁰ Ibid, s. 687

olika främjande- och tillsynsinsatser. Det skulle vara särskilt intressant med tanke på prioriteringen av jämställdhet i de båda stiftens. Vilka val ligger till grund för stiftens tolkning av tillsyns- och främjandeuppdraget? Varför prioriteras på ett visst sätt? En sådan studie skulle även kunna inkludera församlingar i stiftens för att studera hur olika främjande- och tillsynsinsatser får genomslag lokalt.

I materialet från kyrkoherdarna framgår inte om alla verkligen arbetar med SAM och inte heller hur man arbetar. Ser man arbetsplatsträffar som del i ett systematiskt arbetsmiljöarbete? Hur ser dokumentationen ut? Intentionerna i arbetsmiljölagen, uppfattar jag, är att skapa delaktighet i det gemensamma ansvaret för en god arbetsmiljö. I mycket är alltså arbetsmiljölagens syfte liknande det som i ecklesiologiska termer beskrivs som att möjliggöra goda relationer. Det vore därför intressant att undersöka hur t.ex. Linköpings stifts kyrkosynsarbete får konkret genomslag i församlingarna och vilka effekter detta kan få på arbetsmiljöarbetet.

- Att genomföra en större studie och samtliga stiftskanslier för att undersöka hur dessa arbetar kring frågor som berör arbetsmiljö och vilka överväganden som ligger till grund för olika främjande- och tillsynsinsatser. En sådan studie skulle även kunna inkludera församlingar i stiftens för att studera hur olika främjande- och tillsynsinsatser får genomslag lokalt.
- Det vore intressant att undersöka hur t.ex. Linköpings stifts kyrkosynsarbete får konkret genomslag i församlingarna och vilka effekter detta kan få på arbetsmiljöarbetet.

I intervjuerna återkommer uttalanden om att sätta ord på längtan, eller att tala om kyrkan som korsmärkt. I en intervju ställs frågan ”Vad är Svenska kyrkans självförståelse?” Hur denna självförståelse hänger samman med kyrkan som en speciell organisation skulle ytterligare behöva belysas, särskilt utifrån stiftens tillsyns- och främjandeuppdrag. I materialet nämns t.ex. att i en förändringsprocess bryts ett kommunalkyrkligt mönster mot något nytt. Vad som i olika sammanhang menas med kommunalkyrklig och vad denna syn ställs i relation till vore intressant att undersöka. Rekrytering, rekryteringsstöd och ledarstöd nämns som viktiga för en god arbetsmiljö. I Stockholms stift är stiftskansliet aktiva i rekryteringsprocessen vid kyrkoherdetillsättningar. Det händer ”att domkapitlet kallar andra sökande på intervju än församlingen gör”. Ur ett arbetsmiljöperspektiv vore det intressant att utvärdera rekryteringsprocessen i Stockholms stift – vad händer i processen när stiftskansliet kallar andra sökanden på intervju än församlingen? Innebär det problem för församlingen och hur upplevs det av den som sedan blir kyrkoherde? Förekomsten av managementlitteratur och en analys av de begrepp som litteraturen använder vore intressant att belysa ur ett ecklesiologiskt perspektiv.

- Hur relaterar Svenska kyrkans självförståelse till synen på kyrkan som en speciell organisation?
- Vad som i olika sammanhang menas med kommunalkyrklig och vad denna syn ställs i relation till vore intressant att undersöka.
- Ur ett arbetsmiljöperspektiv vore det intressant att utvärdera rekryteringsprocessen i Stockholms stift.
- Förekomsten av managementlitteratur och en analys av de begrepp som litteraturen använder vore intressant att belysa ur ett ecklesiologiskt perspektiv.

Strukturutredningens förslag har antagits av kyrkomötet 2012 och innebär en utvidgad tillsyn över förvaltningen hos pastorat och församlingar. Det finns därför anledning att fundera över om arbetsmiljöfrågor på ett tydligare sätt kommer att ligga under stiftsstyrelsens tillsyn. I avsnittet Främjande och tillsyn i utredningen står att ”Diskussionerna om arbetsmiljön i Svenska kyrkan har

pekat på brister när det gäller att hantera arbetsmiljöfrågor och inte minst att fullgöra de krav som finns på ett systematiskt arbetsmiljöarbete”.²⁶¹ Samtidigt sägs att ”den sammanhållning av tillsyn och främjande på ett principiellt plan som finns i förarbetena till kyrkoordningen inte riktigt tycks finnas i den kyrkliga verkligheten”.²⁶²

Indelningsändringar påverkar många och det tycks finnas behov av erfarenhets- och kompetensutbyte mellan församlingar och mellan stift. Det finns en tendens att se allt som kommer från en högre nivå i kyrkan som något som bara händer utan förvarning. Lite av ”katten på råttan, råttan på repet” i förhållandet mellan de olika nivåerna i den kyrkliga organisationen. Ur ett forskningsperspektiv vore det därför viktigt att följa stiftens och församlingarnas arbete med en eventuell implementering av Strukturutredningen efter kyrkomötet 2012 och då med särskilt fokus på hur arbetsmiljörelaterade frågor behandlas.

- Ur ett forskningsperspektiv vore det viktigt att följa stiftens och församlingarnas arbete med en eventuell implementering av Strukturutredningen efter kyrkomötet 2012 och då med särskilt fokus på hur arbetsmiljörelaterade frågor behandlas.

9. Avslutande tankar

Masteruppsatsens syfte och fokus på två stift har inte gett utrymme att fördjupa en diskussion om goda exempel. Det betyder förstås inte att goda exempel inte existerar, tvärtom. Det finns många goda exempel på väl fungerande arbetsmiljöarbete. Jag vill nämna hemsidan Arbetsmiljö som ligger under Svenska kyrkans hemsida i samarbete med Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation.²⁶³ Projektet Sunda arbetsplatser ett samarbete mellan bl.a Järfälla församling och Järfälla kommun.²⁶⁴ I Luleå stift pågår sedan år 2008 projektet Att leva som vi lär. Ett projekt som tillkom i anslutning till Arbetsmiljöverkets tillsynsinsats.

Under avsnittet Ecklesiologisk markör: tudelning har jag beskrivit hur vissa aspekter inom Svenska kyrkan inte hålls samman. Men hur ska en ecklesiologi utformas som håller samman olika aspekter av vad det innebär att vara kyrka? Sven-Erik Brodd skriver i *Diakonaten - från ecklesiologi till pastoral praxis*²⁶⁵ om kyrkans sakramentalitet som en möjlighet att hålla samman olika aspekter av kyrkan. En förutsättning för att begreppet sakramentalitet, som en för luthersk ecklesiologi ny kategori, ska kunna bidra till samtalet om kyrkan är den i Sverige förändrade relationen mellan kyrka och stat. I ett samhälle där kyrka och stat däremot är ett med varandra finns behov av särskilda platser eller tillfällen som gestaltar helighet.²⁶⁶ Sakramenten i en luthersk kyrkosyn ses som avgränsningsfenomen mellan kyrka och samhälle och inte som en brofunktion. Sakramentaliteten kan istället visa kyrkans identitet med Kristus samtidigt som relationen till omvärlden får ta plats. Brodd beskriver det som att

I dag är västerlandet religiöst och kulturellt pluralistiskt, och behovet att beskriva och uttrycka kyrkans karaktär och funktion i detta samhälle, inte utanför det, blir alltmer påtaglig.²⁶⁷

²⁶¹ Närhet och Samverkan 2011, s. 261

²⁶² Ibid, s. 207

²⁶³ Svenska kyrkan Arbetsmiljö <http://www.svenskakyrkan.se/arbetsmiljo>

²⁶⁴ Sunda arbetsplatser <http://sundaarbetsplatser.se/>

²⁶⁵ Brodd 1992

²⁶⁶ Ibid, s. 69

²⁶⁷ Ibid, s. 71

Lutherska teologer har, skriver Brodd, närmast sig frågan om sakramentalitet från två utgångspunkter – kenosis eller frälsningsekonomi.²⁶⁸ Med kenosis förstås Guds utgivande av sig själv i Kristus genom det mänskliga. Brodd beskriver detta som ett inkarnationsperspektiv. Frälsningsekonomi innebär enligt Brodd att kyrkan i detta fall genom nådemedlen, alltså även ordet och ämbetet, är en sakramental gemenskap.²⁶⁹ Ett problem med sakramentalitetsperspektivet för en luthersk ecklesiologi är att kyrkan riskerar ses som förmedlare mellan Gud och människa. Andréé Birmelé skriver

L'Association Église-sacrament éveille immédiatement le soupçon d'un éventuel intermédiaire inadmissible entre Dieu justifiant et l'homme croyant.²⁷⁰

Brodd visar hur ett modelltänkande kan ge fördjupad förståelse av kyrkans identitet. En modell står i relation till en norm d.v.s. Bibel, kyrkans tradition och praktik. Kristus är det ursakrament som förenas med det troende och Brodd tar exempel från bl.a äktenskapsmetaforiken i Matt 19:15 och relationen dop och vatten i 1 Petr 3:21. Kyrkan kan ses som instiftad av Kristus genom Jesus förkunnelse.²⁷¹ Kyrkan är därigenom del av en konkret historisk utveckling och kan i denna mening beskrivas som ett grundsakrament. I Augsburgska bekännelsen är sakramenten giltiga såtillvida att de går tillbaka på Kristus som instiftare.²⁷² Brodd skriver ”Teologin om Kristus som ursakrament är förutsättningen för möjligheterna att se kyrkan som ett sakrament för världen.”²⁷³ Kyrkan närvarande gör Kristus och har på så sätt är del i vad Kristus gjort och vem han är. Detta möjliggör att form och innehåll, gestalt och struktur kan hållas samman.²⁷⁴ Kyrkan är ett tecken som visar bortom sig själv mot Kristus. Kyrkan är alltså ett tecken som sakramentalt närvarande gör Kristus. Brodd skriver

Kyrkan som sakrament för världen förutsätter också ett konkret samspel med Kristi person och verk, oftast uttryckt genom Kristi kroppsanalogin. Sakramentaliteten anger att kyrkan både genom sitt sätt att vara (existens) och sina handlingar (funktion) vittnar om Gud och är ett instrument för frälsningen. Det förutsätter att de strukturer som kyrkan framträder genom förverkligar detta.²⁷⁵

Tecknet närvarande gör Kristus och instrumentet förmedlar Kristus, det är så jag uppfattar sakramentalitetsprincipen. Men, som sakrament är kyrkan inte enskilda individer med gemensam övertygelse utan en struktur av personliga relationer både till Gud och till övriga kyrkotillhöriga.²⁷⁶ Kyrkan som Kristi kropp kan beskrivas som en analogi med Kristus såtillvida att kyrkan och Kristus inte är detsamma men samtidigt inte väsensskilda.²⁷⁷

I nattvarden konkretiseras Kristus som grundsakrament och nattvardselementen är bärare och förmedlare av kristusnärvaro som kan formuleras i en kristi-kroppsanalogi.²⁷⁸ Brodd påpekar att slutsatsen av en syn på kyrkan som grundsakrament inte är ”att allt i kyrkans liv är sakramentalt”.²⁷⁹ Kyrkan som grundsakrament väcker frågor om organisation som belyses i en artikel av Pierre Eyt från år 1970 ”L'Element 'politique' dans les structures ecclésiales”. Eyt förespråkar

²⁶⁸ Brodd 1992, s. 75

²⁶⁹ Ibid.

²⁷⁰ Birmelé 1986, s. 494. Min översättning: Den sakramentala kyrkan väcker omedelbart misstanken om en eventuell oacceptabel mellanhand mellan en rättfärdig Gud och den troende människan.

²⁷¹ Brodd 1992, s.71 fotnot 6

²⁷² Brodd 1992, s. 72

²⁷³ Ibid, s. 78

²⁷⁴ Ibid, s.75

²⁷⁵ Ibid, s. 74

²⁷⁶ Ibid, s. 76

²⁷⁷ Ibid, s. 79

²⁷⁸ Ibid, s. 80

²⁷⁹ Ibid, s. 86

une meilleure définitions des tâches, en déterminant avec précision le rôle des organes habilités à les remplir. Ainsi *la fonction de définitions d'objectifs*, établissant des choix à long terme portant sur des ensembles et s'exprimant dans des orientations générales, se distingue-t-elle des *tâches de gestion* liées à des définitions préalables, qu'elle concrétisent et qu'elles transforment en décisions locales et particulières.²⁸⁰

Detta känns alltså igen från resultaten i den explorativa undersökningen och från litteratur som pekar på bristande målarbete och bristande koppling mellan övergripande mål och strategier att genomföra dessa. Sakramentaliteten visar kyrkans identitet med Kristus samtidigt som relationen till omvärlden får ta plats, samtidigt som det för kyrkan speciella – Kristus – ges konkret betydelse för organisationens utformning.

²⁸⁰ Eyt 1970, s. 21. Min översättning: en bättre definition av uppgifter, genom att med exakthet bestämma vilka enheter som är kapabla att utföra/handa dem. Liksom måldefinitionernas funktion, att etablera långsiktiga val med bäring på församlingar och uttryckt i generella inriktningar, särskiljer sig dessa från administrativa mål som hör samman med definitioner i preamble, vilka konkretiseras och omvandlas till lokala och enskilda beslut

Litteraturförteckning

- Ahrén, P.-O., 2000: "Den dubbla ansvarslinjen som kyrkorättsligt problem": I: Aggedal, J-O. André, C-G. Evertsson, A J., *Kyrka – universitet skola. Festskrift till Åke Selander*. Skriftserien Religio 52. Lund: Teologiska institutionen Lunds universitet. 57-72
- Almer, Hans., Westergård, Bo., 2010: *Kyrkan som arbetsplats: om styrning, ledning och medarbetarskap*. Skellefteå: PU Organisationsutveckling AB.
- Arbetsmiljölagen*. SFS (1977:1160)
- Arbetsmiljöverkets föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete*. Arbetsmiljöverkets författningssamling. AFS 2001:1
- Birmelé, André., 1986: "La Sacramentalité de l'Église et la tradition luthérienne": I: *Irénikon* 59(1986). 482-507
- Björnsdotter, Kristin., Melberg, Sandra., 2007: . . .och sedan skapade människan organisationen – En fallstudie av organisationskultur i en församling i Svenska kyrkan. Örebro: Örebro Universitet, Institutionen för Samhällsvetenskap, Sociologi.
- Brodd, Sven-Erik., 1992: "Kyrkans sakramentalitet och kyrklig administration": I: *Kyrkosyn och administration*. Uppsala: Tro & Tanke 1992:5. Svenska kyrkans forskningsråd. 159-151
- Brodd, Sven-Erik., Weman, Gunnar., 2012: *Kyrka i olika meningar-kortklippa texter med ecklesiologiska kommentarer*. Skellefteå: Artos&Norma
- Bruhn, A., Lind, M., Svensson, L., 2005: *Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i Svenska kyrkan : en fallstudie*. Örebro: Örebro Universitet, Institutionen för Samhällsvetenskap.
- Chapman, Mark., 2010: "Authority": I: Mannion, Gerard, and Mudge, Lewis S. (red), *The Routledge Companion to the Christian Church*. New York and London: Routledge.
- Eckerdal, L., Gerhardsson, B., Persson, PE, 1989: *Vad står Svenska kyrkan för?* Stockholm: Verbum.
- Edqvist, Gunnar., Friedner, Lars., Lundqvist Norling, Maria., Tibbling, Patrik., 2005: *Kyrkoordning för Svenska kyrkan med kommentarer och angränsande lagstiftning*. Stockholm: Verbum.
- Edqvist, Gunnar., Friedner, Lars., Lundqvist Norling, Maria., Tibbling, Patrik., 2010: *Kyrkoordning för Svenska kyrkan med kommentarer och angränsande lagstiftning*. Stockholm: Verbum.
- Ekström, Sören, 1999: *Svenska kyrkan i utveckling*. Stockholm: Verbum.
- Ekström, Sören, 2000: "Förtroendevald i Svenska kyrkan – från landskapslagarna till dagens utmaningar": I: *Folklig förankring – demokrati i Svenska kyrkan*. Stockholm: Verbum
- Ericson, Bo., Gustafsson, Kerstin., 2011: *Arbetsmiljölagen med kommentarer*. (förlagsort saknas) Norstedts.
- Eriksson, Anne-Louise, 2005: "Demokrati och kyrka – En reflektion över Svenska kyrkans demokratiska identitet": I: *Demokrati är en successiv uppenbarelse. För utredningen Demokrati och delaktighet i Svenska kyrkan*. Uppsala: SKU 2005:2. 37-67
- Eyt, Pierre., 1970: "L'élément 'politique' dans les structures ecclésiales": I: *Nouvelle Revue Théologique* 91(1970). 2-25
- Fjärstedt, Björn., 1992: "Kyrkans administration och organisation som tecken och instrument för Världen": I: *Kyrkosyn och administration*. Uppsala: Tro & Tanke 1992:5. Svenska kyrkans forskningsråd. 135-148
- Frostin, Per., 1992: "Organisationen är budskapet". Teologiskt och kulturbetingat i kyrkans Administrationsapparat": I: *Kyrkosyn och administration*. Uppsala: Tro & Tanke 1992:5. Svenska kyrkans forskningsråd. 67-79
- Förberedelsematerial. Inför församlingens arbete med Samsyn – ett utvecklingsprogram i samband*

- med kyrkoherdeskifte*, 2010: Svenska kyrkan Stockholms stift och Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation.
- Heberlein, Magnus., 1999: *Diaspora och koinonia – Ecclesiologi och pastoral strategi hos KG Hammar*. Skellefteå: Artos.
- Haight, Roger, 2004: *Christian Community in History, Historical Ecclesiology*. New York: Continuum International Publishing Group Inc.
- Hansson, Ann-Sophie., 1999: *Kyrkan som arbetsplats – ett utvecklingsprojekt om psykosocial arbetsmiljö i Svenska kyrkan*. IPF-rapport Nr 42, november 1999. Institutet för Personal och Företagsutveckling.
- Hansson, Ann-Sophie., 2006: "The psychosocial work of environment in the Church of Sweden : an explorative study": I: *Nonprofit management & leadership* vol 16 no. 3 (2006), 329 - 343
- Hansson, A.-S., & Anderzén., 2009: "Goal clarity as an instrument for improved organizational wellbeing in the Church of Sweden": I: *Work* 33 (2009). 53-58
- Hansson, Per, 2001: *Svenska kyrkans organisationskultur*. Stockholm: Verbum.
- Hansson, Per, 2004: *Från tillsyn till främjande*. Skellefteå: Artos.
- Juntunen, Hannu., 1995: "Kyrkosyn – Kyrkouppfattning och kyrkoförfattning". Ur: *Kyrkosyn, Kyrkouppfattning och Kyrkoförfattning*. Uppsala: Nordisk Ekumenisk Skriftserie 25.
- Kertész, István, 2008: *Handbok i arbetsmiljö för Svenska kyrkan*. Stockholm: Verbum.
- Kjölsrud, Britt-Marie., Svärd, Ester., 2007: *Arbetsmiljöverkets rapport 2007:3 – Tillsyn av Svenska kyrkans arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket
- Klingborg, Leif, 2009: *The K-concept We Are Always on Our Way From Yesterday Towards Tomorrow*. Beverly Hills: Mauritz Publishing.
- Kyrkosyn – vad det är att vara kyrka i vårt stift i vår tid*. Special Linköpings Stiftsblad Nr 2:2012, För anställda och förtroendevalda i Svenska kyrkan Linköping stift.
- Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan*
- Lejdhamre, Agneta, 2011: *Psalm-kön-kyrka: könsförståelse och kyrkosyn i den svenska palmboken och i Svenska kyrkans kyrkomöte*. Skellefteå: Artos&Norma.
- Lindberg, Per., Vingård, Eva., 2012: *Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer, Kunskapsöversikt. Rapport 2012:7*. Stockholm: Arbetsmiljöverket
- Lundstedt, Göran, 2006: *Biskopsämbetet och demokratin. Biskopsrollens förändring i Svenska kyrkan under 1900-talets senare del. En kyrkorättslig undersökning*. Skellefteå: Artos&Norma
- Närhet och Samverkan*. 2011: Uppsala Svenska kyrkans utredningar 2011:12.
- Om präst- och diakonanställning samt kyrkoherdeskifte. Ett dokument om samverkan mellan Stockholms stift och dess församlingar*. Stockholms stift. 2003. *Om präst- och diakonanställning samt kyrkoherdeskifte. Ett dokument om samverkan mellan Stockholms stift och dess församlingar*. Stockholms stift. 2003.
- Persenius, Ragnar, 1995: "Kyrkouppfattning och kyrkoförfattning – ecklesiologin som teologisk bas för kyrkoförfattningen": I: *Kyrkosyn, Kyrkouppfattning och Kyrkoförfattning*. Uppsala: Nordisk Ekumenisk Skriftserie 25. Uppsala. 13-27
- Persenius, Ragnar, 2000: *Nådens budbärare – om den sakramentala folkkyrkan*. Stockholm: Verbum. 2000
- Saarinen, Risto, 2010: "Lutheran Ecclesiology": I: Mannion, Gerard., and Mudge, Lewis S. (red), *The Routledge Companion to the Christian Church*. New York och London: Routledge.
- Samsyn – ett utvecklingsprogram i samband med kyrkoherdeskifte*, 2010: Svenska kyrkan Stockholms stift och Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation
- Sandgren, PA., 2006: *Den gemensamma förståelsen. Kyrkoherdars och kyrkorådsordförändens*

förståelse av kyrkans uppgift i Visby stift. En undersökning genomförd som examensarbete vid magisterutbildningen i Ledarskap och organisation 2006. Uppsala: Uppsala Universitet, Institutionen för lärarutbildning, Kyrkoledarskolan.

Styra och leda – Samverkan och ansvarsfördelning i Svenska kyrkan. Uppsala: Svenska kyrkans utredningar 2008:1.

Styrdokument för stiftsstyrelsen i Linköping stift, 2011-05-25, Svenska kyrkan Linköpings stift

Watkins, Clare., 1993: "The Church as a Special Case: Comments from Ecclesiology Concerning the Management of the Church": I: *Modern Theology* 9 (1993),

Öljarstrand, Anneli, 2011: *Den mångtydiga församlingen – organisering, roller och relationer i spänningen mellan sekularisering och desekularisering.* Östersund: Mid Sweden University, Doctoral Thesis 113, Department of Social sciences

Artiklar från internet

Kyrkans arbetsmiljö lyfts genom forskning. Ur tidningen Arbetarskydd 15 november 2010
http://www.arbetarskydd.se/nyheter/halsa_ledarskap/psykosocial_arbetsmiljo/article2500248.ece

Preliminära resultat i forskning om arbetsmiljön i kyrkan. Universitetssjukhuset Örebro. Örebro Läns Landsting. Sidan granskades den 9 november 2011
<http://www.orebroll.se/sv/uso/Patientinformation/Kliniker-och-enheter/Arbets--och-miljomedicinska-kliniken/Nyhetsarkiv1/2011/Preliminara-resultat-i-forskning-om-arbetsmiljon-i-kyrkan/>

Tufft vara oliktankande i församlingsarbetet. Universitetssjukhuset Örebro. Örebro Läns Landsting. Sidan granskades den 23 december 2011
<http://www.orebroll.se/sv/uso/Forskning/Publicerat/Trycksaker-och-filmer/Vard-och-vetenskap1/Arkiv-Vard-och-Vetenskap/Vard--Veterenskap-2011/Magasinet-Vard--Veterenskap-nr-4-2011/Tufft-vara-oliktankande-i-forsamlingsarbetet/>

Websidor

Svenska kyrkan Arbetsmiljö <http://www.svenskakyrkan.se/arbetsmiljo>
Sunda arbetsplatser <http://sundaarbetsplatser.se/>