



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN för PSYKOLOGI

**Undersökning av den otillfredsställda
psykosociala arbetsmiljön i en del av en
församling inom Svenska kyrkan.**

Pernilla Sarup
Kandidatuppsats (15 hp)
HT 2014

Handledare: Marie Bergström

Sammanfattning

I denna uppsats undersöktes den psykosociala arbetsmiljön i en del av en församling inom Svenska kyrkan. Studien genomfördes kvalitativt och datainsamlingen gjordes genom sex enskilda semistrukturerade intervjuer som berörde följande sex teman; ledarskapet, arbetsorganisation/struktur, mål och uppgifter, människor och relationer, hjälpmedel i arbetet/information, belöningsystem. Studien påvisade flera områden inom den psykosociala arbetsmiljön som går att utveckla för att tillfredsställa arbetshälsan hos medarbetarna.

Nyckelord: Svenska kyrkan, psykosocial arbetsmiljö, kommunikation, konflikt, ledarskap

Abstract

This paper examined the psychosocial work environment in a part of a parish within the Swedish Church. The study was qualitative and data were collected through six individual semi-structured interviews involving the following six themes; purposes, structure, relationships, rewards, leadership and helpful mechanisms. The study revealed several areas in the psychosocial work environment that can be developed to satisfy the occupational health of its employees.

Keywords : Swedish church, psychosocial work environment, communication, conflict, leadership

Innehållsförteckning

Introduktion	4
Arbetsmiljö i Svenska kyrkan	5
Psykosocial arbetsmiljö i Svenska kyrkan	6
Ledarskap i Svenska kyrkan	7
Informella ledare	8
Kommunikation på arbetsplatsen i Svenska kyrkan	9
Konflikter inom Svenska kyrkan	10
Organisationsstruktur i Svenska kyrkan	12
Organisationskultur i	12
Svenska kyrkan som organisation	12
Metod	13
Bakgrund	13
Deltagare	13
Material	14
Intervjuguide	14
Design	15
Etik	15
Bearbetning och analys	15
Resultat	16
Diskussion	20
Studiens begränsningar	23
Referenser	24
Bilaga 1	27

Introduktion

I statens offentliga utredning SOU 2011:63, Framgångsrik Företagshälsovård – möjligheter och metoder står det att ” *Företagshälsovård, fhv, är en viktig aktör i välfärdssamhället. Den ska bidra både till att förebygga ohälsa och främja hälsa samt till att skapa goda och säkra arbetsplatser där de anställda inte riskerar att skadas eller bli sjuka*” (FHV delegationen, 2011). Då jag arbetar sedan fem år tillbaka på en företagshälsa är detta vad jag, tillsammans med mina kollegor, på olika sätt bidrar med till arbetsgivare och arbetstagare. Under tre år har jag arbetat med ett stort hälsoprojekt inom Svenska kyrkan, där jag har lärt mig, och blivit mycket intresserad av, denna stora organisation. Det är en mångfasetterad organisation med flera utmaningar kopplat till, t.ex. rollstruktur, hierarki, kommunikation och olika former av konflikter. I Svenska kyrkans skrift Kommunikationsstrategisk ansvarsfördelning för Svenska kyrkan står om uppdraget som en församling i Svenska kyrkan har:

”Församlingen ska förkunna evangelium i ord och handling. Det innebär att församlingen ansvarar för att berätta om Svenska kyrkans uppdrag och för att bjuda in till sin verksamhet. Församlingen synliggör Svenska kyrkan i samhället och ansvarar för lokal opinionsbildning. (Kyrkokansliet, 2011, sid 5).

I media läser vi med jämna mellanrum om svårigheter inom den psykosociala arbetsmiljön inom Svenska kyrkan, t.ex. att kommunikationen inte är fullt utvecklad, att konflikter uppstår, att ledarskapet inte är tydligt, att de olika arbetsrollerna inte är tydliga. I kyrkans tidning finns en artikel från 2014-11-25 där det framgår att Svenska kyrkan har betalat 115 miljoner kronor de senaste fem åren för medarbetare som blivit utköpta från organisationen. Många av orsakerna till utköpen är konflikter på arbetsplatsen. I tidningen Arbetarskydd finns en artikel från 2010-11-15 där det står att Svenska kyrkan är den arbetsgivaren med flest antal samarbetskonflikter som blir så infekterade att de hamnar hos Arbetsmiljöverket.

Syftet med denna uppsats är att belysa orsaken till en otillfredsställd psykosocial arbetsmiljö inom en del av en församling i Lunds stift. De centrala frågeställningarna är: Är arbetsuppdraget stimulerande? Är det ledarskapet tydligt? Finns det tydlighet i organisation? Är verksamhetsmålen förankrade? Hur fungerar informationsflödet och möten? Hur hanteras konflikter på arbetsplatsen?

Arbetsmiljön i Svenska kyrkan

Arbetsmiljölagen har som ändamål *”att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet samt att även i övrigt uppnå en god arbetsmiljö”*, arbetsmiljölagen strävar efter att arbetsmiljön på arbetsplatser *”ska ge ett positivt utbyte i form av ett rikt arbetsinnehåll, arbetstillfredsställelse, gemenskap och personlig utveckling”* (Arbetsmiljölagen, 2010 § 1). Svenska studier har bland annat funnit att organisationer med gott ledar- och medarbetarskap, god kommunikation, gemensamma värderingar, ett organisationsklimat med måttliga krav och en god fysisk miljö stärker den hållbara hälsan hos individen och förhoppningsvis leder till ökat välbefinnande för organisationen själv och även i samhället (Arbetspolitiska kunskapsrådet, 2009).

Ordet arbetsmiljö innebär det fysiska och psykosociala i vår omgivning på arbetet och att arbetsmiljön i Sverige har kommit längre än att bara ta bort riskerna i arbetsmiljön, i lokalerna, belysningen, där det inte finns allt för stora psykiska belastningar utan en arbetsmiljö där medarbetarna kan påverka och är delaktiga i sin arbetssituation. En god arbetsmiljö ska också ge utrymme för omväxling i arbetet, möjlighet till sociala kontakter samt personlig och yrkesmässig utveckling (Ahlberg, 2014).

Lindberg och Vingård skriver i Arbetsmiljöverkets kunskapsöversikt: Den goda arbetsplatsen, om sin definition på god arbetsmiljö som något mer än neutral arbetsmiljö, en miljö som har positiva, gynnsamma effekter på individen. Genom studiens systematiska genomgång av befintlig litteratur visas de sammantaget tretton mest frekventa faktorerna, som både arbetstagare och vägledningsdokument pekade ut som viktiga för att nå fram till en god arbetsmiljö: positiva och rättvisa ledare, utvecklad kommunikation, teamarbete, positivt och socialt klimat, medinflytande, autonomi, rolltydlighet, erkännande, att utvecklas och växa i arbetet, lagom arbetstempo och arbetsbelastning, administrativt och/eller personligt stöd i arbetet; säkra fysiska arbetsbetingelser samt bra relationer till intressenterna (Lindberg & Vingård, 2012).

När arbetsmiljön beskrivs delas den ofta upp i tre sektioner: Den fysiska-, organisatoriska och sociala arbetsmiljön. Den fysiska arbetsmiljön handlar om det yttre materiella som omger medarbetaren. Den organisatoriska arbetsmiljön handlar om det formella i t.ex. beslutsfattande och arbetsfördelning. Den sociala arbetsmiljön handlar om den sociala kontakten mellan individer och grupper (Lenner Axelsson & Thylefors, 2005). Den fysiska arbetsmiljön är den delen som arbetsgivare har enklast för att hantera, eftersom det finns gränsvärden eller andra mått som ska uppfyllas för att minska risken att medarbetarna inte kommer till skada. Dessa mätvärden finns inte på samma sätt inom de

organisatoriska och sociala områdena vilket därför gör dessa insatser mer utmanande för arbetsgivare (Bohgard et al., 2010).

Arbetsmiljöverket har nu en remiss ute på en författningssamling, AFS, som heter "Risker i organisatorisk och social arbetsmiljö", där ansvaret inom områdena organisatorisk och social arbetsmiljö förtydligas. Vidare förtydligas även att riskbedömning för områdena bör ske i samarbete mellan arbetstagare och chefer, där arbetstagarna kan bidra med erfarenhet i undersökningar och åtaganden. Syftet med AFSen är att skapa en god organisatorisk och social arbetsmiljö. Föreskriften avser att gälla för alla arbetsplatser där medarbetare arbetar för en arbetsgivare. I AFSen klargörs på ett tydligare sätt riktlinjer och ansvar om vad som idag gäller inom den psykosociala arbetsmiljön. I § 6 är förslaget att arbetsgivare ska förvisa sig om att tillräckligt med kunskap och kompetens finns att förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning samt hur man hanterar konflikter och kränkande särbehandling på arbetsplatsen (AFS 2015:4). I arbetsmiljöverkets rapport; Svenska kyrkans arbetsmiljö (2007:3) framkom brister i arbetsmiljön inom Svenska kyrkan. Redan 2004 beslutade Arbetsmiljöverket att ta ett samlat grepp för arbetsmiljöarbetet inom Svenska kyrkan för att få igång ett systematiskt arbetsmiljöarbete och minska bristen i arbetsmiljön för medarbetarna. Detta arbete ledde fram till arbetsmiljöverkets rapport som kom 2007. Bristerna som det står om i rapporten är otydligt ledarskap och ansvarsfördelning, ett stort antal förtroendevalda, bristande kunskaper i arbetsmiljö och arbetsledning, arbetsrätt, styrning, ledning, små organisatoriska enheter, som bland annat bidrar till svårigheter att upprätthålla kompetens, otydliga förväntningar på arbetsinsatsen, ensamarbete, konflikter, arbetsbelastning, gränslöst arbete, oklar rollfördelning (Kjölsrud & Svärd, 2007).

Psykosocial arbetsmiljö i Svenska kyrkan

Begreppet psykosocial arbetsmiljö är svårbegripligt och inte helt klart definierat inom forskningen. Flera olika definitioner används men innebörden handlar om samspelet mellan psykiska och sociala faktorer i arbetslivet, d.v.s. samspelet mellan individen och miljön på arbetsplatsen (Axelsson-Lenner & Thylefors, 2005).

Arbetsgruppen och kollegorna är betydelsefulla inom den psykosociala arbetsmiljön. "*Vi är varandras arbetsmiljö*" är ett vanligt förekommande uttryck som stärker att det är allas ansvar att arbetsgruppen fungerar. Alla behöver anstränga sig för att skapa förtroende till varandra, förvänta sig artighet, känna taktkänsla och rättvisa. Relationerna i arbetsgruppen är den största delen som påverkar medarbetarnas psykosociala arbetsmiljö och

påverkar i stor utsträckning hur medarbetarna upplever kvalitén på sitt arbetsliv samt även upplevelsen av organisationens effektivitet (Axelsson-Lenner & Thylefors, 2005).

En utmaning med den psykosociala arbetsmiljön är att olika medarbetare upplever samma arbetsmiljö på olika sätt p.g.a olikheter i personlighet, tidigare arbetslivserfarenhet samt personlig livssituation (Axelsson-Lenner & Thylefors, 2005). Härenstam et al., (2014) ger i sin studie om den psykosociala arbetsmiljön bland svenska befolkningen, ytterligare bevis för dålig psykosocial arbetsmiljön och en möjlig prediktor för rörlighet i arbetslivet. Resultatet i deras studie visade på skillnader i beteende mellan män och kvinnor. Män tenderar att byta jobb när de utsätts för skadliga psykosociala jobbvillkor, men inte kvinnor. Rimliga förklaringar kan vara könsskillnaderna på arbetsmarknaden och större svårigheter för kvinnor att finna nya arbetstillfällen (Härenstam et al., 2014). Carlström Nordkvist anser att några av anledningarna till de psykosociala utmaningarna inom Svenska kyrkan beror på den utpräglade godhetskultur som finns samt även den individuella övertygelsen av den kristna tron. I en organisation med godhetskultur och att alltid vara ”god”, där det alltid förväntas att man är snäll, där kan det vara svårt att förena klimatet med mellanmäskliga konflikter (Carlström Nordkvist, 2013). Arbetet inom kyrkan anses inte av alla att vara ett vanligt arbete där arbetet bedrivs måndag till fredag klockan nio till fem, för en del är det istället ett uppdrag att sprida det kristna budskapet vidare oavsett när i vecka eller på dygnet det ska ske. Detta kan lätt uppstå som grogrund till konflikt när grundsynen på uppdraget skiljer sig så (Hansson, 1999).

Ledarskap i Svenska kyrkan

I litteraturen redovisas oändligt stort antal olika definitioner på ledarskap och det finns ingen enhetlig definition. Några definitioner belyser Yukl (2005), skillnaden mellan att vara en chef och en ledare. En chef är en formell position där man är utsedd av organisationen att driva verksamheten, medan en ledare är en informell position, en roll där man förtjänat de anställdas stöd. Bäst resultat blir det i organisationen om chefen även är en ledare (Yukl, 2005). Leneer-Axelsson och Thylefors (2005) skriver ur ett svenskt perspektiv om skillnaden mellan chefs- och ledarrollen, de menar att skillnaden ligger i det formella beslutet, att en chef har en formellt utsedd chefsbefattning, medan en ledare utövar ett informellt inflytande på övriga gruppmedlemmar, under viss tidpunkt. Även dessa författare kommer fram till att det mest framgångsrika chefskapet är när chefen utövar ett ledarskap (Lenner Axelsson & Thylefors, 2005).

Chefer har ett betydande inflytande på engagemanget hos anställda i organisationen. Chefer behöver utveckla höga nivåer av tillit, kommunicera tydligt, och skapa en kultur som bidrar till höga nivåer av prestanda och engagemang. Chefer har ett betydande inflytande på individnivåer för alla anställda i organisationen, det är viktigt att som chef tillbringa tid och att coacha sina medarbetare för att skapa förtroende och bygga relationer men även för att lära känna dem som individer och ge dem feedback på arbetet. Det är av betydelse att medarbetarna känner sig viktiga och behövda av arbetsgivaren vilket stärker deras värde. Organisationer med medarbetare som mår bra, tar hand om varandra, skapar samhörighet och ha en positiv syn skapar möjligheter för utveckling i organisationen. De mest effektiva ledarna skapar hälsosamma arbetsmiljöer (Freed, 2014).

På många arbetsplatser har flertalet medarbetare i arbetsgrupperna specialistkunskaper som inte chefen alltid besitter. Chefsrollen blir då mycket av att stärka medarbetarna genom t.ex. samordna och fördela arbetet vid möten. Rubenowitz (2009) skriver i boken Organisationspsykologi och ledarskap, råd till chefer för att effektivisera möten genom att förbereda möten väl, presentera dagens innehåll tydligt, lyssna på medarbetarna och skapa positivt känsloklimat, skapa en struktur för självdisciplin från alla deltagarna, sammanfatta mötet och vad som kommit fram samt att inte chefen blir för långgrandigt (Rubenowitz, 2009). Det kyrkliga ledarskapet som litteraturen berättar om är av dubbel art (Hansson et al, 1991). Kyrkoherden har flera olika roller i sitt uppdrag som behöver balanseras väl för att fokusera på god psykosocial arbetsmiljö och minska risken för konflikter. Hen är präst, andlig ledare, lagledare, chef. Forshaga-Brännhammer skriver om MUMMAN, sex tydliga delar som ledarskapet inom svenska kyrkan behöver klargöra för att undvika konflikter i medarbetargruppen men också bland förtroendevalda. Att verksamhetens mål förtydligas, att utveckla och utvärdera insatserna i verksamheten, att motivera medarbetarna till dialog, att tydliggöra och föra dialog kring maktbegreppet, att agera i alla ledarskapsfrågor samt att vara en närvarande ledare (Forshaga-Brännhammer, 2010).

Informella ledare

En informell ledare är en medarbetare som inte har något formellt chefsuppdrag utan har tagit sig en självpåtagen ledarroll, med eller utan accept från formell chef och övriga medarbetare. Anledningen kan vara att det inte finns någon annan ledare eller att den informella ledaren anser sig själv mer lämplig i chefsrollen. Starka informella ledare finns inom många grupper och kan vara både positivt och negativt för verksamheten. Positivt genom ökad motivation

bland medarbetarna vilket ökar förutsättningarna till högre effektivitet. Negativt blir det om den informella ledaren går emot den formella ledaren så att hen sjunker i anseende och inte kan verka i sin ledarroll (Ohlson, 2007).

Studier som gjorts av grupper har visat att informella ledare kan förbättra produktiviteten genom erkännande av nyckel aspekter. Det behövs ett erkännande att informella ledare existerar, att det formella och informella organisatoriska strukturer kan variera, att den informella ledaren antingen kan underlätta eller försvåra, att den informella ledaren redan tjänat trovärdighet och respekt, vilket skulle kunna påverka organisatoriska attityder och förtroendenivåer. Att erkänna dessa ovan punkter minimerar potentialen för att de informella ledarna har övertag. Skillnader mellan formella och informella ledare kan bero på deras olika nivåer av ansvar. Detta gör att informella ledare kan ha större handlingsfrihet och är inte så styrd av t. ex arbetsrätt och arbetsmiljölagen. Om den informella ledaren är erkänd som ledare tjänar den formella ledaren på att ha en stark relation till denna, för att upprätthålla vägen till den största sociala makten (Miner, 2013).

Kommunikation på arbetsplatsen i Svenska kyrkan

Kommunikation är processen där innehåll eller information förmedlas (Palm, 2006).

Kommunikation på arbetsplatsen är ett medel för att medarbetarna ska ha möjlighet att nå verksamhetens specifika mål. Det är genom kommunikation som organisationens verklighet skapas och bibehålls (Heide & Simonsson, 2002). Kommunikation behövs och fyller ett syfte för att motivera medarbetarna, men också kontrollera att arbetsuppgifterna utförs som önskas. Kommunikation är avgörande för att tillhandahålla medarbetarna tillräckligt med information för att ha fullgod information och kunskaper för att kunna utföra arbetsuppgifterna (Robbins, 2003). God kommunikation är en viktig faktor och kan påverka organisatorisk framgång. God kommunikation, tillsammans med hälsosamma strukturer i organisationen, att medarbetarna känner tillit från chefen, att samarbetet mellan medarbetarna är god, att arbetstillfredsställelsen är hög, bidrar alla till framgången i organisationen (Madlock & Booth-Butterfield, 2012). Kommunikationen i organisationen är av stor vikt när det gäller att nå verksamhetsmålen, att målen är väl kommunicerade, att det finns en tydlighet kring arbetsfördelning och att ansvar och befogenheter är tydligt fördelade är alla viktiga delar (Rubenowitz 2010). Kommunikation och öppenheten är en bristvara inom Svenska kyrkans organisation. Det finns ett stort behov av utveckla kommunikationen för att uppnå gemensamma målbilder om vad kyrkoarbetet innebär. På många arbetsplatser inom Svenska

kyrkan saknas en gemensam riktning för arbete, istället bedrivs ”egen kioskverksamhet” av medarbetarna, d.v.s. att det inte finns en gemensam riktning för arbetet. Att kommunicera om den egna arbetsmiljön inom Svenska kyrkan är ett mycket laddat område att prata om och därför pratas det hellre om miljö än om arbetsmiljö (Carlström & Nordkvist, 2013).

Konflikter i Svenska kyrkan

Det finns många olika definitioner av vad en konflikt är, men Svenska akademiens ordlista (2006) säger: motsättning, tvist, strid. Arbetsplatser som är helt konfliktfria finns inte, eftersom vi alla har olikheter. Oftast är det positivt med olikheter eftersom det med olikheter kommer utveckling. En del arbetsplatser försöker att undvika konflikter, vilket inte är ett hållbart koncept, det är bättre att lära sig hur konflikter uppstår och hur man ska hantera dem. Vanligast är att konflikt uppstår mellan två parter t.ex. arbetsgrupp och arbetsgivare, mellan chef och medarbetare eller mellan medarbetare och medarbetare (Pettersson, 2011). Leneér-Axelsson och Thylefors (2005) delar upp konflikterna i relationskonflikter, vilket är spänningar mellan medarbetarna i en arbetsgrupp, och uppgiftskonflikter, vilket handlar om själva arbetsuppgifterna. Vanligast är att konfliktern är en blandning mellan ovan två. Det är viktigt att tydliggöra en konflikt genom att medge och tala öppet om konflikten, då förlorar konflikten en del av sin negativa laddning och parternas inre föreställningar förminskas när man talar öppet och tydlig om konflikten (2005).

För att förbättra den psykosociala arbetsmiljön och minska riskerna för konflikter skriver Ljungström och Sagerberg (2004) om vinsterna med att tydliggöra verksamhetsmålen, fördelningen av arbetsuppgifter och ansvar, förbättra kommunikationen eller öka kunskaperna (Ljungström & Sagerberg, 2004). I vår kultur, som präglas av samarbete och samförstånd finns ibland en benägenhet att förminska olika motsättningar mellan medarbetarna. Det är viktigt att våga diskutera kring oenighet och tydliggöra och lösa problem i tid. Annars är risken stor att svårigheterna blir större och kan påverka hela verksamheten. För att konflikterna inte ska gro in i verksamheten är det viktigt att de inblandade parterna först pratar med varandra för att hitta lösningar och kompromisser (Rubenowitz, 2004). Ju längre en konflikt får vara igång, desto mer personrelaterad blir den (Forshaga-Brännhammer, 2010). Prauce och Mujtaba skriver i sin artikel att våra arbetsplatser fortfarande står inför stora utmaningar för att hantera konfliktsituationer, konflikter är komplexa fenomen som inte bara löses av en strategi utan behöver flera olika

insatser för att helheten ska bli gynnsam. Att som chef hantera och lära ut mångfald, konflikthanteringsutbildning och att ha ett öppet sinne kan gynna arbetsplatser och kan vara ett avgörande steg att stärka personalresurserna (Prauce & Mujtaba, 2015).

Många gånger är skälen till att konflikter uppstår något som är inbyggt i organisationens struktur. Speciellt om liknande konflikter ofta förekommer på arbetsplatsen. Olika uppfattningar om verksamhetens mål är en vanlig orsak till konflikt vilket påverkar hur verksamheten ska bedrivas. Viktigt att tydliggöra vad som ska göras på arbetsplatsen, hur det ska göras och när det ska göras. När detta är tydligt och medarbetarna vet att de lyckas påverkar det dem positivt och stärker samarbetet (Ljungström och Sagerberg, 2004). Även om det bara är två medarbetare som är direkt involverade i en konflikt, så har konflikten en tendens att svälla och påverka många fler medarbetare som på olika sätt tar ställning. Det är en chefs ansvar, att i samråd med medarbetarna, hantera konflikten. Det är en utmaning att som chef upptäcka alla grogrunder till konflikter. Därav är det av stor vikt att struktur och tydligt arbetssätt finns för att upptäcka oenigheter (Ljungström & Sagerberg, 2004).

Shallcross, Ramsay och Barker (2013) har i sin forskningsstudie undersökt arbetsplatsers konfliktprocesser. Resultat visar att den olösta konflikten lätt kan eskalera på grund av t.ex. långa utredningar för att hantera den eskalerande konflikten. Dessa väntetider får också minskad utveckling på den del av organisationen det gäller, bland annat genom att utomstående avskärmar sig. Det finns ett stort behov av stöd som förhindrar uppkomsten av konfliktprocesser som t.ex. effektiv kommunikation och en organisationskultur som grundar sig på en rättvis uppsättning formella och informella processer och rutiner. Artikeln har gjort ett särskilt bidrag till förståelsen av arbetsplatsen konflikt processer, särskilt med tanke på målen, och komplexiteten i olösta konflikter och användning av makt i organisationer. Forshaga-Brännhammer, (2010) menar att det finns en utbredd konflikträdsla inom Svenska kyrkan genom att organisationen upprätthåller en fasad präglad av att alla tycker om varandra på ytan men där olikhet, problem och konflikt sopas under mattan. Klimatet och kulturen på arbetsplatsen uppmuntrar inte till diskussion av de egentliga problemen som t.ex. var den informella makten finns i organisationen, eller orättvisa i jämställhetsfrågor (Forshaga-Brännhammer, 2010). Konflikter uppstår av olika anledningar men en grundorsak är oftast brist på öppenhet och ärlighet, ibland p.g.a. medarbetarnas rädsla att säga sin mening. En vanlig orsak till att konflikter uppstår inom Svenska kyrkan är snällhetskulturen som råder, att man som god kristen inte ska komma i oegentlighet med kolleger och därför tar man inte upp det som inte fungerar (Forshaga-Brännhammer, 2010).

Organisationsstruktur i Svenska kyrkan

Jacobsen och Thorsvik (2008) skriver att organisationsstruktur har tre allmänna effekter på beteendet i organisationen a) fokus, b) koordinering och c) stabilitet. Fokus skapas genom att varje medarbetare i organisationen har ett klart avgränsat ansvar på vad som ska utföras.

Koordinering som t.ex. ett behov av samordning ut till kund, geografiskt, men också olika specialiserade aktiviteter som en tillhörighet i organisationen. Stabilitet genom att man på sin roll i organisationen har mer eller mindre fasta uppgifter, som man löser på mer eller mindre bestämt sätt (Jacobsen & Thorsvik, 2008). När det på arbetsplatsen inte är tydligt med vad som gäller och att de som behöver berörd information inte fått den och eller förstått den kan konflikter lätt uppstå. När ramarna för vad som gäller inte är tydliga. Ramar som är betydelsefulla på arbetsplatsen för att skapa tydlighet är roller, ansvarsfördelning, befogenheter, arbetsbelastning, ekonomi, informationsvägar, syfte, visioner och mål och värderingar. När ramarna är otydliga på arbetsplatsen skapar varje medarbetare sina egna ramar och agerar efter det. Vilket gör att kaos och konflikter lätt uppstår (Pettersson, 2011).

Organisationskultur

Organisationskultur definieras som summan av historier, traditioner, förhållningssätt och handlingar som styr våra beteenden och hur tänket är i organisationen av den största delen av medarbetarna (Aronsson et. al., 2012). Jacobsen och Thorsvik, (2008) skriver att organisationskulturen i en organisation består av värderingar, social sammanhang och gruppträck, som kommer till uttryck genom informella regler kring vilket beteende som accepteras i en organisation. Orsaken till organisationens organisationskultur kan hittas både inom och utanför organisationen. Att skapa en ny organisationskultur, är en komplex process som kräver tid, engagemang, god kommunikation och dialog kring attityder (Muscalu, 2014).

Svenska kyrkan som organisation

Svenska kyrkan består av en bred verksamhet som bland annat innehåller många olika körer, mycket barn- och ungdomsverksamhet, studiecirkel, syföreningar och internationella grupper. Många av oss kommer i kontakt med Svenska kyrkan genom dop, konfirmation, vigsel och begravning. Svenska kyrkan som organisation är indelad i tretton stift och den delen som denna studie bygger på finns i Lunds stift. Lunds stift består av 169 församlingar i Skåne och Blekinge och de har till uppgift att stödja församlingarna genom ut- och

fortbildning för medarbetare, förtroendevalda och frivilligarbetare. Stiftet har också till uppgift att se till att församlingen följer kyrkans regelverk. En församling inom Svenska kyrkan har lokalt självstyre men är en del av ett stift och därmed Svenska kyrkan. Huvuduppgiften i församlingsarbetet är att fira gudstjänst (ett tillfälle att möta gud), bedriva undervisning (t.ex. konfirmationsundervisning), utöva diakoni (Svenska kyrkans sociala arbete) och mission (möten med människor inom församlingen och ute i världen). De vanligast förekommande yrkena inom församlingsarbetet är: präst, diakon, kyrkomusiker, församlingspedagog, vaktmästare, informatör, husmor och administratör. Kyrkoherde är den av prästerna som är arbetsledande/chef och styr verksamheten (www.svenskakyrkan.se/omoss/om-svenska-kyrkan).

Metod

Bakgrund

Denna studie är en del av en psykosocial kartläggning som chefen i den aktuella församlingen önskade genomförd av företagshälsan, en kollega och jag har båda varit inblandade i intervjuerna. I hela församlingen arbetar det 14 medarbetare men denna studie är baserad på sex medarbetares intervjuer. Det var slumpen som fick avgöra vem av medarbetarna som blev intervjuad av mig och därmed delaktig av studien. Vi lämnade 14 intervjutider till församlingen och slumpen avgjorde vem som skrev upp sig på tider då jag intervjuade respektive när min kollega intervjuade. Denna studie är specifik och viktig för att ta reda på orsakerna kring den otillfredsställda psykosociala arbetsmiljön för medarbetarna inom en del av en församling inom Lunds stift. Detta för att uppmärksamma vad chef och medarbetarna kan arbeta vidare med för att utveckla den psykosociala arbetsmiljön.

Deltagare

Bland intervjupersonerna var det jämn könsfördelning med tre kvinnor och tre män med följande yrken: diakon, informatör, vaktmästare, husmor, samt två präster. Alla medarbetarna var mycket samarbetsvilliga i intervjuerna och ville delge sitt perspektiv på den psykosociala arbetsmiljön på arbetsplatsen.

Material

Jag har valt ett kvalitativt angreppssätt i studien eftersom jag försöker att sätta mig in i, och få en djupare bild av hur de intervjuade medarbetarna tänker kring sin arbetssituation utifrån sitt perspektiv, jag försöker även att förstå arbetsmiljösituationen som helheten på arbetsplatsen. En styrka i den kvalitativa undersökningen är att den liknar ett vanligt samtal för respondenten. Forskaren har som uppgift att se till att få svar på de frågor som är viktiga för underökningen, ramarna är givna utifrån en intervjuguide annars är samtalet öppet. (Holme & Solvang, 1997). Intervjuer kan utföras på olika sätt, standardiserade och icke-standardiserade intervjuer. Den standardiserade intervju skall utföras på samma sätt med varje respondent, där man följer intervjumallen med frågorna på samma sätt och i samma ordning. En icke-standardiserad intervju däremot är friare där ordningen och hur man formulerar frågorna kan variera. I många intervjuer är det svårt att vara strikt standardiserad eller helt icke-standardiserad utan det blir istället en semistandardiserad intervju det vill säga något mitt emellan. En semistandardiserad intervju kännetecknas av att man har ett antal bestämda frågor som ställs till samtliga respondenter. Man försöker sedan följa upp de svar man får på dessa frågor med följdfrågor som kan vara olika beroende på vem respondenten är (Lundahl & Skärvad, 2003). Jag har använt mig av semistandardiserade intervjuer och jag valde att använda mig av bandspelare och spela in alla intervjuerna för att få med all informationen på ett korrekt sätt.

Intervjuguide

Utgångspunkt i intervjuguiden är Marvin Weissbords Six-Box Model, anledningen till valet av denna metod är att den är en metod för organisationsutveckling. Arbetsmiljöverket skriver om metoden i sin skrift *”Metoder för att uppmärksamma och bedöma psykosocial ohälsa – en inventering inom företagshälsovården”* (Hultin, 2003). Denna metod ser på arbetsplatsen med ett brett perspektiv och genom de enskilda intervjuerna berör och bearbetas följande sex teman arbetsorganisation/struktur, mål och uppgifter, ledarskapet, människor och relationer, hjälpmedel i arbetet/information, belöningsystem.

Arbetsmiljöverket anser att positiva fördelar med metoden är: hög tillförlitlighet, att hela verksamheten belyses, att alla medarbetarna deltagit i intervjuerna och materialet har en bred förankring vilket är positivt i vidare arbetsplatsutveckling. Nackdelarna med metoden är att materialet som kommer fram är en nulägesbild av situationen i just denna kontext. Det kan

finnas ”underströmmar” som inte kommer fram (Hultin, A. 2003). Med utgångspunkt i denna metod konstruerades en intervjuguide, där det fanns utrymme för följdfrågor.

Design

Vid en arbetsplatsträff i församlingen där hela arbetsgruppen deltog, informerades alla om den kommande insatsen, psykosociala kartläggningen samt detta studiearbete. Därefter överlämnades en bokningslista på 75 minuter långa intervjuertider där medarbetarna fick boka in sig på en tid utan att veta om de skulle komma med i studien eller inte. Men detta fick de reda på när de kom till intervjutillfället. Jag valde en lugn plats för intervjuerna eftersom jag ansåg att det är gynnsamt med lugn miljö som är uppbyggd kring mycket individuella samtal. Detta är viktigt för att intervjupersonerna ska känna sig trygga, vilket kan ha stor påverkan på intervjuerna och hur mycket intervjupersonen berättar i samtalet (Kvale & Brinkmann, 2014). Platsen jag valde var min arbetsplats, företagshälsan. Jag ansåg även att det är gynnsamt för medarbetarna att komma bort från arbetsplatsen och att få lugn och ro i intervjutillfället, samt även före och efter samtalet. Tidsperiod för genomförande av intervjuerna var oktober 2014.

Etik

Deltagarna informerades om att det var frivilligt att delta i studien samt att intervjuerna kan avbrytas om så önskas. Deltagarna informerades också om att tystnadsplikt finns och att ingen enskild deltagares åsikter kommer att kunna tydas, d.v.s. inga data kommer att redovisas på individnivå. Anledningen till detta är för att alla ska känna sig trygga och kunna delge sin syn på arbetsmiljön. Deltagarna är över 18 år och myndiga så de ansvarar för sin egen medverkan. Det är endast författaren till studien som har haft tillgång till de inspelade intervjuerna.

Bearbetning och analys

Jag valde hermeneutiken som ansats i uppsatsen för att det finns möjlighet för forskaren att förstå den enskilda medarbetarens situation på arbetsplatsen d.v.s. det givna sammanhanget. Forskaren behöver förstå sammanhanget för att förstå de enskilda delarna. Förståelsen är viktigare än förklaringen inom hermeneutik då det inte finns ett absolut rätt svar. Eftersom en av grunderna i uppsatsen är att förstå hur arbetsplatsen upplevs av medarbetarna så passar

hermeneutiken som metod. Hermeneutik innebär tolkningslära, där forskaren studerar, tolkar och försöker förstå grundläggande fenomen för människan. Grunden i den hermeneutiska metoden består av fyra olika teman: förståelse, förförståelse, förklaring och tolkning. Förståelsen handlar om att försöka öka förståelsen mellan och för människor. Att öka begripligheten och att forskaren då når en djupare kunskap som också påverkar forskaren själv. När en hermeneutiker kommer fram till en förståelse så utgår hen från sin förförståelse som till exempel tankar, intryck, känslor, kunskap om fenomen i samhället. Personens förförståelse är baserad på den kunskap hen har om samhället och livet. Förförståelsen har flera olika funktioner inom hermeneutiken och är inte bara grund för den ökade förståelse som ska nås. Till exempel använder sig forskaren av den privata förförståelsen när personen närmar sig forskningsobjektet och den kunskapen är en positiv tillgång för att nå en förståelse för forskningsobjektet. Sedan söker man förklaringar i intervjumaterial som genomförts. Men den personliga förförståelsen är ändå inte komplett, utan meningen är att förförståelsen ska bli till en förståelse. För att nå en förståelse eller öka förståelsen använder sig hermeneutikern av tolkning (Ödman, P-J, 2004).

När all datainsamling var gjord, transkriberades inspelningarna och när jag läst igenom materialet upprepande gånger fick jag en god känsla för innehållet utifrån min egen förförståelse och jag fick en första uppfattning av materialet. Sedan delade jag in materialet i teman och underteman som jag jämförde med första uppfattning av materialet. Där kom fram en del nya tolkningar som jag jämförde med varandra och som jag jämförde med första materialet. Tillslut gjorde jag en huvudtolkning då jag kom fram till att det är de strukturella delarna av organisationen av hur verksamheten bedrivs som måste hanteras och som sedan kan utveckla relationerna i gruppen till mer samarbetet och bättre klimat.

Resultat

Resultatet följer de frågeställningar som studien är centrerad kring och citat ur intervjuerna används för att belysa olika aspekter som tas upp.

Mål och uppgift. Intervjupersonerna berättade om sina arbetsuppgifter och alla berättade att de trivdes bra med dem. Så här sade en av dem:

”Jag trivs att jobba inom Svenska kyrkan, det finns möjligheter till många olika arbetsuppgifter, jag tycker om att jobba med människor och känna den kontakten”

Alla intervjupersoner upplevde att den gemensamma målsättningen för arbetslaget var väldigt otydlig, och att församlingens verksamhetsmål inte var klarlagt. Däremot hade hälften av intervjupersonerna egna individuella mål, det nämndes även att det förekom egna agendor som i många fall blev viktigare än helheten. Alla intervjupersonerna efterfrågade en tydlig gemensam riktning för arbetslaget och församlingen. Det framkom en stor variation mellan de olika yrkesgrupperna, av synen på arbetsuppdraget, hur stor del arbetet hade i livet i stort. De intervjupersoner som jobbar med att sprida det kristna budskapet såg arbetet som ett ”kall” medan andra såg uppdraget som ett arbete, ett exempel på det förra är:

”För mig är detta uppdraget inget jobb utan en livsstil”

Församlingsarbetet upplevdes av alla intervjupersonerna som väldigt gränslöst och för tre stycken var det väldigt svårt att avgränsa arbetet, vilket påverkade balansen mellan arbete och det privata livet.

Arbetsorganisation/struktur. Fem av intervjupersonerna upplevde sig ha möjlighet att påverka sin arbetssituation när det gäller exempelvis arbetstid och utförande av arbetet. Alla intervjupersonerna som tillhör servicefunktionerna upplevde bristande delaktighet och påverkan i arbetet. Det fanns en klar önskan från dem om att vara med tidigare i processen vid exempelvis större evenemang. I deras intervjuer framkom att information ofta var bristfällig och kom försent, vilket påverkade möjligheten att planera och utföra arbetet negativt. En av dem sade:

”Jag tycker om att vara med och påverka mitt arbete, men så är det inte alltid, oftast är allt redan bestämt när informationen når mig. Då kan även mina arbetstider vara förändrade, och ingen har frågat om det är ok med mig”

Det framkom från fyra av intervjupersonerna ett önskemål om att upprätta tydliga arbetsbeskrivningar för de olika funktionerna. Detta för att klargöra ansvarsfördelning och förväntningar på varandra i arbetsgruppen.

Mötena för hela arbetsgruppen upplevdes av nästan alla som oförberedda, och inte tydligt ledda. Det saknas systematisk uppföljning av beslut i samband med möten. Ett exempel från en av intervjupersonerna är:

”Ibland gör jag medvetet inte som vi bestämt, men det tror jag inte någon märker. Vi följer ju aldrig upp våra beslut”

Ledarskap. Alla intervjupersonerna sade att närmaste chef var omtyckt som person. De sa att han utövade ett relationellt ledarskap och alla intervjupersonerna sa att de upplevde att han lyssnade mycket på dem. Intervjupersonerna upplevde det positivt att han intog denna sociala roll under inledningen av sin tjänstgöring, det uppfattades som bra och förtroendeingivande. En av intervjupersonerna sade:

”Vår chef har verkligen tagit sig tid att lyssna på mig. Det känns som att han förstår mig när vi pratar enskilt”

Det fanns förväntningar från alla intervjupersonerna att han efter att varit chef ett tag, nu skulle bli mer handlingskraftig och tydlig i sitt ledarskap, för att tydliggöra för medarbetarna vad som gäller. Att tydligt visa riktning och prioritering.

Intervjupersonerna upplevde stor otydlighet kring närmaste chef och chefens överordnade chefs olika mandat. En av intervjupersonerna sade:

”Bestämmer egentligen vår chef över oss eller är det hans chef som bestämmer? Allt är väldigt oklart om vem som fattar vilka beslut?”

Människor och relationer. Alla intervjupersoner upplevde att samarbetet bland kollegorna inte fungerade tillfredställande, det fanns många samarbetsbrister och även flertalet öppna konflikter på arbetsplatsen. Samtliga intervjupersoner sa att samarbetet fungerade i par eller mindre grupper så ingen var helt utanför sammanhanget. En av intervjupersonerna uttryckte sig så här:

”Några av mina kolleger är riktigt bra vänner, andra vill jag egentligen inte ta i med tång”

Alla intervjupersoner menade att chefen inte hanterade konflikter som pågick på arbetsplatsen. De sa att konflikten fick pågå under så lång tid att de ofta blev väldigt infekterade och även involverade fler i arbetsgruppen. I intervjuerna berättades om

korridorssnack och bristande öppenhet i kommunikationen. Två av intervjupersonerna som var inblandade i två olika pågående konflikter berättade att det vid flertalet tillfällen har gjorts praktiska förändringar i arbetet för att undgå samarbetssvårigheterna, t.ex. har arbetsguppfigter ändrats för att undvika samarbete. Däremot hade inte konflikterna hanterats utan de kvarstår. Denna typ av hantering av konflikter, att kringgå dem, hade en lång historia på arbetsplatsen. Något annat sätt att hantera konflikter var ingen av intervjupersonerna familjära med. En av intervjupersonerna beskrev det så här:

”Vi har en konflikt och då föreslog jag chefen att vi tar in frivilliga att lösa av oss så att vi slipper samarbetarna”

Fem av intervjupersonerna upplevde att synen på församlingen inom den egna organisationen var att arbetslaget är fullt av utmanande konflikter som församlingen inte förmår att lösa. En av intervjupersonerna berättade att han förra veckan fått höra:

”Jobbar du på den arbetsplatsen, hur orkar du? Ni har ju alltid haft problem”

Fyra av intervjupersonerna beskrev obehag inför personalmötena, p.g.a. att det var vanligt förekommande att folk blev uthängda, det förekom också direkta personangrepp. Det upplevdes som positivt på mötena att alla medarbetarna gavs ordet, för att få möjlighet att delge sina åsikter. Dock fanns det en otrygg stämning som bidrog till att några undvek att uttala sig och delge viktig information till kollegor. En av intervjupersonerna uttryckte sig så här:

”Varför ska jag uttala mig och utsätta mig för att bli personligt påhoppad? Jag har varit med om det och det var inte kul. Då är jag hellre tyst”

Det var också vanligt förekommande med negativ feedback som ges mellan kollegor, gärna påpeka vad andra kollegor missat att göra. Positiv feedback var ovanligt förekommande i gruppen. Bland medarbetare i servicefunktionerna fanns en upplevelse av att arbetslaget präglas av en tydlig hierarki, där dessa medarbetare var klart underordnade.

Det fanns en tydlig informell ledare som för de flesta inte har så positiv påverkan på verksamhet och medarbetare. I intervjuerna framkommer att flera andra medarbetare också tar en informell ledarroll i olika sammanhang. En intervjuperson uttryckte sig så här:

”Ibland känner jag att ingenting händer och då tar jag själv ledarrollen och bestämmer”

Hjälpmedel i arbetet/information. Alla intervjupersoner hade känslan att vara långt från beslut och information i organisationen. Fyra av intervjupersonerna uppfattade att närmaste chef förmedlade den information han själv besatt kring vad som händer inom Svenska kyrkan och det som berör den egna verksamheten, men att denna information ofta var begränsad. De upplevde alla att närmsta chef gjorde vad han kunde, men att förutsättningarna inte fanns på grund av andra delar i organisationen. En intervjuperson uttryckte sig så här:

”Att inte få information om vad som pågår i vår organisation gör att jag inte känner mig värdefull”

Belöningsystem. Alla intervjupersonerna vittnade om att belöning inom verksamheten inte var speciellt stor, varken från chef eller kollegor, den stora belöningen kom från församlingsborna. Ett exempel är denna intervjuperson som sa att:

”Förra veckan fick jag ett fint handskrivet brev från en församlingsmedlem, där hon berömde mig och vår verksamhet och hur vi påverkar hennes liv positivt, det kändes härligt, som att jag och mina kolleger gjort något bra”

Fyra av de intervjuade sa att de upplevde stor återhållsamhet när det gäller positiv feedback, de uttryckte att det gäller samtliga nivåer i organisationen; kyrkan i stort, närmaste chef och kollegor.

Diskussion

Resultatet av studien visar att flera delar i arbetsplatsens organisationsstruktur, som tydlighet i arbetsrollerna samt tydlighet och styrning i ledarskapet, saknas och är bidragande orsaker till att det uppstår konflikter och oenigheter på arbetsplatsen.

Arbetsmiljöverket skrev i sin rapport: Svenska kyrkans arbetsmiljö (2007:3) att just ovan nämnda områden är några av utmaningarna inom organisationen. Alltså kan denna studie konstateras att samma utmaningar finns kvar inom organisationen och specifikt i den undersökta församlingen.

Medarbetarna i den undersökta studien trivs och stimuleras av sina arbetsuppgifter. Svenska kyrkan som arbetsgivare ger medarbetarna möjlighet till stimulans och utveckling i arbetsuppgiften då det är en stor organisation där uppdragen går att utforma på många sätt,

och även till viss del styra efter medarbetarnas behov och intresse. Att det finns möjlighet till arbete nära medborgarna och vara med att göra skillnad i individers liv genom samtal, stöd och aktiviteter ger en positiv tillfredsställelse. Samtidigt som organisationen erbjuder ett utvecklande och stimulerande arbetsuppdrag för medarbetarna finns det en baksida i det gränslösa och möjlighetsgörande arbetsplatsen. Det är aldrig riktigt tydligt med vad målsättningen är i församlingen och därmed inte tydligt kring målsättningen av det egna uppdraget och hur man som medarbetare ska prioritera. När ett förtydligande kring gränssättning av församlingens uppdrag och en tydlig målsättning med riktning av verksamheten kommer medarbetarna till del, blir upplevelsen för medarbetarna mindre gränslös och mer tydlig.

Ledarskapet som framhävs i studien är att tyngdpunkten är det relationella, med avsaknad av struktur, tydlighet och stöd till prioritering och uppföljning. En tydlig och strukturerad ledare som stödjer medarbetarna kan kompensera för otydligheten i målsättningen men i den aktuella arbetsplatsen, blir det dubbelt otydligt för medarbetarna, och en känsla av att inte veta om man gör rätt i sitt arbetsuppdrag. Därtill säger de intervjuade medarbetarna att se saknar feedback vilket heller inte bekräftar medarbetarna i sitt arbetsuppdrag. En annan strukturell ledarskapsfråga som upplevs negativ, och inte bygger upp tydligheten i församlingen, handlar om arbetsplatsmötena som är ostrukturerade och oförberedda och att tillräckligt med information inte kommer fram till medarbetarna på ett tydligt sätt. När information inte når medarbetarna på ett enhetligt och förutbestämt sätt skapar det många gånger ett orättvisetänk och fantasierna kommer lätt igång om varför en del får information och andra inte. När information sker slumpvis och utan struktur är det ännu ett upphov till konflikter och oklarheter i medarbetargruppen.

Att man i den snällhets kultur som råder inom organisationen inte pratar och reder ut oklarheter, kring till exempel informationsstrukturen, utan istället ska vara ”god” mot varandra och tiger skapar det upphov till konflikter och enigheter. På den undersökta arbetsplatsen blir det då istället missnöjes snack i enrum mellan två-tre kollegor istället för att lyfta det i helgrupp.

Resultaten som framkommit i denna studie är viktiga och generaliserbara även på andra arbetsplatser och organisationer. Det som blir extra utmanande för just denna verksamhet som tillhör Svenska kyrkan, samt även för andra ideologiska och kulturbärande verksamheter, är utmaningen i att en del medarbetare upplever arbetet som just ett arbete medan andra har upplevelsen av att arbetet är ett ”kall” att sprida guds ord. Om man tillhör

den gruppen som upplever uppdraget som ett ”kall” har jag en uppfattning om att de har en större toleransnivå kring det otydliga styret och otydligheten i organisationen, men viktigt är att ha en dialog i arbetsgruppen kring detta känsliga dilemma och att på ett tolerant sätt acceptera varandras hållning.

När den svenska arbetsmarknaden snart står inför en ny utgåva av AFS 2015:4 som behandlar social och organisatorisk arbetsmiljö, hoppas jag att det tydligt framgår vikten och fördelarna av att arbeta med organisationens strukturella delar som målsättning, verksamhetsriktning och tydlighet i arbetsrollerna. Detta för att arbeta mer strukturerat med den psykosociala arbetsmiljön och förebygga konflikter samt oenigheter.

Resultatet som har framkommit i denna studie är rimliga utifrån mitt perspektiv, att den strukturella uppbyggnaden av organisationen hänger väl ihop med det psykosociala klimatet. Studiens resultat är specifikt för just denna arbetsplats och kan inte rakt av generaliseras på andra arbetsplatser utan då behövs input från deras verklighet. Insamlad data överensstämmer väl med litteraturen, det som överraskar är just att trivseln är hög trots flertalet av utamningarna som tidigare beskrivits, men det tror jag, att stor del beror på det stimulerande arbetsuppdraget.

Forshaga-Brännhammer, 2010 skriver om MUMMAN, sex tydliga delar som behöver förtydligas för att undvika konflikter: att det finns tydliga verksamhetsmål, utveckla och utvärdera tagna beslut, att det i verksamheten finns möjlighet att motiveras, agera på situationer som t.ex. begynnande eller pågående konflikter, närvarande chef.

Pettersson (2011) skriver att om struktur saknas så skapar varje medarbetare sina egna ramar och agerar efter det. Robbins (2003) skriver hur viktigt det är med kommunikation för att motivera medarbetarna men också för att följa upp och kontrollerna att arbetet utförts som önskats. Pettersson (2011) skriver om vikten av tydlighet i ramar, roller, ansvarsfördelning, befogenheter, syfte och mål för att förhindra kaos och konflikter på arbetsplatsen. Att prata i konflikten och om hur den går att lösa eller förhålla sig till. Leneer-Axelsson (2005) skriver om vikten av att tala öppet om konflikterna då den förlorar en del av sin negativa laddning Axelsson-Leneer och Thylefors (2005) skriver om att det är allas ansvar att arbetsgruppen fungerar och att alla behöver anstränga sig för att skapa förtroende men att samarbeta i en verksamhet är svårt när relationerna frostiga och har olik syn på hur verksamheten ska bedrivas. Rubenowitz, 2004 skriver att det är viktigt att våga diskutera kring oenigheter och tydliggöra samt lösa problem i tid detta för att konflikterna och svårigheterna inte ska bli för stora. Forshaga-Brännhammer, 2010 skriver kring snällhetskulturen och att man inte ska

komma i konflikt med kollegor och att man därför inte tar upp det som inte fungerar. Båda punkterna ovan kan vara en del av orsakerna till det flertalet konflikter som pågår på den undresökta arbetsplatsen. Intervjupersonerna framhåller det goda relationella perspektivet hos chefen men att det saknar tydligheten i ledarskapet, vilket kan vara en svår kombination om man som chef lägger väldigt stort fokus på relationer. Rubenowitz (2004) skriver att mötesförfaranden ska vara väl förbereda, vilket är en punkt som behöver utvecklas i församlingen.

De flesta av de människovårdande yrken som finns inom bl. a. Svenska kyrkan är ofta svåravgränsade, eftersom arbetet aldrig blir helt färdigt, man kan alltid arbeta lite mer med människan.

Den viktigaste slutsatsen som kom fram i studien var vikten av att organisationer behöver arbeta med sina strukturella delar för att förebygga konflikter och oenigheter.

Studiens begränsningar Jag kan i efterhand se att urvalet av intervjupersonerna inte är fullt representerat i hela arbetslaget vilket kan ha påverkat resultatet. Mindre än halva arbetslaget är representerat. Funderingar väcks om hur mycket kraft och energi en icke tillfredställd psykosocial arbetsmiljö kostar i form av ohälsa, ineffektivitet och därmed produktionsbortfall och ekonomisk förlust. Fortsatt forskning kan vara ekonomiska uträkningar om förlusten respektive effekten av att arbeta med den psykosociala arbetsmiljön. Andra funderingar är hur den nya AFSen om organisatorisk och social arbetsmiljö kommer att påverka den psykosociala arbetsmiljön i Svenska kyrkan, ifall det kommer att bli större krav på arbetsgivare att systematiskt arbeta med den psykosociala arbetsmiljön.

Känslan från intervjutillfällena var medarbetarnas upplevelse att de har stora behov av förändring på arbetsplatsen. Det var en stor öppenhet i intervjuerna vilket jag tolkar som att de önskade förändring och även litar på tystnadsplikten.

Reliabilitet handlar om att genom en pålitlig undersökning få fram sanningen. Ett seriöst sammanhang gör att jag tolkar det som kom fram som uppriktiga och seriösa svar som resultatet är grundat på. Dock finns det möjlighet att jag haft förutfattade meningar eller gjort feltolkningar som bidragit till misstolkning av intervjupersonernas svar.

Referenser

- AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö. Stockholm: arbetsmiljöverket
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M, Torbjörn, I., et al. m.fl. Arbets- organisations psykologi. Natur och Kultur, Stockholm, 2012.
- Bohgard, M., Karlsson, S Lovén, E., Mikaelsson, L-Å., Mårtensson, L., Osvalder, A-L., ... Ulfvengren, P. (redaktörer) (2010). *Arbete och teknik på människans villkor*. Stockholm: Prevent
- Carlström Nordkvist, U. (2013) *Ecklesiologi och arbetsmiljö, Stiften, församlingarna och det systematiska arbetsmiljöarbetet*. Kyrkforskning online 2013:1.
- Freed, J-E (2014) *Effective Leaders Create Healthy Work Environments*. Black and White Photograph Source: Public Manager. Vol. 43 Issue 2, pl21-25.
- Forshaga-Brännhammar, S. (2010). *Konflikthantering i Svenska kyrkan*. Stockholm: Verbum förlag AB.
- Företagshälsovårdens delegation. (2011). Framgångsrik företagshälsovård – möjlighet och metod (Statens offentliga utredningar 2011:63). Stockholm: Fritzes offentliga publikationer
- Hansson, Ann-Sophie, 1999: *Kyrkan som arbetsplats-ett utvecklingsprojekt om psykosocial Arbetsmiljö i Svenska kyrkan*.IPF-rapport Nr 42, november 1999. Institutet för Personal och Företagsutveckling.
- Heide, M & Simonsson, C (2002) *Informatörer som kommunikationsexperter? Informatörsrollen utifrån en ny kommunikationssyn*. Lund: Studentlitteratur
- Holme, I-M, o Solvang, B-K o Flöistad G, Kjeldstadli K, O`Gorman D, (1997) *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB
- Hultin, A. (2003) Metoder för att uppmärksamma och bedöma psykosocial ohälsa – en inventering inom företagshälsovården. Uppdragsgivare: Arbetsmiljöverket. Uppdragstagare: Föreningen Svensk Företagshälsovård.
- Härenstam, A., Lissne, L., Olin, A-C., Rosengren, A., Schilöer, L., Söderberg, M., Torén, K., Waern, M. (2014) Psychosocial work environment, job mobility and gender differences in turnover behaviour: a prospective study among the Swedish general population. BMC Public Health. 2014, Vol. 14 Issue 1, p802-818. 17p. 1 Diagram, 6 Charts DOI:10.1186/1471-2458-14-605
- Jacobsson, & Thorsvik (2014). Hur moderna organisationer fungerar. Lund. Studentlitteratur.

- Kjölsrud, . Svärd, E. *Tillsyn av Svenska kyrkans arbetsmiljö* (Rapport 2007:3).
Arbetsmiljöverket. Stockholm
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund:
Studentlitteratur.
- Kyrkokansliet, (2011). Kommunikationsstrategi med ansvarsfördelning för
Svenska kyrkan, Dokumentbeteckning DnrKs 2007:95
- Leneer-Axelsson, B & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm, Natur &
Kultur.
- Lindberg, P. & Vingård, E. (2012). Kunskapsöversikt Den goda arbetsplatsen. Rapport
2012:7 Arbetsmiljöverket. ISSN1650-3171
- Ljungström, K. & Sagerberg, T. (2004). *Konflikter på jobbet? Om vardagslivets konflikter på
arbetsplatsen och hur de kan hanteras*. Uppsala publishing House AB.
- Lundahl & Skärvad (2003) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* Lund:
Studentlitteratur AB
- Madlock, P. & Booth-Butterfield, M (2012). *The influence of relational maintenance
strategies among coworkers*. Journal of Business Communication. Vol. 49
Issue 1, p21-47. 27p. 2 Charts
- Miner, R (2013) *Informal leaders*. Journal of leadership, Accountability & Ethics. 2013, Vol.
10 Issue 4, p57-61. 5p
- Muscalu, E. (2014) *Organizational culture change in the organization*. Revista
Academiei Fortelor Terestre. 2014, Vol. 19 Issue 4, p392-396. 5p “Lucian
Blaga” University, Sibiu, Romania Increased participation among cleaners as a
strategy to improve quality and occupational health 2014
- Ohlson, L. (2007). *Pedagogiskt ledarskap*. Stockholm: Liber AB
- Palm, L. (2006). Kommunikationsplanering: En handbok på vetenskaplig grund. Danmark:
Narayana Press
- Pettersson, S. (2011). *Bryt ihop och kom igen! Så hanterar du motgång, konflikt och sorg
med framgång*. Stockholm. Bokförlaget Forum.
- Prauce, D. & Mujtaba, B-G. (2015). *Conflict Management Practices for Diverse Workplaces*.
(Journal of Business Studies Quarterly, 2015, Vol 6 Issue 3 p. 13-22)
- Rubenowitz, S. (2004). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Robbins, S. (2003). *Organizational behaviour*.

Svenska akademien. (2006). Svenska akademiens ordlista över svenska språket (13. Upl.).

Stockholm: Svenska akademien.

Shallcross, L., Ramsay, S., & Michelle Barker, M., (2013). *Severe Workplace Conflict: The Experience of Mobbing*, Griffith Business School, Griffith University, Nathan, Queensland, Australia

www.svenskakyrkan.se/omoss/om-svenska-kyrkan

Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations* (6th ed.). London: Prentice-Hall International.

Ödman, P-J. (2007) *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Bilaga 1 - Intervjufrågorna

Bakgrund

Hur länge har du varit på arbetsplatsen?

Utbildningsbakgrund?

Trivs du på arbetet?

Hur är den psykosociala arbetsmiljön?

Mål och uppgift

Hur pass stimulerande är dina arbetsuppgifter?

Hur är arbetsuppgifterna fördelade?

Finns det tydliga mål för arbetsplatsen?

Har du tydliga mål i ditt arbete?

Arbetsorganisation/ struktur

Har du möjlighet att påverka din arbetssituation? På vilket sätt?

Känner du delaktighet i de beslut som tas på arbetsplatsen? Respekterad?

Människor och relationer

Hur fungerar samarbetet med kollegorna? Bra, mindre bra?

Hur hanterar ni konflikter när det uppstår i arbetslaget?

Hur är stämningen på mötena? Varför är stämningen så?

Har ni samma/olika syn på hur arbetet i arbetslaget ska utföras?

Hur är gruppen i relation till varandra? En grupp, två grupper Maktkamp?

Ngn väldigt kaxig, någon som uppmuntrar dig, god vän.

Informellt ledarskap

Är det någon i gruppen som styr dig mycket i arbetet?

Belöningsystem

På vilket sätt får du uppskattning? Hur ofta? Chef? Vem?

Hjälpmedel

Får du information från din chef kring vad som händer inom organisationen?

Tycker du att upplägget på informationen är bra? Önskar annat?

Ledning och ledarskap

Hur fungerar ledarskapet på arbetsplatsen?

Hur ser din relation ut till din chef?

På vilket sätt får du feedback av din chef?

Vad önskar du dig av din chef?