



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED622:5/441:3
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2007-06-05

Fyra kyrkoherdar - ledarskap med människosyn som grund och redskap

Linda Rehnström och Riikka Westerholm

Handledare:
Viveka Jerndorf

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats, 41-60 poäng
Sidantal:	40, inklusive bilagor
Titel:	Fyra kyrkoherdar - ledarskap med människosyn som grund och redskap
Författare:	Linda Rehnström och Riikka Westerholm
Handledare:	Viveka Jerndorf
Datum:	2007-06-05
Sammanfattning:	<p>Anledningen till att vi antar att kyrkoherdarna har en starkare värdegrund än ledare i privat och offentliga organisationer grundar sig i ett personligt engagemang. Vi brinner för frågor angående ledarskapsutveckling, en vilja till förståelse och en förändring till att få ledare att helt enkelt växa som ledare. Vår utgångspunkt ligger i ett antagande att kyrkoherdar har ett starkt värdesystem och därmed även en förmåga till att leda sin församling på ett etisk, människovänligt sätt.</p> <p>Syftet med den här uppsatsen är att analysera vad som påverkar och utmärker fyra kyrkoherdars ledarskap. För att besvara vårt syfte har vi genomfört en kvalitativ, empirisk intervjustudie med fyra kyrkoherdar inom Lunds stift. Som ett komplement till vår bakgrund har vi även genomfört en kvalitativ intervju med en ärkebiskop. I den kontext som kyrkoherdarna befinner sig i finns det utformat en värdegrund med tydliga riktlinjer och mål med ett decentraliserat och bottom-up perspektiv som styr församlingens arbete. Den starka värdegrundens mål består av fyra delar, fira gudstjänst, bedriva undervisning, utöva diakoni och mission. Trots att värdegrunden är stark påverkar det medarbetarna på ett sådant sätt att de blir tvungna till att reflektera och diskutera den teologiska grundtanken i sitt arbete.</p> <p>Vårt resultat visar att den starka värdegrund som finns i Svenska kyrkan påverkar kyrkoherdarnas sätt att leda och i viss mån utgör ett utmärkande drag i deras ledarskapstil. På vilket sätt går att utläsa i uppsatsen i dess helhet.</p>
Nyckelord:	Ledarskap, kyrkoherdar, påverkan, mål, ideologi, organisation, Svenska kyrkan, värdegrund, utveckling, visioner

Innehållsförteckning

<i>Förord</i>	<i>1</i>
1 Inledning och syfte	1
1.1 Inledning	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsningar	1
1.4 Pedagogisk relevans	2
2 Litteraturgenomgång	2
2.1 Metod för litteraturgenomgång	2
2.1.1 Litteratursökning	2
2.1.2 Urval samt bearbetning av litteraturen	2
2.1.3 Litteraturens kvalitet och källkritik	2
2.2 Ledarskap	3
2.2.1 Det kyrkliga ledarskapet	4
2.2.2 Värdebaserat ledarskap	4
2.2.3 Ideologiskt ledarskap	6
2.2.4 Framtidens ledarskap	6
2.3 Organisation	7
2.3.1 Vad är en organisation?	7
2.3.2 Centralisering och decentralisering	7
2.3.3 Ideella organisationer	8
2.3.4 Privata organisationer	9
2.3.5 Offentliga organisationer	9
3. Kontextbakgrund	10
3.1 Svenska kyrkans mål	10
3.2 Svenska Kyrkans organisation	11
3.3 Hur fungerar då denna stora komplexa organisation?	11
3.4 Vad är en kyrkoherde i Svenska kyrkan?	13
3.5 Synen på ledarskap inom Svenska kyrkan	13
4 Metod	14
4.1 Utgångspunkter	14
4.1.1 Strategi	14
4.1.2 Design	14
4.2 Genomförande	15
4.2.1 Insamlingsmetod	15
4.2.2 Urval av intervjupersoner	15
4.2.3 Arbetsprocess	16
4.3 Metodkvalitet	17
4.3.1 Säkring av kvalitet	17
4.3.2 Vetenskaplig etik	18
5 Resultat	19
5.1 Stabilitet	19
5.2 Arbetslaget	20
5.3 Ideologi	21

5.4 Visioner	22
5.5 Utveckling	23
5.6 Svårigheter	24
6. Analys	25
6.1 De parallella linjerna	25
6.2 Delegering	26
6.3 Teologisk grundsyn	27
6.4 Värdegrund	28
6.5 Reflektion	29
6.6 Slutsats	30
7. Diskussion	31
7.1 Metoddiskussion	31
7.2 Resultatdiskussion	32
7.3 Fortsatt forskning	35
Referenser	36
Bilagor	38
Bilaga 1. Samtalsguide till K G Hammar	38
Bilaga 2. Samtalsguide till Kyrkoherdar	39

Förord

”En vis ledare behåller alltid mittpunkt och förankring och använder inte mer kraft än absolut nödvändigt. Ledaren undviker självupptagenhet och betonar varande och inte görande... Kom ihåg att din påverkan börjar med dig själv och sprider sig utåt. Så försäkra dig om att din påverkan är både stark och välgörande... Du har till uppgift att underlätta en annan människas process. Det är inte din process. Inkräkta inte. Kontrollera inte. Tvinga inte dina egna behov och din egen insikt i förgrunden. Om du inte litar på en persons process kommer den personen inte att lita på dig... Avsätt regelbunden tid för tyst begrundan. Vänd dig inåt och smält det som har skett. Låt sinnena vila och bli stilla.”

Heider (1996, s 35, 45, 69 & 119)

Efter en förlust av en nära anhörig kom en av oss i kontakt med en kyrkoherde som skulle visa sig hantera denna livskris på ett sätt som var förunderligt. Här föddes tanken att kyrkoherdarnas ledarskap måste vara något utöver det vanliga. Tanken fick ligga och gro i ett halvår, men när så vi två möttes och började diskutera detta ämne började en idé till en uppsats ta form. Idén blev till verklighet och nu är den med stolthet och glädje slutförd. Det har varit en härlig resa som verkligen har fått oss att växa och utvecklas.

Niclas, Elna, Anders, Gudrun och K G – ett varmt tack för ert deltagande i vår studie. Tack för er otroliga öppenhet, som har gjort vår uppsats till vad den är. Det har varit fantastiskt inspirerande att samtala med er. Era kloka tankar och goda idéer har varit ovärderliga för oss. Vi har vuxit med dem och kommer alltid att bära dem med oss.

Viveka – dig vill vi tacka för din värdefulla handledning. Du har lyft våra tankar till oanade höjder och fått oss att tänka flera varv extra. Ett extra tack vill vi ge till dig för att övertalade oss att genomföra den här idén när vi stod på kanten och skulle kasta oss ut i vårt uppsatsskrivande.

Elisabeth och Sheila – tack för goda tankar att ta med på vägen och för att ni hjälpt oss förstå den invecklade organisationen Svenska kyrkan.

Andy, Johan, Vendela, Carl, Engla och Ella – tack för att ni har stöttat oss och gett oss ny kraft när det behövts.

Tack Gerda.

Riikka & Linda

1 Inledning och syfte

I detta inledande kapitel lyfter vi fram varför vi valt att skriva just den här uppsatsen. Här finns även uppsatsens syfte, avgränsningar, samt pedagogiska relevans.

1.1 Inledning

Vi är alla utsatta för ledarskap på ett eller annat sätt. Antingen så jobbar vi under en ledare eller så är vi själva ledare. Oavsett i vilket sammanhang man befinner sig finns det alltid antingen något positivt eller negativt att säga om ledare. Vad en av oss fick erfara, som till stor del ligger som grund för denna uppsats, var en ledare ut över det vanliga. Men vad var det då som gjorde denna ledare så speciell att det fick två personalvetarstudenter att skriva en kandidatuppsats i ämnet ledarskap? Denna ledare hade en förmåga att lyssna och respektera åsikter som egentligen inte var förenliga med hennes värderingar. Detta trots att värderingarna grundats i den allra starkaste tron, en prästs tro på Gud.

Att det var en ledare i form av en kyrkoherde bidrog till att öka vårt intresse för att genomföra vår studie. Vi antog ganska snart en ståndpunkt där vi generellt antog att ledare i svenska kyrkan har ett annorlunda ledarskap och använder andra värdegrunder än t ex en företagsledare i en privat organisation. Vad är det i deras organisation som påverkar deras ledarskap? Hur ser egentligen deras ledarskap ut? Finns det några värden som de följer och hur ser de i så fall ut? Dessa frågor har vi byggt undersökningen på och sökt svaret på.

När vi slutligen bestämde oss för att genomföra vår uppsats tog vi kontakt med KG Hammar. Detta möte resulterade till att ge oss en viktig bakgrundsinformation om hur Svenska kyrkan fungerar som organisation men det gav även oss mycket inspiration och hans citat är flitigt använda i uppsatsen.

Med detta som bakgrund har vi med stor entusiasm kastat oss ut i en spännande studie, som du som läsare nu ska få ta del av.

1.2 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att analysera vad som påverkar och utmärker fyra kyrkoherdars ledarskap.

1.3 Avgränsningar

Vi håller oss inom Svenska kyrkans organisation och begränsar oss till att intervjua personer som befinner sig i Skåne inom Lunds stift. Vi har inte för avsikt att göra en generell undersökning, istället inriktar vi oss på att intervjua ett fåtal kyrkoherdar som kan ge en bild av hur just deras ledarskap ser ut. Vi ämnar inte heller göra en jämförande studie. Vi har fokuserat på kyrkoherdar då de har arbetat ett tag som präster och har personalansvar inom församlingen.

1.4 Pedagogisk relevans

Arbetslivspedagogik handlar bl a om lärande, organisation och ledarskap. Ett nyckelord inom pedagogiken är medveten påverkan (Yukl, 2002). Vi undersöker ett specifikt ledarskap, kyrkoherdarnas, inom en specifik organisation, Svenska kyrkan, och vad som påverkar detta ledarskap.

2 Litteraturgenomgång

I det här kapitlet besvaras en rad frågor som är av vikt för vårt syfte och analysen av resultatet. Resultaten är bearbetade innan vi började med litteraturgenomgången, därför koncentrerade vi teorin på de centrala teman vi hittat i resultatet. De teman som är av intresse är ledarskap och organisation, vilka vi delat in i underkategorier. I detta kapitel finns också en metodbeskrivning för litteraturgenomgången.

2.1 Metod för litteraturgenomgång

2.1.1 Litteratursökning

Vi har valt att söka litteratur på några olika sätt. Vi har sökt i bibliotekskatalogerna LIBRIS och LOVISA. På Internet använde vi oss av söksidorna Google, Elin, Emerald Insight och Uppsatser.nu och av Svenska kyrkans hemsida. Vi har använt oss av sökorden ledarskap, organisation, människosyn, etik, lyssnande, respekt, kyrkoherdar, Svenska kyrkan och kyrkan på både svenska och engelska. Vi har även sökt direkt på olika författare som har refererats till i artiklar och i litteratur och valt ut de som är ofta förekommande och anses vara viktiga i de olika forskningsområdena. Litteratur har vi sökt kontinuerligt under arbetes gång utifrån de kategorier och teman som uppstått.

2.1.2 Urval samt bearbetning av litteraturen

Vi har medvetet använt oss av både vad som anses vara vetenskapligt och det som inte anses vara det. Med vetenskaplig litteratur menar vi texter som har godkänts och publicerats i vetenskapliga tidskrifter eller avhandlingar och uppsatser som granskats och godkänts inom högskolor, universitet eller andra motsvarande institutioner. Det material som i den här bemärkelsen anses vara ovetenskapligt har vi behandlat som empiri, t ex Svenska kyrkans hemsida och broschyrer som vi använt för att kunna ge en bild av den kontext där vi har rört oss. Den litteratur som vi har använt kan delas in i två grupper. Den ena är litteratur som står för organisation och ledarskap utanför Svenska Kyrkan. Den andra är mer specifik inriktad på Svenska kyrkan, kyrkoherdar och deras ledningsvillkor. Vi har läst relevant litteratur som kunde förse oss med argument som antingen styrker eller talar emot empirin och som kan ge oss ett svar på syftet. Målet med teorin är att ge en bredare och djupare förståelse för empirin. Utifrån de olika problemområdena, som vi kunde lyfta fram med hjälp av litteraturen, kunde vi sedan bestämma hur teoridispositionen i litteraturgenomgången skulle se ut och vilka teman och kategorier som kunde lyftas fram.

2.1.3 Litteraturens kvalitet och källkritik

Att vara källkritisk innebär att ställa frågor om källas betydelse och trovärdighet.

Forskning är som bekant en ständigt pågående process och verklighetsuppfattningen ändras ständigt, vilket påverkar hur vi använder vetenskaplig litteratur för vår uppsats. I vår urvalsprocess har vi utgått från välkända kriterier som Thurén (2006) har fastställt. I korthet innebär det att utgå från fyra olika riktlinjer, äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Vi ställer oss genast i en frågande position till tendensfrihet, d v s att forskaren håller sig objektiv i förhållande till sin undersökning (Thurén, 2006), då det i princip är omöjligt att uppfylla, eftersom det är svårt för forskaren att förhålla sig helt opartisk i sin vetenskapliga undersökning och riskerar att lägga in värderingar omedvetet. Tidssambandet, d v s att källan ska vara så ny som möjligt (Thurén, 2006), har varit ett kriterium som vi har följt eftersom vi är intresserade av att undersöka den senaste litteratur inom vårt forskningsområde.

Äkthet innebär att källan ska vara av förstandskaraktär (Thurén, 2006). Vi har försökt att hitta litteratur som är primärkällor och kan därmed förhålla oss närmare det vetenskapliga. Oberoende handlar om att källan inte ska vara påverkad utifrån (Thurén, 2006), vilket vi i största möjliga mån tagit hänsyn till. Sammanlagt kan vi konstatera och dessutom kritisera att en god källhantering är en förutsättning för att vår uppsats ska vara vetenskaplig, men att det är svårt att få tag på litteratur som inte är påverkad på ett eller annat sätt.

Den litteratur vi slutligen valde att lita på har, förutom de vetenskapliga kriterierna, genomgående behandlas utifrån, organisation, ledarskap och Svenska kyrkan. Litteratur vi har använt har en spridning från olika forskningsdiscipliner. Största delen av litteraturen kommer från det pedagogiska och teologiska, medan en liten del kommer från företagsekonomi.

Artiklarna som vi har undersökt har vi läst med två syften. Det första är hur framtidens ledarskap kan se ut. Det andra är att ledarskapsforskning ständigt kommer med nya rön om och hur en ledare använder och utvecklar sitt ledarskap på bästa sätt. Det uppkommer ständigt nya teorier om ämnet, var av det finns en som vi har använt i vår studie.

All litteratur som handlar om kyrkoherdarnas ledarskap i den organisation de befinner sig i, och de studier de baserar sig på, är från innan år 2000, d v s innan Svenska kyrkan skiljdes från staten. Med ett undantag från Ingrid Persenius studie som är publicerad år 2006. Dock baseras den till stor del på litteratur skriven före år 2000. Vi har tagit detta i beaktande när vi har läst och skrivit, men bedömer att det för vår uppsats inte har någon större betydelse, då vårt ämne rör förhållanden som inte har förändrats nämnvärt sedan år 2000.

En bok som sticker ut, som mindre vetenskaplig, är K G Hammars bok, som är av mer skönlitterär karaktär. Anledningen till att vi ändå har med den är att mycket av det som framkom i vår intervju med Hammar återberättas i boken, vilket gett oss en bredare bild av materialet från intervjun.

2.2 Ledarskap

Det går att hitta lika många definitioner av begreppet ledarskap, som det finns personer som har försökt definiera det. Därför inleder vi detta kapitel med att ge den definition som stämmer med vårt syfte. Ledarskap är en människas förmåga att påverka och

inspirera andra människor att bli det bästa de kan och driva organisationen framåt i den riktning ledaren önskar (Yukl, 2002).

2.2.1 Det kyrkliga ledarskapet

Det kyrkliga ledarskapet handlar om ledarskap inom Svenska kyrkan, från kyrkoherden till ärkebiskopen. Problemställningarna verkar vara ungefär de samma oavsett vilken nivå ledaren befinner sig. Det som sägs här om kyrkoherdarnas ledarskap kan alltså appliceras även på övriga ledare inom kyrkan. Kyrkoherdens ledarskap visar sig hela tiden vara av dubbel natur (Hansson et al, 1991). Kraven på en ledare kan sägs vara motsägelsefulla, lojalitet förväntas uppåt, trohet förväntas utåt och solidaritet förväntas inåt. Dessutom ska ledaren uppleva en äkthet gentemot sig själv (Persenius, 2006). Kyrkoherden har två organisationer att leda, dels den formellt legitimerade rollen som kyrkoherde och ledare för arbetslaget och som ledamot i kyrkorådet, dels som den präst i församlingen som ska leda gudstjänster och andra samlingar, men samtidigt åtnjuter en extra status som kyrkoherde. Dualismen fortsätter när det talas om kyrkoherdens roll i kyrkorådet, som självskriven ledamot, ställt mot rollen som ledare för arbetslaget i församlingen. Utöver ordföranden i kyrkorådet, står det även kyrkoherden fritt att sammankalla ett extra kyrkorådssammanträde om så skulle behövas. Det är en omdiskuterad ordning och är ett udda sätt att organisera sig. Även kyrkoherdens roll som arbetsledare för den kyrkokommunala personalen har ifrågasatts, då det inte alltid ses som självklart att kyrkoherden förstår arbetsuppgifterna för den administrativa personalen. Kanske vore det bättre om kanslichefen eller kyrkokamreren vore deras arbetsledare? (Hansson et al, 1991)

För ett allmänt ledarskap framställs en rad egenskaper som viktiga. En ledare ska ha visioner och genom att överföra dem ge energi, inspiration och samhörighet till medarbetarna. Dessa visioner ska vara förankrade i ledarens värdesystem för att tydliggöra ledarens och organisationens värderingar. Till detta hör också att ledaren ska kunna handla på ett etiskt försvarbart sätt, samt vara modig och kunna stå för sina åsikter och handlingar. För att kunna ge medarbetarna information och möjlighet till personlig utveckling krävs att ledaren är en god pedagog. En ledare bör vara en mogen människa som har god självkänedom och förmåga att entusiasmera medarbetarna. Detta går också att applicera på ett kyrkligt ledarskap. Skillnaden ligger i att kyrkoherden kan hänvisa till en transcendent dimension i sitt ledarskap, d v s att uppdraget är givet av Gud. (Persenius, 1996)

Vad är det då som driver den generelle ledaren? För dessa ledare tycks det vara förändring och utveckling som är centralt. Att kunna påverka organisationen och dess förändringsarbete är också kvaliteter som värdesätts. En del menar att det är inspirerande att utveckla en välfungerande arbetsgrupp, men det allra mest intressanta är att finnas i det affärsstrategiska arbetet. Det ekonomiska belöningsystemet anses vara en stor drivkraft. Kraftkällorna däremot hittar de flesta av dem utanför arbetet, i familjen och hemmet eller på sin fritid. En god livskvalitet återfinns, även den, utanför arbetet för att skapa en balans i livet och för att öka välbefinnandet. (Trollestad, 2003)

2.2.2 Värdebaserat ledarskap

Ledarens fokus skiftar allt mer från planering, kontroll och budget mot etik, moral och värderingar, vilket det förväntas att organisationen ska byggas på (Stålhammar, 1996).

Värderingar är en grundläggande del av varje människas psyke, och består av beteendemässiga, kognitiva och affektiva komponenter. Individer med starka värdesystem tenderar att vara mer etiska än de med svaga värdesystem (Russell, 2000).

Det personliga värdesystemet påverkar ledarens uppfattning av både framgång och situationer och de lösningar de svarar på problem med. De spelar också en roll i hur ledarens relationer ser ut, hur ledaren styr och hur ledaren skiljer på etiskt och oetiskt beteende. Det argumenteras för att det finns två typer av dominanta värdekulturer; kortsiktiga, motiverade av materiell och ekonomisk vinning och långsiktiga, motiverade av spirituella och moraliska vinster. På grundval av detta måste ledaren klargöra och förstå sitt värdesystem för att kunna föra det vidare i organisationen (Russell, 2000). För att organisationens värdesystem ska kunna nå ut till medarbetarna krävs det att ledarna demonstrerar dessa värden. Den roll de därmed tar på sig är avgörande för utfallet av ett värdebaserat ledarskap, ju starkare ledarna visar sitt beteende, desto mer förändrar medarbetarna sitt sätt att agera. Utan ledarnas medverkan går det alltså inte att genomföra ett värdebaserat ledarskap i en organisation (Buchko, 2006).

Till det värdebaserade ledarskapet hör att ledaren ger sin definition av vad en god ledare är för att sedan sträva efter att leva upp till det (Russell, 2000). En god ledare är ärlig, öppen och tydlig gentemot sina medarbetare. Att tala om medarbetare istället för personal medför trovärdighet. En ledare ska leva som denne lär och vara en integrerad helhet, vilket skapar stabilitet och respekt från medarbetare såväl som överordnade och ägare, som stödjer sina medarbetare så att de lyckas, utan att sätta sig själv i centrum (Trollestad, 2003). Det viktigaste i en god ledares värdegrund är hederlighet och integritet, men också ärlighet, rättvishet och omtanke om andra. Ytterligare kritiska ledarskapsegenskaper är mod, självbehärskning och en allmän omtanke om människors välfärd. Alla dessa egenskaper skapar ett tryggt klimat för de anställda med förtroende för ledaren som följd av det. Dessa ledare ger hopp och mod till medarbetare, likar och överordnande, genom att ge kärlek och uppmuntran (Russell, 2000).

Karaktäristiskt för det värdebaserade, eller tjänande, ledarskapet är empowerment, vilket innebär att anförtro medarbetarna med auktoritet och ansvar och speglar värden som kärlek och jämlikhet. Empowerment medför delegation från ledaren till medarbetaren och medför en positiv delaktighet i arbetet och företaget (Russell, 2000). De organisationer där empowerment och full delegering fungerar optimalt är de som har ett icke-hierarkiskt, bottom-up styre och som är en tjänsteorganisation, där den dagliga kontakten med kunderna är den viktigaste arbetsuppgiften (Yukl, 2002). En ledare ska ha förmåga att kommunicera de visioner hon har (Stålhammar, 1996). För att kunna genomföra empowerment och full delegering krävs att ledaren har ett tillräckligt handlingsutrymme, vilket i sin tur ger ledaren utrymme för att arbeta proaktivt med visioner för sin organisation (Yukl, 2002).

Organisationers värderingar kan vara både bra och dåliga. Om en organisation implementerar ett divergerande värdesystem kan det leda till konflikter eller kompromisser som i sin tur leder till att dessa värderingar driver iväg i en oönskad riktning. En annan fara med det här systemet är om dåliga ledare medvetet låter organisationens värderingar styras i fel riktning (Russell, 2000).

2.2.3 Ideologiskt ledarskap

Inom det ideologiska ledarskapet finns förutom kyrkan även exempelvis ideella folkrörelseorganisationer. Dess ledarskap ligger nära kyrkans, vilket är anledningen till att vi tittar närmre på det ideella ledarskapet. Det särdrag som lyfts fram för en folkrörelseorganisation är den demokratiska uppbyggnaden, vilket gör att ledaren institutionaliserats genom dubbla processer, både från medlemmarna och från nationell nivå. De incitament som driver organisationen är förtroende, opinionsstöd, mandat och handlingsutrymme (Jonsson, 1995). Förutsättningarna för att styra ser annorlunda ut i en folkrörelse. Medarbetarna består till stor del av medlemmar som kan lämna organisationen när de själva vill. Ledaren måste då styra via idéer istället för effektivitetskrav. Det kan ske genom att skapa motivation och mening, samt genom att frigöra inre drivkrafter hos människor (Arvonen, 1989).

Den politiska marknad där folkrörelseorganisationen finns genomsyras av en institutionell och politisk rationalitet snarare än en ekonomisk-teknisk, som är vanligt i den privata sektorn. Detta medför formella krav och värderingar över hur saker och ting ska göras inom organisationen. Ideologin sätts i centrum för ledning och handling, vilket har till följd att ledningen går ut på att skapa legitimitet för organisationen och dess medlemmar (Jonsson, 1995).

Det är tydligt att det finns ett osäkerhetsinslag i att leda en folkrörelse, för det är inte självklart att det är ledaren som formar idéer och riktningar för verksamheten. Dessa processer lever sitt eget liv och kan lika gärna komma nerifrån som uppifrån. Det är av vikt att ledaren kan böja sig för dessa processer och låta dem ha sin gång. Ledaren måste ha förmågan att både tolka och fånga den allmänna och interna opinionen, för att på så sätt skapa legitimitet för sitt eget arbete (Jonsson, 1995).

2.2.4 Framtidens ledarskap

Ledarskapet håller på att radikalt förändras. Den heroiske ledaren, som kommer in och tar över hela rummet är ute. Istället är det upp till dagens, och framtidens, ledare att göra plats för andra människors idéer, att uppmuntra meningsfull kommunikation, att assistera människor att bli mer effektiva och att ta sig an komplexa utmaningar (Martin, 2007). Ledarskapet i framtiden pekar allt mer på en person som kan få människor att växa, både privat och professionellt. Då kommer ledarskapet handla om att skapa trygghet och ett gemensamt sammanhang för medarbetarna (Trollestad, 2003).

En av orsakerna till att ledarskapet håller på att förändras är globaliseringen, vilket leder till att gränserna suddas ut och att människors tillgång till kunskap blir allt större. Verkligheten vi befinner sig i snurrar allt fortare och förändringarna blir fler och fler. Det ställer helt nya krav på ledarna, vilka nu måste anpassa sig till detta. Stora företag kan försvinna från en dag till en annan, antingen genom uppköp av ett annat företag, eller att en liten uppkomling har ny teknologi och lägre priser. I det fallet två företag går samman är det ofta svårt att ta tillvara båda företagens styrkor och hålla dessa vid liv. Framgång är inte längre helt baserat på ekonomisk vinst, det blir istället allt viktigare att tänka på vem som ska bli nöjd och vad det för med sig. Kanske blir det viktigare att vara ett rättvisemärkt företag än att ge stora vinster. Det finns ett behov att ständigt återuppfinna sig själv för att på så sätt verka vara i framkanten (Martin, 2007).

För att förbereda sig för framtiden måste dagens ledare utveckla nya färdigheter, särskilt de som är knutna till relationer och förändringar. Relationerna måste byggas över gränserna, både vad gäller det individuella som det professionella för att uppnå effektivitet. Ett sätt för organisationerna att uppnå detta är att ändra belöningsystemen till att gälla teamwork, förnyelse och långtgående mål. Ledarna i detta nya system måste vara öppnare mot nya utmanande uppgifter, kanske till och med leta efter dem. Att para ihop ledaraspiranter med erfarna ledare blir ett verktyg för de nya att lära sig, så väl som de gamla. Självskrivet för att det ska fungera är att framtidens ledare blir än mer öppna för nya idéer och ta dem till sig redan innan de behövs, genom att arbeta med en mentor eller möta nya människor. På så sätt slipper ledaren ta till sig ny kunskap när denne står inför en ny uppgift, den ska redan finnas där (Martin, 2007).

2.3 Organisation

Svenska kyrkan är en organisation som har en uppbyggnad som liknar övriga organisationer. Det är av vikt att nämna att vi inte avser att jämföra Svenska kyrkans organisation med andra utan endast ge läsaren en inblick i hur de ser ut och ge ramar för att förstå hur organisationer fungerar.

2.3.1 Vad är en organisation?

Det är svårt att generellt ge en överblick av vad en organisation är och hur den fungerar i det stora hela (Jacobsen & Thorsvik, 2006). Vi väljer därför att definiera övergripande vad en organisation är och gör en definition av centralisering och decentralisering för att få inblick i hur beslutsfattandet kan se ut och i förlängning hur det påverkar strukturen i organisationen. Vidare görs det en mer ingående definition av den ideella organisationen eftersom uppbyggnaden av den ideella organisation skiljer sig från hur de privata och offentliga organisationerna fungerar. Som vi sagt innan är den ideella organisationen i mångt och mycket lik Svenska kyrkans.

Trots att det finns svårigheter att definiera vad en organisation är, finns det dock vissa kännetecken som talar om för oss att det är en organisation vi har att göra med. En vanligt förekommande definition är att den är ett socialt system som bygger på att människor på ett eller annat sätt samverkar med varandra. Den har även en klar avgränsning till omgivningen (Jacobsen & Thorsvik, 2006). Ett annat centralt kännetecken är att organisationen präglas av en komplexitet, d v s alla de olika aktiviteter som inryms i en organisation kräver en administrativ överbyggnad (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2001). Organisationer består av människor som i sin tur har grundläggande föreställningar, så som normer, värderingar, trossatser, etc. Dessutom finns det ett beteende- och handlingsmönster som präglar organisationen (Johansson-Lindfors, 1989).

2.3.2 Centralisering och decentralisering

Ett centralt tema i organisationer är hur befogenheten om att fatta beslut fördelas och placeras. Den centraliserade organisationsstrukturen har haft en stark dominans länge och präglas av att alla beslutsbefogenheter ska placeras hos ledarna och inte hos medarbetarna. Det positiva med detta styrsätt är förmågan till att ge klara styrsignaler, en enhetlig personalpolitik och att det går att förutsäga vad som händer i organisationen. Det negativa med detta styrsätt är att det kan uppstå informations- och

kommunikationsproblem, beroende på att kunskapen finns på olika ställen och att den inte används fullt ut. Dessutom påverkas medarbetarna genom att deras kreativitet undermineras och ansvarskänslan försvagas eftersom de inte får vara medbestämmande i det egna arbetet (Abrahamsson, 1992).

Det blir allt mer vanligt att organisationer går från att vara centraliserade till att vara decentraliserade. Den klassiska hierarkiska organisationsformen blir allt mer kritiserad och den decentraliserade får bana vägen för nytänkande (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2001). Trots en skillnad mellan centralisering och decentralisering finns det en samverkan mellan dessa två. I den decentraliserade organisationen finns det en kärna av centralisering som ofta hanterar ekonomistyrning, budget och strategiska beslut. Det finns en nödvändighet att förena centralisering och decentralisering för att bevara en tillräcklig flexibilitet i de olika delarna av organisationen (Gareth, 1999). Det som lockar med den decentraliserade strukturen är att delegering och beslutsfattande förskjuts neråt till olika nivåer i organisationen. Att detta sätt har blivit populärt beror på att det ökar medarbetarnas arbetsmotivation och chans till att avancera inom organisationen. En annan viktig grund för organisationen att stå på, är att alla känner till den generella politiken, standarden och att man försöker styra med hjälp av värderingar och idéer (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2001). Ett nyckelbegrepp som framställs är att det finns ett nära samband mellan decentralisering och demokrati och är förenat med det ekonomiska system som en demokrati förordar (Abrahamsson, 1992). Trots många positiva aspekter av decentralisering finns det nackdelar med detta sätt. Den främsta är att organisationerna riskerar suboptimering, där medarbetarna fattar beslut i delmål utan att ta hänsyn till organisationens primära mål. Decentralisering och centralisering är varandras motpoler och hur organisationen väljer att ta beslut är i mångt och mycket beroende av vad som kännetecknar organisationen och den handlingsmiljö som den befinner sig i. En dynamisk omvärld sätter organisationen under press vilket gynnar en decentralisering av beslutsbefogenheter (Jacobsen & Thorsvik, 2006).

2.3.3 Ideella organisationer

En ideell organisation verkar på frivillig basis. De kan vara allt från hobbyföreningar och folkrörelseorganisation till politiska partier. Det finns en stor skillnad mellan de olika ideella organisationerna och vi väljer att betrakta den ideella organisationen utifrån folkrörelseperspektivet. Orsaken till detta val är att de allra flesta ideella organisationer har en övergripande karaktär av att vara olika rörelser och de drivs av folket (Jonsson, 1995).

Det föreligger grundläggande institutionella karaktärsdrag för denna typ av organisation. De främsta är att de ideella organisationerna är sammanhållna av norm- och värderationalitet som utgörs av medlemmars behov och den demokratiska organisationsuppbyggnaden, som existerar utifrån en social gemenskap (Jonsson, 1995). Den ideologiska basen utgör en betydelsefull karaktär för organisationen, som består av två typer, värdegrund respektive normativ. Den värdebaserade organisationen bygger på att åstadkomma förändring. Den normativa organisationen har en gemensam ideologisk bas och medlemmarna är engagerade för organisationens idéer, t ex religiösa, politiska eller idrottsliga. I båda dessa typer av organisationer drivs medlemmarna av en gemensam värdegrund och känslan av att tillsammans kan de utföra förändringar i samhället och att de får vara delaktiga i att utforma målen i organisationen. Det är också medlemmarna som utgör basen och det är utifrån denna värdegemenskap som de

ansluter sig. Medlemmarna bär upp organisationens verksamhet. Det bör även betonas att medlemmarna aktiverar sig frivilligt med detta ideella arbete. Organisationens medlemsantal har även en påverkan på samhället. Ju större antal medlemmar desto mer kommer samhället att lyssna på rörelsens idéer. Det är det centrala att förverkliga visionerna, men om medlemsantalet är lågt är det svårt att få sin röst hörd (Jonsson, 1995; Lindeberg, 1999).

Sverige är känt för att ha en stark fackföreningsrörelse som uttrycker för folkets demokratiska rättigheter. Demokrati är ett grundläggande kännetecken för en ideell organisation och har en mer omfattande plats än i den privata och offentliga organisationen. Demokratin finns med i de stadgar som organisationen har, styr hur de fungerar och ger även medlemmarna inflytande. För att demokratin ska fungera fullt ut är det en förutsättning att den står fri från stat och kommun. Detta görs för att organisationen ska ha en fri möjlighet att påverka samhället utan statens inblandning. Det finns givetvis nackdelar i detta. Vissa organisationer får ekonomiska stöd från en myndighet eller staten. Detta kan leda till ett beroendeförhållande som kan påverka organisationens agerande (Persenius, 2006; Jonsson, 1995).

2.3.4 Privata organisationer

Privata organisationer styrs av privata investerare vilka oftast har ekonomiska mål. De som driver organisationer är beroende av efterfrågan och tillgång utifrån marknaden. De påverkas av den ekonomiska marknaden genom att producera varor och tjänster. De har även en politisk roll då de med olika medel försöker påverka politikerna till att fatta beslut som gynnar dem. De privata organisationerna har en arbetsgivarroll och bestämmer hur arbetsmiljöerna ser ut för löntagarna. De regler som styr kan till exempel vara lagar, interna regler eller att det råder en viss kutym inom organisationen (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 1999). Beslutsfattandet sker ofta högst upp eller i de olika nivåerna som finns i organisationen. Styrelsen kan i undantagsfall ingripa direkt i organisationen, men överlag gäller att är aktieägarna nöjda så är styrelsen det med (Tollgerdt-Andersson, 1995).

2.3.5 Offentliga organisationer

Dessa organisationer styrs av formellt valda politiker. Hur de ska styras bestäms i riksdag och regering. De är styrda av grundlagen och offentlighetsprincipen, vilket innebär att samhällsmedborgarna har rätt att ta del av handlingar. Lagarna styr i sin tur verksamheterna. I offentliga organisationen fastställer politikerna måldokument och verksamhetsplaner. Ramarna finns i och med beslutad budget (www.riksdagen.se, www.regeringen.se). Den offentliga organisationen är uppbyggd kring de demokratiska processer som är gällande. Styrelsen är sammansatt av olika individer med olika målformuleringar som i sin tur skapar en konfliktbas i organisationen. Det inverkar på styrelsearbetet och gör att beslutsprocesserna går långsammare och kräver ett större tålamod av ledaren (Tollgerdt-Andersson, 1995). Offentliga organisationer styrs av olika ideologier, till exempel politiska, som inverkar på beslutsfattandet. De gör det lättare för medarbetarna att se vilka mål som ska eftersträvas, vilka handlingsalternativ är bra och vilka resultat är sannolika. Ideologierna får en viktig funktionell innebörd just i att koncentrera organisationsmedlemmarnas handlingar till en viss uppgift. En dominerande ideologi maximerar organisationens handlande och är nödvändig för att de ska kunna överleva (Abrahamsson, 1992). De politiska värderingar som ligger till grund

kan förändras efter val då del ställ andra krav på organisationen (Tollgerdt-Andersson, 1995).

3. Kontextbakgrund

I detta kapitel ger vi svar på hur Svenska kyrkans organisation är uppbyggd, för att läsaren ska veta i vilken kontext studien har genomförts. All information som återfinns i detta kapitel är att betrakta som empiri.

För att skapa oss en bild av kontexten har vi läst om organisationen Svenska kyrkan på deras hemsida, intervjuat K G Hammar, samt efteråt berikat det vi skrivit med en del kompletteringar från intervjuerna med kyrkoherdarna. Vi har också haft samtal med Elisabeth Porath, som är doktorand på Pedagogiska institutionen vid Lunds Universitet och väl insatt i Svenska kyrkans organisation, samt med Sheila Mallik, konsult på stiftskansliet i Lund. Dessa sammantagna fakta har vi sedan delat in i fem delar som beskriver hur organisationen ser ut och är uppbyggd, samt vad en kyrkoherde är och gör. Dessutom ges en inblick i organisationens syn på ledarskap, samt hur Svenska kyrkans mål ser ut.

3.1 Svenska kyrkans mål

Det finns en grundläggande värdering som genomsyrar allt arbete inom kyrkan. Denna värdering är det kristna kärleksbudskapet, eller evangeliet, som grundar sig på budordet ”Du skall älska din nästa såsom dig själv”, vilket också är grunden för Svenska kyrkans människosyn. Alla människor, oavsett kön, etnicitet, religion eller ålder, har lika värde och ska mötas med likvärdig respekt på ett positivt sätt. Kärleksbudskapet, som utgår från den teologiska grundsynen, är även grunden till Svenska kyrkans mål, vilka är att fira gudstjänst, bedriva undervisning, utöva diakoni och mission. De brukar benämnas som de fyra pelarna och vi tänker inte avvika från det i denna studie. Vi gör en närmare presentation av de fyra pelarna för att på så sätt ge en tydligare bild för hur målen ser ut (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-05-10).

Att fira gudstjänst innebär att genom gudstjänsten vara delaktig i en trosgemenskap och evangeliet som predikas. Det betyder att kyrkan ska hålla gudstjänster som är öppna för alla. Firandet av gudstjänst har en central roll i kyrkan. Det är i gudstjänsten som församlingsborna och arbetslaget i kyrkan träffas regelbundet, kan ta del av predikan och få delaktighet i sin tro (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-05-10).

Bedriva undervisning är relaterad till konfirmandarbete, barn- och vuxenverksamhet. Det ges en möjlighet för deltagarna att fundera över vem de själva är och vad de tror på genom samtal, undervisning, diskussioner och gudstjänster (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-05-10).

Diakoni betyder tjänst och det är i den som den kristna tron omsätts till handling. Centralt är arbetet med människan i livets olika situationer och att förbättra samhället, att ge röst åt de svaga och protestera mot övergrepp. Rent praktiskt handlar diakonin om socialt arbete ute i samhället, t ex hjälp till hemlösa eller andra utsatta grupper i samhället (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-05-10).

Att utöva mission har till syfte att människor ska komma till tro på Kristus och leva i den tron. Det missionära arbetet bedrivs för att sprida den glädje och gemenskap som, enligt Svenska kyrkan, finns i den kristna tron. Svenska kyrkan vill genom sitt samarbete med andra kyrkor runt om i världen synliggöra för resten av världen vilka behov som finns i u-länderna. Inom missionen finns även ett diakonellt arbete med utlandshjälp (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-05-10).

3.2 Svenska Kyrkans organisation

Svenska kyrkan är Sveriges största trossamfund med 7 miljoner medlemmar, som år 2000 skildes från staten och blev fristående. Organisationen har 25 000 anställda, var av 3 500 är präster. Här finns också 55 000 förtroendevalda och flera hundra tusen frivilliga. (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24)

Historiskt sett var det prästerna, de vigda, som styrde kyrkan, men under 1900-talet infördes en demokratisk ordning med kyrkoråd, kyrkomöte, kyrkofullmäktige och kyrkostyrelse, som alla består av förtroendevalda medlemmar. Den professionella linjen består av bland annat ärkebiskop, biskopar, kyrkoherdar, kontraktsprostar, diakoner och komministrar, som verkar på olika nivåer inom organisationen, nationell, stift, kontrakt, pastorat, samfällighet och församling. Fortfarande idag fungerar dessa två linjer parallellt, men de börjar alltmer närma sig varandra och arbeta tillsammans. I de församlingar det fungerar har kyrkoherden och kyrkorådets ordförande ett stort stöd i varandra och samarbetar. Även om det har sina uppdrag från olika håll, kyrkoherden ”uppifrån” och kyrkorådets ordförande ”nerifrån”, så ska de gemensamt arbeta för att föra ut det kristna budskapet, samt för det demokratiska beslutsfattandet (Hammar, intervju, 2007-04-12).

3.3 Hur fungerar då denna stora komplexa organisation?

Det regelverk som alla i hela organisationen har att förhålla sig till är Kyrkoordningen. Ansvariga för detta regelverk är det förtroendevalda Kyrkomötet, som finns på nationell nivå, och som sammanträder en gång per år, och Kyrkostyrelsen, som är Svenska kyrkans styrelse med ärkebiskopen som självskrivna ordförande (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24).

Den del av organisationen som består av de som är vigda till tjänst, dvs präster och diakoner, är det de ca 2000 lokalt självstyrande församlingarna som är kyrkans grund. Varje församling har en kyrkoherde som har det övergripande ansvaret för ledning, samordning och tillsyn i församlingen, vilket omfattar verksamhet, personal, byggnader och församlingsborna. Därutöver finns det ett mycket skiftande antal anställda i en församling, beroende på att storleken på församlingarna är mycket varierande. De andra anställda kan vara t ex komministrar, diakoner, kyrkovaktmästare, kyrkomusiker och ungdomsledare. Till varje församling finns ett kyrkoråd, som fungerar som dess styrelse. Som stöd i sitt arbete har kyrkoherden, Kyrkorådet och dess ordförande, men framför allt stiftet som församlingen tillhör (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24).

En av kyrkoherdarna vi intervjuade förklarade på ett mycket bra sätt hur församlingsinstruktionen fungerar;

”Utöver Kyrkoordningen har varje församling sin egen församlingsinstruktion att rätta sig efter. Kyrkorådet och kyrkoherden är de som godkänner och ansvarar för att den efterlevs, men även medarbetarna är med och tar fram innehållet. I instruktionen finns församlingens planer för utvecklingsarbete, med de fyra pelarna, fira gudstjänst, bedriva undervisning, utöva mission och diakoni, som grund. Här finns nedskrivet hur gudstjänsterna ser ut, hur många gudstjänster som firas, vilken personal finns i församlingen, beredskapsplaner, dop- och begravningspastoraler, etc. Församlingsinstruktionen kan alltså liknas vid en arbetsmanual för församlingen.”

Stiften är tretton till antalet och fungerar som Svenska kyrkans regionala organ. Respektive stift leds av en biskop, vars uppgift är att leda och inspirera kyrkan i sitt stift. Biskopen viger präster och diakoner och ser till att kyrkans lära och ordning följs. Stiftet förvaltar kyrkans jord, skog och fonder, men ska också agera som stöd till församlingarna. Det är stiftet som ansvarar för personalens stöd, utbildning och fortbildning (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24).

Mellannivåerna är pastorat, samfälligheter och kontrakt. Alla tre omfattar en eller flera församlingar, där pastorat utgör en kyrkoherdes tjänstgöringsområde, samfällighet är en samverkan om personal, ekonomi och fastigheter och kontrakt är stiftets förlängda arm. Dessa mellannivåer ser väldigt olika ut runt om i landet (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24).

Den nationella nivån svarar för de gemensamma områdena, som information, kyrkliga regler, utbildning, forskning och ekumeniska relationer och har sitt säte vid kyrkokansliet i Uppsala. Den utländska verksamheten samordnas på denna nivå i samarbete med Lutherhjälpen och några andra organisationer. Svenska kyrkans främsta företrädare, inom landet och internationellt, är ärkebiskopen (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24).

Svenska kyrkans högsta beslutande organ är Kyrkomötet, som består av 251 förtroendevalda ledamöter. Dessa ledamöter är alla medlemmar av Svenska kyrkan, vilka väljs i kyrkovalet vart fjärde år. Biskoparna har inte rösträtt i Kyrkomötet, men har skyldighet att närvara på mötet. Kyrkomötet sammanträder en gång per år under högst tio dagar. Detta möte är uppdelat i två sessioner, en i september och en i oktober. Under den första sessionen bereder ärenden från Kyrkostyrelsen och motioner från medlemmar, medan den andra sessionen är till för att fatta beslut i dessa frågor (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24).

Kyrkomötet fattar övergripande beslut, samt väljer Svenska kyrkans styrelse på riksnivå, Kyrkostyrelsen, som har huvudansvaret för verksamheten mellan kyrkomötena. Styrelsen utses på fyra år och har 14 valda ledamöter, med suppleanter. Ärkebiskopen är självskriven ordförande, med en biskop som suppleant. Kyrkostyrelsen är Kyrkomötets beredande och verkställande organ. De arbetar med att utse kommittéer för olika verksamheter, tar upp frågor som rör kyrkorätt och ekonomi och bestämmer vilka rikskollekter som ska tas upp. Kyrkostyrelsen är Svenska kyrkans röst ut i samhället, och är det organ inom organisationen som gör uttalanden och har officiella kontakter (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24).

Budgeten på nationell nivå fastställs av Kyrkomötet. Finansieringen sker till stor del genom kyrkoskatten som medlemmarna betalar. Det finns inget krav på vinst, men tillgångarna ska förvaltas etiskt och med god avkastning. Kyrkofondens styrelse förvaltar kyrkans tillgångar på nationell nivå, stiftet förvaltar stiftens tillgångar och

präslönetillgångarna och valda kyrkoråd och kyrkofullmäktige förvaltar församlingarnas ekonomi och tillgångar. På församlingsnivå är det Kyrkorådet som fastställer budget och har ansvar för det ekonomiska, men i många församlingar delegeras detta ansvar till kyrkoherden som verksamhetsansvarig (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24).

En av kyrkoherdarna uttalar sig om detta och säger att det inte heller inom församlingen finns något vinstintresse, men ekonomin måste även här skötas på ett etiskt riktigt sätt. Pengarna de har att röra sig med är ju församlingsbornas medlemsavgifter och kyrkan måste kunna svara för att de används på ett riktigt och försvarbart sätt.

3.4 Vad är en kyrkoherde i Svenska kyrkan?

Kyrkoherden är församlingens ledare, med ansvar för ledning, samordning och tillsyn i församlingen. Kyrkoherde är en titel och tjänst inom Svenska kyrkan och kan endast innehas av en person som är prästvigd, dessutom bör den som söker tjänsten ha gått en förberedande ledarskapsutbildning i stiftets regi (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24).

Historiskt sett har det varit prästen eller kyrkoherden som har bestämt allt inom församlingen, men under 1900-talets demokrati lades det ekonomiska och styrande ansvaret på de folkvalda medlemmarna och staten, vilket skapade två linjer inom kyrkan, de vigda, d v s präster, diakoner, kyrkoherdar och biskopar, och de folkvalda. Dessa två linjer smälter nu allt mer samman och arbetet sker på en gemensam bas (Hammar, intervju 2007-04-12).

Kyrkoherdens arbete regleras av kyrkoordningen och då inte enbart av det kapitel som heter Kyrkoherden, utan även insprängt i de flesta andra kapitel. Ansvarsområdet är stort och brett, allt ifrån arbetsmiljö och personal till kyrkobyggnader och brandskydd. Det är kyrkoherden som sätter ramarna för personalens arbete, både inom medarbetargruppen och på vilket sätt församlingen arbetar med att sprida det kristna budskapet (<http://www.svenskakyrkan.se>, 2007-02-24). Utöver det administrativa kan en kyrkoherde också verka som präst, vilket innebär bl a själavård och att fira gudstjänster.

3.5 Synen på ledarskap inom Svenska kyrkan

Svenska kyrkan är decentraliserad med många ledare, däribland finns kyrkoherdarna. Ett viktigt perspektiv är att kyrkan inte är en homogen organisation. Eftersom församlingarna har lokalt självstyre, och därmed ser olika ut, är det församlingarna själva som bestämmer hur deras kyrkoherdes ledarskap ska se ut. Kyrkoherdens befattning ser olika ut beroende om de har ett stort eller ett litet område som de styr över, om det är en församling på landet eller i en storstad. Kyrkan som organisation och de förtroendevalda är två paralleller i kyrkan men det är meningen att de ska verka utifrån en gemensam ansvarslinje (Hammar, intervju 2007-04-12).

Ledarskapspolicyen i kyrkan ser olika ut stift emellan och är ansluten till kyrkoherdeutbildningarna, vilka det ligger i varje enskilt stifts intresse att utforma som de finner det mest lämplig (Hammar, intervju 2007-04-12). För att få mer svar på hur kyrkoherdarnas utbildningar fungerar tog vi kontakt med Sheila Mallik, som är

stiftskonsult i Lunds Stift. Efter samtalet med henne kunde vi sammanfatta det som följer; alla ledarskapsutbildningar som finns på Lunds stift är problembaserade och har kyrkoherden i centrum. De finns ett antal steg av utbildning för kyrkoherdarna. För att få söka bör man ha gått en förberedande kurs, Framtida kyrkoherde. När man så anställs som kyrkoherde ges en PULS utbildning, vilket innebär att tre personer från stiftets utvecklingsavdelning går ut i församlingen och utbildar hela arbetslaget, även de förtroendevalda. Samtidigt går kyrkoherden en ettårig utbildning med fokus på arbetsrätt, Grundläggande kyrkoherdeutbildning. När de så varit i tjänst några år finns det en tvåårig utbildning, Fördjupad kyrkoherdeutbildning. Varje utbildning följs av personlig handledning och kyrkoherdarna förväntas bilda nätverk sinsemellan för att på så sätt ge varandra stöd. De här utbildningarna är just nu under utveckling och kommer antagligen att förändras mycket under de närmsta åren. Bland annat kommer den förberedande kyrkoherdeutbildningen, som fram tills nu legat på stiftet, att lyftas upp till nationell nivå och helt försvinna från stiftet.

4 Metod

I detta kapitel beskriver vi vår metod för att ge en tydlig bild av hur vi har gått tillväga och vilka bakomliggande metodtankar som finns för vår studie. Detta diskuteras sedan under metoddiskussionen.

4.1 Utgångspunkter

4.1.1 Strategi

Vi har valt en kvalitativ strategi på grund av att vi vill undersöka hur ett fenomen fungerar och ser ut (Bryman, 2001). Att vi väljer den kvalitativa formen semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod beror på att vi har ett ämne med ett stort djup, som vi anser inte riktigt skulle ges rättvisa genom att göra en annan form av studie. Den kvalitativa strategin ger en svårighet med att få en övergripande bild av det som undersöks. Då kvalitativa studier ofta görs inifrån kan det vara svårt att få med det yttre perspektivet av ett fenomen. Då det ofta finns en förförståelse för det fenomen som ska studeras blir objektiviteten ett problem i studien (Holme & Solvang, 1997).

4.1.2 Design

Den design vi har valt är en intervjustudie, d v s att vi intervjuar ett fåtal personer, i vårt fall kyrkoherdar i Lunds stift, för att se hur just deras situation är inom ett visst område. Vi ämnar inte göra en generalisering av våra resultat, istället undersöker vi hur det kan se ut i några fall, vilket motiverat vårt val av design. Populationsbegränsningen till Lunds stift har två anledningar, dels för dess geografiska närhet, dels för att det finns ett tillräckligt många kyrkoherdar inom stiftet för att göra ett fullgott urval för att få svar på vårt syfte.

4.2 Genomförande

4.2.1 Insamlingsmetod

För intervjuerna med kyrkoherdarna har vi gjort en semistrukturerad intervjuguide, eller en samtalsguide. Dock ville vi inte gå så långt som till strukturerade intervjuer då vi ville att intervjupersonerna skulle ha fritt spelrum att komma med egna tankar och inte skulle känna sig låsta till vissa svar. Inte heller ville vi använda oss av en helt ostrukturerad intervjuform, då vi har haft vissa specifika frågor vi velat ha svar på. Vi har ändå till viss del hållit oss till en rad teman. Intervjuerna har alltså i metodtermer hamnat någonstans mitt emellan semistrukturerade och ostrukturerade. (Bryman, 2001) Efter varje intervju har vi gjort en bearbetning av resultatet och ändrat samtalsguiden något för att fördjupa intressanta vinklar som har dykt upp under arbetets gång. Detta har medfört att vi har fått spontana svar från intervjupersonerna, som har gett vår undersökning mervärde. I bilagorna presenteras endast första och sista intervjuguiderna, då de två visar alla de frågor vi ställt, vilket gör att de andra två versionerna bara blir överflödiga.

Oavsett vilken form av intervju som används, måste forskaren vara medveten om att de svar som ges inte alltid stämmer helt med sanningen. Det kan ha olika orsaker, som att intervjupersonen bara ser ett perspektiv, misstolkar frågan eller kanske inte vill framställa sig själv i en negativ dager. Med en kritisk syn och en förmåga till att upptäcka inkonsekvenser eller motsägelser i de svar som ges har forskaren en möjlighet att vidareutveckla sina frågor för att komma så nära verkligheten som möjligt (Bryman, 2001). Detta har vi gjort.

Till intervjun vi genomfört med ärkebiskopen valde vi att hålla oss strikt till en semistrukturerad intervju, eftersom svaren på våra frågor är av en relativt strukturerad natur.

4.2.2 Urval av intervjupersoner

Statistisk generalisering och representativitet är inte centralt i kvalitativa studier, men urvalet av intervjupersoner blir ändå en avgörande del av studien. Syftet med kvalitativa intervjuer är att öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det fenomen vi studerar. Användandet av intervjupersoner som på goda grunder kan antas ha rikligt med kunskap om det som ska undersökas är av vikt. Det innebär personer som är mer medvetna än andra eller brukar reflektera över sin situation. Problemet med det är att intervjupersonerna då är kapabla att ge övertygande, men förvrängda bilder av verkligheten. Finns det med i medvetandet när intervjuerna genomförs kan ändå dessa personer vara värdefulla för studien. Oavsett vilken undersökning som ska göras är det viktigt att urvalet stämmer överens med syftet av studien (Holme & Solvang, 1997).

Urvalet av intervjupersonerna har vi gjort genom att leta på Svenska kyrkans hemsida och skickat ut förfrågningar till tio kyrkoherdar via e-post. Av dem har vi sedan intervjuat de fyra som svarade först. Av en händelse blev det två kvinnor och två män, en kyrkoherde som är relativt ny på sin post, två som är mitt i karriären och en som snart ska gå i pension. Vi hade också valt att intervjua kyrkoherdar från både små och stora församlingar, både i staden och på landet. Att intervjupersonernas bakgrund och kontext varierar har gjort att vi fått en bredare grund till vår undersökning. Då vi inte

intervjuar alla kyrkoherdar inom Lunds stift ska det ses som högst sannolikt att resultatet kunnat se ut på ett helt annat sätt om vi fått ett annat urval. Vi ser dock inte urvalet som ett problem för vår studie, då vi som vi sagt innan inte ämnar generalisera från våra resultat.

För att få en djupare bild av hur Svenska kyrkans organisation och kyrkoherdarnas ledarskap ser ut så valde vi att intervjua ärkebiskop emeritus KG Hammar. Valet av just en ärkebiskop hade en poäng då han har en övergripande bild av hur svenska kyrkan i dess helhet ser ut. Att valet föll på KG Hammar ter sig ganska naturlig. Dels har han nyligen varit Svenska kyrkans ärkebiskop under många år, dels är han gästforskare på teologiska institutionen och finns i vår geografiska närhet.

4.2.3 Arbetsprocess

Efter att vi bestämt oss för vad vi skulle undersöka skrev vi en samtalsguide till intervjun med K G Hammar (se Bilaga 1), för att få bakgrundsinformation och kunna skriva en adekvat samtalsguide till intervjuerna med kyrkoherdarna (se Bilaga 2), som mer berörde vårt syfte.

Intervjuerna med kyrkoherdarna utfördes under en period av två veckor, där vi i mellantiden anpassade samtalsguiden något för att få ytterligare svar. Det ledde till att vi fick en bredare empiri att arbeta med.

När vi sedan genomfört alla intervjuerna skrev vi ut dem och började läsa. Det fanns två sätt att utföra en bearbetning av empirin som skulle kunna passa oss. En strategi är helhetssyn vilket betyder att se till helheten och välja ut vissa centrala teman att belysa. Den andra strategin är en stickordsanalys där olika ord kommer att plockas ut och utifrån dem byggs en förståelse upp för det insamlade materialet, vilket är den metod vi valde att arbeta efter (Holme & Solvang, 1997). En nödvändighet för vår bearbetning av empirin är att vi läser svaren upprepade gånger för att kunna se mönster, teman och kategorier. Detta för att kunna bearbeta och sortera informationen. Ur det empiriska materialet plockade vi ut ca 200 stickord som på ett eller annat sätt pekade på vad ett ledarskap som kyrkoherde innebär. När vi sedan hade skrivit ner de orden på små lappar började vi ett mödosamt arbete med att på olika sätt kategorisera orden och på så sätt få fram olika teman i som står för resultatet i vår undersökning. De kategorier som framstod är; stabilitet, arbetslaget, ideologi, visioner och utveckling. Utöver det har vi också ett kapitel där vi beskriver de svårigheter som kyrkoherdarna upplever, eftersom dessa resultat varit svåra att placera in under de andra kategorierna, samt för att kunna lyfta fram dem i diskussionen.

Där det behövs infogar vi citat från intervjuerna. För att inte delge vem som har sagt vad, vilket vi inte anser tillför undersökningen något, väljer vi att hela tiden använda samma genus. Vi kunde ha valt att skriva den eller IP, men det resulterar i ett konstigt språk som inte flyter väl för läsaren. Därför väljer vi att skriva hon eller henne. Anledningen till att vi väljer just det kvinnliga genuset är att vi behandlar människor i vår uppsats och människans genus är feminint. För att underlätta skrivandet, och därmed läsningen, omnämner vi de fyra kyrkoherdarna vi har intervjuat endast som kyrkoherdarna. Detta kan få resultat, analys och diskussion att framstå som om vi generaliserar utifrån våra fyra kyrkoherdar, men så är alltså inte fallet.

Nästa steg i vår bearbetning var att hitta relevant litteratur. Den litteratur vi sökte hade både en generell och en specifik vinkling till vår studie. Ur den valda litteraturen tog vi

ut delar om ledarskap och organisation för att få fram teori att analysera empirin med. Det som utkristalliserade sig mellan empiri och teori blev således grunden till vår analys. Dessa teman vände vi och vred på för att få fram relevant information. Utifrån den förde vi vår diskussion, där vi också kom fram till våra slutsatser.

4.3 Metodkvalitet

4.3.1 Säkring av kvalitet

Alla intervjuer har genomförts på intervjupersonernas egna kontor. Vi har suttit bekvämt och avslappnat i soffgrupper. En av oss har intervjuat vid alla tillfällen och den andra har fört anteckningar och skött bandspelaren. Vi upplever att alla intervjupersonerna har varit väldigt öppna och avslappnade. Vi har under intervjuerna fått många spontana tankar och idéer utan att vi ställt en specifik fråga. Det stärker vår studie att stämningen var bekväm och öppen under intervjuerna. Intervjupersonerna har inte utsatts för frågor av allt för känslig karaktär, vilket visade sig i att inte vid något tillfälle har någon av intervjupersonerna avböjt att svara.

Det finns fyra kriterier för kvalitetssäkring för en kvalitativ undersökning; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och konfirmera (Bryman, 2001). Vi ska nu gå igenom dessa kriterier för att se på vilket sätt vi har agerat för att säkra kvaliteten i vår undersökning.

Tillförlitligheten, vilket innebär att skapa en trovärdighet för forskningen genom att följa regler och att rapportera till de personer som deltagit (Bryman, 2001). Vi studerar vårt syfte både via intervjuer och deras svar och via en studie av vad litteraturen säger. Dessutom rapporterar vi vårt arbete tillbaka till intervjupersonerna.

Överförbarheten, d v s att resultatet håller i en annan kontext eller i samma kontext vid ett senare tillfälle, när vi inte ända fram med. Vid kvalitativ forskning är detta ett svårt kriterium att leva upp till, men genom att ge en tät beskrivning av kontexten kan en annan forskare avgöra hur överförbara resultaten blir i en annan miljö (Bryman, 2001). Så genom att beskriva den kontext vi befinner oss i, d v s Svenska kyrkan, och dess syn på vårt ämne, ledarskap, ges en insyn i hur vår studie har fungerat. På så sätt får vi inte en överförbar undersökning, men en undersökning där läsaren ändå ges en chans att skapa sin bild av den verklighet vi har undersökt.

Pålitligheten kan jämföras med den kvantitativa metodens reliabilitet och säkras genom att forskaren ger en fullständig bild av alla faser i studiens process (Bryman, 2001). För vår del innebär det att vi ger en fullständig bild av tillvägagångssätt, perspektiv och metod. Det ger dig som läsare en bild av hur vi har arbetat genom hela studien. Vanligt är också att forskaren ber en kollega granska studiens gång (Bryman, 2001), vilket vi till viss del får genom att vår handledare granskar uppsatsen så att inga vetenskapliga oegentligheter förekommer.

Möjlighet att styrka och konfirmera betyder att forskaren är medveten om att det inte går att vara objektiv, men genom att synliggöra detta kan forskaren säkerställa att i arbetet inte låta den teoretiska inriktningen eller personliga värderingar påverka resultatet (Bryman, 2001). Genom att medvetet försöka lämna våra personliga värderingar utanför undersökningen har vi gjort vårt bästa för att säkerställa att det ges en möjlighet att styrka och konfirmera vår studie. Vi har också ansträngt oss för att inte

låta vår pedagogiska inriktning få påverka resultaten och svaren mer än att vi hållit fast i det pedagogiska perspektivet ledarskap och påverkan. Vi har alltså undersökt hur ledarskap kan se ut inom vår kontext och ställt intervju svaren mot litteratur om ledarskap som rör sig inom flera teoretiska inriktningarna.

4.3.2 Vetenskaplig etik

Vad är då vetenskaplig etik? Det är vårt ansvar som forskare att se till att uppsatsen är av god kvalitet och moraliskt acceptabel. För vår del har det inneburit att den forskningsetiska reflektionen har haft ett naturligt inslag i vår uppsats. Vi utgår från den humanistiska och samhällsvetenskapliga forskningsetiken som konkretiseras av fyra allmänna huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa är framtagna av Vetenskapsrådet. Vi ska nu beskriva dessa utifrån de kriterier som vi har använt i vår studie.

Informationskravet innebär att forskaren informerar undersökningsdeltagarnas uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras medverkande. De ska även upplysas om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Våra intervju personer fick detaljerad information om studiens syfte, vilka vi är och vilken institution vi tillhör. Dessutom blev de informerade om att de uppgifter som framkom enbart skulle användas för studiens syfte.

Samtyckeskravet är beroende av undersökningens karaktär med avseende på undersökningsdeltagarnas aktivitet. Vi har delgivit ett samtycke i anslutning till intervjuerna och samtalen där intervju personen har gett sitt samtycke till att materialet används i en vetenskaplig undersökning.

Konfidentialitetskravet är något som bör och ska tas stor hänsyn till. Det är angeläget att personerna som är med i en undersökning får vara anonyma och att deras personuppgifter inte lämnas ut till utomstående. Avrapportering bör även ske på ett sådant sätt att det omöjliggör identifieringen av enskilda. Denna regel gäller inte generellt, t ex i personhistoriska levnadsbeskrivningar är det svårt att låta personen vara anonym. I vår studie nämner vi intervju personernas namn i förordet, dessutom ingår det även en kort personbeskrivning av intervju personernas val av yrke och karriär. Vi har i samtycke med intervju personerna fått lov att använda deras namn. Däremot har vi under personbeskrivningar valt att inte utge några namn på grund av att det är deras utsagor som tillsammans representerar helheten i vår studie, inte det individuella.

Nyttjandekravet för vår del innebär att det insamlade materialet endast får användas för forskningsändamål och inte får användas i kommersiellt eller icke-vetenskapliga syften. Generellt gäller att personuppgifter insamlade för forskningsändamål endast bör doneras eller utlånas till andra forskare.

Dessutom finns det två rekommendationer att följa, dels att intervju personerna ska få ta del av resultatet, dels att de ska veta var och när studien ska publiceras. Vi tillfrågade de intervjuade om de vill läsa rapporten innan den publiceras, men samtliga avböjde erbjudandet. Intervju personerna gav uttryck för att det ska bli spännande att ta del av vilka slutsatser vi har kommit fram till varpå vi erbjöd att skicka ett exemplar av rapporten i dess fulla helhet, vilket alla tackade ja till. Vi informerade dem också om när uppsatsen beräknades vara klar och var den skulle publiceras.

5 Resultat

Det är nu dags att presentera vårt empiriska material, som vi inleder med en kort presentation av våra intervjupersoner, dels för att läsaren ska få en insyn i intervjupersonernas bakgrund och dels hur deras väg har sett ut fram till att bli kyrkoherde. Därefter kommer vi att redovisa våra empiriska data utifrån fem olika kategorier som har utkristalliserats och som vi anser vara relevanta. De är stabilitet, arbetslaget, ideologi, visioner och utveckling. Utöver det finns ytterligare en kategori – svårigheter, för att en del av de problem och svårigheter som framkommit i resultatet ska lyftas fram tydligare.

5.1 Stabilitet

En ledare bör stå för stabilitet och se till att hela arbetslaget har en grundtrygghet i sin arbetsmiljö, både i arbete mellan varandra och till församlingsbor. Det innebär även att det är ledaren som har det tunga ansvaret för hela verksamheten och ser till att allt fungerar som det ska. En av kyrkoherdarnas uppgift är att kunna delegera rätt uppgift till rätt person och att veta när man ska släppa ifrån sig saker. Det är i delegeringen som vi kan se att kyrkoherden använder sig av kyrkans mål, d v s kärleksbudskapet, genom att tro och lita på sina medarbetare på att de kan klara av sina uppgifter. En av kyrkoherdarna säger så här;

”Har jag gett en delegation till en medarbetare har jag gjort det för att jag tror på den medarbetaren och att hon eller han kommer att göra arbetsuppgiften bra. Har jag valt fel är det jag som är ansvarig. Att ta på sig det fulla ansvaret för delegationen är att ge delegationen fullt ut.”

Men det är inte enbart delegering som en kyrkoherde gör. En stor del är administrativt arbete. Det är allt från att se till att arbetsmiljölagar följs och upprätthålls till schemaläggning, utvecklingssamtal, byggnader och budgetarbete. Till det arbetet hör också en tillsyn av verksamheten, att den följer Svenska kyrkans mål och värderingar och inte spårar ur från det teologiska. De parallella linjerna, Kyrkorådet och arbetslaget, är något som de arbetar mycket med. Beslut fattas ofta på båda ställen och måste stämma överens med varandra för att verksamheten och arbetslaget ska fungera.

Kyrkoherdarna upplever att de med sin erfarenhet och auktoritet eller pondus måste se till att organisationens helhet håller samman, och att arbete görs utifrån kyrkans mål och värdegrund. För hur det än är så arbetar kyrkoherden hela tiden med de fyra pelarna; gudstjänst, diakoni, undervisning och mission och målet är att få tillstånd en hel och fungerande verksamhet.

Till stabilitet hör även det ekonomiska arbetet. Kyrkan i sig har inte något vinstintresse. Pengarna som finns ska förvaltas på ett rätt och etiskt sätt. Trots detta uppstår det konflikter som har just med ekonomin att göra som kyrkoherden tillsammans med Kyrkorådet måste ta beslut om. Det kan röra sig om enkla saker så som att medarbetarna lägger fram ett bra förslag som sträcker sig över budgeten.

En uppgift som kyrkoherden har är att ge medarbetarna trygghet i arbetets kontinuitet. Att få dem att se att de inte ständigt behöver förändras, utan kan vara nöjda med det som är som det alltid har varit. Det är en balansgång för kyrkoherden att låta kontinuitet gå hand i hand med varsam förändring och ses definitivt som en uppgift som ingen annan i

församlingen än kyrkoherdarna kan klara av att göra. Det som är slående är glädjen som finns, framför allt glädjen i att se sina medarbetare växa och föra dem framåt. Att få dem att se vad de är bra på och det som fungerar bra. Men det finns även respekt i att låta medarbetarna vara nöjda där de är. Allt måste inte förändras. I mångt och mycket handlar kyrkoherdens arbete om att ge och få tillit från medarbetarna, men även att visa respekt vilket i sin tur ger medarbetarna en trygg grund att stå på och förmåga till att göra ett gott arbete ut mot församlingen.

Samtidigt som kyrkoherdarna upplever att de står lite utanför och är de som sätter ramarna, känner de fortfarande att de är mitt i allting, att de är navet. En av kyrkoherdarna målar upp två bilder för oss. Den ena är att det finns en ram runt den verklighet vi befinner oss och det är ledarens uppgift att leda in människorna mot mitten. Den andra är ett träd, där varje blad är en människa. Här är det ledarens uppgift att vara stammen och att visa människorna att det finns en helhet.

Helheten för kyrkoherden är arbetslaget, eftersom det är det som är hennes ansvarsområde.

5.2 Arbetslaget

Kategorin arbetslaget är den biten som tydligast synliggör hur kyrkoherden är i sitt ledarskap och hur det fungerar. Vidare är det kyrkoherdens arbetsuppgift att se till att arbetslaget fungerar och därmed också församlingen.

Det är i arbetslaget som det går att se hur stor spännvidden är för kyrkoherden och hur komplext och mångdimensionellt arbetet egentligen är. Kyrkoherdens tjänst kan sägas vara dualistisk i sin karaktär. Dels ska kyrkoherden ge ramar till medarbetarna men även vara mitt i och vara delaktig i det som sker. Dessutom ska de vara både chef och ledare. Här görs en distinkt mellan chef eller ledare och de olika karaktärerna används beroende av vad situationen i arbetslaget kräver. En del ser sig som chef eftersom kyrkoherden är den som tar det sista beslutet. En av kyrkoherdarna uttrycker det; *”Som chef är jag med och skapar ordning, som ledare är jag med och skapar mening.”*

Kyrkoherdarna nämner även brunn och källa. En del av dem ser sig som brunnar med stor kunskap och erfarenhet, d v s det mesta ryms i brunnen. Nackdelen är att det inte är så mycket nytt som kommer ut. Det får de anställda stå för. Det finns de som ser sig som källor som ständigt sprudlar av nya idéer, visioner, förändring och utveckling. Oavsett hur kyrkoherden ser på sig själv är det väsentliga att medarbetarna får ta del av både brunnar och källor och dessutom själva vara de som kan bidra med erfarenhet, kunskap och visioner.

En kyrkoherde säger att komplimentering är ett nyckelord i arbetslaget. Det innebär att ha en förmåga till att kunna se att ingen är duktig på allt, utan att kunna sätta ihop allas kompetens till en helhet. Kyrkoherden bör inte konkurrera med sina medarbetare utan istället komplettera dem. Det är även av vikt att medarbetarna inte konkurrerar med varandra. Det är kyrkoherden som ska ha förmågan att se hur väl de kan arbeta tillsammans och hur de kan komplettera varandra. Kyrkoherdarna har en grundläggande tilltro att resurserna finns hos medarbetarna, att det är de som har en profession och kompetens och vet hur man gör.

En öm punkt är när det uppstår konflikter i arbetslaget. Det är här som kyrkoherden får ta till hela sitt register av kunskap och erfarenhet. Det är svårt att lösa konflikter på ett

sådant sätt att alla parter är nöjda. Kyrkoherden ska ha i beaktande att det är människor man har att göra med och som kristen ska man försöka följa kärleksbudskapet och göra det goda, vilket ofta kan vara svårt och ibland omöjligt. Konflikter och vanligt gnäll bör bemötas med tålmod, lyssnande och med allvar, vilket i sin tur lugnar medarbetaren och skapar trivsel och stärker gemenskapen i arbetslaget. Vi citerar en av kyrkoherdarna; *"Konflikter är normalt och jag blir inte så skärrad utan har lärt mig vad som är stort och vad som är litet."*

Information till medarbetarna är ständigt aktuellt. Har alla fått information, har det fått rätt information och hur har de tolkat den information de har fått? Information i en organisation är svårt, så även i svenska kyrkan. I det stora hela så ska kyrkoherden se till att själv vara informerad och informera personalen.

Kyrkoherden ska möta arbetslaget på rätt sätt och inge förtroende, vilket kyrkoherden kan göra genom att leva som hon lär och hålla sig till organisationens ideologi.

5.3 Ideologi

Det finns en stomme som bär Svenska kyrkan, en protestantisk kristendom, närmare bestämt det lutherskt evangeliska. Det innebär att man ansluter sig till Martin Luthers lära om att det endast är genom tro och Guds nåd som man blir rättfärdig. Svenska kyrkans mål bygger på de fyra pelarna; gudstjänst, mission, undervisning och diakoni. De värderingar som finns inom kyrkan bygger på den kristna etiken, där kärleksbudskapet och en människovänlig attityd är centrala. En kyrkoherde uttrycker sig så här; *"I målet ligger att förmedla kärleksbudskapet och att få jobba med det är något fantastiskt stort."*

Med värderingarna och målen ständigt närvarande och som ledstjärna leder kyrkoherdarna sina respektive församlingar. De säger samstämmigt att detta styr dem i allt de gör och alla poängterar att det är deras uppgift att medarbetarna också följer detta, vilket bl a innebär att de tillrättavisar eller korrigerar en medarbetare som uttalar sig nedsättande om någon. Kyrkoherdarna är de som ser till att den teologiska grundsynen finns med hela tiden. De leder med hjärtat. De har alla insett att de är ofullkomliga som människor, vilket betyder att de inte är rädda att göra bort sig. De ser sina medarbetares kompetenser som styrkor som de själva inte besitter. Däremot kan de ta tillvara dem och inse att de inte alltid har rätt.

Något som alla kyrkoherdar påpekar är att antingen veckomöten eller månadsmöten är en stor och viktig del av arbetet. Det diskuteras om hur viktig den gemensamma värdegrunden är och vad den svenska kyrkan står för. Det viktigaste är förmodligen att det respekteras att medarbetarna kan resonera olika i de olika frågorna och att detta berikar och stärker gemenskapen i arbetslaget. Det är kyrkoherden som ansvar för att detta sker, men det är inte alltid kyrkoherden som leder samtalen, det kan vara t ex en församlingspedagog, vilket för med sig att kyrkoherden kan delta i diskussionerna på ett öppnare sätt. Det ställs krav på att alla ska vara med, såväl präst som vaktmästare. En av kyrkoherdarna poängterade vikten av att ha en gemensam värdegrund för att man ska kunna arbeta tillsammans och föra arbetslaget framåt. En av de andra sa att det är en trosgemenskap, men inte en åsiktsgemenskap. Med det menas att det är välkommet att tycka olika, men tron är den samma. Vad som är viktigt är att det finns en pågående process om mål och värdegrund och att alla i arbetslaget är delaktiga.

De ser sitt ledarskap som tjänande, för församlingsborna, medarbetarna och Gud och försöker hela tiden ta avstånd från att höja upp sig själva. Tvivel tillhör något som alla kyrkoherdar delar på ett eller annat sätt. Kyrkoherdarnas tvivel handlar i viss mån om att göra en god tillrättavising av medarbetarna. Vilket kan vara svårt just på grund av att det är människor kyrkoherdarna jobbar med och att kyrkoherdarna bör använda en god människosyn eller attityd utifrån kärleksbudskapet. Det är en konst att medla mellan två viljor utan att trampa någon på tårna. En av kyrkoherdarna ser detta som utmaning. Att växa i sitt misslyckande är ju ett steg mot förändring och förbättring. Andra tvivlar på om de är på rätt plats och gör rätt saker just på grund av att spännvidden är så stor i deras arbetsuppgifter. Ena stunden står man och gråter med någon och nästa stund gläds man med någon.

Det ligger en kraft i att förmedla kärleksbudskapet och det är här det andliga ledarskapet i viss mån kommer in. Kärleksbudskapet ska ju finnas med i det dagliga arbetet. Det är i just detta som det stora finns och ger kraft till kyrkoherdarna att fortsätta att jobba proaktivt i församlingen. När denna gnista finns i församlingen, och förenar såväl medarbetare, kyrkoherde, kyrkoråd, som församlingsbo, anser de att arbetsklimatet är optimalt.

Det andliga ledarskapet ligger nära arbetet med visioner.

5.4 Visioner

En del av kyrkoherdarnas visioner har från början drivit dem till den position som de har i dag. En del av dem har gjort u-landspraktik just för att de vill göra en insats och drivits av en vision om att de kan utgöra en skillnad i människors liv. Det finns ett underliggande antagande hos kyrkoherdarna att präster oftare än andra drivs av just visioner. Kyrkoherdarna tycker om att arbeta med visioner och att föra församlingen framåt. Dock skulle alla fyra gärna se att de hade mer tid över till det visionära arbetet.

Det finns konkreta exempel på hur församlingen kan arbeta visionärt. En del av församlingarna jobbar med etiska frågor, t ex rättvisemärkning, för att på längre sikt göra något bra. Då blir det något som berör alla i församlingen och inte enbart kyrkoherden. Att dela med sig av det visionära tänkande in i församlingen är ett steg i rätt riktning och kan stärka gemenskapen i arbetslaget. En av kyrkoherdarna uttrycker sitt ledarskap på ett sätt som synliggör visionen i församlingen på ett tydligt sätt:

”Ledarskap är att få andras förtroende att föra något framåt, att vara besjälad av en idé och få möjlighet att förverkliga den. Det handlar mycket om uthållighet och att ha en realistisk syn på sig själv. I vår organisation är man väldigt beroende av andra. Man kan inte kommandera folk till att göra ett bra jobb, man måste inspirera till det.”

Gentemot sina medarbetare ser de sig som inspiratörer, som ska skapa framåtanda, kreativitet och idéer i arbetslaget. Kyrkoherden i sig har ideal som det är eftersträvansvärt för dem att leva upp till, helt enkelt att leva som man lär.

De vill föra sina församlingar framåt genom att ha framförhållning och vara föregångare. En av dem pratar om det här arbetet som ett bygge, som känns oerhört spännande att vara en del av. En annan pratar om ett överbyggande arbete utåt mot samhället och varför vi gör det vi gör och att alla har en uppgift. Samtidigt ser de sig som föregångare gentemot församlingsborna också. Det är kyrkans uppgift att alla ska få plats oavsett vem man är eller vad man tror på, alla är lika välkomna. Att ha en god

människosyn är viktigt. Den framtida visionen är ju att alla ska få plats oavsett vem man är. Kyrkoherdarna själva kopplar ihop det visionära ledarskapet med mötet människor emellan. Det är i dessa möten som visioner kan uppstå och förverkligas.

Vare sig det handlar om församlingen som helhet eller arbetslaget är detta ett arbete som vilar på kyrkoherdarna. Till sin hjälp har de konsulenter på stiftet, som också är de som anordnar ledarskapsutbildningar för kyrkoherdarna. De har även nätverk av andra kyrkoherdar att vända sig till, antingen kyrkoherdekollegiet i den stad de verkar i eller en grupp kyrkoherdar som de har gått utbildning tillsammans med.

De värdegrundssamtal med arbetslaget som vi har nämnt tidigare fungerar som en god källa till nya visioner och idéer. Det är tillsammans med medarbetarna som många tankar föds och tar form. Sedan är det kyrkoherdens uppgift att antingen forma en färdig arbetsuppgift av det eller att delegera det till någon annan, där det senare är det som är vanligast.

Utveckling är ett område som ligger nära visioner, men handlar om kyrkoherdarnas personliga utveckling som ledare och person.

5.5 Utveckling

Först och främst talar kyrkoherdarna om sitt sätt att agera. De använder termer som osjälvisk, hederlighet, opretentiös, självkänsla och styrka. De har insett att de måste lära sig sina svagheter och göra dem till styrkor. Alla kyrkoherdar har även insett vikten av att våga misslyckas. Dels visar det på att de är vanliga människor och kan göra fel. Men även att det är i misslyckanden som man kan växa och förändras. Detta har vi nämnt under visioner, men det är lika giltigt för den personliga utvecklingen, som för församlingsarbetet.

Vi ställde frågan; *”Vad gör att du utvecklas och växer som ledare?”* Svaren blev något skilda, beroende på att de är olika individer med olika personligheter, men de var alla överens om en sak, att se andra, både medarbetare och församlingsbor, växa och utvecklas är viktigt. Det är i medarbetarnas och det egna arbetet som får dem själva att utvecklas allra mest. Nya medarbetare med nya idéer är också en källa till utveckling och förändring som tas till vara på i alla kyrkoherdarnas församling. Det är i detta som kyrkoherdarna stärker sin självkänsla och får dem att vidareutvecklas. Men det är endast en dimension.

Att ge feedback sågs med olika ögon. En av dem tyckte att det kan bli en fälla där utebliven feedback kan tolkas som kritik, även när så inte är fallet.

”Det finns en förtryckande moment i konstant feedback. Man kan bygga upp en sådan stämning runt feedback att om någon inte säger att ett arbete var bra tror man att det var dåligt, pressen blir att man vill överträffa sig själv varje gång.”

Medan en annan tyckte att det var otroligt viktigt att ge positiv feedback för att medarbetarna ska veta att de gör ett bra jobb. Nästa tanke om feedback handlade om när ledaren inte ger feedback, vem ska då våga göra det. Om inte feedback ges av kyrkoherdarna kanske den ges av någon annan, och i det läget så konkurrerar de med ledaren. Feedback är ett verktyg som kyrkoherdarna anser ska användas med sunt förnuft för att motivera och uppmuntra.

”Det är kyrkans uppgift att öva upp människor i att säga vad de är bra på. Att finna sin glädje i att de är som de är och känner sig bra som de är. Man måste kunna se sina brister och leva med dem. Kan inte chefen göra det blir chefen förtryckande. Vår största styrka är kanske vår svaghet. Att vi inte är fullkomliga men ändå vågar leva.”

Ett stort område som har diskuterats under intervjuerna är reflektion. De anser alla att de har tid för att reflektera i sin tro, vilket kanske snarare ska benämnas kontemplation. Det hinner de med i arbetet som präster, då de håller gudstjänster, andakter eller vid själavård. De firar också alla gudstjänst, som medlemmar av församlingen. Dock står det klart att de inte har tillräckligt med tid att reflektera över sin roll som ledare eller över sitt arbete. Det finns en önskan om mer tid till detta. En av kyrkoherdarna har till skillnad från de andra haft en ledarskapskonsult vid sin sida under alla tio åren som kyrkoherde, vilket har lett till ytterligare djup i reflektionerna över den egna utvecklingen och hennes yrkesroll. Hon är gift med en människa som också är präst och kyrkoherde och de har levt tillsammans sedan sina studier. De prästvigdes tillsammans och har under alla år diskuterat sina arbeten mycket med varandra. Det är också den här kyrkoherden som kanske har kommit längst i sina tankar om ledarskap och är kanske den enda som verkligen har fått tid till att reflektera över det. Hon säger; *”Några lediga dagar får igång tankarna och då kommer det många nya idéer.”*

Goda relationer och dialog leder till utveckling. Det gäller både kyrkoherden och medarbetarna. Ett tillåtande klimat i arbetslaget leder till positivitet och frigörelse. På så sätt får kyrkoherden ett självgående arbetslag som är nöjda med sitt arbete.

Arbetet måste vara utmanande och spännande för att vara roligt. Det verkar dock inte vara ett problem för dessa fyra kyrkoherdar, som alla verkar tycka att de har världens bästa jobb och inte riktigt kan tänka sig att göra något annat. De anser att de fortfarande har mycket att lära. Ett sätt att göra det på är att ha nätverksmöten med andra kyrkoherdar. De upplever de flesta som givande och som ett stort stöd i arbetet.

5.6 Svårigheter

Som framgår av det som vi hittills skrivit om i resultatet är kyrkoherdarnas ledarskap mycket komplext. Att få ihop alla dessa trådar till en helhet upplevs som en svårighet och leder till konflikter, både för kyrkoherdarna själva och i deras möten med andra människor. Balansen mellan det administrativa och de övriga arbetsuppgifterna upplevs ibland som ett problem eftersom det administrativa arbetet ofta tar för mycket tid från det som är roligt. Alla fyra är dessutom överens om att de inte är några experter vad gäller arbetslagstiftning och schemaläggning, vilket kan kännas jobbigt för dem. Ju kortare tid de har haft sin tjänst som kyrkoherde, desto större osäkerhet.

Konflikthantering är ett ord som dyker upp i alla intervjuerna och som beskrivs som ett problem, dock upplevs det olika från person till person, där en av dem tycker sig tvivla på sitt ledarskap varje gång när det inträffar och en annan tycker att det hör till vardagen och säger sig ha lärt sig med åren vilka konflikter som är riktiga, d v s beror på att någon verkligen har betett sig illa mot en annan människa.

Svenska kyrkan är en organisation där det inte går att omplacera människor. Alla på församlingsnivå är anställda av sin respektive församling och kyrkoråd, vilket betyder att det inte går att flytta någon till en annan församling. Om det är någon som inte trivs,

eller där arbetsuppgifterna försvinner, är det en stor utmaning för kyrkoherden att hitta nya arbetsuppgifter som gör att människan i fråga ska må bra.

Den dubbla linjen i kyrkan kan vara en svårighet, vilken förekommer då konflikter mellan anställda och förtroendevalda uppstår. Om det vill sig riktigt illa så blir kyrkoherdarna utköpta från sin tjänst av Svenska kyrkan. Vad vi har förstått så uppstår det konflikter mellan kyrkoherden och Kyrkorådet som inte är lösliga. Vad som då återstår är att kyrkoherden lämnar sin post.

6. Analys

I detta kapitel ställer vi teorin mot empirin. Vi har analyserat de teman som vi har ansett kunnat ge svar på vårt syfte. Analysen, tillsammans med resultatet, diskuteras sedan i resultatdiskussionen.

6.1 De parallella linjerna

Liksom i andra typer av organisationer, styrs även kyrkan av dubbla linjer. Jonsson (1995) skriver om folkrörelsens ledarskap, som institutionaliseras av dubbla processer, dels både från medlemmar och från nationell nivå. Det som särskiljer kyrkan i detta är att de dubbla linjerna är mer påtagliga i det dagliga arbetet. Det innebär att även om kyrkoherden är den som har det övergripande ansvaret i församlingen så finns det medarbetare som även de har ledarskapsfunktioner. Vid sidan av arbetslaget finns även Kyrkorådet, som kyrkoherden ska samarbeta med. Med andra ord så förekommer det många ledare med olika ledarskapsuppgifter i församlingen.

Som framkommit i vår resultatbearbetning gör de parallella linjerna inom församlingen att kyrkoherden i samarbetet med Kyrkorådet får en dubbel roll (5.3). Hon är representant för de anställda och är även fullvärdig ledamot i kyrkorådet. Det är tänkt att dessa roller ska vara en och samma och kyrkoherden ska visa samma sida både mot församlingen som mot Kyrkorådet. Kyrkoherden ska företräda en linje, inte två, vilket tydliggörs i följande citat; *"Det vilar i att kropp och själ är ett, och ska vara ihop och inte särskiljas."* Här ligger dubbeltydigheten och är en bidragande orsaken till att konflikter uppstår.

Dessa konflikter beror ofta på att Kyrkorådet är folkvalda människor. Kyrkorådets medlemmar saknar ofta teologisk kompetens, vilket kan i vissa situationer ge stort genomslag, t ex är det Kyrkorådet som anställer medarbetare och kan därmed göra ett felaktigt val, både trosmässigt och personlighetsmässigt. Detta visar sig i att Kyrkorådet ibland inte har någon större inblick i hur arbetsklimatet är i arbetslaget. Om båda parterna inte är överens uppstår konflikter. Ett sätt att motverka att konflikter uppstår är att lyssna på varandra och resonera sig samman. Dessutom krävs det tydliga ramar, men det gäller även att kunna tänja på samma ramar om det är nödvändigt. För att allt detta ska fungera krävs öppna kommunikationer och relationer inom de ramar som finns för en demokratisk organisation.

Abrahamsson (1992) ser ett tydligt samband mellan decentralisering och demokrati och att de är förenade i det ekonomiska system som är giltig i den typen av organisation. Gareth (1999) framhåller att i den decentraliserade organisationen finns det en kärna av centralisering vilket han påstår är en nödvändighet för att det ska finnas en flexibilitet

mellan olika delar i organisationen. Genom vår resultatbearbetning kan vi se att beslut ofta fattas på båda ställen, d v s i församlingen och Kyrkorådet, och att dessa beslut måste stämma överens med varandra för att det ska fungera. (5.2)

Det finns en fnurra på tråden här som är värd att reda ut. Fnurran ligger i att Svenska kyrkan säger att de har ett decentraliserat styrsätt. Vi kan förstå att de hävdar detta eftersom det är ett bra sätt att sprida delegationen neråt i organisationen och öka arbetsmotivationen hos medarbetarna. Men genom vår resultatbearbetning kan vi se att det är församlingarna som är präglade av ett decentraliserat styrsätt medan kyrkorådet är centraliserade eftersom de hanterar ekonomin. Det är när detta fungerar i de parallella linjerna som tydliga styrsignaler och enhetlig personalpolitik kan komma tillstånd, men om det motsatta sker blir arbetsklimatet i församlingen svårt att hantera. Vad händer då med ekonomin i en idéburen organisation och hur fungerar den?

De av Jonsson (1995) beskrivna ideella organisationer har ofta en karaktär av att följa en värdegrund och norm, som är till gagn för de idéer som organisationen engagerar sig i. Vad som förenar den ideella organisationen med Svenska kyrkan är känslan av att utföra förändringar i samhället. Stålhammar (1996) hävdar att då Svenska kyrkan är en idéburen organisation är det teologin som blir grunden i verksamheten. Dessutom ska ledaren enligt Arvonen (1989) i en ideologisk organisation styra via idéer och genom motivation och mening frigöra de drivkrafter som finns i varje människa. Vad finns det för svårigheter och styrkor med detta arbetssätt och hur påverkar det ledaren och ekonomin?

Det som är gemensamt för våra intervjuade kyrkoherdar är att det anser att det är ett privilegium att jobba i en organisation som inte drivs av ett vinstintresse. Däremot är det av vikt att budgeten går ihop och det är medlemsavgifterna till kyrkan som täcker den. Mer specifikt påverkas deras ledarskap av att de ekonomiska medlen används på ett sätt som är förenligt med kyrkans evangelium, förutom att budgeten ska gå ihop. Detta för med sig att kyrkoherden vid varje ekonomiskt beslut inte bara ska ta hänsyn om det finns plats i budgeten, utan även om det ekonomiska beslutet är etiskt försvarbart gentemot församlingsborna. Utöver det ska hon också ställa sig frågande till om det är förenligt med kyrkans idéer och teologiska grundsyn.

Målen i församlingen antar samma skepnad som de privata organisatorernas ekonomiska mål men det föreligger ett problem. Mål och budgetarbete är inte förenliga, enligt den gängse företagsnormen, utan är i församlingen två helt skilda företeelser. Kyrkoherdarna uttrycker problem med att mäta målen de har att jobba efter. Värderingsarbetet i församlingen blir det centrala, där de kan mäta sina resultat. Svårigheten blir här att mäta dessa resultat, eftersom det inte går att mäta t ex hur många som fortsätter tänka på det som sagts i en gudstjänst eller vidareutvecklar sin trosuppfattning.

Den tunga arbetsbörda som vilar på kyrkoherdarna är en faktor som påverkar deras sätt att arbeta. Tydligast blir det när vi tittar på hur de delegerar och i vilken utsträckning.

6.2 Delegering

Russel (2000) har en teori om empowerment. I den påstår han att de organisationer som har störst möjlighet att lyckas med empowerment och full delegering är icke-hierarkiska tjänsteorganisationer. Hans resonemang styrks av Yukl (2002), som säger att om

ledaren har tillräckligt med handlingsutrymme, genererar det tid för ledaren att arbeta proaktivt med verksamhetens visioner.

Delegering är ett arbetssätt som är gemensamt för alla kyrkoherdar. I empirin (5.2) framkommer det att de alla delegerar fullt ut och har stor tillit på att medarbetarna kan utföra den delegerade uppgiften på ett bra sätt. De litar på att medarbetarna har kunskap och profession för att veta hur man ska göra. Begreppet frihet under ansvar får en tydlig innebör och efterlevs i alla högsta grad. Att det har en stor genomslagskraft beror på att det är i delegeringen som kyrkoherdarna verkligen kan använda sig av de värderingar och idéer som råder inom församlingen, vilket är en förutsättning för ett gott arbetsklimat. Även detta resonemang kan vi se i resultatet (5.4). Medarbetaren får ta egna beslut utifrån sin givna position och kan själv till viss del styra sina arbetsuppgifter. Arbetsmotivationen ökar och en chans till att få andra mer avancerade arbetsuppgifter finns inom räckhåll.

Finns det då inget negativt med detta? Det föreligger en risk att medarbetaren blir allt mer självständig och tar egna beslut i vissa delmål, vilket kan leda till att medarbetaren missar att ta hänsyn till församlingens primära mål. Detta kan bero på att kyrkoherdarna inte har varit tillräckligt tydliga i sin delegering, vilket ligger i deras ansvar att reda ut. Dock finns det en styrka i ansvarsfördelningen vid kyrkoherdarnas fulla delegering, vilket är att ingen behöver tvivla på var det yttersta ansvaret ligger, då det alltid är hos kyrkoherden.

Genom att ge medarbetarna den frihet som delegation innebär frigör kyrkoherden tid för reflektion, visioner och att vara präst, d v s handlingsutrymmet ökar. För varje gång delegeringen lyckas kommer medarbetarnas tilltro och trygghet öka vilket i sig ger en positiv spiral för arbetet i församlingen.

6.3 Teologisk grundsyn

Förutom organisationen är också den teologiska grundsynen och dess människosyn en påverkansfaktor som genomsyrar allt arbete som kyrkoherdarna företar sig. Dessa tjänar som ledstjärna i allt de gör. Att ha en god människosyn tillhör idétraditionen inom Svenska kyrkan och är ett grundläggande värde. Människosynen i sig är lätt på det teoretiska planet, men i praktiken svår att utföra, eftersom man har en benägenhet att säga en sak och göra en annan. Kyrkoherdarnas viktigaste arbetsredskap är deras värderingar och teologiska grundsyn, vilka tjänar som ledstjärna i allt de gör (Hammar, 2007).

Trollestad (2003) påstår att en ledare ska leva som denne lär. Genom sitt agerande inger ledaren respekt gentemot sina medmänniskor och får en stabil arbetsgrupp med en helhet integrerad, utan att för den delen sätta sig själv i centrum. Buchko (2006) framhåller att det är ledaren som ser till att organisationens värdesystem når ut till medarbetarna, vilket endast kan lyckas om ledaren själv demonstrerar dessa värden.

Som vi kan se i resultatgenomgången (5.4) fungerar värderingarna och den teologiska grundsynen som riktlinjer. Kyrkoherdarna ser det också som sin uppgift att medarbetarna följer dessa riktlinjer. Verksamheten får inte sväva ut och lämna den luthersk-evangeliska grundsynen allt för mycket, då måste kyrkoherden gripa in och tillrättavisa. Samma sak gäller om en medarbetare frångår de etiska principer som finns inom församlingen. Det kan gälla allt från att handla rättvisemärkt till att tala till

varandra på ett människovänligt sätt. Vi kan utläsa att om kyrkoherden lyckas att upprätthålla en god värdering i sitt ledarskap och föra ut detta får hon ett välfungerande arbetslag som jobbar utifrån de fastställda målen.

Det som står ut, eller utmärker sig, allra mest är det faktum att kyrkoherdarna har en tro på Gud som de upplever styr dem, och hjälper dem att styra. Men hur fungerar då detta?

Persenius (1996) menar att kyrkoherdarna kan hänvisa till en transcendent dimension i sitt ledarskap. Med det menar hon att de har ett uppdrag från Gud att genomföra sitt arbete, vilket också kan benämnas med att de har fått ett kall.

Kyrkoherdarna själva benämner det med att den teologiska grundsynen alltid finns med dem i allt de gör, d v s att de alltid sätter kärleksbudskapet, evangeliet, först (5.4). De ser det som en stor gåva att få förmedla detta budskap till andra människor och som en styrka att ha med sig när det är motigt i arbetet. En av dem uttrycker det så här;

”Jag ställer mig frågan ibland; Gud, vad har du för mening med att jag är här? Att få förlåtelse för sina misslyckanden är skönt. Gud är större och det är skönt att veta att allt inte står och faller med mig. Jag är bara en i raden, en länk i kedjan. Perspektivet att jag är viktig där jag är är befriande.”

Vad som förundrar oss i detta resonemang är att kyrkoherdarna lugnt lutar sig tillbaka och konstaterar att de har gjort sitt bästa och överlåter resten till den transcendent dimensionen. Det vilar en sund tanke i att kunna se sina begränsningar som ledare och att det är tillåtet att misslyckas. Detta synsätt stämmer väl överens med, och stärker, kyrkoherdarnas värdegrund.

Jonsson (1995) skriver om det ideologiska ledarskapet, vilket går ut på att ideologin står i centrum för handling och ledning. Följden av detta ledarskap är att ledningen går ut på att skapa legitimitet för organisationen och dess medlemmar, vilket innebär att mycket tid ägnas åt att försvara det egna beteendet inom organisationen, d v s att alltid ha ryggen fri. Jonsson skriver också om vikten av att ledaren ska ha förmåga att fånga den interna opinionen och att ledaren inte alltid är den som styr i vilken riktning ideologin utvecklas. Inte heller är det alltid ledaren som bestämmer vilka idéer som ska genomföras i en idéburen rörelse. För kyrkoherdarnas del betyder det att de inte alltid har full beslutsrätt i alla frågor. Har kyrkoherden inte förmågan att fånga upp de idéer eller underliggande önskningar som medarbetarna har, eller inte är medveten om dessa problemställningar, har hon genast ett arbetslag som inte fungerar som det ska.

Då den teologiska grundsynen finns i idétraditionen, leder det till att de genomsyrar två aspekter av ledarskapet, nämligen människosyn och värdebaserat ledarskap.

6.4 Värdegrund

Russel (2000) påstår att en ledare med ett starkt värdesystem tenderar att vara mer etiska än de med ett svagt värdesystem. Kyrkoherdarnas tankar vilar i den teologiska grundsynen, som är väl utvecklat och har en stark tradition. Det betyder att deras värdegrund är starkt och väl genomtänkt, vilket i förlängningen innebär att medarbetarna får en tydlighet i sin arbetssituation och vet vad de kan förvänta sig av sin ledare. Russel säger vidare att ledare som dessutom visar sitt starka värdesystem tydligt leder till ett tryggt arbetsklimat och förtroende från medarbetarna. Ju starkare ledaren visar detta ju mer förändrar medarbetarna sitt beteende i riktning mot detta värdesystem.

Detta stämmer väl överens med hur kyrkoherdarnas ledarskap ser ut, vilket kan benämnas värdebaserat ledarskap. Att följa denna ledarskapsstil till fullo torde vara en av de saker som utmärker kyrkoherdarnas ledarskap.

I förlängningen, handlar kyrkoherdarnas ledarskap då om att leda via sin människosyn? När vi granskar empirin (5.4 & 5.5) och teorin ser vi att det är så. Kyrkoherdarnas värdegrund består till viss del av en människovänlig syn, eller som de benämner det, en god människosyn. Denna människosyn finns enligt kyrkoherdarna med i alla beslut och i allt arbete.

Människosynen för med sig många olika aspekter till ledarskapet. Det är upp till varje ledare att se till att de har en människosyn, som är förenlig med kärleksbudskapet. Denna form av ledarskap kan kallas tjänande, men vad det egentligen innebär är att inte höja sig själv till skyarna, utan att vara ett föredöme och avstå från sitt ego. *”Genom andra kan jag säga; Du är i dig själv evangelium, att jag frigör människor istället för att få dem att känna sig usla.”*, säger en av kyrkoherdarna. Naturligtvis är detta lättare att hantera i teorin än i praktiken, då det är svårt att alltid leva som man lär. Hammar (intervju, 2007) säger att;

”Ledarskapets djupaste essens är en växelverkan mellan det filosofiska och det konkreta. Kyrkan är idéburen och människan står i fokus med sitt liv. Utifrån detta blir ledarens uppgift att inspirera människor till att vilja gå själva och följa ledarskapet.”

Kyrkoherdarna säger att människosynen påverkar ledarskapet väldigt mycket och att det etiska beteendet är självklart för dem, det finns inget annat sätt att agera på.

Vad händer om ledaren inte har ett starkt värdesystem, leder det till konflikter eller kompromisser som i sin tur leder till att värderingar driver åt ett annat håll? Russel (2000) menar att dåliga ledare kan medvetet låta organisationens värderingar styras i fel riktning.

I resultatet (5.6) framkommer detta tydligt i hanteringen av feedback. Att få människor att se vad de är bra på och att finna glädje i att medarbetarna mår bra av det som sägs i feedbacken. Att det genom människosynen ses som viktigt att lyfta upp andra, resulterar i en ständig feedback till medarbetarna, vilket i förlängningen kan bli ett förtryckande verktyg gentemot medarbetarna, för att de då hela tiden måste prestera bättre och bättre. Om feedbacken uteblir ses det istället som att arbetet inte blivit bra utfört. Att ständigt behöva förnya sig skapar prestationsångest, otrygg arbetsmiljö, en osäkerhet i professionen och kan leda till stress. Kyrkoherdarna själva lägger vikt vid att vara nöjda med det som redan finns, i kontinuiteten. Det blir en svår balansgång, där det är ledarens uppgift att få med sig hela gänget och se till att allas behov är tillfredsställda. När det inte lyckas leder även det till att stämningen i arbetslaget blir dålig.

Om människosynen istället används med eftertanke kan det leda till medarbetare som känner sig stärkta i sig själva och en ledare som får mer tid över till reflektion.

6.5 Reflektion

Persenius (2006) hävdar att en ledare bör ha en äkthet gentemot sig själv och en god självkänedom för att därmed entusiasmera medarbetarna. Hur uppnår kyrkoherden detta? Genom att reflektera över ledarskapet och över tron. Båda aspekterna är viktiga och en förutsättning för kyrkoherdens utveckling. I vår empiri (5.6) kan vi se tendenser

att reflektion går hand i hand med uttrycket att växa och utvecklas. Det som slår oss i intervjuerna är att flertalet av kyrkoherdarna säger att reflektion är en viktig bit i deras ledarskap. Har en ledare tillgång till att både få reflektera och få feedback på sitt arbete och sitt ledarskap finns det möjligheter till att ledaren kan växa aktivt i sin roll.

Yukl (2002) hävdar att det resulterar i att om ledaren har tillfälle att reflektera över sitt arbete, får medarbetarna större utrymme för att växa och utvecklas i sitt arbete. På så sätt får ledaren mer självgående medarbetare, vilket leder till att ledaren får större handlingsutrymme för sitt proaktiva arbete.

Som framkommer i resultatet (5.2) är det inte så enkelt för kyrkoherdarna att bara ta ett steg tillbaka och försvinna för reflektion. De talar enhälligt om att det inte finns tid över till detta. För mycket administration och deadlines hindrar kyrkoherdarnas tid till visioner och reflektion över ledarskapet. Hade det funnits mer tid för reflektion över yrkesrollen och församlingsarbetet på arbetstiden hade arbetsglädjen även funnits i rutinsysslorna.

Å andra sidan gör Trollestad (2003) en skillnad mellan affärlivets ledare och kyrkoherdarna i deras sätt att finna kraftkällor. Han hävdar att ledare i det privata näringslivet måste hämta kraft utanför sitt arbete och att en god livskvalitet där kan skapa välbefinnande. Vad gäller ledare inom kyrkan hävdar han motsatsen, att de ska hämta kraft i sitt arbete. Men verkligheten verkar inte var på detta sätt. Kyrkoherdarna har inte all den tid de skulle behöva för att reflektera över sitt arbete. Som vi nämnt tidigare (5.6) säger sig en av kyrkoherdarna dock ha mycket tid över till reflektion över sin yrkesroll på sin fritid, där hon även hämtar kraft, vilket leder hennes arbete framåt. Det beror på att hon har tillgång till att diskutera sina vardagliga bekymmer med någon som är insatt i hennes livssituation. Inte heller hennes uttalande stämmer överens med Trollestads, då det är på sin fritid hon hämtar mest kraft.

Vid en första anblick var det gemensamt för alla kyrkoherdar att det finns väldigt lite tid för reflektion, paus och eftertanke. Men när vi undersökte det närmare såg vi att det finns plats för reflektion. Detta förekommer när de utövar prästerliga funktioner. Dessutom förekommer det under regelbundna träffar med andra kyrkoherdar där olika frågor och problem kan få komma till tals, samt i de värdegrundssamtal som finns i arbetslaget.

Det är av vikt att lyfta fram att det är reflektion över sin tro som dagligen förekommer under såväl arbetstid som fritid. Däremot är reflektionen över arbetsituationen bristfällig och det uttrycktes en önskan om mer tid för detta tillsammans med andra för att kunna lösa olika sorters problem och därmed växa i sitt ledarskap.

6.6 Slutsats

En central del av vår studie har varit att ta reda på vad som påverkar kyrkoherdarnas ledarskap. Till en början gjorde vi ett antagande att det som påverkar mest är prästernas utbildning på universiteten. Vårt antagande förändrades efter intervjuerna med kyrkoherdarna till att det kunde vara kyrkoherdarnas fortbildning inom stiftet som var orsaken. Under resultatbearbetningen visade det sig vara organisationen, dess struktur och värderingar, som formar och påverkar kyrkoherdarnas ledarskap allra mest. Det är alltså organisationen som påverkar kyrkoherdarnas ledarskap.

Den andra delen av syftet är att ta reda på vad som utmärker kyrkoherdarnas ledarskap. Det är ingen lätt uppgift att reda ut, eftersom det är ett ledarskap som i många aspekter ser ut som vilket ledarskap som helst. För att synliggöra det som utmärker har vi lyft fram de saker som kyrkoherdarna sagt, som vi med största sannolikhet inte skulle få höra från en ledare som befinner sig i en annan kontext. Inledningsvis tänkte vi att det som utmärker kyrkoherdarnas ledarskap är att de styr med människosyn. Vi kom dock fram till att det inte var en god idé att lägga dessa ord i munnen på dem. Vi ändrade vår ståndpunkt och beslutade oss för att låta dem ge oss svaren på vad som utmärker deras ledarskap. När vi så gick ut och intervjuade kyrkoherdarna började de genast att prata om människosyn och människovänlighet, vilket förstärkte vårt ursprungliga antagande. Så när vi nu analyserat dessa intervjuer har vi fått fram ett svar. Det är människosynen, som grundar sig i den teologiska grundsyn som vi studerat, som utmärker kyrkoherdarnas ledarskap.

7. Diskussion

Detta sista kapitel är indelat i tre delar, metoddiskussion, resultatdiskussion och fortsatt forskning. Här tar vi upp egna tankar om vår studie, ställt mot det resultat vi fått fram.

7.1 Metoddiskussion

Vad hade hänt med vår studie om vi läst in teorin och utifrån det utformat vår intervjuguide och därefter hade gjort vår analys? Troligtvis hade vi blivit färgade av litteraturen. Då hade våra frågor varit mer ledande vid intervjuerna, vilket hade påverkat svaren vi fått från intervjupersonerna. Det i sin tur hade påverkat uppsatsens utformning och dess trovärdighet. Det vi har vunnit på att göra så här, att först intervju och sedan läsa teori, är att vi har kunnat hålla en öppenhet gentemot kyrkoherdarna och på så sätt har de fått styra resultatet. Objektiviteten har varit i det närmaste naivt, men det har varit ett aktivt val vi gjort, för att vi inte velat ha en förvrängd mening om den verklighet vi studerat.

Å andra sidan hade vi kanske kunnat ställa frågor till kyrkoherdarna som mer specifikt svarat på vårt syfte, vilket hade gjort vår egen arbetsprocess mycket lättare att hantera. Som det har varit nu har vi haft ett stort empiriskt material som inte varit lätt att hantera. Det hade också varit lättare om vi utformat kategorier redan på teoristadiet och därmed kunnat knyta ihop empiri och teori på ett enklare sätt. Analysarbetet hade också kunnat underlättas.

Den kvalitativa strategi vi valt att arbeta med har varit ett bra sätt att arbeta på för vår del, eftersom vi har kunnat dyka så djupt ner i det ämne som vi tycker är så spännande. Arbetet har blivit väldigt fritt och studien har styrt oss mer än vi har styrt den. Det har dock inte hela tiden varit positivt, då det resulterar i att vårt syfte har skiftat karaktär ett flertal gånger, samtidigt som vi har varit fullt på det klara med vad vi har undersökt. Detta har skapat förvirring i analysbearbetningen, tillsammans med den form som empirin har. Vi har haft problem med att strukturera och kategorisera vårt material, då det har varit så omfattande. Det beror på att vi inte har haft en utarbetad teknik att bearbeta och analysera den mängd information vi har fått in.

Precis som vi tidigare sagt, att resultatet blivit annorlunda om vi intervjuat några andra kyrkoherdar, hade analysen blivit annorlunda om vi hade valt en annan inriktning på litteraturen. Vi ämnar inte gå in i en djupare diskussion om detta då vi ser att den skulle kunna pågå i all oändlighet.

Vad gäller den bakgrund vi tecknat ner ser vi inte att vi kunnat göra på något annat sätt. Vi har lagt flera vinklar på den och undersökt från flera håll. Inte heller är det den som är viktigast eller för den delen avgörande för resultatet. Den finns till för att ge en bild av den kontext vi har befunnit oss i under vår studie. Dock ser vi en vinst i att den hjälper till med kvalitetssäkringen i form av överförbarheten, som annars kan vara svår att genomföra i en kvalitativ studie. Dessutom har bakgrunden tjänat ett syfte då vi genomförde intervjuerna, då den gav oss en god förståelse för kontexten.

Vi inser även att det kan vara hämmande för en intervjuperson med två personer som intervjuar. För att möta detta problem på bästa sätt har vi varit tydliga i att det är en av oss som intervjuar och den andra observerar och antecknar. Detta har naturligtvis inte eliminerat problemet helt, men det har blivit mindre påtagligt. Att vara två som intervjuar har dock lett till att fler viktiga vinklar på samtalsämnena kommit fram under intervjuerna.

Vi har i efterhand förstått att konflikthantering är ett känsligt ämne för kyrkoherdarna. Då vi står utanför intervjupersonernas kontext kan de uppleva att det är svårt för oss att förstå vad konflikterna beror på, vilket kan medföra att de vill framställa sin församling i bättre dager. Vi är medvetna om detta och vilka problem det kan utgöra i metoden. Dock har vi inte behövt ta hänsyn till detta i vår undersökning, eftersom vi upplevde att våra intervjupersoner var trygga i sina roller.

7.2 Resultatdiskussion

Det kan diskuteras om det är enbart församlingen, eller om det är Svenska kyrkan som helhet, som påverkar kyrkoherdens ledarskap. Svaret i vår analys är att det är församlingen, men det är naturligtvis också Svenska kyrkans struktur och dess mål. Den teologiska grundsyn som kyrkan står för påverkas också från nationell nivå. Även det svenska samhället och världen i stort har en påverkan på kyrkoherdarnas ledarskap och person, då det inte för dem, liksom för alla andra, går att förbise det som händer runt omkring oss människor. Kyrkan och kyrkoherdarna måste helt enkelt också anpassa sig till dagens samhälle med allt vad det innebär.

I den litteratur som behandlar det kyrkliga ledarskapet bekräftas det som kyrkoherdarna säger om det dubbla i arbetet, vilket vi tar upp under det kyrkliga ledarskapet. Det skrivs bl a om svårigheter med var lojaliteten ska riktas, är det mot medlemmarna, arbetslaget eller de förtroendevalda och kan dessa lojaliteter smälta samman till en? Att denna balansgång är svår att bemästra för kyrkoherdarna är inte svårt att förstå. Det centrala i resonemanget är de parallella linjerna församlingen har att rätta sig efter, men vi anser att det krävs en mästare för att reda ut det till fullo.

Om det finns oklara skiljelinjer mellan kyrkoherden och Kyrkorådet, och parterna inte är på det klara med sina roller leder det till oklarheter kring verksamheten och dess mål. Detta berör alla parterna i församlingen och utgör en stor del av konflikterna, samt hanteringen av dem. Att det är svårt att lösa konflikter mellan kyrkoherden och Kyrkorådet beror på deras skiftande förståelse för den teologiska verksamheten i

församlingen och för dess mål. Dessa parallella linjer är ett problem som alltid kommer att fungera utmärkt i vissa församlingar och raka motsatsen i andra. Vad det beror på är inget annat än den mänskliga faktorn och att i vissa församlingar kommer kyrkoherden och Kyrkorådet, samt dess ordförande väl överens och har lätt för att samarbeta, i andra inte. Att ta sig igenom en konflikt kan för alla berörda parter utgöra en källa som leder till en positiv förändring och utveckling i församlingen. Vid större konflikter har kyrkoherdarna, men även den övriga personalen, stöd av stiftets konsulter, vilket vi liksom kyrkoherdarna upplever som positivt. Konflikthanteringen är ett känsligt ämne eftersom kyrkoherdarna anser att det drabbar de människor som de arbetar med och strider mot deras människosyn. Då kyrkoherdarna säger att de är ofullkomliga som människor är detta moment något de ständigt brottas med.

Ett av de stora problemen kyrkan har att tas med är att Kyrkorådet är folkvalda människor, som väljs på fyra år, medan kyrkoherden är en människa som är anställd, som därmed kan köpas ut vid olösliga konflikter. I det läget spelar det ingen roll hur fantastisk kyrkoherden är, för Kyrkorådets medlemmar går inte att plocka bort. Enda vägen ut ur konflikten är då att kyrkoherden måste bort. Så länge strukturen för organisationen ser ut så här ser vi ingen lösning på det problemet.

Att prata om ekonomi är ett känsligt ämne för kyrkoherdarna, som upplever att människor som står utanför inte visar respekt för att de har en begränsad budget. De får ofta höra att kyrkan ska vara en snäll organisation som alltid ska ställa upp i alla lägen. Ett tydligt exempel på detta är frågan om begravningar, där det endast är medlemmar i Svenska kyrkan som får en kyrklig begravning. Det är en svår sak att ta upp med någon som precis har mist en anhörig, som inte är medlem, att den endast har rätt till en borgerlig begravning.

De aspekter som kyrkoherden måste ta hänsyn till i sina ekonomiska beslut som kan skilja sig från en ledare i en annan organisation. Det innebär att kyrkoherden måste tänka innan hon handlar och på så sätt få ett beslut hon kan stå för. Att alltid ha flera aspekter i åtanke gör arbetsprocessen mer tidskrävande. I gengäld får kyrkoherden mer genomtänkta ekonomiska beslut som sparar tid i andra änden då de inte måste försvaras och rättas till i efterhand. Här spelar kyrkoherdarnas starka värdegrund en stor roll, då de som berörs av besluten kan se en kontinuitet och veta vad som gäller redan i förväg.

Delegering är något vi ser positivt på om det fungerar som det ska och medarbetarna får rimliga ramar att arbeta utifrån. Det är också viktigt, precis som kyrkoherdarna också säger, att delegera fullt ut, samt att ledaren tar på sig det fulla ansvaret. Om ledaren inte klarar av att delegera fullt ut uppstår en rad olika problem. Arbetsbördan blir oerhört stor för ledaren, som hela tiden känner sig tvingad att kontrollera och rätta till. Det i sin tur leder till att tilliten från medarbetarna minskar varpå arbetsklimatet kan bli dåligt. Konflikter kan uppstå och även andra problem som blir svårhanterliga för ledaren.

Är då Svenska kyrkan helt ensamma om detta sätt att leda och ha värderingar? Nej, användandet av ett värdesystem är på inget sätt unikt inom Svenska kyrkan. Att värdesystemet lyfts upp till det allra viktigaste styr- och arbetsredskapet är däremot inte särskilt vanligt. Vad som också kan ses som ovanligt är att kyrkoherdarna inte har något annat val än att efterleva de teologiska värderingarna, kärleksbudskapet och människosynen. Gör de inte det kan de bli tvingade att lämna sin befattning eller rent av kyrkan.

En annan av baksidorna till ett värdebaserat ledarskap är att ledaren aldrig kan sluta vara sitt yrke. Fritiden blir begränsad eftersom ledaren inte kan sluta leva som hon lär bara för att hon går ifrån sitt arbete till sitt hem. Dock kan det vara så att man förväntas hämta kraft och reflektera i sitt arbete istället för på fritiden, vilket kan bli hämmande för kyrkoherdarnas utveckling som ledare. Önskan att hinna med reflektion mer på arbetstiden ses därför som en stressfaktor för kyrkoherdarna, vilket ibland kan leda till att irritationen över det administrativa arbetet blir väldigt stor och att det inte utförs med den precision som skulle önskas. Dessa fakta är motsägelsefulla, men det är ändå i detta som kyrkoherdarna befinner sig och ska verka för att sprida kärleksbudskapet.

Kyrkoherdarnas brist på tid för reflektion i arbetet, och en önskan om att få ett större handlingsutrymme, har en enkel lösning. Genom att sätta av tid i almanackan för reflektion, och inte låta något annat störa denna tid. Hammar säger i sin intervju;

”Min strategi som ärkebiskop var att helt sonika riva ut blad ur min kalender. Då dessa blad saknades gick det inte att boka in något. För mig är det även en strategi för att de som jag leder ska veta att jag som ledare har en egen existens.”

Det som särskiljer kyrkoherdens ledarskap från andras är att kyrkoherden tar sig tid till människor, stannar upp och behandlar etik, spenderar mycket tid med att fundera över livet och anstränger sig för att förmedla kärleksbudskapet. Mötet med andra människors tankar är viktiga och kyrkoherden använder sig av människorna som finns i närheten för att utföra ett så bra jobb som möjligt. Det står klart att kyrkoherdarna ska vara visionärer, samt ta hänsyn till etik och människosyn. Ledarskapet har en given roll och kyrkoherden förväntas vara mer än en chef som håller reda på scheman och arbetsmiljö. Det förväntas även att kyrkoherden ska vara andlig ledare och sätta tonen för innehållet i arbetet, både det som sker i kyrkorummet och det som sker i medarbetargruppen. Det förefaller naturligt att kyrkoherden har rätt att tillrättavisa medarbetarna när de betar sig oetiskt eller nedlåtande och diskriminerande gentemot varandra och församlingsborna. Dock är kärnan i allt detta att det är den teologiska grundsynen och därmed kärleksbudskapet och människosynen som ska vara ledstjärnor för kyrkoherdarna. Men om medarbetarna och kyrkoherdarna nu alltid ska handla efter kärleksbudskapet vad händer då när man blir arga på varandra? Att tillåta det tyder på ett sunt klimat i arbetslaget. Det är när det är tvärtom som arbetslaget har problem.

I teorikapitlet finns ett avsnitt om heter framtida ledarskap. Vi har väntat med att ta upp det eftersom det bara går att sia om. Men då vi kan se många parallella tankar mellan kyrkoherdarnas sätt att arbeta och den artikel vi har redovisat där finns det ändå en poäng med det. Kanske kan det ge en vink till någon som står utanför Svenska kyrkan om hur denna uppsats kan användas, eller någon inom Svenska kyrkan för den delen. Vi ska nu försöka reda ut detta.

Det är redan populärt i vissa ledarskapskretsar att ha en mentor, någon som har längre erfarenhet och kan hjälpa adepten att ta sig framåt i sin utveckling. Det är något kyrkoherdarna skulle kunna ha nytta av för att få tid att reflektera och utvecklas i sin ledarskapsroll. Ett exempel på att detta fungerar har vi en av kyrkoherdarna som under hela sin tid i tjänsten haft en ledarskapskonsult vid sin sida, vilket har drivit henne framåt i utvecklingen på ett positivt sätt, vilket vi också såg i hennes intervju. Om Svenska kyrkan investerar i att kyrkoherdarna får tillgång till ledarskapskonsulter kan det leda till att konflikterna inte blir så uppblåsta och att kyrkoherdarna tidigare i sin yrkesbana får en förmåga att se vad som är riktiga konflikter, där någon verkligen betett

sig illa. Det kan också leda till att kyrkoherdarna kan hantera sin stora arbetsbörda på ett sätt som får dem att må bättre, vilket alla i församlingen berörs av.

Om det som Martin (2007) skriver om det framtida ledarskapet stämmer, vilket är att målen skjuts allt mer från ekonomi till värderingar, ser vi att Svenska kyrkan skulle kunna fungera som modell för detta ledarskap. Allt det som Martin nämner återfinns i ledarskapet hos de fyra kyrkoherdar vi har studerat, vilket gör att andra ledare, genom vår uppsats, kan använda dem som exempel. Dock är detta bara något vi kan spekulera i, men vi kan alltid hoppas att vi väcker en tanke om vad som är viktigt i livet, ledarskapet och i sättet att bemöta andra människor.

Vi har fått svar på vårt syfte, men vi tycker att det faller lite platt. Därför vill vi nu avsluta vår uppsats med att ge en djupare dimension. Vad innebär då slutsatsens två påståenden, att det är organisationen som påverkar kyrkoherdarnas ledarskap och att det är människosynen som utmärker detta ledarskap? Det leder till att ledarna får, och har, en stark värdegrund att agera utifrån, vilket ger ett ledarskap som är tydligt, helt och starkt. Genom en strak värdegrund, oavsett vad den är, kan alla ledare som är villiga att arbeta med detta redskap få medarbetarna att ta mer eget ansvar och lättare lösa konflikter. Dessutom medför det ett arbetsklimat som är gott för alla där lärande blir en möjlighet och utvecklingsprocesserna positiva. Däremot ska inte glömmas att kontinuitet inte är negativt, utan ger en stabilitet och trygghet till förändringsprocesserna. På detta sätt kan ledaren delegera fullt ut och på så sätt få tid till reflektion. Nu är den goda spiralen i spinn.

7.3 Fortsatt forskning

När vi skrivit denna uppsats förefaller det fullständigt orimligt att en och samma person ska kunna klara av alla dessa arbetsuppgifter. Därför vore det intressant med flera olika studier. Förslag på detta är en försöksstudie om delat ledarskap i församlingen, en studie av medarbetarnas uppfattning om arbetet i församlingen, ett mentorskapsprogram för kyrkoherdarna eller en utvärdering av kyrkoherdarnas utbildningar på stiftet.

Referenser

- Abrahamsson, Bengt. (1992). *Varför finns organisationer? Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik*. Studentlitteratur. Lund.
- Arvonen, Jouko. (1995). *Att leda via idéer*. Studentlitteratur. Lund.
- Bakka, Jörgen F, Fivelsdal, Egil & Lindkvist, Lars. (2001). *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*. Daleke Grafiska AB. Malmö.
- Bryman, Alan. (2006). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (Översättare: Björn Nilsson). Liber. Malmö. (Original publicerat 2001).
- Buchko, Aaron A. (2006) *The effect of leadership on values-based management*. Leadership & Organisation Development Journal. Vol. 28 No. 1 (2007) s 36-50. Peoria, IL, USA.
- Gareth, Morgan. (1999). *Organisationsmetaforer*. (Översättare; Björn Nilsson). Studentlitteratur. Lund. (Original publicerat 1997).
- Hammar, K G & Lönnroth, Ami. (2006). *Jag har inte sanningen, jag söker den*. Ordfront. Stockholm.
- Hansson, Per. (red). (1991). *Ledarskapet i församlingen*. Verbum. Stockholm.
- Heider, John. (1996). *Ledarskapets Tao Lao Tzus Tao Te Ching anpassad till en ny tid*. (Översättare: Ebba Hamelberg) Wahlström & Widstrand. Stockholm. (Original publicerat 1985)
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. (1997). *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (Översättare; Björn Nilsson). Studentlitteratur. Lund. (Original publicerat 1996).
- <http://www.regeringen.se>
- <http://www.riksdagen.se>
- <http://www.svenskakyrkan.se>
- Jacobsen, Dag Ingvar & Torsvik, Jan. (2006). *Hur moderna organisationer fungerar*. (Översättare; Gunnar Sandin). Studentlitteratur. Lund.
- Johansson-Lindfors, Maj-Britt. (1989). *Organisationers ideologiska ansikten: om grundläggande föreställningar i mindre företag*. Umeå universitet. Umeå.
- Jonsson, Christer. (1995). *Ledning i folkrörelseorganisationer – den interaktiva ledningslogiken*. Lund University Press. Lund.
- Lindberg, Bertil. (1999). *Ledning av ideella föreningar och folkrörelseorganisationer*. Sober förlag. Malmö.
- Martin, André. (2007). *The future of leadership: where do we go from here?* Industrial and Commercial Training. Vol. 39 No. 1 (2007) s 3-8. Colorado Springs, CO, USA.

Persenius, Ingrid. (2006). *Omsorg och mänsklig värdighet – Teoretiska och empiriska perspektiv på förbättringsarbete i Svenska kyrkan med inriktning på begravningar*. Universitetsstryckeriet. Uppsala.

Russell, Robert F. (2000). *The role of values in servant leadership*. Leadership & Organisation Development Journal. 22/2 (2001) s 76-83. Emory, VA, USA.

Stålhammar, Bert. (1996). *Kyrkoherde – en (o)möjlig uppgift*. Verbum Förlag. Stockholm.

Thurén, Torsten. (2006). *Källkritik*. Liber AB. Stockholm.

Tollgerdt-Andersson, Ingrid. (1995). *Chef i landsting – Ledarskap i politiskt styrda organisationer*. Landstingsförbundet. Stockholm.

Trollestad, Claes. (2003). *Existentiellt välbefinnande & Moralisk trovärdighet hos högre chefer och ledare*. Svenska förlaget. Stockholm.

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Yukl, Gary. (2002). *Leadership in Organizations*. 5th edition. Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.

Bilagor

Bilaga 1. Samtalsguide till K G Hammar

Vi är två studenter på Pedagogiska institutionen vid Lunds Universitet som läser arbetslivspedagogik (41-60 poäng). Våra studier har gjort oss allt mer intresserade av ledarskapsutveckling. Den uppsats vi ska skriva handlar om vad som karaktäriserar kyrkoherdarnas ledarskap. Genom semistrukturerade intervjuer med kyrkoherdar vill vi ta reda på hur deras ledarskap kan se ut. Dock skulle vi först vilja ha hjälp med att få en djupare förståelse för det ledarskap som finns inom Svenska kyrkan och hur organisationen fungerar.

Vi är medvetna om att vårt ämne är komplext och vill därför skicka våra frågor i förväg, så att du får en chans att fundera på dem innan vi träffas. För att underlätta vår bearbetning har vi önskemål om att spela in samtalet på bandspelare. Samtalet beräknas ta 1-2 timmar.

Samtalsfrågor;

Vilka ord tänker du på när vi säger; ledarskap.

Hur ser organisationen Svenska kyrkan ut?

Hur ser policyn ut om ledarskap inom Svenska kyrkan? Hur fungerar ledarskapet inom Svenska kyrkan i praktiken?

Vad är syftet med ledarskapet inom Svenska kyrkan? Vad är organisationens mål? Varför är dessa saker viktiga?

Vilka uppgifter har kyrkoherdarna? Vilka krav ställs på dem och vilket ansvar har de?

Vad är vanliga problem för kyrkoherden som ledare?

Vad tycker du karaktäriserar kyrkoherdarnas ledarskap?

Varför är det viktigt med duktiga ledare? Hur kan ett ledarskap växa och utvecklas?

Tycker du att vi har missat någon viktig aspekt eller är det något du vill tillägga?

Tack för att vi fick låna din tid. Linda och Riikka

Bilaga 2. Samtalsguide till Kyrkoherdar

För att ytterligare beskriva vad vi vill prata med dig om kommer här en kort sammanfattning. Vi ska skriva vår Kandidatuppsats om hur ledarskap fungerar inom Svenska kyrkan. Genom djupintervjuer med kyrkoherdar vill vi ta reda på hur just detta ledarskap ser ut och vad som karaktäriserar det. Vi är intresserade av dina tankar om ditt ledarskap, men vi vill också veta hur detta fungerar inom just Svenska kyrkan.

Intervjun kommer beröra dina tankar om ditt arbete som kyrkoherde och beräknas ta ca 1 timme.

Samtalsfrågor (version 1);

Varför utbildade du dig till präst? När utbildade dig? När började du arbeta som präst?
Varför utbildade du dig till kyrkoherde? Hur länge har du arbetat som kyrkoherde?

Vilka ord tänker du på när vi säger; ledarskap?

Vad är ledarskap? Finns det någon skillnad på ledare och chef? I så fall vilken/a? Skulle du beskriva dig själv som ledare eller som chef? Vad gör att ditt ledarskap växer och utvecklas? Har du tid för reflektion under arbetets gång? Hur gör du?

Har det funnits något specifikt tillfälle då du tvivlat på ditt ledarskap? Vill du berätta?

Vilka uppgifter har du som kyrkoherde? Vilka krav ställs på dig som kyrkoherde?
Vilket ansvar har du? Vill du beskriva en dag på jobbet?

Vad är specifikt för din roll som ledare?

Du befinner dig i en organisation där målen inte är ekonomiska. Hur skulle du vilja säga att det påverkar ditt ledarskap? På vilket sätt tror du att ledarskapet inom Svenska kyrkan skiljer sig från att leda i en organisation med ekonomiska mål?

Kyrkan är en organisation som hålls samman av gemensamma inre värderingar. Hur viktiga är de inre värderingarna i ditt ledarskap?

Vad är det viktigaste när du handleder präststuderande på praktik i din församling?

Vad är svårt med att vara ledare i din organisation? Kan du beskriva en situation som varit särskilt svår? Vad är roligt med att vara ledare i din organisation? Kan du ge något exempel? Hur balanserar du det svåra med det roliga?

Begreppet god andlig ledare förekommer ofta i kyrkliga sammanhang. Vad lägger du in i detta begrepp?

Hur ser du på etik och moral i ditt ledarskap och på vilket sätt använder du den?

Tack för att vi fick låna din tid. Linda och Riikka

Samtalsfrågor (version 2);

Varför utbildade du dig till präst? När utbildade dig? När började du arbeta som präst?
Varför utbildade du dig till kyrkoherde? Hur länge har du arbetat som kyrkoherde?

Vilka ord tänker du på när vi säger; ledarskap?

Vad är ledarskap? Vad gör att ditt ledarskap växer och utvecklas?

Har du tid för reflektion under arbetets gång? Hur gör du?

Vad är specifikt för din roll som ledare?

På vilket sätt tror du att ledarskapet inom Svenska kyrkan skiljer sig från att leda i en organisation med ekonomiska mål?

Kyrkan är en organisation som hålls samman av en gemensam värdegrund. Vill du beskriva den? Hur viktiga är de ditt ledarskap?

Begreppet god andlig ledare förekommer ofta i kyrkliga sammanhang. Vad lägger du in i detta begrepp?

Hur ser du på etik och moral i ditt ledarskap och på vilket sätt använder du den?

Vi har nu pratat om en hel del tankar och idéer. Hur förmedlar du allt detta till dina medarbetare?

Hur tror du att dina medarbetare upplever dig som ledare?

Hur tror du framtidens ledarskap för kyrkoherdarna ser ut?

Tack för att vi fick låna din tid. Linda och Riikka