

Anders Bruhn, Martin Lind, Louise Svensson

Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i Svenska kyrkan

En Fallstudie

Arbetsrapport 11 2005



ÖREBRO UNIVERSITET

Samhällsvetenskapliga institutionen – Sociologi

Sammanfattning 3

Uppdraget 3

Tidigare studier och forskning 4

Kyrkans organisation 5

Fallstudien 5

Arbetsmiljösatsningar 7

Vår analys 7

Hur kan man gå vidare? 9

1. Inledning – uppdraget 11

2. Upplägg och metod 14

Metod och metodkritik 14

Upplägg 15

3. Svenska Kyrkans organisation och verksamhet 16

Organisation 16

Arbetsmiljöarbetet i Svenska kyrkan 23

Modell för kyrkan som arbetsplats 24

4. Känt om arbetsmiljön i Svenska kyrkan 28

Arbetsmiljö i Svenska kyrkan 28

Känt om arbetsmiljöarbetet 37

Sammanfattande reflektioner 39

5. Utgångspunkter i studien 41

Vad kännetecknar en god arbetsmiljö och vad framstår som särskilt viktigt i relation till Svenska kyrkan? 41

Vilka mål ställer samhället för arbetsmiljön? Vad innebär "Systematiskt Arbetsmiljöarbete", SAM? 50

6. Fallstudierna - resultat 54

Urval och tillvägagångssätt 54

Kontroll 58

Krav i arbetet 64

Socialt stöd 66

Fysisk arbetsmiljö 69

Organisation – ledning, struktur och kultur 70

Arbetsmiljöarbete och medvetenhet om arbetsmiljöfrågor 80

7. Arbetsmiljöprojekt – Vad görs och vad har gjorts? 84

Trygghetsfonden 84

Material 85

8. Hur är arbetsmiljön och hur fungerar arbetsmiljöarbetet i Svenska kyrkan? 95

Inledning 95

Hygglig fysisk men sämre psykosocial miljö 96

9. Arbetsmiljöinitiativ i kyrkan – hur väl ”träffar” de? 116

Inledning 116

SAM och arbetsmiljöarbetet 116

Materialiet – några kommentarer 117

10. Sammanfattande slutdiskussion – vad kan göras? 119

Referenser 124

Sammanfattning

Uppdraget

Den 20 september 2003 fattade Personalpolitiska rådet i Svenska kyrkan (PRK) beslutet att starta ett arbetsmiljöprojekt. Uppdraget att leda och genomföra projektet lades ut på Örebro Universitet där en forskargrupp på tre personer skulle utföra själva arbetet. Under våren 2004 undertecknades ett kontrakt mellan Örebro Universitet, Svenska kyrkan och Svenska kyrkans Församlingsförbund vilket reglerade innehållet, omfattningen och tidsramarna för projektet. Huvudsyftet med projektet var enligt avtalet att ge en "mångfasetterad och fördjupad bild av arbetsmiljöproblematiken inom Svenska kyrkans församlingar och samfälligheter".

Studien lades upp som en fallstudie och en forskningsgenomgång. Tre församlingar har studerats; en stor domkyrkoförsamling, en liten landsbygdsförsamling och en mellanstor församling i utkanten av ett storstadsområde. Sammanlagt genomfördes i dessa församlingar 23 stycken kvalitativa intervjuer med 3 kyrkoherdar/domprostar, 2 präster, 2 kyrkokamrerer, 3 kyrkovaktmästare, 1 kyrkogårdsvaktmästare, 2 barnskötare/fritidspedagoger, 2 församlingspedagoger, 1 diakon, 1 församlingsarbetare, 3 kanslianställda (förvaltningsassistenter, informatörer), 2 kantorer och 1 organist. Av de intervjuade är 9 män och 14 kvinnor. Frågor har även ställts till nyckelpersoner inom Svenska kyrkans organisation som arbetar med arbetsmiljöfrågor mot församlingarna; 1 utvecklingssekreterare på Församlingsförbundet och 2 personalkonsulenter i 2 stift. Intervjuerna genomfördes i samband med besök i församlingarna.

Svenska kyrkan är organiserad i 2 225 församlingar, uppdelade på 900 organisatoriskt och juridiskt självständiga arbetsgivare. Organisationen har sammanlagt 25 000 anställda och 60 000 förtroendevalda. Ca 4 procent av Sveriges befolkning utför årligen frivilligt arbete i församlingarna och 79,6 procent av svenskarna är medlemmar (2003). Som central arbetsgivarpart fungerar Svenska kyrkans Församlingsförbund. I huvudsak kretsar kyrkoorganisationens olika instanser kring tre nivåer; församlingar, stift och nationell organisation. Mellan dessa finns det ganska få samverkanskanaler. Central styrning sker via Kyrkoordningen. Denna reglerar dock ej arbetsmiljöfrågor. På arbetsmiljöområdet är det Församlingsförbundet som har det huvudsakliga ansvaret. Styrningen består dock främst av rådgivning, utbildning och stöd i relation till församlingarnas arbetsmiljöarbete. I vissa fall bistår även stiftet i detta arbete. Överlag

råder hög grad av autonomi och självbestämmande på församlingsnivå, vilket i sig är en förklaring till att arbetsmiljöarbetet kan se mycket olika ut på olika församlingar.

Tidigare studier och forskning

Den befintliga forskningen om arbetsmiljön i Svenska kyrkan har när det gäller styrning och ledarskap den förhållandevis samstämmiga uppfattningen att ansvars- och rollfördelningen mellan olika funktioner är otydlig. Ett exempel på detta är relationen mellan kyrkorådet och kyrkoherden. På en del ställen fungerar detta mycket bra och på andra ställen mindre bra. Hur den fungerar beror mycket på vilka som sitter i kyrkoråd och på vem som är kyrkoherde. Flera forskare menar också att många anställda utför ensamarbete efter egna mål och att det har att göra med den breda yrkes- och professionsrepresentationen ute i församlingarna, tillsammans med en personlig övertygelse och ett engagemang i yrkesutövningen. Den ideologiska basen, religionen, lyfts fram av många forskare som en viktig arbetsmiljöfaktor. De anställda tenderar att uppfatta arbetet som en fortsättning på en personlig tro, vilket i förlängningen kan suddas ut gränsen mellan arbete och fritid och även påverka relationerna till arbetskamrater och arbetsledning. Man kan uttrycka det som att man inte arbetar för kyrkan, utan för Gud. När det gäller möjligheterna att påverka sin arbetssituation visar en undersökning att kyrkans anställda har goda möjligheter till detta. Kyrkan är också en traditionstyngd arbetsplats. Dels vilar den kristna idétraditionen tungt över tillvaron, dels har också kyrkan en lång historia som samhällsinstitution. Omvärldens förväntningar på kyrkan och kyrkans företrädare är en annan aspekt som lyfts fram som viktig för självbilden hos de anställda.

Enligt dåvarande Yrkesinspektionen (nu Arbetsmiljöinspektionen) beror de arbetsmiljöproblem som förekommer i kyrkan till största delen på oklara ansvarsområden och befogenheter. Det finns ett stort behov av att kartlägga arbetsmiljön. Kunskaperna om arbetsmiljöarbete är också mycket dåliga ute i organisationen. Psykosociala problem angrips inte tillräckligt snabbt. Ändå har inte kyrkan en sämre arbetsmiljö än många andra organisationer, om man väger in både fysisk och psykisk ohälsa. Men med tanke på att de fysiska skaderiskerna är förhållandevis marginella inom kyrkan indikerar detta ändå att den psykosociala arbetsmiljön lämnar en del i övrigt att önska.

Kyrkans organisation

Kyrkan som organisation kan delas in i fyra sfärer. I *verksamhets-sfären* ingår yrkeskategorier som arbetar med kyrkans kärnverksamheter, som att fira gudstjänst, utbilda samt utföra diakoni och mission. *Den byråkratiska sfären* representerar stödfunktioner för kärnverksamheten såsom ekonomihantering, administration och kyrkogårdsförvaltning. *Den idealistiska sfären* består av personer som på olika sätt arbetar ideellt åt kyrkan. *Förtroendemannasfären* innefattar kyrkans förtroendevalda i kyrkoråd, kyrkonämnder och kyrkofullmäktige. Dessa delar har olika utseende och påverkansmöjligheter på varje arbetsplats. Den här rapporten fokuserar främst på verksamhets-sfären och den byråkratiska sfären, eftersom det är där de anställda finns. Den tar delvis också upp de anställdas syn på och erfarenheter av förtroendemannasfären.

För att uppnå en god psykosocial arbetsmiljö och ett gott arbete krävs en balans mellan kvantitativa och kvalitativa krav, en hög grad av kontroll och en väl fungerande social gemenskap. Till detta kommer den fysiska arbetsmiljön med lokaler, arbetstider och lön som viktiga arbetsmiljöfaktorer. Olika individer uppfattar och reagerar på arbetsmiljön på olika sätt. Därför är det viktigt för arbetsgivaren att få kunskap om aspekter som motivation, värden, erfarenheter och kunskap hos de anställda. Även den organisatoriska strukturen har stor betydelse för arbetsmiljön. En otydlig struktur skapar oklarheter och tolkningsutrymme som i sin tur kan leda till konflikter eller villrådighet. I denna struktur finns också en mindre synlig, men dock så påtaglig organisationskultur som även den är med och påverkar tillvaron på arbetsplatsen.

För kyrkan, liksom för alla andra arbetsplatser, gäller arbetsmiljölagstiftningen och dess riktlinjer för ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Enligt dessa skall arbetsgivaren systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö (Aml 3;2a). Arbetsmiljöarbetet måste integreras i verksamhetsstyrningen och hanteras systematiskt och kontinuerligt ute på arbetsplatserna, med de anställdas aktiva medverkan. Detta kräver engagemang och medvetenhet hos ledningen. I en decentraliserad organisation som kyrkan behöver denna medvetenhet finnas på många ställen.

Fallstudien

I vår studies empiriska del följer redogörelsen en tematisk genomgång uppdelad på följande områden: "kontroll", "krav i arbetet",

”socialt stöd”, ”fysisk arbetsmiljö”, ”organisation – ledning, struktur och kultur”, ”arbetsmiljöarbete” samt ”medvetenhet om arbetsmiljöfrågor”. Intervjuerna har gett en hel del intressanta resultat. En första sak är att det tycks som om graden av dialog med de förtroendevalda har tydligt samband med de anställdas arbetstillfredsställelse. De som har en god relation och dialog med dem är mer nöjda med sin arbetssituation. De som inte ens vet vilka som sitter i kyrkorådet är mer missnöjda.

En annan sak som vi har sett i fallstudierna är att de formella vägar för inflytande inte alltid är fastställda. Detta uppfattas dock inte nödvändigtvis som dåligt av de anställda. När det gäller församlingsanställdas nära arbetssituation kan informella vägar uppväga bristen på fasta påverkanskanaler. Andra, som inte kan utnyttja dessa i samma utsträckning, kan dock uppfatta detta som ett problem. Svenska kyrkans organisation är inte centralstyrd. Därmed finns stort utrymme för variationer. Det blir mycket upp till kyrkoherden att sätta ribban för de anställdas delaktighet. Lösningar blir beroende av de individer som uppbär ledningsposter lokalt.

I jämförelsen mellan våra fall har vi sett att det finns betydande skillnader mellan att arbeta i en stor och en liten församling. I en liten församling med en handfull anställda kan varje anställd ha inblick i vad som händer i hela församlingsarbetet. I en stor församling uppstår istället specialisering. Eftersom verksamheten i den lilla församlingen är mer beroende av prästen så blir dennes egenskaper avgörande för stämningen. I ett större samhälle med större församlingar är man mer anonym som anställd i kyrkan. Det är då svårare att få kontakt med alla kollegor i församlingen. Det är också svårare att veta vilka som sitter i kyrkonämnd och kyrkoråd. En stor fördel är att man kan specialisera sig i stor utsträckning inom sitt yrkesområde. Det blir då en högre kompetensnivå i yrket. Baksidan är att alla inte känner sig sedda i en stor församling.

När det gäller arbetsmiljöarbete har vi sett att det råder stora brister i styrning och centrala direktiv. Några av arbetsledarna (inte kyrkoherdarna) i församlingarna uttrycker en osäkerhet kring vad som egentligen förväntas av dem som arbetsledare, t.ex. när det gäller ansvar och delegering kring arbetsmiljöfrågor. Utbildning i arbetsmiljöfrågor är synbart frånvarande. Detta påtalas av många anställda, inte minst arbetsledarna. Överhuvudtaget är omedvetenheten om arbetsmiljöarbete utbredd. Medvetenheten om SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete) är i stort sett obefintlig. I en av församlingarna arbetar man enligt vissa mallar som finns i SAM-

instruktionerna. Egentligen är dock ingen mer än den som utsetts till ansvarig för det medveten om att det är just SAM man arbetar efter. Vi frågade i intervjuerna om de anställda kände till Kyrkans Q, vilket vi såg som ett exempel på kvalitetsarbete med viktiga arbetsmiljöinslag i kyrkan. Ingen kände till detta. Någon ansåg sig dock ha hört begreppet. När det gäller församlingarnas eller samfälligheternas egna policydokument kring hot och våld, vad man gör vid trakasserier och dylikt, visste långt ifrån alla, inklusive kyrkoherdarna, var de fanns.

Det tycks ändå finnas en hel del påverkanskanaler och potentiella möjligheter till förändringsarbeten i församlingarna. De utnyttjas dock inte i någon stor utsträckning. Det finns en uppfattning att arbetsmiljöfrågor ska skötas vid sidan av, om det blir någon tid över.

Arbetsmiljösatsningar

Efter den empiriska delen presenteras en genomgång av arbetsmiljörelaterade satsningar som har genomförts i olika delar av kyrkan. Genomgången är baserad på rapporter, styrdokument och projektpresentationer som har tagits fram inom Svenska kyrkan och Församlingsförbundet. Här konstateras att Församlingsförbundets Trygghetsfond har bidragit till genomförandet av flera ur arbetsmiljösynpunkt intressanta projekt. Att denna fond finns och att ändamålen ser ut som de gör, kan tolkas som att Svenska kyrkan och Församlingsförbundet på central nivå tar arbetsmiljöfrågorna på allvar och gör vad man kan för att skapa förutsättningar för ett kreativt arbetsmiljöarbete på församlingsnivå. Å andra sidan handlar ett aktivt arbetsmiljöarbete om fler och andra aspekter än enbart förekomsten av en särskild fond för utvecklingsprojekt. Dessutom är det klart uttalat att Trygghetsfonden inte är till för projekt som ligger inom arbetsgivarens normala åligganden.

Kyrkans Q är i första hand ett kvalitetsutvecklingsinstrument. Som sådant innehåller det dock flera viktiga områden för utveckling av den psykosociala arbetsmiljön. Som modell för verksamhetsutveckling är Kyrkans Q förmodligen det mest lovande när det gäller att få till stånd konstruktiva förändringar i den psykosociala arbetsmiljön på kyrkans arbetsplatser.

Vår analys

Rapportens analysdel är ordnad enligt följande tematiska struktur: "hygglig fysisk men sämre psykosocial arbetsmiljö", "två sfärer och tre hierarkier", "anställdas arbetsvillkor", "organisation, ledarskap

och arbetsmiljöarbete” och ”organisationskulturen – en ”locket på”-kultur?”.

I analysen väcks bland annat frågan om man överhuvudtaget kan tala om *en* arbetsmiljö i Svenska kyrkan. 900 arbetsgivare med ett relativt stort eget handlingsutrymme att styra sina verksamheter innebär också 900 unika arbetsenheter, var och en med sina specifika lösningar. Inom kyrkans ramar bör det sålunda kunna existera exempel på både väl fungerande arbetsmiljöer såväl som motsatsen. Vi är också övertygade om att så är fallet. Ett huvudproblem är att kyrkans högre nivåer inte utövar ett offensivt ledarskap i arbetsmiljöfrågor. Alltför mycket lämnas till församlingsnivån.

Vidare bekräftar såväl våra egna fallstudier som tidigare forskning att fysiska arbetsmiljöproblem och skador är mindre förekommande inom kyrkan än på andra arbetsplatser. Problem som har att göra med arbetsorganisation och psykosocial miljö verkar däremot vara fler. De typer av problem som framkommer, t.ex. vid Arbetsmiljöinspektionens tillsyn, är samarbetsproblem, kommunikationssvårigheter, oklar organisation, dåligt ledarskap, stress, upplevelser av isolering och problem som har att göra med gränssättningen mellan arbete och fritid. I våra fallstudier har denna bild i mångt och mycket bekräftats.

Vi har också sett att det inte finns tydliga strukturer för inflytande på nivåer högre än det egna arbetets. Inflytandet på församlingsnivå kan säkerligen i många fall vara stort, i andra fall mycket litet. Det beror för det första på den ledarfilosofi som tillämpas inom församlingen, för det andra på hur ledningsfunktioner har fördelats mellan de olika beslutsinstanserna, och hur väl detta fungerar i praktiken. Oklarheter som existerar i den lokala organisationen ger goda möjligheter för ”starka” personer att skaffa sig ett gott inflytande på det informella planet. De som inte förmår detta kan tänkas känna ett utanförskap.

Den otydliga ledningsorganisationen i Svenska kyrkan är ett strukturellt problem som kan leda till allvarliga konsekvenser för såväl arbetsmiljö som arbetsmiljöarbete. På den lokala nivån utövas arbetsgivaransvaret i arbetsmiljöfrågor vanligen av kyrkoherden. Eftersom arbetsmiljöarbete skall bedrivas integrerat med verksamhetsstyrningen, kan övriga ledningsfrågor förväntas inverka, inte bara på arbetsmiljön, vilket är självklart, utan också på hur arbetsmiljöarbetet genomförs. Om kyrkoherden skall ha det fulla ansvaret för arbetsmiljön så bör sålunda han/hon även ha fullt ansvar för verk-

samhetsledning lokalt. Så är dock inte entydigt fallet. Det finns en "dubbel ansvarslinje" i styrningen på lokal nivå. Denna är helt uppenbart en grogrund för problem i organisationen. Dessutom ger de formella bestämmelserna ett stort handlingsutrymme att utforma ledningsorganisationen lokalt. Hur ansvaret fördelas måste förhandlas fram mellan de individer som beklär posterna. En följd kan bli konflikter, maktkamp och otydlighet. Flera olika personer kan tänkas ta beslut i samma fråga, alternativt kan de tänkas undvika att ta beslut med hänvisning till att de är osäkra om de har beslutsrätt. En annan följd är att avsevärda skillnader i ledningsorganisation kan uppträda mellan olika församlingar/samfälligheter. Allt detta får naturligtvis konsekvenser för såväl själva arbetsmiljön som arbetet att förbättra den.

Av detta framgår att kyrkoherden har en komplicerad ledarroll. Präster verkar idag illa förberedda för den rollen. Prästutbildningen framstår som underutvecklad när det gäller ämnet ledarskap och organisation. Några särskilda möjligheter till senare kompetensutveckling på området verkar inte förekomma. Utvecklingen av ledarskapet blir härmed i mycket hög grad beroende av prästens personliga egenskaper, dennes förmåga att förstå sina olika roller, och dennes "känsla" för och sociala kompetens att framgångsrikt interagera med såväl underställd personal som parallella och överordnade beslutsinstanser.

Bland de arbetsmiljörelaterade satsningar som genomförts är det ganska få som har uppnått avsedda resultat. Den gängse uppfattningen om arbetsmiljöarbete stavas "skyddsronder" och är i princip enbart fokuserade på den fysiska arbetsmiljön. Inte mycket av det som formuleras i SAM-föreskrifterna tillgodoses med den rutinen. Överhuvudtaget saknas tydliga direktiv från ledningsnivå om hur arbetsmiljöarbetet skall utföras för att uppfylla gällande föreskrifter. Svenska kyrkan har en lång väg kvar till ett systematiskt, integrerat och kontinuerligt arbetsmiljöarbete.

Hur kan man gå vidare?

Den otydliga ansvarsfördelningen och oklarheterna när det gäller beslutsbefogenheter, samt de högre nivåernas brist på offensivt ledarskap, framstår som de främsta orsakerna till de arbetsmiljöproblem som framträder i kyrkan. På lokal församlingsnivå är framförallt relationen mellan förtroendemannasfären och den byråkratiska sfären otydlig och problematisk. Ett sätt att hantera detta kanske skulle kunna vara att tydligt lägga över såväl arbetsgivar- som arbetsledarroll till kyrkoherdefunktionen och låta förtroendemanna-

sfären hantera frågor av mer politisk natur, till exempel utvecklingsstrategiska frågor. På det viset kan kyrkoherden ges tydliga befogenheter, och skyldigheter, att arbeta mer aktivt med arbetsmiljöfrågor. Sannolikt skulle kyrkan tjäna mycket på att förenkla den formella organisationsstrukturen.

För att komma tillrätta med arbetsmiljöproblemen inom Svenska kyrkan som helhet, få till stånd en samlad positiv arbetsmiljöutveckling inom organisationen, krävs dock ett samlat grepp från centrala nivåers sida. En styrka kanske vore om bestämmelser kring arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete skrevs in i Kyrkoordningen. Församlingsförbundet har naturligtvis idag en viktig roll att spela för utveckling av arbetsmiljöarbetet. Hela organisationen behöver komma igång ordentligt med ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Att vila på traditionen om frivillighet och självstyre på församlingsnivå och låta arbetsmiljöarbetet vara något valfritt tror vi inte är en framkomlig väg om man vill nå resultat på området. Problemet är hur Församlingsförbundet skall kunna utveckla ett offensivt arbete i dessa frågor så länge maktfördelningen ser ut som den gör, så länge den höga graden av lokalt självbestämmande råder i organisationen. I dagsläget kan ju inte tvingande direktiv till församlingarna lämnas.

Ett sätt att ändå komma framåt i arbetsmiljöarbetet under nuvarande organisatoriska förhållanden, skulle kunna vara att försöka dra igång ett antal lokala projekt kring arbetsmiljöarbete. Dessa skulle då med fördel kunna utföras som forskarstödda utvecklingsprojekt. Resultaten av projekten skulle sedan kunna kommuniceras ut på ett offensivt sätt till församlingarna, kanske tillsammans med handledningar och utbildningsinsatser, allt i syfte att stimulera till insatser utifrån goda exempel. Sådant utvecklingsarbete skulle kunna bedrivas inom ramen för t.ex. Kyrkans Q. Detta kvalitetsinstrument är, som vi ser det, en bra grund att utgå från för att implementera ett systematiskt arbetsmiljöarbete i kyrkan.

1. Inledning – uppdraget

Den 20 september 2003 fattade personalpolitiska rådet i Svenska kyrkan (PRK) beslutet att starta ett arbetsmiljöprojekt. Uppdraget att leda och genomföra projektet lades ut på Örebro Universitet där en forskargrupp, undertecknade tre personer, skulle utföra själva arbetet. Under våren 2004 undertecknades ett kontrakt mellan Örebro Universitet, Svenska kyrkan och Svenska kyrkans församlingsförbund vilket reglerade innehållet, omfattningen och tidsramarna för projektet. Huvudsyftet med projektet var enligt avtalet att ge en ”mångfasetterad och fördjupad bild av arbetsmiljöproblematiken inom Svenska kyrkans församlingar och samfälligheter”.

Arbetet skulle läggas upp som en fallstudie enligt följande modell:

Först görs en litteraturgenomgång av tidigare studier samt en analys av det material som inkommit vid kyrkans egen insamling och sammanställning av pågående och genomförda arbetsmiljöprojekt. Sedan kommer ett antal fallstudier att genomföras (ca 5 församlingar) som dels ger en djup och helhetlig bild av den typ av arbetsmiljöproblem som kan förekomma i olika församlingar. Syftet är inte att föreslå åtgärder, utan att bidra med fördjupad kunskap – dels om orsakerna till arbetsmiljöproblemen men också om hur man har lyckats förbättra arbetsmiljön i olika delar av organisationen. (citerat från kontraktet)

Utvärderingsarbetet skulle pågå från och med 1 februari 2004 till och med 20 februari 2005. Datum för slutredovisning av projektet fastställdes till den 24 mars 2005. Under projekttiden skulle också rapportering ske löpande till en av PRK utsedd projektgrupp bestående av representanter från Svenska Kyrkan, Församlingsförbundet, SSR, Kommunal, Lärarförbundet, Kyrkokansliet samt Örebro Universitet. Till projektledare utsågs Martin Lind från Örebro Universitet.

Efter projektgruppens första möte den 6 februari 2004 visade det sig att det rådde delade meningar om vad projektet skulle ha för inriktning. Meningsskiljaktigheterna gick mellan Svenska Kyrkan och Församlingsförbundet å ena sidan och de fackliga organisationerna å den andra. En bit in på våren rådde en ganska oklar situation, dels om projektet skulle genomföras överhuvudtaget, dels vad det skulle ha för upplägg och inriktning och dels vilka budgetramar som gällde. Av detta skäl blev projektstarten i praktiken framskjuten några månader. De ekonomiska förutsättningarna och projektets inriktning fastslogs inte förrän en bit in i april då avtalet blev undertecknat.

Fallstudierna kunde inte komma igång förrän i början av juni. Följdenligt fick även datumet för slutrapportering flyttas fram. Den 27 april 2005 presenterades en arbetsversion av rapporten för PRK och den 1 juni skedde en avlämning till Församlingsförbundets Förbundsstyrelse.

Utvärderingen är gjord av Anders Bruhn, Martin Lind och Louise Svensson. Arbetet med rapportskrivning har varit en kollektiv process och vi står gemensamt för rapporten i alla dess delar. Anders Bruhn är verksam som universitetslektor vid Örebro Universitet och har arbetat för projektet till en omfattning av 15 procent av heltid. Under projektarbetets inledning har Anders fungerat som resurs och "bollplank" och under den avslutande delen har han bidragit mycket till själva rapporten. Martin Lind har under projekttiden arbetat som vikarierande universitetslektor vid Örebro Universitet och har haft lika mycket arbetstid vid projektet som Anders Bruhn. Martin har fungerat som projektledare genom att kalla till, leda och dokumentera projektgruppens sammanträden. Martin har också skött korrespondensen med projektgruppens ledamöter. Under genomförandet av första fallstudien medverkade Martin aktivt i intervjuer och dokumentation. Louise Svensson är doktorand vid Örebro Universitet och har varit verksam i projektet till en omfattning av 40 procent. Det är Louise som har stått för den absoluta merparten av projektets empiriska arbete, samt en stor del av arbetet med tidigare forskning.

För Anders och Martin var tjänstgöringsomfattningen 20 procent vid projektets början, men i och med att kontraktet blev klart och undertecknat ändrades de ekonomiska förutsättningarna och omfattningen fick sänkas till 15 procent. Detta fick till följd att undersökningsupplägget anpassades något. Enligt kontraktet skulle undersökningen innefatta fallstudier av ca fem församlingar, men det blev tre. Det är dessa tre fall som utgör undersökningens empiriska underlag.

Studien är med andra ord upplagd som en fallstudie. Det innebär att vi inte studerar ett representativt urval och, således, att vi inte heller kan dra statistiskt generaliserbara slutsatser utifrån studien. Fallstudien har andra kvalitéer. Istället för att producera lite kunskap om många enheter har vi genom detta undersökningsupplägg kunnat komma fram till mer fördjupad kunskap om färre enheter. Även om det rör sig om få fall har vi genom att medvetet välja ut olikartade fall kunnat få en förhållandevis rik bild av arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete på församlingsnivå inom Svenska kyrkan. De tre församlingar som vi har studerat skiljer sig åt på flera viktiga punk-

ter. De är olika i fråga om storlek, omgivning och historia. Det rör sig om en stor domkyrkoförsamling, en liten landsbygdsförsamling och en mellanstor församling i utkanten av ett storstadsområde. Också när det gäller arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete skiljer sig församlingarna åt. I dessa skillnader gäller det att fånga in vad som är gemensamt i fråga om arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete och vilka problem som är specifika för Svenska kyrkan som arbetsplats.

2. Upplägg och metod

Metod och metodkritik

Det finns flera tänkbara strategier för att undersöka kyrkans arbetsmiljöproblem och hur man arbetar med arbetsmiljöfrågor. Man kan arbeta kvantitativt med enkätundersökningar eller strukturerade telefonundersökningar. En sådan undersökning svarar främst på frågor om hur vanligt förekommande något är eller hur starka sambanden är mellan olika statistiska variabler.

Om man som forskare i stället arbetar kvalitativt med intervjuer och deltagande observationer som främsta instrument kan man få svar på helt andra frågor, till exempel hur individer eller grupper uppfattar något, vad som karaktäriserar en viss kultur eller hur olika aktörer beskriver en viss problematik.

Vårt uppdrag har inte varit att göra en generell mätning av arbetsmiljöförhållandena, utan att skapa en helhetsförståelse och ge en lite djupare bild av arbetsmiljöarbetet i Svenska kyrkan. Därför har vi valt en kvalitativ ansats. Det innebär att vi fokuserar på färre enheter, men att vi också lägger ner mer tid och arbete på att undersöka varje enhet mer ingående. Fördelen med detta är att vi härigenom får möjlighet att upptäcka nya och andra aspekter av problematiken än det som redan finns med i vår förförståelse. En kvalitativ ansats gör det möjligt att få kunskap inte bara om vad olika aktörer gör för något, utan också om hur aktörerna reflekterar kring sitt handlande. Den kunskapen har vi bedömt som viktig för att kunna förstå och beskriva grundproblemen i Svenska kyrkans arbetsmiljöarbete.

Vilken metod man än väljer finns det alltid brister i den. För vår del handlar det om att intervjuer är tidskrävande och att urvalet av intervjupersoner och antal församlingar därför blir begränsat. Vi valde att göra tre fallstudier på tre olika typer av församlingar, där vi sammanlagt gjort 23 personliga intervjuer. En mer detaljerad beskrivning av detta ges i kapitel 6. Vi har också gjort dokumentstudier och några skriftliga frågor har ställts via e-post till nyckelpersoner inom Svenska kyrkan och Församlingsförbundet.

Inom Svenska kyrkan finns ca 25 000 anställda. Kan våra resultat generaliseras till alla dessa anställda, på ett urval av 23 personer? Det beror på vilken typ av generaliseringar man tänker sig. Vi kan inte uttala oss om hur vanligt ett problem är eller hur många som arbetar med arbetsmiljön på det ena eller andra sättet. Vi kan däremot göra rimliga tolkningar av olika aspekter kring Svenska kyrkans arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. De fall vi har studerat och

de individer vi har intervjuat finns allihop inom en och samma organisatoriska struktur. De illustrerar och representerar de perspektiv, det arbetssätt och den organisationskultur som råder inom Svenska kyrkan. Genom intervjuerna förmedlas kunskapen om dessa strukturer och i fallbeskrivningarna illustreras de sammanhang där kyrkans anställda tillbringar sin vardag.

Upplägg

Rapporten inleds i kapitel 3 med en genomgång av kyrkans organisatoriska struktur, tillsammans med beskrivningar av kyrkan i ett arbetsgivarperspektiv samt av hur ansvarsfördelningen för arbetsmiljöarbetet i Svenska kyrkan är ordnad. Därpå följer i kapitel 4 en genomgång av aktuell forskning om arbetsmiljön i Svenska kyrkan. Genomgången fokuserar på aspekterna "styrning och ledarskap", "ensamarbete och egna mål", "ideologisk bas", "att kunna påverka sin arbetsgivare", "konflikter och traditioner", "förväntningar" samt "framtiden". I samma kapitel diskuteras också vad som är känt om arbetsmiljöarbetet. Som en avslutning på kapitlet presenteras en modell för kyrkan som arbetsplats, där organisationen delas in i fyra sfärer; verksamhetssfären, den byråkratiska sfären, den idealistiska sfären och förtroendemannasfären. Denna modell följer med som perspektiv i studiens övriga delar. Kapitel 5 tar upp några viktiga utgångspunkter omkring arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete, bland annat innehållet i SAM-föreskriften. Studiens empiriska resultat presenteras i kapitel 6. Efter en mer detaljerad genomgång av urval och tillvägagångssätt samt en utförligare presentation av de fall som studerats följer själva empiriavsnittet. Följande teman behandlas: "kontroll", "krav i arbetet", "socialt stöd", "fysisk arbetsmiljö", "organisation – ledning, struktur och kultur", "arbetsmiljöarbete" samt "medvetenhet om arbetsmiljöfrågor". Kapitel 7 är en genomgång av arbetsmiljörelaterade projekt som har genomförts i olika delar av kyrkan. Genomgången är baserad på rapporter, styrdokument och projektpresentationer som har tagits fram inom Svenska kyrkan och Församlingsförbundet. Rapportens analysdel samlas i kapitel 8 och är ordnad enligt följande tematiska struktur: "hygglig fysisk men sämre psykosocial arbetsmiljö", "två sfärer och tre hierarkier", "anställdas arbetsvillkor", "organisation, ledarskap och arbetsmiljöarbete" och "organisationskulturen – en "locket på"-kultur?". Kapitel 9 innehåller i huvudsak slutsatser om i vilken grad befintliga arbetsmiljörelaterade satsningar har uppnått avsedda resultat. Det avslutande kapitlet sammanfattar studiens slutsatser och ger även några förslag på områden att arbeta vidare med.

3. Svenska Kyrkans organisation och verksamhet

"Kyrkans sätt att vara kyrka har förändrats genom dess tusenåriga historia, men uppgiften har alltid varit densamma – att vara en plats för möten mellan människor och mellan människor och Gud."
(www.svenskakyrkan.se)

Folk har i många århundraden träffats i kyrkan och deltagit i de aktiviteter som kyrkans anställda ordnar. I de flesta av våra äldsta traditioner spelar kyrkan en betydande roll, som vid dop, vigslar och begravningar. Därför är kyrkan fortfarande en samlingsplats för folket. Det är också en arbetsplats för många yrkesgrupper. Kyrkan är å ena sidan ett forum, en gemenskap för medborgarna och å andra sidan en produktionsapparat med formellt organiserad produktion av tjänster som vilken annan arbetsplats som helst (Alwall 1999:89).

Organisation

Den 1 januari 2000 gick Svenska kyrkan och staten skilda vägar i Sverige. Svenska kyrkan är sedan dess ett självständigt trossamfund. Den är en rikstäckande, evangelisk-luthersk och öppen folkkyrka, en kyrka bland andra (www.svenskakyrkan.se). Kyrkans verksamhet är ordnad i församlingar, stift och verksamhet på nationell nivå. Innan år 2000 var Svenska kyrkan uppdelad i olika delar där varje del hade olika rättslig karaktär. Församlingar och samfälligheter var kyrkliga kommuner liksom stiftssamfälligheterna medan domkapitlet var en statlig myndighet. Med relationsförändringen mellan stat och kyrka vid millennieskiftet fick kyrkan en samlad organisation, där den nu rättsligt sett är ett registrerat trossamfund. Församlingar, samfälligheter och stift är registrerade organisationsdelar av trossamfundet Svenska kyrkan. Varje registrerad del¹ är en egen juridisk person, med de rättigheter och skyldigheter som följer med detta. Där ingår bland annat att föra talan vid domstolar och andra myndigheter (Nyckeln till Svenska kyrkan, 2004).

Församlingar

Församlingen är den grundläggande enheten inom Svenska kyrkan. Församlingen har ansvar för den kyrkliga verksamheten för dem som är folkbokförda samt för dem som vistas inom dess olika områden (Nyckeln till Svenska kyrkan, 2004). Hur församlingarna i Sve-

¹ registrering görs på Kammarkollegiet

rike är uppdelade har en lång historia. I vissa fall går uppdelningen ända tillbaks till förkristlig tid och i många fall till medeltiden. Självstyret är lika gammalt.

I Kyrkoordningen står att församlingens grundläggande uppgift är "att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. Syftet är att människor skall komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap ska skapas och fördjupas, Guds rike ska utbredas och skapelsen återupprättas. Allt annat som församlingen utför är stöd för och en konsekvens av denna grundläggande uppgift" (Kyrkoordningen Andra avd. s. 6).

Konfirmationsläger, symöten, nattvardsmässor, föredrag och hembesök är några av aktiviteterna inom kyrkans ramar. Verksamheten i församlingarna utgår från de behov och förutsättningar som råder bland dess medlemmar. Församlingarna har lokalt självstyre men är också en del av ett stift och hela trossamfundet Svenska kyrkan. Det finns ca 2 225 församlingar i Sverige.

Varje församling har en församlingsinstruktion där verksamheten beskrivs. Den kan också användas som ett måldokument. I församlingsinstruktionen ska framgå att man uppfyller de kriterier som krävs för att vara en församling i Svenska kyrkans tappning. Kriterierna framkommer i kyrkoordningen. Bland annat ska det i varje församling firas huvudgudstjänst alla söndagar och kyrkliga helgdagar. Två eller flera församlingar kan ha gemensam huvudgudstjänst om domkapitlet godkänner det, men då måste det finnas gudstjänster i varje församling en annan dag samma vecka (Kyrkoordningen 17 kap).

Kyrkoherden ansvarar för församlingens arbete och är alltid den som leder församlings-verksamheten då det gäller den grundläggande uppgiften. Han eller hon ansvarar för församlingens arbete tillsammans med det demokratiskt valda *kyrkorådet* med de förtroendevalda. Ansvarsfördelningen mellan kyrkoherden i församlingen och de förtroendevalda beskrivs som den dubbla ansvarslinjen och har varit föremål för intresse då det finns en potentiell problematik i 'dubbelheten' (bl a Hansson 1999, Stålhammar 1996, P. Hansson 1999). Det demokratiskt valda kyrkorådet och kyrkans ämbete i form av kyrkoherden, har ett gemensamt ansvar för att verksamheten bedrivs i enlighet med Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära. I Kyrkoordningen framgår att:

"5§ Kyrkorådet är församlingens styrelse.

Kyrkorådet skall ha omsorg om församlinglivet och ha ansvar för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd.

Kyrkorådet leder och samordnar församlingens förvaltning och har tillsyn över nämndernas verksamhet.

6§ För varje församling skall det finnas en kyrkoherde, som utifrån avgivna vigningslöften på eget ansvar fullgör de uppgifter som anges i kyrkoordningen.

Kyrkoherden har ansvaret för tillsyn och övergripande samordning av all verksamhet utifrån församlingens grundläggande uppgift.

Kyrkoherden leder församlingens verksamhet såvitt avser gudstjänst, undervisning, diakoni och mission” (Kyrkoordningen 2:a kap).

Både kyrkoråd och kyrkoherde har således ansvar för verksamheten då det gäller församlingarnas grundläggande uppgifter, och ansvarar tillsammans för demokratiskt beslutsfattande och för besluten.

Kyrkoherden är den främste lokale företrädaren för kyrkan som ämbete. Domkapitlet och biskopen prövar kyrkoherden utifrån dennes vigningslöften. De förtroendevalda prövas genom de demokratiska val som genomförs var fjärde år. Även kyrkofullmäktige och samfälliga kyrkofullmäktige (se nedan) prövar kyrkoråd och kyrkonämnd varje år då de kontrollerar förvaltningen samt frågar om ansvarsfriheten ska beviljas. Kyrkoherden eller annan präst som denne utser finns representerad som ledamot i kyrkorådet tillsammans med de förtroendevalda (Nyckeln till Svenska kyrkan 2004).

En eller flera församlingar bildar ett *pastorat* (ett begrepp som är på väg bort), vilket är en kyrkoherdes tjänstgöringsområde. Församlingar som ligger nära varandra samverkar av praktiska och ekonomiska skäl och bildar då en *samfällighet*. En församling kan stå utanför en samfällighet och beslutar då själva om kyrkoavgift samt har egen ekonomisk förvaltning. Vanligast är att två eller flera församlingar bildar samfällighet. I de största städerna kan flera församlingar och pastorat bilda samfälligheter. Det kan då finnas ytterligare ett organ; pastoratsnämnd. Denne utses av kyrkoråden i pastoratssamfälligheten och hanterar arbetsgivarfrågor för anställda som finns i mer än en församling (Nyckeln till Svenska kyrkan 2004).

Hur ansvaret fördelas mellan församlingar och samfälligheter regleras i kyrkoordningen. Samfälligheternas ansvarsområden är ekonomin, kyrkoavgifter, fastighetsförvaltning, personal och begravningsverksamhet. Samfälligheten ska delegera åt församlingen att disponera de medel som kyrkofullmäktige har anslagit åt församlingens grundläggande uppgift (Nyckeln till Svenska kyrkan,

2004:23, www.svenskakyrkan.se). Det kan vara fördelaktigt som församling att ingå i en stor samfällighet då dessa har större resurser och fler specialfunktioner som även kan komma församlingarna till del. Personalkonsulter som står till förfogande vid eventuella problem är ett exempel, liksom fler personalutbildningar.

Om en församling eller kyrklig samfällighet har över 500 röstberättigade kyrkotillhöriga är *kyrkofullmäktige* respektive *samfällda kyrkofullmäktige* beslutande organ. Om en församling har färre medlemmar än 500 är det *kyrkostämman* som är beslutande organ, där samtliga röstberättigade får delta direkt i besluten. Det är kyrkofullmäktige eller kyrkostämman som utser kyrkoråden i församlingarna. Församlingar som innefattas i kyrkliga samfälligheter eller en församling som väljer bort kyrkostämma behöver inte ha kyrkofullmäktige, utan kan istället ha ett *direktvalt kyrkoråd* som väljs i kyrkovalet. Ett direktvalt kyrkoråd är i sådana fall både högsta beslutande organ och styrelse. Samfällighetens högsta beslutande organ är *Samfällda kyrkofullmäktige*. Styrelse i de kyrkliga samfälligheterna är *kyrkonämnden* vilken har ansvar för att förvalta verksamheten i samfälligheterna (www.svenskakyrkan.se).

Kyrkoråd och kyrkonämnder kan tillsätta olika *utskott* som bereder ärenden åt dessa, som personalutskott och fastighetsutskott (se t.ex. www.svenskakyrkan.se/lund). Bredvid kyrkoråden och kyrkonämnderna kan det även finnas andra nämnder dit vissa ärendebeslut kan hamna på uppdrag av kyrkofullmäktige, kyrkostämman eller samfällda kyrkofullmäktige (Kyrkoordningen kap 4).

Kyrkligt val sker var fjärde år. Rösträtt har de som tillhör Svenska kyrkan och är över 16 år. Valdeltagandet ligger idag kring 10 procent av de röstberättigade. Ledamöter kan de bli som är döpta, tillhör Svenska kyrkan, folkbokförd i församlingen samt är minst 18 år (www.svenskakyrkan.se).

Stift

Stiften är biskopens ämbetsområde. Ett stift är uppdelat i ett antal kontrakt. I kontrakten verkar en församlings präst som kontraktsprost vilken utses av biskopen. Kontraktsprosten bistår biskopen i vissa ärenden. Stiften ger råd och stöd till församlingarna, och ser också till att församlingarnas verksamheter följer kyrkoordningen. Stiften har hand om fortbildning för anställda och förvaltar också kyrkans ekonomiska tillgångar som till stor del utgörs av kyrkans jord- och skogsbestånd. Det finns tretton stift i Sverige. Biskoparna leder stiften och viger präster och diakoner. Biskoparna gör även

besök i församlingarna samt följer prästernas och diakonernas uppdrag.

Domkapitlet är ett av landets äldsta organ. Domkapitlet utövar tillsyn i församlingarna tillsammans med biskopen. Biskoparna och domkapitlet ger råd, stöd och hjälp i frågor som rör kyrkans lära och handlingar. De har också till uppgift att granska att präster och diakoner håller vigningslöftena samt prövar deras ämbetsutövning. Man kan överklaga Domkapitlets beslut hos Kyrkans besvärsnämnd. Församlingsinstruktionerna ska godkännas av både kyrkoråd, kyrkoherde och domkapitlet. Någon av de tre kan begära att innehållet ändras, men domkapitlet kan också göra korrigeringar utan att församlingen samtycker. ("Kyrkan efter 2000", www.svenskakyrkan.se/visbystift/domkap.htm)

Det demokratiskt valda *stiftsfullmäktige* är stiftets högsta beslutande organ, som utser det verkställande organet *stiftsstyrelsen* (www.svenskakyrkan.se). Stiftsstyrelsen beslutar om indelningar i församlingar, pastorat och kontrakt (Nyckeln till Svenska kyrkan 2004). Kyrkans ansvarsnämnd kan pröva biskoparnas ämbetsutövning (Kyrkans tidning 1998, artikelserie Kyrkan efter 2000).

Nationell nivå

Svenska kyrkan är en enhet i så motto att den har nationell verksamhet där man fattar beslut om ett gemensamt regelsystem, samordning och ekonomisk utjämning (Nyckeln till Svenska kyrkan, 2004). Till skillnad från en företagskoncern finns ingen central styrning av församlingarna eller samfälligheterna. Kyrkomötet och stiftet kan dock via kyrkoordningen i viss mån styra inriktningen på den kyrkliga verksamheten i församlingarna. Kyrkomötet kan besluta en sak, men stiftet och församlingarna behöver egentligen inte följa detta.

På nationell nivå ansvarar man för bl a kyrkliga utbildningar, ekumeniska relationer (strävan efter allmän kristen gemenskap), information, deltagande i offentliga debatter, kulturarbete samt att samordna internationella verksamheter. *Kyrkomötet* och *kyrkostyrelsen* är de högsta beslutande organen i Svenska kyrkan på nationell nivå. Kyrkomötet beskrivs som en slags riksdag med 251 valda ledamöter som träffas två gånger per år i Uppsala. Även biskoparna deltar i Kyrkomötet men har inte rösträtt. Kyrkomötet beslutar kring Kyrkoordningen, d v s bestämmelser kring Svenska kyrkans lära, organisation, gudstjänster mm. Den beslutar också om kyrkans böcker (psalmbok och kyrkohandbok) samt väljer ledamöter till

Kyrkostyrelsen (jfr regering) som i sin tur fastställer budgeten för Svenska kyrkan på nationell nivå. Ärkebiskopen är ordförande i styrelsen, utöver denne väljs 14 deltagare.

Arbetet på nationell nivå utförs till största del på *kyrkokansliet i Uppsala* med ca 250 anställda, under ledning av Svenska kyrkans *generalsekreterare* (Lars Friedner). *Ärkebiskopen* (KG Hammar) finns också i kyrkokansliet och är Svenska kyrkans främste företrädare.

Kyrkofondens styrelse har ansvar för att förvalta kyrkofonden och andra tillgångar på nationell nivå, kyrkliga utjämningsystemet, frågor kring kyrkobokföringsregister samt generella frågor kring avgiftsbetalning. På nationell nivå finns även en rad andra organ, nämnder och organisationer. Ett av dem är Ärkebiskopens kansli (också kansli för Biskopsmötet), Sveriges Kyrkliga Studieförbund (SKS), Svenska Kyrkans Unga, Evangelistiska Fosterlands-Stiftelsen (EFS) samt *Svenska kyrkans församlingsförbund*. Församlingsförbundet är arbetsgivarorganisationen för samtliga församlingar, samfälligheter, stift och organisationer på nationell nivå.

Ekonomi

79,6 procent av Sveriges befolkning var år 2003 medlemmar i Svenska kyrkan (Nyckeln till Svenska kyrkan 2004). 1988 var 90 procent av befolkningen medlemmar och 1972 samlade kyrkan 95 procent av befolkningen (www.svenskakyrkan.se/statistik). Verksamheten i Svenska kyrkan finansieras till stor del av medlemmarnas kyrkoavgift som man betalar via skattsedeln. Varje församling bestämmer själv hur stor avgiften ska vara. Alla skatteskyldiga betalar en begravningsavgift, oavsett om man är medlem i kyrkan eller inte, men för medlemmar ingår den i kyrkoavgiften². Svenska kyrkan sköter begravningsväsendet på statens uppdrag. Övriga tillgångar, bl a skogstillgångar, uppgår till ca 30 miljarder kronor.

Anställda

I Svenska kyrkan arbetar ca 25 000 anställda. 93 procent av dessa arbetar i någon av de ca 2 225 församlingarna.

Antal (ca)	Yrkeskategorier	Arbetsuppgifter
-------------------	------------------------	------------------------

² För den som inte tillhör Svenska kyrkan fastställs begravningsavgiften av Kammarkollegiet (statlig myndighet) efter förslag från en församling eller kyrklig samfällighet.

3 300 (+700 i annan tjänst)	Präster	Förmedlar kristna evangeliet, hjälper människor till kristen tro, håller i dop, vigslar, begravningar, gudstjänster och gör hembesök.
3 500	Kyrkovaktmästare och kyrkogårdsvaktmästare	Mycket varierande arbetsuppgifter beroende på församlingens storlek. Bland annat vård av kyrkan och dess omgivning.
3 300	Församlingsassistenter/-pedagoger och informatorer	Leder, planerar och samordnar undervisning och utbildning i församlingarna.
2 100	Kanslistor och assistenter	Administrativa uppgifter inom församlingarna, stiftet och på nationell nivå.
2 000	Kyrkogårdsarbetare	Varierar beroende på församlingens storlek
2 000	Kyrkomusiker	Huvudansvar för musikaliska verksamheten i församlingen, till exempel spela orgel, vara körledare och planera musikgudstjänster.
1 900	Förskollärare, fritidsledare, barntimmeledare	Arbetar med förskoleverksamhet, barngrupper och har kontakt med familjer
1 400	Diakoner och diakoniasistenter	Diakoni = tjänst. Innebär omsorg om medmänniska i olika livssituationer. Arbetar med att utbilda, leda hembesöksgrupper, hem- och sjukbesök, fältarbete och själavård.
1 300	Lokalvårdare och församlingshemvårdar	Lokalvård och att vara värd i församlingshemmen.
700	Kanslichefer, kyrkokamrater, ekonomer och jurister	Administrativa uppgifter i församlingar, stift och på nationell nivå.

Uppgifter från www.svenskakyrkan.se

Det finns utöver dessa ca 60 000 förtroendevalda i Svenska kyrkan (www.svenskakyrkan.se). Dessutom uppskattar man att några hundra tusen människor arbetar ideellt för verksamheten. Allväg uppsger

att 4 procent av Sveriges befolkning årligen utför frivilligarbete i församlingarna (Alwall 1999:6 sid 22).

Kyrkan som arbetsgivare

Det finns ca 900 självständiga arbetsgivare inom Svenska kyrkan. Anställningar i kyrkan regleras av lag, avtal och kyrkoordningen. På arbetstagarsidan finns flera stora fackförbund. Kommunalarbetareförbundet organiserar bl a vaktmästare, fastighetspersonal, barn- timmeledare och fritidsledare. SKTF organiserar diakoner, församlingsassistenter, församlingspedagoger och administrativ personal. Lärarförbundet organiserar kyrkomusiker och förskollärare. Kyrka (Saco-förbund) organiserar präster, diakoner och övrig församlingsvårdande personal. Även Ledarna, SSR och JUSEK finns representerade inom kyrkan (www.forsamlingsforbundet.se). Kommunalarbetareförbundet, SKTF, Lärarförbundet och Kyrkans Akademikerförbund har störst antal medlemmar.

Svenska kyrkans Församlingsförbund är en central part på arbetsgivar- sidan, då de förhandlar kring de centrala kollektivavtalen. Löne- och anställningsvillkoren för samtliga anställda regleras i kollektiv- avtal sedan 1 januari 2000. Medlemskap i Svenska kyrkan är ett anställningskrav, förutom inom begravningsverksamheten. Sedan relationsförändringen mellan kyrka och stat år 2000 har samtliga församlingsanställda förutom prästerna förhandlat fram lönen i församlingen. Prästlönerna är det Församlingsförbundets stiftsförbund som förhandlar om ([www.http://www.svenskakyrkan.se/forsamlingsforbundet.se](http://www.svenskakyrkan.se/forsamlingsforbundet.se)).

Samfälligheten är dock formellt sett arbetsgivare, förutom i de fall då en församling står utanför en samfällighet, då det är församlingen som är arbetsgivare (Kyrkoordningen 2 kap, 11§). Till församlingar och pastorat delegeras vissa arbetsgivaruppgifter (Nyckeln till Svenska kyrkan, 2004, Kyrkoordningen). Arbetsmiljöansvaret ligger på kyrkoherden som är verkställare från arbetsgivar- sidan i församlingarna.

Arbetsmiljöarbetet i Svenska kyrkan

De tre huvudsakliga nivåerna församlingar, stift och den nationella verksamheten, har få fastställda samverkanskanaler mellan sig när det gäller arbetsmiljöarbete, men några finns. På nationell nivå kan man se att Församlingsförbundet spelar en viktig roll i arbetsmiljö- frågor i egenskap av arbetsgivarpart. En motion lämnades t.ex. 2004 till Kyrkomötet angående arbetsmiljön inom Svenska kyrkan. I denna föreslog man att Kyrkomötet skulle ge Kyrkostyrelsen i uppdrag att komma med förslag på hur arbetsmiljön skulle kunna förbättras

med fokus på mobbning, konflikter och samarbetsproblem. I betänkandet svarar Tillsyns- och uppdragsutskottet (2004:5) att man avslår motionen med bedömningen att det är arbetsgivarna som har ansvar för arbetsmiljön, och att därmed Församlingsförbundet har ett stort ansvar som arbetsgivarorganisation (www.forsamlingsforbundet.se).

Församlingsförbundets arbetsmiljöarbete handlar till stor del om rådgivning och utbildning i arbetsmiljöarbete och att vara stöd vid Arbetsmiljöinspektionens inspektioner ute på kyrkliga arbetsplatser. De kan också hjälpa hela arbetslag som behöver arbeta med sin arbetsmiljö. Församlingarna kan ta del av de saker som Församlingsförbundet för fram på FörbundsInfo³ om arbetsmiljön vilket kan användas som en måttstock över vad man bör arbeta med.

Vissa stiftskanslier ser som sin uppgift att trycka på församlingarna i arbetsmiljöarbetet. I stiftet kan det finnas personalkonsulter som kan hjälpa församlingarna med "svåra fall". Det kan handla om då kyrkoherden har svårt med sin ledarroll och när kyrkoherde och kyrkoråd inte är överens om hur samarbetet ska gå till. Stiftskanslier kan även stå för ekonomiskt stöd då församlingar eller samfälligheter med behov av ekonomisk hjälp behöver kalla in extern konsult för att lösa något arbetsmiljöproblem. Stiftet är också involverade då kyrkoherdar eller andra präster behöver byta arbetsplats och då behöver hjälp med att komma igång igen. Det finns också fall då präster och diakoner får samtalshjälp av stiftet (se t.ex. Arbetarskydd, nr 14 2004).

Det finns en stor flexibilitet för församlingarna att organisera sig och arbeta som de själva vill, under förutsättning att förtroendemannasfären är på samma linje. Det finns, som framkommer ovan, en del arbetsmiljöresurser att tillgå för församlingarna, både från samfälligheten, stiftet och från Församlingsförbundet. Initiativet till stöd för arbetsmiljöarbetet ligger ändå nästan uteslutande på församlingarna och därmed kyrkoherden där.

Modell för kyrkan som arbetsplats

Som hjälp för att förstå alla organisationsdelar som ingår i och kring kyrkan tänker vi ta hjälp av Stålhammars (1997) resonemang om församlingens olika sfärer. Stålhammar menar att församlingen kan ses som tre organisationer i en – och dessa kallar han olika sfärer.

³ "Svenska kyrkans Församlingsförbunds FörbundsInfo innehåller information som riktar sig till de kyrkliga arbetsgivarna; församlingar, samfälligheter och stift. Det är råd, riktlinjer och nyhetsinformation inom alla verksamhetsområden." (www.forsamlingsforbundet.se)

De olika sfärerna kallar han den professionella – som vi kommer kalla verksamhetssfären, den byråkratiska och den idealistiska sfären. Vi vill utöka denna lista med ytterligare en sfär, nämligen förtroendemannasfären. Vi gör också olika indelningar av verksamhetssfären och den byråkratiska sfären.

- I *verksamhetssfären* ingår musiker, församlingsassistenter, präster, diakoner, kyrkvaktmästare och annan personal i församlingsverksamheten. Kyrkoherden, som också är präst, är ledare för dessa yrkesgrupper. Dessa arbetar med kyrkans ”kärnverksamheter” som är att fira gudstjänst, utbilda samt utföra diakoni och mission.

Verksamheter som utförs av barnskötare, förskollärare och fritidspedagoger ingår också i den här sfären. De utövar en sorts mission och är viktiga för att få in nya grupper i kyrkans värld men har en något annan ställning än de ovanstående yrkesgrupperna. Vi kallar deras verksamhet barnverksamheten.

- I den *byråkratiska sfären* finns de som arbetar med ekonomi, förvaltning, kyrkogårdsarbete och personalarbete. De står för stödfunktioner åt verksamhetssfären och är en viktig del i verksamheten. Frågor som rör den byråkratiska sfären dominerar ofta dagordningen vid möten. Församlingarna organiserar sig olika men anställda i denna sfär är ofta underställda en kanslichef. Ibland är kanslichefen underställd kyrkoherden, ibland inte.

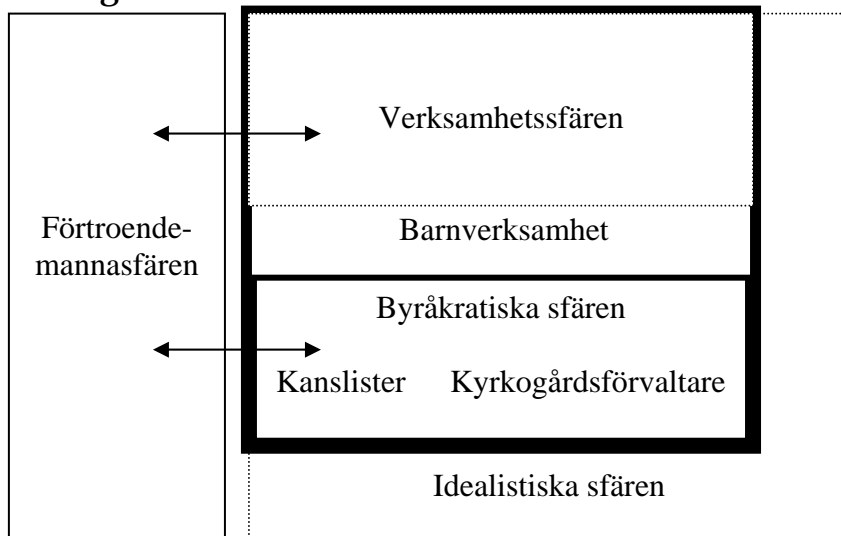
Beroende på storlek och på hur församlingarna och samfälligheterna valt att organisera sig kan även den byråkratiska sfären delas upp i två delar. Den ena innefattar kanslipersonal och förvaltningsassistenter som utför administration och har hand om ekonomin, och den andra delen är kyrkogårdsförvaltningen som bygger sin verksamhet på begravningsavgiften. I de fall det är relevant med denna uppdelning kallar vi den första gruppen *kanslister* och den andra *kyrkogårdsförvaltare*.

- Den *idealistiska sfären* består av i stort sett oavlönade personer som arbetar ideellt för kyrkans verksamhet såsom körmedlemmar, kyrkvårdar, symötesmedlemmar osv. Personalen kan förmedla det kristna budskapet, inspirera och stödja dessa personer. En hel del verksamhet i kyrkan ordnas med hjälp av

ideellt arbetande personer. Denna sfär kommer inte att beröras direkt i denna rapport (för mer läsning se Stålhammar (1997)).

- *Förtroendemannasfären* innefattar kyrkoråd, kyrkonämnder och kyrkofullmäktige. Ca 60 000 personer runt om i Sverige är förtroendevalda och sitter i kyrkans nämnder och råd. Dessa har det egentliga arbetsgivaransvaret för många av de anställda och kan därmed utöva stort inflytande på de anställda. Kyrkoherden sitter alltid med i kyrkoråden/kyrkonämnden och han/hon kan ha olika stort inflytande i dessa råd och nämnder.

Reglerad verksamhet



Modell för kyrkan som arbetsplats

De olika sfärerna har olika utseende och påverkansmöjligheter på varje unik arbetsplats. Denna rapport kommer att belysa hur man arbetar med arbetsmiljön och vilka problem som finns i den professionella och den byråkratiska sfären till största del, eftersom det är där de anställda finns. De anställdas syn på förtroendemannasfären tas också upp. Vår empiri innefattar således inte intervjuer från förtroendemannasfären eller den idealistiska sfären.

4. Känt om arbetsmiljön i Svenska kyrkan

Flera studier tyder på att arbetsförhållandena är långt från friktionsfria i kyrkans värld (bl a Hansson 2001, Hansson 1999, Stålhammar 1996) men det finns också indikationer som visar att arbetet inom kyrkan är stimulerande och varierat (se Hansson 1999, SKTF 2004). Stålhammar (1997) jämför kyrkans komplicerade värld med en affär där affärens anställda arbetar efter målet att ha nöjda kunder och att öka vinsten annars blir de anställda utan arbete. I kyrkan däremot, som är idéburen, ska kyrkoherden leda anställda med olika attityder och värderingar och med olika grad av lojalitet med organisationen. Det finns många olika yrkeskategorier representerade i kyrkan och man kan säga att alla på ett eller annat sätt handskas med möten mellan människor.

Arbetsmiljö i Svenska kyrkan

Arbetsmiljön kan grovt sett delas in i fysisk och psykosocial. Den fysiska handlar om ergonomi, belastning, ljudnivå och luft medan den psykosociala handlar om organisationen och om det mänskliga samspelet inom den. Statistik från Arbetsmiljöverket visar att andelen anmälda arbetsskador som beror på sociala och organisatoriska faktorer är högre inom kyrkan än inom andra näringsgrenar. Relationsproblem mellan kollegor och överordnade anges vara orsaken i cirka hälften av de fall då anmälan om arbetsskada beror på sociala och organisatoriska faktorer. Belastningsskador och övriga orsaker är däremot lägre inom kyrkan än i övriga arbetslivet. Präster, kyrkogårdsarbetare och diakoner står för de flesta fall av arbetssjukdomar i kyrkan i Sverige (Arbetsmiljöverket Korta sifferfakta nr 4 2004, Kyrkans tidning nr 39 2003). Ann-Sofie Hansson (1999) som analyserat arbetsmiljöinspektionens inspektionsmeddelanden från kyrkan menar att de största problemområdena är samarbetsproblem, kommunikationssvårigheter, oklar organisation, prioriteringssvårigheter, brist på integration av arbetsmiljöfrågor, bristande kunskaper om arbetsmiljöarbete, dåligt ledarskap, utbrändhet, stress och att personal har svårt att sätta gränser mellan arbete och fritid (Hansson 1999:60). En undersökning från SKTF visar att mellan 1 och 17 procent, i genomsnitt ca 10 procent, av de anställda är missnöjda med den fysiska arbetsmiljön (SKTF 2003). Kyrkans tidning gör tolkningen att det mer utbredda missnöjet i församlingarna än i samfälligheten beror på att församlingarna är små enheter där ingen arbetar specifikt med dessa frågor, vilket oftare är fallet i samfälligheterna (Kyrkans tidning nr 25/26 2003).

Hur man uppfattar arbetsmiljön är rimligtvis inte lika för alla utan knutet till yrke, ansvar, ålder och storlek på arbetsplats. En enkät som gjorts av Kyrkans tidning (2003-09-24) visar till exempel att 84 procent av Svenska kyrkans präster menar att samarbetsklimatet och den psykosociala arbetsmiljön är ganska bra eller mycket bra. Kyrkoherdarna var mest positiva, särskilt de manliga i storstaden. På landsbygden anser två av tre att det är dåligt eller ganska dåligt. Nästan var fjärde komminister i samma undersökning ansåg att samarbetsklimatet och den psykosociala arbetsmiljön var ganska eller mycket dålig (Kyrkans tidning 2003-09-24).

Vi delar upp redogörelsen för kända arbetsmiljöproblem i följande rubriker: styrning- och ledarskap, ensamarbete och egna mål, ideologisk bas, att kunna påverka sin arbetssituation, konflikter och traditioner, förväntningar och framtiden. Sist i kapitlet framkommer vad som är känt om arbetsmiljöarbetet.

Styrning och ledarskap

Stålhammar (1997) skriver att kyrkan har inbyggda strukturella konflikter, något som även Hansson (1996) håller med om. En sådan konflikt är att kyrkoherden och kyrkorådet har så lika ansvarsområden, en annan är svårigheten med att ha *en* ledare för olika sfärer i samma organisation.

Relationen till förtroendemannasfären

I Hanssons studie om organisationskulturen i kyrkan (2001) framkommer att den kyrkopolitiska överbyggnaden kan vara ett stort problem, speciellt för kyrkoherdarna (Hansson 2001:77-91). Ansvaret för verksamheten i församlingen ligger både på det politiskt förankrade självstyret i kyrkorådet och hos kyrkoherden, den dubbla ansvarslinjen (se föregående kapitel) och har visat sig vara en grund för problem. Kyrkoherden är formellt sett arbetsledare och församlingen/samfälligheten arbetsgivare till de anställda. Båda har ansvar för församlingslivet, men exakt vilka uppgifter som åligger arbetsledaren respektive arbetsgivaren finns sällan klart uttryckt och med det följer osäkerhet och tolkningsutrymme. Att ha två instanser med så lika ansvarsområden behöver i sig inte alltid vara problemet. Problemet kan vara att man saknar en tydlig ansvarsfördelning mellan kyrkoherden och kyrkorådet. I vissa fall tar politikerna arbetsledarrollen i stället för arbetsgivarrollen eller så är politikerna alltför osynliga. Kyrkorådet lever ibland för nära verksamheten så att de lägger sig i mer än de ska när kyrkoherden inte agerar i en fråga (Hansson 1999:69f). 90 procent av kyrkoherdarna ansåg i en studie

av kyrkans tidning att man var helt eller delvis enig om ansvarsfördelningen mellan kyrkoherden och kyrkorådet. Komministrarna höll inte i lika stor utsträckning med om detta (Kyrkans tidning nr 39 2003). Hansson (1990) menar att relationerna mellan kyrkoråd och kyrkoherde skiljer sig mycket åt mellan olika församlingar, bl a vilka frågor som tas upp på kyrkorådsmötena.

Stålhammar (1996) påvisar i sin studie att ett problemområde mellan kyrkoherde och förtroendevalda kan vara att de talar utifrån olika världsbilder. De förtroendevalda kan vara ointresserade av kyrkan eller så finns de med i en frikyrka samtidigt som de är förtroendevalda i Svenska kyrkan. En del kyrkoherdar tenderar att se kyrkoråden som en andra eller tredje klassens politikerarena. Stålhammar skriver också att en del kyrkoherdar kan ha svårt att föra fram sina åsikter i kyrkoråden kring frågor av annan art än de 'prästerliga' såsom ekonomi och fastighetsförvaltning. Kyrkorådet kan bilda ett arbetsutskott där det inte är självklart att kyrkoherden ingår. Kyrkoherden kan på så sätt hållas utanför vissa maktsfärer. Stålhammar ställer hypotesen om att spänningen som finns mellan kyrkoherde och kyrkoråd kan till viss del bero på, i de fall de förtroendevalda har erfarenhet från kommunala strukturer, att det är svårt att förstå kyrkoherdens unika ställning i förhållande till biskopen (Stålhammar 1996:145-149).

Inte bara relationen mellan kyrkoherde och förtroendevalda har varit föremål för studier, även den mellan de anställda och de förtroendevalda framförs som ett problem i vissa församlingar (Trygghetsfonden 1998). Dialog och samverkan mellan de förtroendevalda och de anställda inom kyrkan är många gånger bristfällig, då man i begränsad utsträckning har insikt i varandras roller (Hansson 1999:70).

Relationerna mellan sfärerna inom kyrkan

Bredvid ansvaret som kyrkoherden delar med de förtroendevalda har också kyrkoherden ansvar för det prästerliga ämbetet, vilket inte är underställt demokratiskt valda organ. Det innebär att prästen genom att prästvigas har lovat att hålla sig till kyrkans lära. I denna ämbetsutövning är de inte underställda kyrkorådet (Hansson 1999, Hansson 1996). En kyrkoherde kan med andra ord ha både stora och små möjligheter att styra. Hansson (1996:291) menar att kyrkoherdarnas arbetsvillkor också är väldigt olika. I de fyra fallstudier han gjort om ledarskapet var inte den ene kyrkoherdens arbetsvillkor den andres lik. Förväntningar på en kyrkoherde ser olika ut i olika pastorat men också inom pastoratet för de olika grupperna förtroen-

devalda och medarbetare. Hansson (1999:62) påtalar avsaknaden av utbildning i ledarskap för prästerna, vilket även Stålhammar (1996:124f) gör. Andra problem med prästernas arbetsmiljö som nämns är att inga karriärvägar finns för dem liksom att arbetstiderna i de pastorat som bara har en präst gör att man aldrig riktigt kan återhämta sig. Även andra yrkeskategorier kan ha problem med arbetstiderna (Hansson 2001:61f). Över huvud taget är det svårt att känna att man får belöningar som anställd i kyrkan, något som även gäller kyrkoherden (Hansson 2001:77-95).

Hur ledarskapet fungerar för anställda *inom* kyrkan kan förenklat beskrivas som att kyrkoherden leder församlingsarbetet och är chef för präster, diakoner och tjänstemän som inte är administratörer. Kanslichefen, ibland kyrkokamrer eller klockare, som oftast finns på varje pastorat, är chef för administrativ och serviceinriktad personal. Fördelningen av ansvar mellan kyrkoherde och kanslichef har visat sig vara oklar (Kyrkan som arbetsplats 1995). Eftersom församlingarna kan organisera sig tämligen fritt kan ibland kyrkoherden vara överställd kanslichefen, ibland är han/hon det inte. Stålhammar (1996:145) menar att det kan uppstå spänning i kyrkorådet där agendan till största del handlar om ekonomi, administration och service vilket är kanslichefens område. Kanslichefen kan därmed i kyrkorådet ha ett stort förtroende och ibland ha en högre status än kyrkoherden bland de förtroendevalda.

För att återkomma till resonemanget om sfärer som vi inledde tidigare så skiljer sig de olika sfärerna inom församlingen, verksamhetsfären och den byråkratiska, åt för kyrkoherden och dennes möjlighet att leda. I verksamhetsfären bland diakoner och präster, kan kyrkoherden troligtvis utöva störst påverkan. Genom sin utbildning har kyrkoherden en stark grund i denna sfär. I den byråkratiska sfären finns troligtvis fler ledningsproblem. Om han/hon har formella möjligheter att leda här kan problem uppstå med att bli accepterad som ledare i den byråkratiska sfären (Stålhammar 1997). Det framkommer också andra typer av potentiella konfliktområden mellan sfärerna, som att den byråkratiska sfären inte alltid har förståelse för det församlingsvårdande arbetet inom verksamhetsfären. Miss-tänksamhet mot vad man gör när man inte arbetar på arbetsplatsen är en sådan sak (Hansson 1999:86).

Det har även visat sig finnas brist i kommunikationen mellan anställda och arbetsledning i vissa församlingar och pastorat. Sedan 1990 då det personalpolitiska utvecklingsavtalet tecknades mellan de fackliga organisationerna och Församlingsförbundet ska utveck-

lingssamtal föras mellan arbetstagare och arbetsgivare. Det är långt ifrån alltid som sådana förekommer, 65 procent av de anställda visade sig ha haft det i SKTFs undersökning från 2003. I de stift som hade lägsta förekomsten av utvecklingssamtal var det bara knappt varannan anställd som haft det. De som inte har haft utvecklingssamtal upplevde sig sämre informerade om vad som hände på arbetsplatsen än de som hade haft det (SKTF 2002/2003). I SKTFs undersökning från 2004 visas det att de som har haft utvecklingssamtal med sin chef uppfattar över huvud taget arbetsmiljön som bättre än de som inte har haft det (SKTF 2004). Kvinnorna upplever i lägre utsträckning än männen att de blir informerade om vad som händer på arbetsplatsen (Kyrkans tidning nr 25/26 2003). Att ha arbetsplatsträffar är ett viktigt sätt att nå ut till anställda med information och att ha samråd med dessa. Dessa arbetsplatsträffar är reglerat i avtal men 15 procent av kvinnorna och 6 procent av männen tycker inte att arbetsledningen tar ansvar för dessa träffar enligt SKTF (SKTF 2002/2003).

I en undersökning från 2003 visade det sig att 270 av ca 500 svarande kyrkliga arbetsgivare inte följde jämställdhetslagen då de inte gjort lönekartläggningar för att upptäcka osakliga löneskillnader mellan män och kvinnor (SKTF 2003).

Ensamarbete och egna mål

Många kompetensområden finns representerade i kyrkans värld. Många arbetar utifrån eget huvud, med ett brinnande engagemang för sin sak och det är vanligt att ingen annan på samma arbetsplats har samma arbetsuppgifter. Ledarskapet blir lätt splittrat under sådana betingelser (Hansson 1999:62f). Det är med andra ord vanligt med ensamarbete i kyrkan. En risk med att vara ensam om sin yrkesroll i en församling är att rutiner ibland saknas för de anställdas trygghet. I pastoraten på landsbygden är det vanligast att som t.ex. diakon arbeta för sig själv. Då ingen annan har koll på var man är och vad man gör, som vid hembesök för diakoner och präster, kan farliga situationer uppkomma. Att man som anställd inom kyrkan också har sekretessbestämmelser gör att riskbilden blir svårare då man inte alltid kan säga var man befinner sig i sitt yrkesutövande (Hansson 1999:61). Samtidigt som många arbetar på egen hand så anser de flesta anställda i kyrkan att arbetet är mycket eller ganska meningsfullt och att man gärna går till arbetet då arbetskamraterna är en betydande del av arbetsmiljön. 65 procent menar att arbetskamraterna har en mycket stor betydelse (SKTF 2004). Trygghetsfonden (1998) skriver att det tycks vara trögt att arbeta med arbets-

lag i församlingarna, bara ett fåtal har fått utbildning i att arbeta tillsammans i lag.

Hansson (2001) skriver också om vad han kallar individualism inom kyrkan, som borde vara vanlig även inom andra vetenskapliga och konstnärliga yrken. Det som utmärker individualismen inom kyrkan, menar Hansson, är att alla verkar arbeta efter egen övertygelse och inte efter gemensamma mål (Hansson 2001:164). Risken finns här för utbrändhet. Problemet kan också vara att det finns ett gemensamt mål men alla använder olika metoder. De finns en stor risk att man aldrig talar öppet om ens värderingar och mål med arbetet då man vill bevara konsensus (Hansson 1999:70f). Trygghetsfonden (1998) efterfrågar bättre tillvaratagande av de anställdas kunskaper liksom breddning av anställdas arbetsuppgifter och individuell utveckling inom de egna yrkesområdena.

Ideologisk bas

Teologin är den ideologiska basen för verksamheten inom kyrkan. Att ha en ideologisk bas är dock inte entydigt. Hur teologiska frågor ska tolkas kan ge upphov till arbetsmiljöproblem inom kyrkan om man inte tycker likadant eller om man inte diskuterar olikheterna. Hur kyrkoherden i en församling tolkar en fråga kan orsaka problem för dem som inte delar samma åsikt. Hansson menar att ideologisk olikhet är en avgörande framtidsfråga för kyrkan (Hansson 1999:18f). I Hanssons studie (1990) framkommer att teologiska frågor sällan diskuteras i de undersökta församlingarna, dock med viss variation.

Arbete inom kyrkan anses ofta inte vara ett 9 till 5-jobb utan en fortsättning av en personlig tro på evangelium in i vardagen, vilket både är positivt och negativt för de anställda. Det finns grupperingar av anställda där några arbetar för att förverkliga det kristna budskapet medan andra ser det som ett vanligt yrke. De första har svårt att skilja arbete från fritid, realism från idealism (Hansson 1999:77). Gränslösheten gäller inte bara mot sig själv och arbetsplatsen utan även mot församlingsborna (Hansson 2001:77-95). I kyrkan kan samarbetsproblem mellan kollegor yttra sig som att de anställda lyder Gud mer än sina arbetskamrater och överordnade (Hansson 1999:76) vilket naturligtvis kan försvåra redan svåra arbetsförhållanden. Det finns en risk enligt Hansson (1999:66) att se kyrkan som en annorlunda arbetsplats som inte heller behöver arbetsmiljöarbete på samma sätt som på en "vanlig" arbetsplats.

Att kunna påverka sin arbetssituation

SKTF:s rapport "Även bra arbetsförhållanden kan bli bättre" (2004) grundas på en intervjuundersökning av 202 anställda i Svenska kyrkan. Den visar att arbetsförhållandena upplevs som positiva. Hela 82 procent av de anställda i kyrkan anser att de i hög grad kan påverka sina arbetsuppgifter, vilket kan jämföras med anställda i kommunal verksamhet där siffran var 43 procent och inom lands-tingen 24 procent (SKTF 2004). Ju större inflytande man har, desto bättre anser man att de egna arbetsförhållandena är inom kyrkan. Cheferna svarade till 95 procent att de hade mycket eller ganska stor möjlighet att påverka sin arbetssituation, handläggare till 76 procent. De arbetsmiljöfrågor som anställda tar upp med chefen tas på allvar och leder ofta till positiva resultat, upplevde man. Anställda som arbetar nära chefen och får bekräftelse av denne ofta vill i högre utsträckning vara kvar på sin arbetsplats än de som inte gör det, visar samma rapport. En viss könsskillnad har i en tidigare studie visat sig förekomma i den här frågan. I Kyrkans tidning framgår att 11 procent av kvinnorna och 6 procent av männen inte ansåg att de kunde påverka sina arbetsuppgifter (Kyrkans tidning nr 25/26 2003).

Konflikter och traditioner

Det finns många rutiner och förhållningssätt i Svenska kyrkans värld som "sitter i väggarna", vilket inte är konstigt med tanke på kyrkans långa historia (Trygghetsfonden 1998). Det finns uttalade och outtalade förväntningar på kyrkan, både utifrån och inifrån kyrkan. Hierarkierna är både starka och tydliga vilket gör kyrkan långsam och trögriktig (Hansson 1999, Hansson 2001:77-91). Det är dock viktigt att inte generalisera i allt för hög utsträckning då Svenska kyrkan inte har *en* organisationskultur utan många (Hansson 2001:77-95, 164).

En uppfattning som finns om Svenska kyrkan är att man inte vill erkänna konflikter (Hansson 1999:62). Konflikter går emot det som kyrkan vill förmedla och då kan inte sådana finnas, tycks det underliggande budskapet vara. Kanske kan man till och med säga att det känns som om det är förbjudet med konflikter (Hansson 1999:66). Den teologiska grunden är en värdegrund som alla förväntas vara odelat positiva till. Om alla förväntas hålla med om den så tar man heller inte upp olikheter i tänkande då man är rädd att det ska bli konflikter. Dessa typer av värdekonflikter är den vanligaste grunden till konflikter i församlingarna menar Hansson (1999:67). Om tron är drivkraften bakom ens engagemang i kyrkan så ämnar dessa kon-

flikter att bli djupgående och oerhört personliga. Om man inte kan tala om problem som de verkligen är, kanske oenighet i trosfrågor, så uppstår lätt syndabocksutpekanden; man lägger skulden på något eller någon annan som egentligen inte har med saken att göra i grunden (Hansson 1999:68). Det framförs att "...den andliga dimensionen många gånger blir till ett hinder för konfliktlösning. Då Gud ses som problemlösaren därför att han är både uppdragsgivare och ledare, sopar man problemet under mattan och väljer ett konfliktundvikande beteende" (Hansson 1999:93). En miljö där konsensus ständigt söks blir jobbig för de anställda. Avsaknad av samtal kring trosfrågor är påfrestande och vissa har tolkningsföreträde. I SKTFs rapport från 2003 visar det sig att 9 procent av kvinnorna och 4 procent av männen anser att de blir mobbade på sin arbetsplats inom Svenska kyrkan (SKTF 2003). I andra studier tros mobbningen vara mer utbredd än så (Hansson 1999:56).

Traditioner ser olika ut beroende på geografiskt område. Vissa menar att det är mindre "högt i tak" i landsbygdsförsamlingar och att familjestrukturer kan försvåra arbetet med de förtroendevalda där på ett annat sätt än inne i städerna. Att ta in extern hjälp vid problem är också betydligt mer accepterat i staden än på landet (Hansson 1999:86).

En fråga som väckt stor debatt är den om kvinnliga präster. I en undersökning av kvinnliga präster i Göteborgs stift framhölls många positiva sidor av yrket, men det finns också en hel del antydningar att många manliga kollegor bär på ett motstånd mot kvinnliga präster. I undersökningen framkom att det var svårt att vara i minoritet som kvinnlig präst då dessa anses vara en grupp feminister och inte individer ("Kyrkan som arbetsplats", även Hansson 1999:82). Även om kyrkan håller på att bli en kvinnlig arbetsplats i allt högre utsträckning så finns traditionella och stereotypa könsroller i stor utsträckning kvar. Hansson (2001:77-95) beskriver det som problematiskt om en kvinna går utöver den typiska kvinnorollen i kyrkan och att det leder till konflikter. Kvinnorna är ofta är s k "fixkvinnor" då de arbetar och fixar i det tysta men att det sedan är männen som träder fram och tar för sig. Om de anställda inte accepterar detta uppstår problem.

Förväntningar

Omgivningens förväntningar på den fromma kyrkan kan göra situationen inom kyrkan mer komplicerad. Kyrkan är viktig som symbol då medborgaren fortfarande vill att den ska vara en hjälpsam hand för människor i kris. Kyrkan sammanbinder människor vid milstol-

par i deras liv. Media hjälper till att ge bilden av att man vill ha en kyrka som är oegennyttig, en hjälpande hand i nöden och ett tröstens näste. Detta skapar förväntningar på kyrkan som arbetsplats att bevara konsensus vilket gör att man ännu mer vill undvika konflikter. Händer det något i kyrkan så blir media mer intresserade, det blir "bra nyheter". Samtidigt vill man inom kyrkan hålla tyst i det längsta, vilket blir en ond cirkel för alla berörda parter (Hansson 1999:72f).

Hansson (2001:81ff) har analyserat Svenska kyrkans organisationskultur bland annat med hjälp av intervjuer med personal från kyrkans företagshälsovård. I dessa intervjuer är ett genomgående drag det han kallar Kyrkans Janusansikte, vilket åsyftar de skilda bilder kyrkans anställda visar inåt respektive utåt. Utåt mot församlingen visar de ofta upp en positiv, vänlig och öppen atmosfär vilket långt ifrån alltid gäller inåt. Från intervjuerna uppskattas 25 procent av pastoraten ha en lika öppen och positiv bild inåt som man visar utåt. Man påtalar också den gränslöshet som finns gentemot församlingsborna vilket kan skapa stora problem då arbetet inskränker på familjelivet.

Kyrkobyggnaden har en stor betydelse i det svenska samhället då man ser kyrkan som ett offentligt rum dit alla har tillträde. Trots detta minskar besöken till gudstjänsterna (Bromander 1998:9). Det finns en vag samhörighetskänsla och ett grundläggande förtroende för kyrkan bland svenska medborgare idag men det är inte det religiösa innehållet som är det viktigaste, utan kultur och tradition (Bäckström 2001). Pettersson (2000) skriver att Svenska kyrkans utveckling är motsägelsefull. Relationen mellan kyrka och stat är upplöst och fler går ur kyrkan, men studier visar ändå att kyrkan fortfarande spelar en stor roll vid t.ex. katastrofer. Kyrkan har förlorat formella samhällsfunktioner (utom begravningsverksamheten) men i skola och sjukvård efterfrågas kyrkans andliga och etiska tjänster (Pettersson 2000:29). Kyrkans kris handlar, menar Pettersson (2000), om en spänning mellan kundorientering och produktorientering. Frågan är om man ska anpassa produkterna till konsumenternas behov eller ska man hålla sig till de socioreligiösa strukturerna och vägra anpassa sig.

Framtiden

Det största och mest övergripande problemet med Svenska kyrkan idag är dess marginalisering och svårighet att nå ut till folket, enligt rapporten "Kyrkan som arbetsplats" (1995). Detta skapar frustration och sorg hos kyrkans anställda med ökad känsla av meningslöshet

som inte alltid bearbetas i församlingarna. Många anställda upplever utbrändhet som en följd av bristande meningsfullhet och resultatlöshet i sitt arbete (enligt bl a Hansson 2001, Hansson 1999:92-98, Kyrkan som arbetsplats). Långsiktigt arbetar man inom kyrkan med att vårda medlemmarna, särskilt barn och ungdomar, för att öka samhörigheten mellan kyrkan och dess medlemmar menar man i Nyckeln till Svenska kyrkan (2004:9).

En av tre av kyrkans anställda i SKTF:s rapport från 2004 upplever att den framtida yrkesrollen är ganska eller mycket osäker. SKTFs medlemsundersökning inom Svenska kyrkan 2002 visade att lite drygt 80 procent av de anställda kunde tänka sig att jobba någon annanstans än i Svenska kyrkan. Ca 17 procent kunde absolut inte tänka sig det. Av de SKTF-anslutna var det diakonerna som minst kunde tänka sig att jobba någon annanstans, ca 30 procent (SKTF 2002/2003). Anställda med mer än tio års anställning är de mest trogna, dock var det så många som 76 procent av dessa som kunde tänka sig annan arbetsgivare än Svenska kyrkan. En annan typ av problem för kyrkan är enligt SKTF att andelen kvinnliga anställda har ökat och risken finns att kyrkan blir en renodlad kvinnoarbetsplats om inte åtgärder vidtas (SKTF 2002).

Känt om arbetsmiljöarbetet

I Nyckeln till Svenska kyrkan (2004) står att vissa arbetsgivaruppgifter delegeras till församlingar och pastorat. En sådan uppgift är arbetsmiljöansvaret. Det ska delegeras till kyrkoherden enligt rekommendation från bl a Församlingsförbundet (Hansson 1999:47).

Inom kyrkan är arbetsmiljöarbetet beroende av både arbetsledningens och de förtroendevaldas inställning till sådant arbete enligt Hansson (1999:62). Hennes studie (Hansson 1999) bygger på bland annat 201 inspektionsmeddelanden från dåvarande Yrkesinspektionen (idag Arbetsmiljöinspektionen) om den psykosociala arbetsmiljön i Svenska kyrkans pastorat och församlingar. Fokus riktades mot om arbetsplatsen hade internkontroll eller inte.⁴ Generellt sett menar Hansson att kyrkan har stora brister i både att ha mål för arbetsmiljöarbete liksom att leda det och göra uppföljningar. Av de 201 inspektionsmeddelandena hade anmärkningar gjorts och krav ställts av Yrkesinspektionen mest angående (Hansson 1999:56f):

Oklara ansvarsområden och befogenheter 69 %

Det finns behov av att kartlägga arbetsmiljön

60 %

⁴ Innan SAM kom arbetade man efter att arbetsplatserna skulle ha internkontroll, IK.

Kunskaper om arbetsmiljöarbete är bristfälligt	53 %
Det saknas rutiner om kränkande särbehandling	31 %
Psykosociala förhållandena är bristfälliga	25 %
Arbetsorganisationen är oklar	21 %
Det saknas rutiner om hot och våld	16 %

Psykosociala problem angrips inte tillräckligt snabbt menar Hansson (1999:64). Återrapportering och uppföljning angående arbetsmiljöarbetet blir lidande då kommunikationen mellan de anställda och ledningen inte fungerar liksom att sätta in tidiga åtgärder angående t.ex. rehabilitering vid sjukskrivningar. Det saknas ofta en fungerande internkontroll och kunskaperna om arbetsmiljöarbete är bristande (Hansson 1999:64). Anställda visade sig vara dåligt insatta i arbetsmiljöarbetet och mål med arbetsmiljöarbetet finns sällan (Hansson 1999:64). Präster som också är arbetsledare känner dessutom att de har bristande befogenheter att utföra vissa uppgifter för att förbättra arbetsmiljökraven som ställs på dem (Hansson 1999:63). Många arbetsplatser i kyrkan saknar dokumentation om hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas, t.ex. delegationsordningar och policydokument. Det visar sig också att prästerna inte kände till policydokumenten och därmed också bristande kunskap om arbetsmiljöfrågor (Hansson 1999:59). Arbetsmiljöfrågor prioriteras inte högt och är inte integrerade i organisationen. Naturligtvis finns det stora skillnader mellan olika församlingar och pastorat. I Umeå gjordes riktade inspektioner 1991-1996 och där var utvecklingen tydligt positiv. Arbetsmiljöarbetet förbättrades tydligt under tiden under dialog med (dåvarande) Yrkesinspektionen (Hansson 1999:63). Hur man arbetar med arbetsmiljön och inställningen till den bestäms också av de olika kyrkliga traditioner som finns i olika delar av landet (Hansson 1999:86).

Hansson (1999) menar ändå att arbetsmiljön inom kyrkan inte är värre än inom andra organisationer. Samtidigt tyder mycket på att andligheten försvårar arbetet betydligt. På senare tid har det blivit bättre genom att man vågar prata mer om arbetsmiljöfrågor än tidigare. Den nya generation av präster som nu kommer in i verksamheten har en något annorlunda inställning. Fler vågar ändå prata om problem på arbetet, så viss attitydförändring kan skönjas menar Hansson (1999:83ff). Många gånger, menar hon, ses inte kyrkan som en vanlig arbetsplats och därför behöver man inte följa alla lagar och regler (Hansson 1999:66).

Fler satsningar

Under hösten 2004 har Arbetsmiljöverket beslutat att föra en tillsynsstrategi för Svenska kyrkan under 2005 och 2007. Det övergripande målet med det arbetet är att se till att systematiskt arbetsmiljöarbete ska fungera i verksamheterna med kartläggning av risker och upprättande av handlingsplaner som del i detta. De vill nå ut till församlingarna med information om kraven i arbetsmiljölagstiftningen och eventuellt också till biskopar och kontraktsprostar. Inspektioner ska göras där det tycks finnas behov och man kommer att under tillsynens sista tid ha uppföljande kontakt med Församlingsförbundet för att se att det systematiska arbetsmiljöarbetet efterföljs (Tillsynsstrategi för Svenska kyrkan, Arbetsmiljöverket).

Sammanfattande reflektioner

Forskningen om arbetsförhållandena inom kyrkan har visat upp flera problematiska områden. Ett väl belyst problemområde är ledarskapsproblematiken. Ett av dessa problem är att kyrkoherden och de förtroendevalda till stor del har samma ansvarsområde. Detta kan yttra sig i form av maktkamp mellan de båda parterna, eller att den ena av parterna styr i allt för hög grad. Oklarheter har också visat sig förekomma mellan kyrkoherde och kanslichef. Dialogen mellan de förtroendevalda och anställda inom kyrkan är också den bristfälliga. Det finns brister inom kyrkan när det gäller utvecklingssamtal, personalmöten och jämställdhetsplaner. Kvinnliga präster har fortfarande en svår situation i vissa församlingar.

Kyrkan är en idéburen organisation. En positiv konsekvens av det är att anställda ofta brinner för sitt arbete. En negativ konsekvens är att många arbetar obegränsat. Många yrkesgrupper tycker att det är positivt att kunna påverka arbetets utformning i så hög grad. Den bild kyrkans anställda visar utåt mot andra är inte lika positiv som den bild man visar inåt kyrkan. Informella strukturer kan lätt uppkomma i små församlingar vilket kan både hjälpa och stjälpa relationen till de förtroendevalda. Många av dessa problemområden har tydliggjorts i flera studier. Att kyrkan är en "annorlunda" arbetsplats då den är idéburen kan försvåra arbetet med arbetsmiljöfrågorna (Hansson 1999). Arbetet med arbetsmiljön är bristfälligt, kunskapen om arbetsmiljöfrågor är otillräcklig och psykosociala problem angrips inte tillräckligt snabbt menar Hansson (1999).

Vilka det är som har och inte har kunskaper om arbetsmiljön, och vilka som arbetar med arbetsmiljöfrågor i församlingarna finns det inte några kunskaper om. Man har inte heller tagit fram hur man

faktiskt arbetar med arbetsmiljöfrågorna eller hur medveten den anställda är om detta arbete. Något som heller inte har belysts är på vilka sätt som de anställda känner sig delaktiga på arbetsplatser och vilka möjliga vägar de anser sig ha att påverka sin arbetsmiljö. Detta är några av de områden som vi kommer att belysa i empirikapitlet.

5. Utgångspunkter i studien

Vad kännetecknar en god arbetsmiljö och vad framstår som särskilt viktigt i relation till Svenska kyrkan?

Inledning

Svenska kyrkan står idag inför en rad utmaningar som organisation och andlig rörelse. Organisatoriskt har kyrkan nyligen förvandlats från statskyrka till fristående. Därmed har kyrkan inte längre någon särställning i förhållande till andra religiösa och andliga rörelser. Förändringen har förberetts under många år. Ändå innebär den en stor omställning på det organisatoriska planet. Frigörelsen från staten har bl.a. inneburit att kyrkan frantagits vissa administrativa samhällsfunktioner, låt vara även det en process som har pågått under en följd av år. Kyrkan har också tappat medlemmar. Allt fler svenskar fransäger sig sitt medlemskap, ofta av rent ekonomiska skäl. Denna medlemsavtappning kommer antagligen att fortsätta under de närmaste åren. Ett vikande medlemsantal ställer organisationen inför ekonomiska svårigheter. Det finns risk för neddragningar och besparingar av såväl lokaler och personal, som utåtriktad verksamhet.

På ett ideologiskt plan utmanas kyrkan av, dels den ökade sekulariseringen i samhället, dels konkurrens från andra kyrkor och trosinriktningar. Det finns ett drag av nyandlighet idag. Många människor har ett stort intresse av sådana frågeställningar. De söker sig till arenor där de diskuteras. För Svenska kyrkan gäller det att fånga upp detta intresse och därigenom vinna nya människor för sin trosinriktning.

Kyrkan är en av de etablerade samhällsliga institutioner som står under starkast tryck på omvärdering, nytänkande och förändring. Samtidigt är kyrkan den i särklass äldsta organisationen i samhället. Den existerade i vårt land långt innan vi kan tala om, t.ex. en statsapparat. En så gammal organisation bär naturligtvis på ett omfattande historiskt gods i form av formella strukturer, traditioner, kultur och invanda handlingsmönster. Av naturliga skäl vilar också kyrkans ideologiska fundament på historia, tradition och en stark kontakt med det förflutna. Inom organisationen kan därför förväntas många till förändring motverkande krafter. Sådan "tröghet" är naturlig i alla organisationer. I Svenska kyrkan är trögheterna förmodligen särskilt starka.

Organisationers utveckling måste förstås i perspektiv av både förändring och tröghet. Spelet mellan trögheter och förändringsförsök gör att det som från början kanske avsågs med en förändring på "ritbordet", i slutänden blev ganska annorlunda. I de flesta organisationer lever dessutom gammalt och nytt sida vid sida, ibland i symbios, i form av en sammansmältning, ibland i form av konflikter, under ytan eller i öppna dagar (Ahrne & Papakostas 2002). Om man vill förstå de arbetsmiljöproblem som existerar inom kyrkan idag, samt, under vilka förutsättningar ett fungerande arbetsmiljöarbete kan utvecklas, blir dessa två perspektiv viktiga; förändring kontra tröghet, samt yttre utmaningar och tryck.

Några ord om fysisk arbetsmiljö

Arbetsmiljö och arbetsmiljöproblematik förknippas traditionellt med det s.k. arbetarskyddet, dvs. skydd mot risker och brister i den fysiska miljön. Det gäller allt från den fysiska utformningen av arbetslokaler och utrustning, till exponering och kontakt med farliga ämnen i arbetsprocesserna. Sådana arbetsmiljöproblem framstår inte som de mest aktuella i en undersökning av kyrkan. De kommer inte att inta en framträdande plats i denna studie.

Naturligtvis är inte de anställda i kyrkan befriade från fysiska arbetsmiljörisker. Risker för olycksfall i arbetet är inte framträdande, men de finns där. Framst gäller det kanske kyrkvaktmästare och kyrkogårdsarbetare. Särskilt de som i sitt arbete använder redskap och maskiner. Den fysiska arbetsmiljön kan emellertid skapa andra typer av ohälsoeffekter. Det kan gälla illa utformade arbetsplatser ur ergonomiskt perspektiv, trånga lokaler med bristande ventilation och dålig uppvärmning etc. "Trångboddhet" och dålig arbetsplatsutformning kan förutom rent fysiska effekter även leda till stress och psykisk ohälsa. Människor "hamnar på varandra", blir ständigt störda och hindrade att fokusera på sina arbetsuppgifter. Tillgång kanske saknas till fysiska utrymmen där den anställde kan få en stunds lugn och ro, få återhämta sig och reflektera över utförda eller kommande arbetsuppgifter. En dålig fysisk arbetsmiljö kan också försvåra möjligheterna till kommunikation och gemenskap med arbetskamraterna, t.ex. genom avsaknaden av naturliga gemensamhetsutrymmen.

Av de fallstudier vi genomfört framgår tydligt att nämnda typ av fysiska arbetsmiljöproblem existerar på vissa håll. Arbetet utförs ofta i gamla lokaler och fastigheter, illa anpassade för dagens krav. Detta känns dock inte som det primära i vår undersökning. Arbetsorganisationen och de psykosociala frågorna är viktigare här. Det finns

också en stark tradition att handskas med fysiska frågor på svenska arbetsplatser. Skyddsombuden besitter ofta god kunskap och rutin på området. Det hör inte heller till vanligheterna att det uppstår konflikter kring dem. Skyddsronder genomförs regelbundet där fysiska problem tas upp, ventileras och åtgärdas.

Den psykosociala arbetsmiljön

På senare år har den psykosociala arbetsmiljöproblematiken kommit alltmer i fokus. Samtidigt som antalet olycksfall i arbetslivet minskar, ökar ohälsotalen. Sjukskrivningarna till följd av psykiska problem, stress, s.k. utbränning etc., är alarmerande. Utslagningen från svenskt arbetsliv sker idag främst till följd av vad som bör definieras som arbetsrelaterade psykiska och sociala problem. Att undersöka, kartlägga och åtgärda sådana problem på en arbetsplats är mer komplicerat än att undersöka de fysiska. De psykosociala frågorna kan ju inte mätas objektivt. De finns där inte materialiserade, färdiga för observation. De psykosociala frågorna handlar om sociala relationer och hur dessa organiseras. De har därmed också en viktig subjektiv dimension. Den psykosociala arbetsmiljön formas av en rad strukturella och kulturella faktorer på arbetsplatsen. Dessa påverkas och omformas hela tiden av alla de individer som verkar i organisationen. Dessa individer har sina egna erfarenheter, kompetenser och livshistorier. I interaktion och umgänge mellan dessa individer, under påverkan av organisation och omgivning, formas den psykosociala arbetsmiljön. Hur den uppfattas och upplevs beror dock också av individernas erfarenheter och anspråk på sitt arbete. Den psykosociala arbetsmiljön är dock inte något som bara existerar i "huvudet" på de anställda. Trots skillnader oss emellan, så är ändå likheterna i hur vi reagerar på olika förhållanden i vår omgivning det avgörande. Att sättet att organisera arbetet och de sociala relationerna på arbetsplatsen har en avgörande inverkan på människors psykiska och fysiska hälsa har påvisats i åtskilliga undersökningar.

Flera olika nivåer i en organisation inverkar på den psykosociala miljön. Först har vi den övergripande organisationsnivån, dvs. företaget/organisationens målsättningar, verksamhet, arbetsdelning, teknologi, maktfördelning, hierarkier, centrala värden, traditioner och kultur. På den "nära" nivån kan vi tala om arbetets konkreta organisering, yrkesfunktionerna och hur de samverkar, arbetsuppgifternas karaktär, sättet att utföra dem, tillsammans med vem och vilka och med hjälp av vilken teknologi etc.

Särskilt tre aspekter av hur arbetet är organiserat, tre viktiga begrepp och hur dessa förhåller sig till varandra, har i forskningen

visat sig avgörande för förståelsen av den psykosociala arbetsmiljön; kontroll, krav och socialt stöd (Karasek 1979, Aronsson 1987).

Kontroll

Med kontroll menas människors inflytande, makt och möjlighet att påverka sin tillvaro. Att människor har möjlighet att kontrollera sin situation är helt avgörande för deras välbefinnande. Motsatsen till kontroll är maktlöshet. Människor som upplever sig maktlösa på sin arbetsplats, som inte har "något att säga till om", som inte blir lyssnade på, som styrs helt av t.ex. en maskinell eller automatiserad arbetsprocess, av beslut som andra fattar, strikta regelverk och fasta instruktioner etc., har som regel svårt att känna arbetstillfredsställelse oavsett om arbetsuppgifterna i sig inte är dåliga. Utrymmet här tillåter inte en särskilt utvecklad beskrivning av kontrollbegreppets olika aspekter. Vissa distinktioner är dock nödvändiga. Vi bör skilja på anställdas möjligheter att utöva kontroll och inflytande på olika nivåer och i olika sammanhang. De flesta undersökningar kring hur anställdas kontrollutrymme påverkar deras arbetstillfredsställelse, ohälsa, upplevelse av arbetsmiljön etc., behandlar främst den s.k. egenkontrollen. Då avses möjligheterna att bestämma det egna arbetets uppläggning, i vilken ordning uppgifterna utförs, prioriteringen mellan olika inslag i arbetet etc. Att inte själv kunna påverka sådana basala ting i arbetets vardag har visat sig vara mycket negativt för individen. Kontroll på en mellannivå i organisationen avser människors behov av att kunna vara med och utöva inflytande i arbetslaget, på avdelningen etc. Det handlar alltså om makt och inflytande på den nära omgivningen, att vara en i ett kollektiv och vara med och bestämma gemensamma inriktningar i arbetet. Människor trivs vanligen inte med att arbeta isolerat, även om kontrollen i det egna arbetet är stor. Naturligtvis finns här individuella variationer. Slutligen bör vi också räkna med det inflytande anställda kan utöva på den övergripande organisationsnivån. Här menas inflytande på verksamhetens inriktning, vad som i en annan tidsepok brukade benämnas företagsdemokrati. Att ha inflytande på denna nivå är bl.a. viktigt ur trygghetssynpunkt. Insyn i, delaktighet och påverkansmöjligheter i större sammanhang, ger ökad trygghet i anställningen och samhörighet med organisationen och dess målsättningar. Påverkan på detta plan måste ske kollektivt. Att känna att man blir lyssnad på som individ, även i "stora" frågor, ger dock en viktig dimension till vardagens strapatser. Detta bör vara särskilt betydelsefullt i en idéburen organisation som kyrkan.

Krav

Såväl arbetskrav vilka innebär kvantitativ överbelastning och de som innebär kvalitativ understimulering, kan leda till psykosocial ohälsa. Kvantitativa krav på arbetet handlar om arbetsmängd. För mycket att göra på för kort tid kan, i varje fall om det pågår en längre tid, leda till överansträngning och ohälsa. Kvalitativa krav rör innehållet i arbetet, dvs. arbetsuppgifternas svårighetsgrad, hur de varierar, om de ger stimulans och möjliggör personlig utveckling etc. En viktig aspekt är också förekomst av s.k. karriärvägar i organisationen. Finns möjligheter att "gå vidare" och utvecklas i nya uppgifter? Arbetskrav som inte är anpassade till den individuella förmågan, som inte på ett någorlunda mångsidigt vis tar vara på individens resurser och kvalifikationer, kan leda till tristess, bristande engagemang, att individens tappar självförtroende och mår psykiskt dåligt.

En typ av arbetskrav som framstår som särskilt viktiga i relation till kyrkan är de emotionella. En stor del av kyrkans personal har till uppgift att vägleda och vårda människor. De utför vad som kan kallas för emotionellt arbete (Hochschild 1983). Att vara professionell i kontakterna med människor kan ställa utövaren på hårda prov. Det kräver inre styrka att alltid förmå att vara öppen, lyssnande, ge adekvata råd och vägledning etc., bygga förtroenden, få inblick i människors privata och sociala kriser, och att orka bära detta utan att själv "må dåligt". Det kan vara särskilt svårt när man själv av olika anledningar inte mår bra. Alltför stor belastning härvidlag kan leda till mental och känslolstress, vad vissa kallar utbränning (Maslach 2003).

Socialt stöd

Hur kan människor som bevisligen har lågt inflytande och enahanda tempobetonade arbetsuppgifter ändå trivas på jobbet? Förklaringen är ofta den sociala gemenskapen, stödet och samvaron med kollegor och kamrater, att vara en i gänget och känna sig uppskattad. Det sociala stödet kan på många sätt motverka effekterna av ett utarmat arbete, knappast dock helt och i längden (Johnson 1986). Det första man associerar med socialt stöd är väl det emotionella, dvs. gemenskapen med andra människor baserad på personliga relationer och ömsesidig uppskattning. Även andra typer av stöd bör dock framhållas. Vi kan t.ex. tala om ett instrumentellt stöd, dvs. att få hjälp när arbetsuppgifterna blir för många och för svåra. Ytterligare en sorts stöd är det värderande. Ofta handlar detta då om att få feedback från ledningen, att få veta när man har gjort något bra, men även på ett konstruktivt sätt få reda på om man lyckats mindre bra. Slutligen är tillgången till information en typ av stöd. Det är viktigt att hållas informerad om vad som händer/kommer att hända, att känna trygghet i att man, om förändringar är på gång, i tid får reda på dem så att man kan förbereda sig mentalt. En stressituation motverkas om man har överblick, vet att den är övergående, att det "lugnar upp sig" om så och så lång tid (Aronsson 1987).

Det goda arbetet och de tre begreppen

I praktiken överlappar och påverkar de tre här diskuterade dimensionerna varandra. De är delar i en helhet. Med stress här menar vi effekterna på individen när denna upplever en skillnad mellan de krav som ställs och den egna förmågan att hantera dem. Vi känner en osäkerhet om huruvida vi "klarar" kraven. För att handskas med stress kan vi använda oss av olika s.k. copingstrategier (Ekman & Arnetz 2002). Arbetets organisering avgör till övervägande del vilka. Vi har ovan nämnt bl.a. det instrumentella sociala stödet, dvs. att helt enkelt få direkt hjälp. Här handlar det också om att kunna gå till en överordnad och begära hjälp, att påtala behovet av bättre balans mellan kvantitativa och kvalitativa krav. Kontroll är en avgörande faktor i relation till stress. Om vi själva kan planera vårt arbete, genomföra prioriteringar, skjuta på vissa uppdrag, kräva förändringar på "ett högre plan" i organisationen, ja då finns det goda möjligheter att kunna handskas med stress. Vanligen görs skillnad på s.k. negativ och positiv stress. Den negativa stressen ses som den kanske största ohälsfaktorn i arbetslivet.⁵ En typisk negativ stressituation är när höga krav förenas med kontrollbrist, dvs. att vi står utan möjligheter att "göra något åt" situationen. Med positiv stress

⁵ Sedan må fenomenet i olika sammanhang skildras under andra etiketter såsom t.ex. i fallet "utbränning".

kan man egentligen mena två saker. För det första när en person trivs med arbetsuppgifterna och kanske i och för sig tar i "väl mycket", men samtidigt upplever sig ha kontroll över situationen. För det andra, vilket kan vara nästa steg i utvecklingen, när man har så "roligt" i detta arbete att man inte lyssnar på olika kroppsliga signaler om att man arbetar för hårt, "misshushållar" med sina resurser.

Det "goda" arbetet kännetecknas sålunda av en rimlig balans mellan kvantitativa och kvalitativa krav, innehåller ett högt mått av kontroll, samt utförs i en väl fungerande social gemenskap. Tilläggas kan att den fysiska miljön bör vara ändamålsenlig, samt, att arbetstider, lön och övriga ramar för arbetet är tillfredsställande.

Individen och arbetsmiljön

Den psykosociala arbetsmiljön har, som tidigare nämnts, en viktig subjektiv upplevelsedimension. Två personer kan uppleva, och handskas med, en och samma situation på olika vis. Ibland kan skillnaderna vara stora. Många sådana skillnader kan dock förstås utifrån, organisationen och den "objektiva" sidan. Människors arbetssituation skiljer sig genom arbetsdelning, position, status i organisationen, formellt och informellt inflytande etc.

Ofta måste förståelsen av reaktioner på arbetsmiljön dock kompletteras med en kunskap om individen och/eller gruppen, dvs. med vad de har i "ryggsäcken" i form av motivation, värden, attityder, tidigare erfarenheter, utbildning och kunskap etc. Om en person, som p.g.a. bakgrund och erfarenheter kommit att värdera trygghet och tydliga ramar högt i livet, placeras på ett arbete där han/hon själv måste utveckla arbetsuppgifter och sätta egna ramar, så kan följden bli både stress och vantrivsel. En person vilken värderar friheten högt, eftersträvar utveckling samt har en stark tilltro till den egna förmågan, kan å sin sida uppleva stress och vantrivsel av tryggheten i tydligt utformade och reglerade arbetsmoment. Skillnaden mellan de två kan ligga i hur de handskas med situationen. Den förre försöker härda ut och riskerar då att så småningom drabbas av ohälsa. Det är trots allt ännu mer otryggt att byta arbete. Den andre däremot, väljer "utgången" om inte förändring sker, söker sig till mer stimulerande arbetsuppgifter någon annanstans (Bruhn 1999). Här är vi inne på något viktigt i sammanhanget, den s.k. anspråksnivån (Aronsson 1987). Människors förväntningar och anspråk på ett arbete har stor betydelse för deras upplevelse av arbetsmiljön. I extremfallet kan vi tänka oss att lokalvårdaren uttrycker en större arbetstillfredsställelse än läkaren, trots att de faktiska förhållandena borde leda till motsatsen. Detta innebär nu inte att lokalvårdarens arbete är det bättre av

de två. Lokalvårdaren har inte så stora anspråk helt enkelt. Han/hon har fått lära sig att inte förvänta sig så mycket mer än kanske en någorlunda trygg anställning med acceptabel lön och en hygglig arbetsgemenskap. Läkaren däremot har "fostrats" till helt andra krav.

En viktig aspekt i våra fallstudier, som rör denna den subjektiva sidan, är förhållandet till kyrkan som idéburen organisation. I en sådan organisation kan en stark värdegemenskap och övertygelse kring missionen förväntas bland personalen. Ur arbetsmiljösynpunkt kan man urskilja risker här. För det första att övertygelsen driver på arbetsinsatsen på ett sådant sätt att gränsen mellan fritid och arbete suddas ut. Man "ställer upp" långt utöver det vanliga. Arbetet får ett alltför stort inslag av "kall". Detta gör att den anställde på sikt riskerar att "bränna ut sig". För det andra är det kanske inte alltid ett privilegium att arbeta med det som är ens stora övertygelse. Att vara anställd kan innebära att man inte orkar engagera sig ideellt på fritiden. Detta kan i sin tur leda till dåligt samvete.

Ytterligare en viktig faktor som inverkar på människors psykosociala arbetsmiljö är hur vi lever våra liv utanför arbetet. Arbetet är en viktig del i människors liv. Hur vi lever utanför arbetet påverkar dock vårt arbete och vice versa. En människa med en svår total social situation är vanligen mer "ömtalig" på jobbet. Sambandet är dock inte enkelt. Möjligheten finns att denne "kompenserar" sig genom att "leva upp" på jobbet (Tählén 1987). Denna problematik kan vi dock inte förhålla oss till i vår studie.

Organisationen – ledning, struktur och kultur

Slutligen skall vi ta upp några faktorer på organisationsplanet som troligen har ett stort förklaringsvärde i relation till den psykosociala arbetsmiljön. Till att börja med: var och hur utövas den formella styrningen i organisationen? Hur är beslutsmakten fördelad? Är styrningen tydlig och framstår den som rationell för de anställda? Vilka arenor finns för människor på olika nivåer att få information samt utöva inflytande? Hur ser målen ut? Är de värden som gäller utåt och inåt tydliga? Vilka olika verksamheter utförs? Vilka yrkesfunktioner finns och hur förhåller de sig till varandra, vilka positioner intar de?

Lika viktig att förstå som formella organisationsstrukturer och deras inverkar på arbetsmiljön, är organisationskulturen. Med kultur menar vi "föreställningar och innebörder som är gemensamma för en viss grupp, som ofta uttrycks och förmedlas i symbolisk form och som vägleder människorna i hur de relaterar sig till sin gemensam-

ma omvärld” (Alvesson 1997). Kultur handlar om grundläggande föreställningar, tänkesätt, värden mm. Dessa yttrar sig i organisationen genom olika ritualer, symboler, regler och normer. Att förstå kulturen handlar om att förstå de informella sidorna i organisationen. Sedan är naturligtvis de formella sidorna, t.ex. ett skrivet regelsystem, delvis också ett utslag av kulturen. På samma sätt är också kulturen delvis ett utslag av strukturella förhållanden, av arbetsdelning etc. En organisation är i sig en kultur. Den kan i sin tur dock bestå av ett stort antal under- eller subkulturer. Här menar vi formella och informella grupper vilka upplever och utvecklar egna intressen, tänkesätt, handlingsmönster etc. Sådana subkulturer kan faktiskt utveckla drag vilka strider mot det som organisationen i sin helhet står för. De kan också hamna i konflikt med andra subkulturer. I en analys av kyrkans kultur är det viktigt att anlägga såväl ett ”integrationsperspektiv”, dvs. att försöka förstå det som är det specifika och det gemensamma i organisationskulturen som helhet, som ett ”differentieringsperspektiv”, dvs. att spåra eventuella subkulturer och vad som i så fall kännetecknar dem och hur de förhåller sig till helheten (Martin 1992).⁶

Personer i ledande ställning har ett avgörande inflytande på såväl verksamhet, organisationsstruktur och kultur. Därmed har de också stort inflytande på den psykosociala arbetsmiljön. Vidare kan de, särskilt den s.k. första linjens chefer, de i mellanposition mellan personalen och den högre ledningen, själva vara utsatta för hård press (Richard 1997). En viktig fråga är var och av vem/vilka ledarskapet utövas. Vidare; vad kännetecknar de ledarstilar som tillämpas? Hur kan de förklaras och förstås i relation till struktur och kultur? Vilka och vad ska de bestämma över? Hur väl rustade för ledarskapet är de? Vilket stöd har de i sitt utövande?

Slutligen är omvärldsbetingelserna ytterligare en viktig arbetsmiljöaspekt. Vi har redan tagit upp detta inledningsvis i kapitlet. Det yttre trycket kan förväntas innebära en stark påverkansfaktor. Många av kyrkans personal arbetar med människor och mänskliga relationer i sitt dagliga arbete. Denna direkta kontakt, hur personalen uppfattar att församlingsborna förhåller sig till dem, bör ha särskilt stor betydelse.

⁶ Martin framhåller också ett tredje möjligt perspektiv på kulturen; fragmenteringsperspektivet. Om vi utgår från detta så antar vi att det överhuvud taget inte finns några dominerande och gemensamma kulturella drag. Vi betonar komplexiteten, att konsistensen brister och att dunkelhet råder (Martin 1992). Detta perspektiv anser vi inte vara särskilt intressant i kyrkans fall.

Vilka mål ställer samhället för arbetsmiljön? Vad innebär "Systematiskt Arbetsmiljöarbete", SAM?

1991 - viktiga förändringar i arbetsmiljölagen

Förändringar i statens reglering av, och samhällets mål för, arbetsmiljön fick sina formella uttryck i och med de ändringar i Arbetsmiljölagen (AML) som genomfördes 1991. Man kan säga att staten bytte strategi för arbetsmiljöarbetet, från en i huvudsak föreskrivande till en strategi för självreglering. Det har i och för sig alltid varit så att parterna i arbetslivet, och då särskilt arbetsgivaren, har förväntats att frivilligt och tillsammans arbeta för en bra arbetsmiljö. Samtidigt har staten via lag och föreskrift reglerat olika detaljer i miljön, t.ex. genom att införa bestämmelser för olika gränsvärden kring buller, kemikalier, ventilation osv. Via Yrkesinspektionen (numera Arbetsmiljöinspektionen) kontrolleras sedan att företagen efterlever dem. Detta är en defensiv strategi. Handlingslogiken är följande: förändring på arbetsplatsen -> ökning av ohälsa -> utredning -> nya bestämmelser i föreskrift -> övervakning av dess efterföljande.

Det som hände 1991 och som sedan ledde till Internkontrollföreskriften, sedermera Systematiskt Arbetsmiljöarbete (SAM), var att arbetsgivaren nu blev skyldig att bedriva ett förebyggande arbetsmiljöarbete. I den s.k. internkontrollparagrafen, sägs bl.a. att:

- Arbetsgivaren skall systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö (AML 3;2a).
- Vid varje förändring på arbetsplatsen är arbetsgivaren skyldig att undersöka följderna för personalen och arbetsmiljön. Finns det några risker för ohälsa och olyckor förenade med det nya? Arbetsgivaren ska i så fall vidta åtgärder för att förhindra och förebygga dessa.
- Arbetsgivaren skall utveckla en systematik, ett fungerande system för att upptäcka och i tid åtgärda risker och problem ur arbetsmiljöhänseende. Detta förväntas vara lika naturligt som att man kontrollerar kvaliteten på de tjänster eller varor man producerar. Det skall ske integrerat, i verksamhetsstyrningen, inte vid sidan om. Erfarenheterna säger att arbetsmiljöarbete ofta har fungerat som en "sido-vagn" på arbetsplatserna. Särskilt ansvariga utses i skyddskommittéer etc. Dessa är inte direkt inblandade i den dagliga ledningen och styrningen. Därför kan de inte i tid motverka arbetsmiljöproblem som framträder. De hamnar helt enkelt på efterkälken. Precis som man i verksamhetsledningen frågar sig t.ex. "om vi nu ändrar vårt

tjänsteutbud på detta sätt, om vi formar våra insatser så här istället för som tidigare – hur uppfattas det av våra kunder/vår målgrupp?” På samma sätt skall man fråga: ”vilka konsekvenser får detta för personalens arbetsmiljö?”

Med lagändringarna 1991 lyftes också den psykosociala arbetsmiljön fram på ett helt annat sätt än tidigare. Arbetsmiljöarbete hade innan främst varit en fråga om fysisk miljö. Nu kom frågor om arbetsorganisation och psykosocial hälsa mer i fokus. Utvecklingen de senaste decennierna har inneburit en stadig minskning av antalet arbetsplatsolyckor. Även om mycket återstår att göra på detta område, så är det mest alarmerande ur arbetsmiljösynpunkt idag de höga ohälsotalen i många branscher. Dessa ohälsotal beror ofta på arbetsorganisationen och de sociala relationerna på arbetsplatsen. Detta gäller, menar vi, också i kyrkan.

Vad menas egentligen med Systematiskt Arbetsmiljöarbete?

Fundamentet är alltså att arbetsgivaren skall arbeta förebyggande och med en fungerande systematik i arbetsmiljöarbetet. Detta är möjligt endast om arbetsmiljöfrågorna integreras i verksamhetsstyrningen. Framförallt ledningen på en arbetsplats måste alltså ha kompetens att förstå och driva arbetsmiljöfrågor. Arbetsmiljöfrågor ska upp på de arenor där verksamhetsbesluten tas. De ska övervägas som en aspekt av verksamhetsbesluten.

Ytterligare en mycket viktig sak är att de anställda inte bara ska ges tillfälle att medverka och vara delaktiga. De har faktiskt en lagstadgad skyldighet att medverka (AML 2:1. 3:1). Detta skall främst ske genom att enskilda anställda tillsammans med sin ledning löser arbetsmiljöproblem. Arbetsgivaren är skyldig att se till att han/hon själv, annan ledningspersonal och de anställda, besitter nödvändig kompetens för detta. Om sådan kompetens saknas skall arbetsgivaren se till att den tillförs. De anställdas representanter, skyddsombuden, har redan tidigare tilldelats en viktig roll i arbetsmiljöarbetet. Varje arbetsplats med fler än fem anställda ska ha skyddsombud. Skyddskommitté skall finnas på alla arbetsplatser med minst femtio anställda.

Anställdas deltagande i arbetsmiljöarbetet är grundläggande. Aktiva skyddsombud har visat sig vara effektivare för att minska arbetsmiljörisker än enbart anställdas direktdeltagande (Walters & Frick 2000). Dels behövs ofta den särskilda överblick, kunskap och tid som skyddsombuden har när frågor är komplicerade och berör

många anställda. Dels kan anställda och arbetsgivare ha olika intressen i fråga om investeringar och tidsinsatser i arbetsmiljöarbetet. Skyddsombuden är då mer fristående och kan värna de anställdas intressen (Johansson et al 2004). Vid sidan om arbetsgivare, anställda och deras representanter, förväntas företagshälsovården ge viktiga bidrag. När en arbetsgivare saknar nödvändig kompetens för att åtgärda arbetsmiljöproblem, ska denne skaffa sådan utifrån. Då är företagshälsovården en möjlig partner (se SAM-föreskriften §12).

SAM-föreskriften

Själva kärnan i SAM är att skapa processer för ständiga förbättringar på arbetsplatsen. SAM blir aldrig färdigt, det är inget paket som skall installeras. Det vilar på samma grundtänkande som de kvalitetssystem som främst industrin tillämpar. Andan i SAM blir därmed det viktigaste. Särskilt två paragrafer i föreskriften är väsentliga, den andra vars andemening är: "gör vad som behövs för att utveckla ett fungerande förebyggande arbetsmiljöarbete", och den elfte: "stanna upp och kontrollera att ni gör vad som behövs, förbättra om det inte fungerar bra". Ett förebyggande, processuellt fungerande, arbete måste utvärderas löpande och ständigt förbättras i takt med att verksamheten och omgivningen förändras.

Vid sidan om SAM-föreskriften finns ett stort antal "sakföreskrifter" för olika områden av arbetsmiljön. SAM-föreskriften förhåller sig till dessa på så sätt att sakföreskriften skall följas som ett naturligt led i SAM. Sakproblem i arbetsmiljön, är i sig indikationer på att det förebyggande SAM-arbetet inte fungerar fullt ut.

För att få till stånd ett fungerande SAM-arbete krävs framförallt: Engagemang och medvetenhet hos ledningen, avsättandet av nödvändiga resurser, personalens medverkan och delaktighet – inte bara ledningen är experter på de lokala arbetsvillkoren, ständig strävan efter uppdaterad kompetens, samt ett reflexivt arbetssätt; att man ibland 'stannar upp', utvärderar och förbättrar.

SAM-föreskriften innehåller sedan ett antal paragrafer med viktiga moment i förebyggande systematiskt arbetsmiljöarbete. Föreskriften presenterar här ett slags processcykel. Den ser ut på följande vis:

1. Identifiera och undersöka:

Vilka risker och brister kan vi se i vår arbetsmiljö? Hur bör vi undersöka dem närmare? Klarar vi det själva?

2. Bedöma problemens karaktär:

I förhållande till arten, våra mål, krav. Behövs utbildning – hjälp?

3. Planera – åtgärda – följa upp:

Nu eller sen? När? Insats; vem, hur, vad ? Resultat?

4. Systemutvärdera:

Hur fungerar vårt system?

I föreskriften framhålls vikten av att på olika sätt dokumentera; i riskbedömning, handlings- och åtgärdsplaner etc. Detta är procedurer som är viktiga sätt att stödja processen. De bör dock inte förväxlas med själva andemeningen i föreskriften: Ett förebyggande systematiskt arbetsmiljöarbete integrerat i verksamhetsstyrningen måste ta sin utgångspunkt i arbetsställets behov och förutsättningar. Det kan, rentav måste, således utformas olika på olika arbetsplatser. Det skall inte följa en av myndigheterna fastställd rigid mall. Det är innehållet som är det viktiga! Att skapa en pärm med ett system, skriftliga handlings- och åtgärdsplaner, instruktioner etc., kan således vara bra, men är inte tillräckligt. SAM-arbetet måste framförallt bygga på insikt, engagemang och aktivitet i praktisk verksamhet.

Eftersom vårt huvudintresse i denna undersökning har varit att undersöka kyrkans arbetsmiljöarbete anmäler sig följande frågeställningar i relation till SAM:

- Vilken medvetenhet om arbetsmiljöproblem och SAM finns idag inom Svenska Kyrkan?
- Hur arbetar man lokalt med arbetsmiljön? Vilken typ av arbetsmiljöproblem uppmärksammas?
- "Tar" arbetsgivaren sitt ansvar? Har personalen kanaler att vara delaktiga?
- De arbetsmiljöprojekt och satsningar som vi sett – hur behandlar de dessa frågor, hur relaterar de till SAM?
- Vilket stöd har församlingarna i utvecklandet av ett SAM?

6. Fallstudierna - resultat

I detta kapitel vill vi ta fram vad våra undersökningar visat, både kring arbetsmiljön och vad man gör åt den. Det finns många sätt att redovisa ett empiriskt material. Vi har valt att föra fram resultaten från de olika fallstudierna tillsammans så långt möjligt, utifrån teman med anknytning till förra kapitlet: kontroll, krav, socialt stöd, fysisk arbetsmiljö samt styrning och organisation – ledning, struktur och kultur samt arbetsmiljöarbete. Vissa delar kräver dock att vi särskiljer arbetsplatserna. Kapitlet inleds med en diskussion om urval och tillvägagångssätt samt sammanfattande presentationer av de tre fallstudier som ligger till grund för undersökningen.

Urval och tillvägagångssätt

Församlingarna valdes ut enligt principen om ett riktat, teoretiskt urval (Strauss & Corbin 1990). Detta innebär att man väljer ut fall som är olika varandra med avseende på vissa viktiga aspekter, t.ex. storlek, omgivning och historia. Det handlar här om att kunna fånga in vad som är gemensamt i fråga om arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete trots olikheterna och vilka problem som är specifika i förhållande till dem. Ett första urvalskriterium för oss var antal anställda i församlingen, ett andra var befolkningsstruktur i församlingen. De tre församlingar vi har studerat är en stor domkyrkoförsamling, en liten landsbygdsförsamling och en mellanstor församling i utkanten av ett storstadsområde (se nedan). Dessa kännetecknades av klara olikheter kring vilka aspekter av arbetsmiljön man förde fram, och på vilket sätt och hur mycket man utvecklat sitt arbetsmiljöarbete.

Flera av de församlingar vi vände oss till tackade nej till deltagande. De motiv som angavs var att det var en olämplig tidpunkt, t.ex. att det var för stressigt och turbulent på arbetsplatsen för tillfället. I ett fall hade man nyligen tillsatt en ny kyrkoherde vilken inte hunnit sätta sig in i församlingslivet ordentligt. Tre församlingar totalt tackade nej. Här kan en "skevhet" i vårt material spåras. Vi kan på goda grunder anta att de som tackade ja kan räknas till kategorin församlingar med en förhållandevis "bättre" stämning och arbetsmiljö, medan de som tackade nej tillhör kategorin "sämre". En brist i urvalet är att den problematik som finns i glesbygd och utflyttningsbygder inte representeras i studien. Ett så litet urval som våra resurser tillät innebär självklart att inte alla aspekter och olikheter bland 2200 församlingar kan täckas in. Vi tror ändå att våra fall och jämförelser med tidigare forskning på området, kan urskilja det som

är de mest återkommande riskerna på arbetsmiljöområdet i organisationen.

Tillvägagångssättet vid genomförandet av studien i de tre församlingarna är likartat men inte identiskt. I det första fallet kontaktades den arbetsmiljöansvarige vid en kyrklig samfällighet för tips om församlingar som kunde ingå i studien. Sedan kontaktades kyrkoherden i församlingen för förfrågan om de kunde ställa upp. Medverkan beslutades sedan vid ett personalmöte. De resterande två församlingarna valdes ut med hjälp av information på deras hemsidor. Förfrågningar till olika passande församlingar skickades till kyrkoherdarna. Vi fick då positiva svar från två församlingar som passade väl in på våra önskemål om spridning kring antal anställda och typ av församling.

Ett introduktionsbrev skickades till församlingarna där vi tog upp praktiska frågor kring intervjuerna samt informerade om att intervjupersonerna skulle vara anonyma. Tillsammans med kyrkoherden i första församlingen bestämde vi vilka yrkeskategorier som skulle intervjuas. För att få reda på hur de anställda uppfattade arbetsmiljön och arbetet med arbetsmiljön ville vi få en spridning i olika yrkesgrupper. I domkyrkoförsamlingen där antal personer och yrkesgrupper var större gjorde vi urvalet av intervjupersoner med hjälp av församlingens hemsida. I landsbygdsförsamlingen där antalet anställda bara var en handfull personer, intervjuade vi samtliga, plus kanslipersonalen i samfälligheten.

Varje intervju pågick mellan 50 och 140 minuter. Med intervjupersonernas medgivande spelade vi in intervjun på band. Fyra av intervjupersonerna ville inte att vi använde bandspelare vilket accepterades och anteckningar fördes i stället. Vår rädsla att det bara skulle vara "ja-sägare" som vi fick intervjuas visade sig obefogad. Intervjupersonerna har enligt vår bedömning varit mycket uppriktiga under intervjuerna.

Nedan följer korta beskrivningar av de olika fallen med fiktiva namn på församlingarna. Vissa uppgifter om församlingar, organisationsprocesser och händelser samt siffror är korrigerade för att minska risken för igenkänning. Intervjupersonerna är anonyma så långt som möjligt då vi inte redovisar personuppgifter eller församlingsuppgifter med namn eller namn på platser. I organisationskapitlet har vi nämnt att begreppet pastorat håller på att försvinna bort, men i församlingarna används det flitigt fortfarande så vi väljer att använda det när de själva gör det.

Fall 1

Församling 1, vi kallar den Ekens församling, består av ca 15 anställda. Enligt indelningen i Nyckeln till Svenska kyrkan (2004) är detta en församling i ett villaområde, som ligger i utkanten av en storstad. Församlingen ingår i en samfällighet med ett stort antal församlingar. De har bara varit eget pastorat i några år och antal anställda har ökat från ca 10 till ca 15 på kort tid. De anställda finns placerade i två hus bredvid varandra där det största också innefattar kyrkrummet. De anställda som finns i huset bredvid är fyra barnskötare där man har ett dagis. Sjukskrivningstalen är låga och det är låg omsättning på personal. Kanslichefen har ansvar för de administrativt och ekonomiskt anställda samt har ansvar för fastigheten. Kyrkoherden är ställd över kanslichefen. Sex intervjuer utfördes med:

- Kyrkoherde
- Komminister
- Vaktmästare
- Församlingspedagog
- Barnskötare
- Kyrkokamrer

Fall 2

Enligt nyckeln till Svenska kyrkan (2004) är detta en församling på landsbygden. Björken, som vi valt att kalla den, genomgår för tillfället en ganska stor omorganisation. Tillsammans med två andra församlingar, tillhör den en samfällighet som sammanfaller med pastoratet. Två församlingar i samfälligheten är små med runt sex anställda vardera. Den tredje är betydligt större. Totalt sett i samfälligheten finns ca 50 anställda: ca 17 inom kyrkogårdsförvaltningen, 4 på kansliet och resten församlingspersonal. Tidigare har kyrkoherden, kyrkokamreren och kyrkogårds- och fastighetschefen ansvarat för sina respektive områden. Nu ska kyrkoherden bli yttersta chef för hela samfällighetens verksamhet med de andra två cheferna under sig. Intervjuer här har gjorts med

- kyrkoherden i pastoratet
- kyrkogårdsvaktmästare
- kantor
- fritidsledare
- kyrkokamrer i pastoratet
- förvaltningsassistent i pastoratet
- förvaltningsassistent i pastoratet

Fall 3

Enligt indelningen i Nyckeln till Svenska kyrkan (2004) är detta en domkyrkoförsamling i en större stad. Vi kallar den Alen. Församlingens anställda finns geografiskt utspridda på många arbetsplatser. En orsak till det är att det vid sidan om domkyrkan också finns distriktskyrkor. Vi koncentrerade oss på personalen i domkyrkan. Det finns ca 50 anställda i församlingen. Samfälligheten består av 8 församlingar. Här finns det, till skillnad från i de mindre församlingarna, flera personer i varje yrkeskategori. Organisatoriskt har domprosten 6 arbetsledare under sig vilka representerar olika yrkeskategorier. Intervjuer utfördes med:

- Domprost
- Vaktmästare, arbetsledare
- Vaktmästare
- Diakon
- Församlingspedagog
- Församlingsarbetare
- Präst
- Informatör
- Domkyrkoorganist
- domkyrkokantor

Sammantaget har vi utfört 23 intervjuer med

- 3 kyrkoherdar/domprostar
- 2 präster
- 2 kyrkokamrer
- 3 kyrkovaktmästare
- 1 kyrkogårdsvaktmästare
- 2 barnskötare/fritidspedagoger
- 2 församlingspedagoger
- 1 diakon
- 1 församlingsarbetare
- 3 kanslianställda (förvaltningsassistenter, informatörer)
- 2 kantorer
- 1 organist

Av de intervjuade är 9 män och 14 kvinnor. Intervjuerna genomfördes i samband med besök på församlingarna. Frågor har även ställts till vissa nyckelpersoner inom Svenska kyrkans organisation, som arbetar med arbetsmiljöfrågor mot församlingarna:

- Utvecklingssekreterare på Församlingsförbundet
- 2 personalkonsulenter i 2 stift

Kontroll

Vi börjar redovisningen av vårt empiriska material med olika kontrollaspekter för de anställda. Med kontroll menar vi övergripande människors inflytande, makt och möjlighet att påverka sin tillvaro. Kontrollen analyseras här på tre nivåer. Att ha *egenkontroll* är att bestämma sitt arbetes upplägg, att kunna prioritera olika arbetsuppgifter och vilken ordning saker ska göras. På *mellannivå* handlar kontroll om att kunna utöva inflytande i arbetslaget, att vara en i kollektivet som kan påverka avdelningens utveckling. På *övergripande organisationsnivån* talar man om företagsdemokrati, att kunna påverka större sammanhang och känna att man blir lyssnad på också i större sammanhang. För mer utförliga förklaringar av de olika nivåerna, se kapitel 5.

Personalens egenkontroll

I kapitlet om tidigare forskning redogjorde vi för en enkätundersökning som påvisar att det stora flertalet anställda i Svenska kyrkan anser att de kan påverka sin arbetssituation i hög utsträckning (SKTF 2004). I våra fall bekräftas den bilden. På frågan "Tycker du att du kan påverka din arbetssituation?" svarar nästan samtliga "Ja" även om det finns en gradskillnad i svaren mellan olika anställda. De flesta menar att de kan lägga upp sitt arbete ganska fritt. De kan ofta välja sina arbetstider "fritt under ansvar" och det finns stora möjligheter att utveckla de delar av arbetet enligt egen vilja. Högst grad av egenkontroll uttrycks av personalen i verksamhetsfären, dvs. präster, diakoner och andra som har specifika verksamhetsområden att ansvara för. Minst möjlighet att påverka den egna situationen verkar de anställda inom den byråkratiska sfären ha.

Kyrkovaktmästare och kyrkogårdsvaktmästare har en ganska fragmenterad arbetssituation. De får ju sina arbetsuppgifter från övriga anställda. Detta kan lätt leda till en splittrad arbetssituation, önskemål kommer ofta med kort varsel och kravet på prioritering är ständigt aktuellt. Arbetsledarna upplever goda påverkansmöjligheter. De kan utveckla nya grupper och verksamheter eller lägga ner de som inte fungerar. Administrationen känns dock ofta hindrande. Den tar stor plats och går inte att flytta på i samma utsträckning som annat. Det kan t.ex. handla om personalgruppens önskemål om semester, övertid och sjukskrivningar. Även kanslipersonalen känner sig ofta lästa i sina positioner. De ska ju vara tillgängliga, har tele-

fontider att passa och skall vara ansikte utåt på flera sätt. Ofta är deras rumsliga belägenhet sådan att de blir som spindeln i nätet, deras arbetsrum blir en mötesplats, vilket förhindrar arbetsro och då upplevs frustrerande. Barnverksamhetens daghem är, åtminstone i de två mindre församlingarna, ett återkommande samtalsämne i intervjuerna. De anställda inom barnverksamheten har ett stort ansvar för barnen i de olika aktiviteterna som kyrkan ordnar. Deras arbetssituation är dock betydligt mer ofri än andra församlingsanställda. Arbetsuppgifterna kräver rumslig och tidsmässig närvaro. I den bemärkelsen kan de till viss del jämföras med kanslianställda. Så här säger några andra verksamhetsanställda om barnverksamhetens anställda:

De har ju ansvar för sin grupp men har inte mycket tid till planering och att tänka framåt osv, utan mer inriktade på att ta hand om barnen i grupperna. De har nog inte så stora, och inte samma, möjligheter som de andra. (Kantor)

De som har det tightast [när det gäller tidspress] är de som jobbar i barngruppen. De har ju inte möjlighet till reträtt som vi andra har. Det är en särskilt utsatt grupp och också de som hörs mest när det gäller sådana frågor. (Kyrkoherde)

Deras arbetssituation är ofri med tanke på att arbetstiden till stor del är styrd av när barnen är på dagis eller fritids. De kan inte komma ifrån så lätt när de känner behov av det. De har också svårare att delta på personalmöten. I en församling löstes detta problem med att man skickade *en* av barnledarna på möte. Denna fick sedan berätta för de andra vad som avhandlats. I en annan schemalade man personalmötena och stängde helt enkelt barnverksamheten under den tiden.

Kontroll på mellannivå; information och inflytande

Information

Att kunna påverka arbetslaget och arbetsmiljön, den del som inte bara rör en själv, är nästa analysnivå. En viktig del i att ha kontroll över arbetssituationen är att få ordentlig information om vad som händer i verksamheten. Våra studier tyder på att det knappast råder brist på information inom Svenska kyrkans församlingar, snarare tvärtom. De anställda får för det mesta, men på olika vägar, information om vad som pågår. Samfälligheten eller församlingens informanter är här nyckelpersoner för spridning. Informationskanalerna är både formella och informella:

- Personalmöten

- E-post
- Postfack
- Hemsidor
- Informellt vid fikabordet, i korridoren eller kring arbetsplatsen.

Personalmötena handlar till stor del om information från arbetsledare och chefer till sin personal. Det som tas upp där sammanfattas i minnesanteckningar vilket e-postas ut till all personal och sätts dessutom ofta upp på en anslagstavla i byggnaden. E-post används också en hel del för informationsspridning av annat slag. Annars används församlingarnas hemsidor som informationsspridare, eller de traditionella postfacken. De informella vägarna är kanske ändå viktigare och mer omfattande. Den personal som rör sig över flera arbetsgrupper dagligen eller veckovis upplever att det spontana mötet med församlingskollegor är en viktig källa för information.

Inflytande

Inflytande handlar inte bara om att veta vem man ska vända sig till, utan också om att känna att det man säger tas emot och leder till åtgärder, om det är den anställdes önskan. De allra flesta upplever att de kan ha inflytande på sin arbetsplats. Alla kan lämna in önskemål och föra fram förslag och idéer. Det skiljer sig dock åt i hur hög utsträckning man anser att det tas emot.

Vilken inflytandekanal använder de anställda om de vill få till stånd förändringar i arbetsmiljöfrågor? Utan tvekan vanligast här är *personliga samtal med kyrkoherden*. Här anser man att man kan ta upp både stort och smått, även känsliga frågor. Ett exempel är upplevelser av orimlig mängd arbetsuppgifter och stress. Att den anställda föredrar denna kanal beror på att man anser att problemen bara rör en själv. Naturligast blir detta för dem som träffar kyrkoherden ofta i det dagliga arbetet, eftersom det hela är beroende av kyrkoherdens tillgänglighet. Ofta är ju personalen utspridd över ett stort geografiskt område, vilket gör att det inte lika lätt för alla att få till ett möte. En kyrkoherde säger att ett sätt att få personalen att prata är att som kyrkoherde gå runt mycket, att synas och göra sig tillgänglig som chef.

För en del är det mer naturligt att *ta upp saker med sin närmaste arbetsledare*, om sådan finnes. Ofta sammanhänger detta med att ingå i en arbetsgrupp. De som ingår i en sammanhållen arbetsgrupp där arbetsledaren finns närvarande, upplever i stor utsträckning att

de kan påverka sin arbetssituation. Att ha en förtroendefull relation till sin arbetsledare betyder också att man har en talesman eller taleskvinna uppåt i organisationen.

Organiserade *PU-samtal* med närmaste chef förekommer i varierande utsträckning i församlingarna. Det finns en utbredd uppfattning att de kan vara bra men man tar ändå upp saker med sin chef när de dyker upp. Man samlar därför inte på sig samtalsämnen till det inplanerade PU-samtalet. I de fall då kyrkoherden inte står för PU-samtalen utan närmaste arbetsledare, tenderar dessa att bli mer problematiska. Närheten och den dagliga kontakten gör då att man inte känner behov av organiserad diskussion.

Ett annat forum för påverkan av arbetsmiljön är *personalmötena*. Personalmötesdisciplinen är hög i församlingarna. Mötena sker ungefär en gång i veckan, dock i olika konstellationer. Ibland är alla med, ibland endast arbetsledare. Ibland är det enbart verksamhetspersonal. Det hela beror naturligtvis på hur församlingen är organiserad. Det nämns i intervjuerna olika typer av inflytandeproblem i samband med personalmötena:

- En yrkesgrupp tar för stor plats, en risk särskilt i stora församlingar, andra blir osynliga.
- Om personalmötena innefattar flera församlingar eller flera kyrkor finns risken att den största församlingen eller kyrkan tar väl stor plats, de andra känner sig åsidosatta.
- Frustration över detaljnivån på diskussionerna; ju mer detaljer som tas upp desto "jobbigare" möten.
- En eller flera grupper av anställda har inte möjlighet att gå på personalmötena. I Björkens samfällighet finns några kanslianställda som sällan är med. De utgör en egen grupp och tillhör inte en specifik församling. Personal med arbetstid som styrs av t.ex. församlingens daghem riskerar också, som nämnts, att hamna utanför.
- Kritiska diskussioner förekommer sällan på personalmötena. Detta måste relateras till antal personer närvarande. Ju fler deltagare desto större risk att mötena blir enbart informationsmöten. Det är heller inte alla som kan eller vill yttra sig i större sammanhang.
- På personalmötena går man ofta "laget runt" för att berätta vad som är på gång. Det blir mest lägesrapporter vad de anställda håller på med. Flera menar att det ofta riskerar bli ett tillfälle att bräcka varandra i vem som gör mest och bäst. En

annan nackdel är att man inte vågar ta fram kritiska eller känsliga saker. De som inte finns nära kollegorna annars har svårt att få grepp om vad som händer. Mycket lämnas utanför. Att ta upp problem eller svårigheter kan ses som ett nederlag.

Flera anställda upplever att det är svårt att vara med och påverka agendan för personalmötena. Ett exempel på att utöva inflytande på agendan är att på en centralt belägen anslagstavla sätta upp förslag på saker att ta upp. Detta utnyttjas dock inte så mycket. Känsliga saker kan heller inte tas upp på detta vis.

Informella sätt att påverka arbetsgruppens situation och arbetsmiljö är via fikaraster, lunchraster och övriga träffar med arbetskamraterna i vardagen. Detta är mycket viktiga påverkanskanaler. De uppmärksammas dock mest av dem som har svårt att närvara vid sådana tillfällen, såsom personalen i barnverksamheten. I t.ex. Ekens församling, upplever dessa att många beslut fattas vid fikarasterna och att de därför inte kan påverka skeenden på samma sätt som de andra. Besluten fattas visserligen inte formellt vid kaffebordet, men den största påverkan kan ändå ske där. Att läsa om besluten i minnesanteckningarna från mötena är inte tillräckligt för att känna sig delaktig. Mötesanteckningarna ger ju också bristande inblick i "snacket runtomkring". Att bara söka informationen efteråt löser alltså inte problemet.

Ytterligare sätt att påverka arbetsplatsen och dess arbetsmiljö är via *facken/skyddsombuden*. De anställda vet dock inte alltid vem som är skyddsombud på arbetsplatsen. Vägen via facket används bara av ett fåtal.

Ytterligare en kanal är de *förtroendevalda*. Om man ska kunna driva en egen linje i arbetet måste man ha de förtroendevalda med sig menar några anställda. Anställdas relation till de förtroendevalda varierar kraftigt. Gång på gång hör vi att de förtroendevalda har bristande insyn i och förståelse för vad olika yrkesgrupper håller på med. Det finns dock flera sätt att skapa dialog. I flera av församlingarna uttrycker de anställda uppskattning av de besök som förtroendevalda gör i verksamheterna. Detta tycks dock ske alltför sällan. Ibland bjuder kyrkoråden in de anställda till kyrkorådsmötena för att föredra en fråga eller ärende med direkt anknytning till deras yrkesroll, eller för att presentera förslag. Detta är bra tillfällen för att visa vem man är och vad man vill i sin yrkesroll. Ett annat gott exempel på insynsmöjligheter är att ledamöter i kyrkorådet delar ut psalmböckerna vid gudstjänsterna. Åtskilliga intervjuade uttrycker

dock oro och frustration över bristande dialog med de förtroendevalda.

Det är svårt att påverka politikerna från våran sida, och få dem att förstå vad det handlar om. De som sitter i kyrkonämnden ... det vet jag inte ens vilka det är. De är ju egentligen mina arbetsgivare, jag vet vilka ett par stycken är men de är ju många människor där. Det är lite ruskigt egentligen. (Kyrkovaktmästare)

I Alens domkyrkoförsamling uttrycker de allra flesta en positiv inställning till de förtroendevalda. De är sällan missnöjda med kyrkorådets beslut. Det är naturligtvis flera aspekter som påverkar om kontakterna fungerar bra eller inte. Viktiga aspekter här är de förtroendevaldas personliga egenskaper och hur de uppfattar sina roller:

Här har vi ett utmärkt kyrkoråd som har förstätt skillnaden mellan att vara förtroendevald och att vara anställd. Går någon över gränsen blir det fel. (Kyrkoherde)

I den byråkratiska sfären ser vi likartade missnöjesyttringar som bland de verksamhetsanställda. Att de förtroendevalda kan bestämma även över de anställdas praktiska arbetsmiljö är problematiskt. De vistas ju inte själva i den. "Det är lätt att få makten över kyrkan idag" säger en kanslichef. "De fattar beslut som inte alltid är så praktiska och positiva för personalen" säger någon. Även om de förtroendevalda kan spela en positiv roll för församlingsborna så finns det för många av dem, menar några.

Det tycks som om graden av dialog med de förtroendevalda har tydligt samband med de anställdas arbetstillfredsställelse. De som har en god relation och dialog med dem är mer nöjda med sin arbetssituation. De som inte ens vet vilka som sitter i kyrkorådet är mer missnöjda.

Kontroll över den övergripande organisationsnivån

Graden av insyn och inflytande på Svenska kyrkans högre nivåer verkar generellt låg för de anställda inom församlingarna. De som har insyn i stiftet har yrkesmässiga uppdrag där, men de är få. Främst gäller detta kyrkoherdarna. Åtskilliga intervjuade menar att de inte märker av kyrkans högre nivåer. En anställd har inte märkt av stiftet under de 20 år han har jobbat i församlingen:

... jag menar jag förstår inte vad vi har stiftet till. Vårt församlingliv klarar vi bra på egen hand, sen har det säkert en viktig funktion. ... De som

följer med biskopen på kontroller av församlingen kanske aldrig har jobbat i en församling alls. Det är ett papperstänkande. Så det är väldiga gap mellan, ännu mer mot rikskyrkan. Och ju högre upp du jobbar desto högre lön har du. ... vi vet inget om dem. Om det skulle hända något skulle de komma farande, sen har de ju stöd, jag menar om det skulle bli problem i en församling det är ju folk som jobbar med det på stiftet. Stiftet märker jag inte av alls mer än vid vinningar och liknande. (Församlingsanställd)

I domkyrkoförsamlingen är kontakten med stiftet bättre eftersom domkyrkan också är stiftskyrka. Kontakten här handlar dock inte om inflytande, utan mer att man känner till vilka som arbetar där. Det går att skönja viss misstänksamhet från de församlingsanställda gentemot stiftet. Huvudorsaken är rimligen att man saknar inblick i vilka uppgifter dessa har.

Sammanfattningsvis kan konstateras att de formella vägarna för inflytande inte alltid är fastställda. Detta uppfattas dock inte nödvändigtvis som dåligt av de anställda. När det gäller församlingsanställdas nära arbetssituation kan informella vägar uppväga bristen på fasta påverkanskanaler. Andra, som inte kan utnyttja dessa i samma utsträckning, kan dock uppfatta detta som ett problem. Det är viktigt att koppla detta till att Svenska kyrkans organisation inte är centralt styrd. Därmed finns stort utrymme för variationer. Det blir mycket upp till kyrkoherden att sätta ribban för de anställdas delaktighet och lösningar blir beroende av de individer som uppstår ledningsposter lokalt.

Krav i arbetet

Krav handlar om mängden arbetsuppgifter, svårighetsgrad, stimulans och möjlighet till personlig utveckling. De flesta arbeten inom kyrkan upplevs av de anställda som väldigt fria, stor flexibilitet finns. Med det följer att kunna utveckla sitt arbete i den riktning man själv vill. Detta ser dock olika ut för olika yrkesgrupper.

S: ... om man har någon form av ansvar för någon verksamhet så har man rätt stora friheter att utveckla känner jag. Vill jag starta något nytt ... så får jag ju det om jag vill ...

F: Är det bara positivt att ha det så?

S: Nej det blir ju lite luddigt, det kan ju vara negativt också, men det är mest positivt. Men det är ju jobbigt för allt blir ju lite flytande ... det blir ju lätt att man tar på sig mer och mer och inte släpper. Det är väl det vanligaste fenomenet att man gör allt möjligt som man kanske inte skulle göra och så släpper man inte något annat... Men man får väl ändå lov att säga att det är mest positivt – att man har möjlighet att påverka sitt jobb och vad man vill jobba med. (Kantor)

I citatet ovan visar kantorn att de som har ansvar för någon verksamhet har stor möjlighet till inflytande över sin arbetssituation. Att ha friheten att själv utveckla sitt arbete är en förmån anser de anställda. Det har dock även en baksida. Det kan leda till en sorts gränslöshet. Ingen hjälper en att sätta gränser för arbetsinsatsen. Att t.ex. utöka träffarna med barn och ungdomar eller ta åt sig fler arbetsuppgifter skulle behöva följas av minskade åtaganden på andra fält. Risker är stor att upplevelsen av meningsfullhet och glädje i arbetsuppgifterna slår över i överbelastning och självförbränning på sikt.

Att brinna för det man gör och att sedan bli motarbetad eller inte hörd kan också skapa stark frustration. Att bygga upp en verksamhet eller att ändra ett arbetssätt i egen riktning och sedan inte få stöd, kan göra att de anställda tappar lusten att fortsätta. Även detta kan vara en baksida av att kunna påverka sin arbetssituation. Utvecklingen sker i alltför hög grad av isolation där stödet saknas (se nedan). Den här typen av frustration är mest framträdande i verksamhetsfären bland till exempel kantorer och präster.

I den byråkratiska sfären är arbetsbelastningen av annan karaktär. Där kommer stressen mer av att det är andra som sätter agendan för vad man ska göra. Här blir då stressen av mer direkt negativ karaktär. Att vara "spindeln i nätet" och ha hand om församlingens eller samfällighetens telefonväxel och att sitta i en reception ger en låst arbetssituation. Risker är också att sådana assistenter får ta hand om arbetsuppgifter som ingen annan vill eller kan ta tag i. Här finns avgränsningsproblem. En kyrkovaktmästare har också väldigt fragmenterade arbetsuppgifter, får vara lite av en passopp åt övriga. Här har vi skönjt en viss frustration av att ha så många olika uppdragsgivare.

Det kan uppstå konflikter om de förtroendevalda tycker att en viss aktivitet ska finnas i församlingen men personalen inte har möjlighet att utföra den. Båda parter är osäkra på vad man kan kräva av den andre. Ett potentiellt problemområde är vidare relationen mellan kyrkvaktmästare och kyrkoråd, när de senare går in som kyrkvårdar på gudstjänsterna. Om kyrkvårdarna talar om för vaktmästaren vad och hur denne ska utföra saker kan konflikter uppstå, särskilt eftersom kyrkvårdarna inte har den befogenheten.

En grupp med utpräglat ensamarbete är diakoner. Ofta är de fler än en, men arbetet sker mycket på egen hand ute på fältet. De har dessutom tystnadsplikt vilket gör det svårt att upplysa om var man be-

finner sig. Detta tangerar ett annat problemområde som hör samman med isolation i arbetet, nämligen risken att råka ut för hot och våld. Att arbeta ensam i domkyrkan sent en kväll, att stänga och kontrollera att kyrkan är tom, kan upplevas som en obehaglig arbetssituation. Likaså att vara sist kvar på kvällen i församlingshemmet.

Socialt stöd

Socialt stöd av andra, samvaro med andra och att vara en i ett gäng är den tredje viktiga beståndsdel i en god arbetsmiljö. Ett allmänt intryck från våra fallstudier är att de allra flesta upplever att det är en god stämning på arbetsplatsen. Många fikar och lunchar tillsammans. Personalen åker ofta på konferenser och andra gemensamma aktiviteter, då det stora flertalet följer med. Grupperingar uppstår ändå på olika sätt. Alla kan inte vara med alla. En typ av gruppering som är vanlig är inom yrkeskategorier, en annan är rumslig belägenhet. Storleken på församlingen är här återigen en tydlig gränsdragare. Den som har en naturlig grupptillhörighet där han/hon känner sig trygg, har större chans än andra att uppleva trivsel på arbetsplatsen.

Vi har väldigt goda relationer vi fyra emellan oss och tar upp saker direkt om det är något. (Fritidsledare)

Det kan dock vara svårt att känna socialt stöd. Detta är ett problem som relaterar till den höga arbetsdelningen inom kyrkan. Uppgifter och kompetensområden är många och skiljer sig mycket åt. I t.ex. Björkens församling är ca 15 anställda fördelade på 13 olika yrkesgrupper. Denna arbetsdelning kan få konsekvenser för trivseln och arbetsmiljön i stort på olika sätt. De personer som inte har en grupp att tillhöra, är ensamma i sin yrkeskategori i en församling där andra yrkeskategorier är en grupp, eller finns placerade rumsligt avvikande från andra, har en utsatt situation. Vissa kan uttrycka att det är skönt att arbeta på egen hand, men att det är viktigt att även kunna umgås när man själv vill. En fritidsledare säger så här om orsaken till att många mår dåligt i hennes organisation:

Vi har inte helheten och det är det som saknas, som fattas, och som skapar den här oron. (Fritidsledare)

Kollegor vet på ytan vad det innebär att vara musiker eller vaktmästare t.ex., men någon djupare förståelse finns egentligen inte för andras yrkesroller. Heterogen kompetens kan, i en medelstor församling som inte samarbetar direkt med andra församlingar, leda

till isolering. Att vara ensam om arbetsuppgifterna gör det svårt att finna naturlig grupptillhörighet. En kyrkovaktmästare uttrycker saknad av en sådan tillhörighet till ett lag som kyrkogårdsarbetarna har. Flera av intervjupersonerna lyfter fram detta som ett stort arbetsmiljöproblem, även de i den stora domkyrkoförsamlingen. I domkyrkoförsamlingen finns dock nästan alltid flera i samma yrkeskategori och grupper skapas bland dem. Det finns dock personer även där som är ensamma i sin yrkeskategori och som hamnar lite utanför.

Något annat som kan bli problematiskt med långt gånge arbetsdelning är att det blir många fack representerade på varje arbetsplats. Kommunal, SKTF, Lärarförbundet, KyrkA och Ledarna kan finnas i en och samma arbetsgrupp. Facken har naturligtvis varierande inflytande i olika församlingar, men själva spridningen på facklig tillhörighet kan skapa svårigheter för anställda att utöva inflytande och känna tillhörighet. I en av församlingarna t.ex. tillhör vaktmästarna olika fackförbund. Detta har skapat konflikter inom gruppen.

Ensamheten för en yrkesutövare i en församling kan uppvägas av att man ingår i en stor samfällighet. Kurser och utbyten anordnas där ofta för olika yrkeskategorier. Det möjliggör då kontakt med andra i samma yrkesroll. Kontakten med andra, t.ex. mellan musiker eller mellan präster kanske inte leder till direkt samarbete. Bara känslan av att andra förstår ens yrkesroll stärker dock (*emotionellt stöd*). Det blir ett tillfälle att bolla tankar och idéer med andra i samma situation. Så här säger en barnskötare om samfällighetens utbildningar och om att vara ensam i sin yrkeskategori i församlingen:

... jag tycker att det känns bra att man finns i ett större sammanhang, det känns väldigt bra. För de har ju fortbildningar för oss och för andra yrkeskategorier. Men det är lite problem att det i varje församling finns kanske femton yrkeskategorier och alla jobbar med sitt. Det blir som små öar ... det finns inga karriärvägar du kan gå, det finns inget omlopp. Utan man är den man är och så är man där. Och vill man byta jobb så är det inte så enkelt... I kyrkan är alla individualister, alla jobbar på med sitt och man gör det med entusiasm och sluter sig ganska mycket i det man gör, det tror jag. (Barnskötare)

I små landsbygdsförsamlingar, som Björken, blir gränserna suddigare mellan yrkeskategorier än i större. Gemenskap söks då i församlingsgruppen över yrkeskategorier, eller med de i samma yrkeskategori i samfälligheten. I den här mindre samfälligheten med tre församlingar träffas man nästan dagligen över församlingsgränserna. Det har varit en medveten strategi i pastoratet som Björkens försam-

ling tillhör, att ingen ska behöva vara ensam i sin yrkesroll. En kantor talar om att hennes ensamhet i församlingen uppvägs av kontakten med de andra tre kantorerna i samfälligheten.

Ett exempel på direkt *instrumentellt stöd* är kanslipersonalen som finns i samfälligheten för Björkens församling. Dessa arbetar för hela samfälligheten, de har en tydlig sammanhållning både på personligt plan, löser problem tillsammans, "talar samma språk" och ställer upp på varandra vid sjukdom, arbetsanhopning och annat. Ett annat exempel är vaktmästarna i domkyrkoförsamlingen. De är en handfull personer som pratar om det mesta och löser saker tillsammans. Arbetet är alltså här inte lika individualiserat som ovan nämnda kategorier i främst i verksamhetssfären. Den bristande inblicken i andra yrkeskategoriers tillvaro är dock densamma.

Det finns även andra former av *emotionellt stöd* i arbetet att få. En förvaltningsassistent nämner att hon som har hand om löner ibland hamnar i en kuratorsroll då vissa vill prata av sig. "Det är väl bra att alla känner förtroende för någon och har någon att prata med" säger hon. En annan möjlighet är att kunna vända sig till exempelvis företagshälsovårdens beteendevetare. Det kan vara det som gör att vissa klarar att arbeta kvar. Ett annat exempel i en församling var att man också hade möjligheten att vända sig till två diakoner, en man och en kvinna som inte arbetar i den egna församlingen, om man behöver någon att prata med. Ytterligare ett exempel är att stiftet erbjuder samtalsstöd för vissa församlingar.

Stöd från de förtroendevalda och från det omkringliggande samhället kan också vara betydelsefullt. I en liten landsbygdsförsamling där man känner varandra kan de informella banden mellan de förtroendevalda och de anställda underlätta samarbetet. I Björkens församling är kyrkan kanske en av få samlingspunkter för invånarna, då kyrkans värde ökar. Det innebär också att det skulle kunna uppstå stora problem då de informella banden inte är positiva.

Storlekens betydelse

För att sammanfatta en del av ovanstående resultat kan vi konstatera att det finns betydande skillnader mellan att arbeta i en stor och en liten församling. I en liten församling med en handfull anställda kan varje anställd ha inblick i vad som händer i hela församlingsarbetet. Man får göra lite av varje. I en stor församling uppstår istället specialisering. Det finns både för- och nackdelar med att vara i en liten församling, på samma sätt som med att finnas i en stor. I de små församlingarna har man bättre inblick i hela verksamheten. Det är också enklare att ha en personlig relation till kyrkorådet och församlingsborna. Det sistnämnda kan också vara ett problem om man inte blir accepterad i "bygden". Man syns ju mer som person i ett litet samhälle än i ett stort. Om man inte kommer överens i ett litet arbetslag blir problemen kanske också fortare allvarliga än i ett större, verksamheten förlamas. Eftersom verksamheten i den lilla församlingen är mer beroende av prästen så blir dennes egenskaper avgörande för stämningen. I ett större samhälle är man mer anonym som anställd i kyrkan. Det är då svårare att få kontakt med alla kollegor i församlingen. De flesta hittar dock alltid någon som man kommer överens med. Det kan också vara svårare att få nära kontakt med kyrkobesökarna. De är ju betydligt fler. Det är också svårare att veta vilka som sitter i kyrkonämnd och kyrkoråd. En stor fördel är att man kan specialisera sig i stor utsträckning inom sitt yrkesområde. Det blir då en högre kompetensnivå i yrket. Baksidan är att alla inte känner sig sedda i en stor församling.

Fysisk arbetsmiljö

Att arbeta inom kyrkan innebär många gånger att dagligen vistas i historiska byggnader. Med det följer minskade möjligheter att ändra eller bygga ut arbetsplatsen. Ett annat problem att ändra den fysiska miljön kan vara att besluten alltid ska gå via kyrkoråden. Ett motstånd kan finnas av kostandsskäl och att handläggningen kan ta tid.

I två av våra församlingar är trångboddheten ett tydligt arbetsmiljöproblem. Avsaknad av eget arbetsrum och ibland även egen dator har vi har stött på i två församlingar. Att inte ha ett eget arbetsrum minskar möjligheterna till återhämtning. Detta kan få stora negativa konsekvenser. Det skapar ofrihet i arbetssituationen och kan orsaka problem. Trångboddheten gör också att de anställda i Ekens församling får inblick i varandras situation på gott och ont. Medarbetarna delar rum, så även kyrkoherden. Det är svårt att få en stund för sig själv och viktiga samtal riskerar höras av fler för många. Om personal behöver prata med sin arbetsledare ostört blir problemen uppenbara. I barnverksamheterna har man som personal dels svårt att

hitta återhämtningsmöjligheter, speciellt om man inte har egna rum eller ens personalrum, dels tenderar också ljudnivån att vara hög. Ljudnivån på daghemmen är ett arbetsmiljöproblem som återkommer i flera församlingar.

Det verkar vara vanligt att kyrkovaktmästarna är skyddsombud. De fysiska inslagen i deras arbetsuppgifter är mer påtagliga än andras. Kanske detta är en orsak till att de tar uppdraget? Överlag har vaktmästarna en större förståelse än andra i de fysiska arbetsmiljöfrågorna. En arbetsmiljöfråga som har tagits upp är den pressade situationen en kyrkovaktmästare kan känna om denne är ensam vid välbesökta gudstjänster.

I Alens domkyrkoförsamling arbetar kyrkovaktmästarna hårt för att förbättra den fysiska arbetsmiljön inne i domkyrkan. Domkyrkan är en historisk byggnad och en symbol för staden, vilket gör att man vårdar utseendet i kyrkan i hög utsträckning. Det finns därmed också begränsningar i vad man kan göra inne i kyrkan för att inte störa utseendet. Ett annat problem är att kyrkan används till flera olika aktiviteter varje dag. Omflyttningar måste då ske snabbt, saker kan inte stå framme för länge. De har dock en fördel i att kunna få hjälp av kollegor, de behöver inte göra tunga lyft ensamma. Ensamarbete är däremot vanligt i de mindre församlingarna för vaktmästarna. Då finns också risken för bl a tunga lyft.

Organisation – ledning, struktur och kultur

Ansvarsfördelning inom församlingen

Ansvarsfördelningen i kyrkans organisation har ju uppmärksamats i tidigare studier, bland annat problemet med den dubbla ansvarslinjen. Kyrkorådet och kyrkoherden har ju ett delat och överlappande ansvar för församlingsverksamheten. En kyrkoherde menar att det är problematiskt att ha ett kyrkoråd som "styrelse". Man kan inte vara säker på att de förtroendevalda är införstådda med att kyrkan är en idéburen organisation. En organisation som bygger sin verksamhet på en tro kan fungera väl om alla är lika medvetna och eniga om dess grundvalar. Är inte de förtroendevalda införstådda med det så kan det mycket väl gå fel. Att organisationen bygger på tro är en sak. En annan är att den styrs av demokratiska processer där förtroendevalda är en viktig del. Har de inte kompetens i demokratiskt tänkande kan relationen också bli fel.

Man sitter där men vet inte vad man har för befogenheter, vet inte vad man har för möjligheter, man vet inte vad man har för ansvar, och får

man reda på det så vill man inte ta det ansvaret och då faller det lite mellan stolarna, (...) man skyller på varandra (Kyrkoherde)

Det som gör det svårt att förändra är inte personalen utan våra beslutsstrukturer. Jag har erfarenheter från företagsstyrelser, och det är betydligt lättare att bestämma i ett företag, att VD:n säger att det 'här bestämmer vi' och gör de inte så, så gör man sig av med den, sen är det bra med det. Här sitter man i en rävsax, i ett system, där det är alldeles för många som kan besluta saker. (Kyrkoherde)

En annan kyrkoherde säger så här om relationen mellan kyrkoherde och kyrkoråd:

Verksamhetsberättelse och budget ska skötas men 'nu är det ju ett skrivbord som står i vägen ...' det är lättare att ta. Det är inte ett specifikt problem för kyrkan men det är anledning till ett stort arbetsmiljöproblem. Den balansgången mellan kyrkoråd och kyrkoherde som har uppmärksammats många gånger men som inte fullständigt är klargjort och där ... en del kyrkoherdar tror att de kan bestämma allt och en del kyrkoråd som tror att de ska leda allt. Det kan krävas en avklippning. Jag har lite inblick i andra kyrkoråd förutom mitt eget, och ser ju att konkret så ser det olika ut i varje kyrkoråd, vilka spelregler man har. (Kyrkoherde)

Med tanke på att det är så lågt valdeltagande i kyrkliga val, ifrågasätts också i församlingarna om de förtroendevalda verkligen ska finnas med alls i framtiden, eller om kyrkan ska styras som ett företag utan förtroendemannapåverkan. Det kan bli farligt om de som sitter i kyrkorådet inte representerar församlingen i sin helhet, om de t.ex. väljs på grundval av en särskild fråga.

... den dagen som detta inte representerar församlingen som helhet eller som en sorts konsensus, då blir ju jättefarligt. Så att frågan är ju vem som drar i nödbromsen när det inte funkar mer. Jag kan idag se några i församlingsarbetet som har den ryggraden och skulle dra i den här nödbromsen att även om jag vinner på detta så är detta inte snyggt, men det är ju lätt att det blir korrumpat. (Präst)

På församlingsnivån är kyrkoherden chef och har makt att delegera chefsuppgifter och arbetsmiljöarbete. I Björkens samfällighet (tre församlingar) är kyrkoherden chef över hela verksamheten. Det blir då svårt att hålla reda på de olika typerna verksamheter. Några framhåller att det kanske inte är lyckat att den andlige ledaren samtidigt är arbetsledare. Kyrkoherdarna verkar heller inte alltid vara rustade för administrativ ledning. När kyrkoherden är chef för flera församlingar – då *kan* han/hon dock delegera arbetsledaruppgifter till en präst i församlingen. Klockaren eller kanslichefen fungerar vidare som administrativ chef med direkt ledning för viss personal.

Här skiljer sig organisationen åt lokalt, ibland är kanslichefen underställd kyrkoherden, ibland inte. Ansvarsfördelningen mellan kanslichefen och kyrkoherden fungerar dåligt i vissa församlingar. Ett potentiellt problem är att de som egentligen har kyrkoherden som arbetsledare ibland går till kanslichefen i stället, eftersom kyrkoherden är borta i hög utsträckning. Det kan finnas en risk här för överlappning mot varandras områden, att man "trampar varandra på tårna". Detta tycks dock inte vara ett problem i de församlingar vi har undersökt.

Församlingar och samfälligheter har stor frihet att själva organisera sig och utse nämnder och utskott om så önskas. Sådana instanser kan också tilldelas en hel del makt. Några anställda uttrycker oro över att makten kan koncentreras till ett kyrkorådsutskott eller kyrkonämndsutskott, som arbets- eller personalutskottet, om det sitter tillräckligt driftiga personer där. Starka informella ledare i nämnderna som har stöd hos de förtroendevalda kan försvåra arbetet för den formella ledaren. Som visats i tidigare studier så är det inte en nödvändighet att kyrkoherden ingår i till exempel arbetsutskottet för kyrkorådet. Det gör att kyrkoherden kan ställas utanför viktiga forum och på så vis motarbetas. En kyrkoherde menar att det blir omöjligt att verka som kyrkoherde om man inte har tillträde till dessa utskott.

Kyrkoherden har rätt att sitta med i alla utskott och nämnder så jag är med i alla i rådet och nämnden. Ska man vara kyrkoherde måste man ha insyn i alla de här verksamheterna, man måste inte vara beslutande men man måste ha rätt att yttra sig och att ens uttalanden finns antecknade, det är jätteviktigt. Har man inte de instrumenten så kommer det att hamna saker vid sidan av som gör att det ena och det andra blir fel. Väldigt många konflikter handlar om just det här att kyrkoherden inte alltid har insyn... (Kyrkoherde)

Några av arbetsledarna (inte kyrkoherdarna) i församlingarna uttrycker en osäkerhet kring vad som egentligen förväntas av dem som arbetsledare, t.ex. när det gäller ansvar och delegering kring arbetsmiljöfrågor. Utbildning i arbetsmiljöfrågor är synbart frånvarande. Detta påtalas av många anställda, inte minst arbetsledarna.

Det individuella ledarskapet

Kyrkoherden är en slags knutpunkt i organisationen. En präst som blir kyrkoherde kan jämföras med en läkare som blir klinikchef. En återkommande punkt är att kyrkoherden sitter väldigt säker på sin post:

Sedan är det ändå lika svårt varje gång, för det finns ingen som kan tala om för en kyrkoherde, det är ingen som kan bestämma över en kyrkoherde. Så det stannar oftast där ändå. Ibland kunde man önska att det var en toppstyrd organisation vi hade, så det kunde sitta någon ovanför kyrkoherden och peka. Eller 'du klarar inte det här jobbet som chef'. Svisch, iväg. (Vaktmästare)

Som vaktmästaren säger i citatet så är kyrkoherdens ställning stark. Denne kan inte avsättas hur som helst. Idag krävs dock, menar flera anställda, tydliga och starka ledare. Kyrkan "spretar åt olika håll". Flera påtalar också att kyrkoherdarna skulle behöva mer ledarskapsutbildningar. Även de kyrkoherdar vi intervjuat menar att det krävs mycket av en ledare i Svenska kyrkan idag. Det gäller att både ha de förtroendevaldas förtroende, handlingsfrihet som ledare och integritet som individ. Det är ingen lätt uppgift att kombinera alla dessa delar.

De oklara ansvarsfördelningarna framstår tydligt som ett av problemen vid styrningen av Svenska kyrkan. En följd av detta är att mycket hänger på kyrkoherden som individ. När kyrkoherdar inte fungerar och inte "tar hand om" personalen på ett bra sätt, uppstår fort problem. I vissa stift finns personalkonsulter som kan agera hjälpresurs i sådana och liknande lägen. Det kan handla om då kyrkoherden har svårt med sin ledarroll, eller när kyrkoherde och kyrkoråd inte är överens om hur samarbetet ska gå till. Nyligen uppmärksammades det i DN (24 mars 2005) att Svenska kyrkan förkommit i Arbetsdomstolen 21 gånger de senaste 5 åren. En jämförelse kan göras med Ericssonkoncernen som hade förekommit knappt hälften så många gånger. Felaktiga avskedanden och uppsägningar var de vanligaste orsakerna till stämningarna från anställda inom kyrkan. Konflikter mellan arbetsgivare och arbetstagare behöver naturligtvis inte gå så långt som till stämningar i Arbetsdomstolen. Vi har fått insyn i en del tveksam hantering av personalfrågor i våra intervjuer. En problematik som vi har förstått förekommer eller har förekommit i två av församlingarna är kring timanställda, främst inom barnverksamheten. Många i barnverksamheterna är anställda "på timme". Detta gör bl.a. att de inte har en självklar plats på t.ex. personalmöten och andra gemensamma aktiviteter. Detta kan i sig skapa känslor av utanförskap. En del menar också att de har lovats fast anställning under många år utan att något händer. Följden av sådant kan bli otrygghet och frustration. Osämja inom ett mindre arbetslag där kyrkoherden inte ville gå in och medla trots önskemål från de inblandade, är ett annat exempel på bristande ledarskap.

Kulturen – idealitet, förändring, konflikt

Idealitet

Svenska kyrkan är en idéburen organisation med det kristna budskapet som grund. Det är ett anställningskrav för personalen att vara medlem i Svenska kyrkan. Undantag här är endast kyrkogårdsförvaltningen och lokalvårdare. Präster och diakoner är vigda till sitt ämbete, men även andra anställda känner att de har gått med på någon sorts kontrakt att arbeta i enlighet med kyrkans tro och lära. Det som driver många är att arbeta för tron, och att föra ut sin tro till andra.

Men sen har man ju också, när man jobbar inom kyrkan, ... någon slags... kallelse som gör att man vill jobba med detta, att föra ut ... min tro till andra. Det kristna budskapet. Det är det som driver mig, jag menar, hade jag inte haft det hade man ju kunnat vara lärare eller vadsomhelst. Man har ju ändå en slags kallelse .. att jobba i kyrkan på något sätt. Kanske inte i kyrkan som organisation, men i den kristna tron, så att säga. (Barnskötare)

De flesta säger att de inte känner uttalade krav på att som anställd vara aktiv i kyrkan på fritiden. Mera informellt känner dock många att det förväntas. Så här säger en barnskötare om relationen mellan arbete och fritid:

Jag ... kan tycka att arbetsgivaren kan vara klar över att tydliggöra att det här är jobb och det här är fritid, det är inte alltid det sägs så, kan jag tycka. Till exempel så nu en kväll skulle vi uppvakta en kollega och då går jag dit på fritiden men går jag på söndagar på gudstjänst så är det självklart att det är arbete. Det är ingen som säger att nu ska du ta detta som arbetstid ... det gäller kyrkan i stort tror jag (Barnskötare).

Den som är kyrkoherde sätter medvetet eller omedvetet själv en ribba för de anställda om vad som förväntas av dem i form av idealitet och engagemang för kyrkan. En kyrkoherde som visar att det finns en tydlig gräns mellan arbete och fritid ger signaler till sina anställda att slappna av på fritiden. Vi får flera signaler om att det motsatta är vanligare. Kyrkoherdar med stor arbetsbörda, som själva lägger ned mer än heltid på deltagande i församlingslivet, gudstjänster och andra aktiviteter, ger tyvärr signaler till anställda att detta är vad som förväntas. Ett sådant ledarskap riskerar leda till ökad stress bland de anställda. Detta är ett problem som verkar vara mest utbrett i verksamhetssfären.

Ett annat problem med ett arbete som "är mer än bara ett arbete" är att svårigheten att gå ifrån arbetsrollen när man är hemma. Detta tas

upp av flera intervjuade. En del har arbetet bara som arbete, andra som en betydande del även av privatlivet. Arbetet kan här komma i konflikt också med religiositeten.

F: Är du aktiv kyrkligt på fritiden också någonting?

S: Nja, det blir mest i tjänsten nu... Det är ju en liten nackdel att arbeta i kyrkan... när man väl inte arbetar så ... finns känslan att nu vill jag ju inte gå till jobbet. ... om jag inte hade arbetat i kyrkan så hade jag ju engagerat mig troligtvis lite mer i kyrkan utanför arbetstid än jag gör nu. ... Och då skulle man ju kunna tänka sig att då går man hit den andra söndagen med, men nej, det finns ju ett väldigt stort motstånd mot det. Så ibland kan jag längta efter ett jobb utanför kyrkan, ja. (Vaktmästare)

Organisationsförändringar

Man kan väl också säga att Svenska kyrkan inte är van vid organisationsförändringar. Den kulturen finns inte som på många andra arbetsplatser, där man förändrar nästan varje år. (Kyrkoherde)

Det är alltså inte vanligt med organisationsförändringar i kyrkans värld. Ovanan bland anställda att hantera sådant är stor. Även om man ges möjlighet att vara delaktig i processen, så finns därför risken för otrivsel p.g.a. att själva situationen är ovan och upplevs "hotande". Ovana vid organisationsförändringar gör också att man är sämre rustad att ta hand om problem som uppstår vid sådana. Att ta in konsulter från till exempel företagshälsovård utnyttjas till viss del, men man skulle kunna utnyttja det mer menar vissa.

Det är vidare svårt med omorganisationer i en verksamhet som är så utspridd och där det finns olika arbetsplatskulturer inom en och samma församling eller samfällighet. Traditionens och vanans makt är stor. En av de anställda säger att det som egentligen är jobbigt är upplevelsen av att förlora kontrollen. Har man arbetat under lång tid på sitt eget sätt och skaffat sig rutiner som fungerar, så känns det svårt att ändra arbetssätt för att någon annan vill det. Om det dessutom går från "frihet under ansvar" till ökad styrning stöter man oundvikligen på problem. Ett annat problem är att den sociala gemenskapen hotar att splittras i de arbetsgrupper som har etablerats under många år när förändringar skall diskuteras.

Konflikter och värdeskillnader

[det är] sån naivitet i detta att kristna människor är goda per automatik... (Präst).

Det finns en fördom kring kyrkan som säger att den är from, enig och vänlig. Flera studier tyder på att så inte är fallet. Hansson (2001) t.ex. talar om kyrkans Janusansikte och syftar då på skillnaden mellan hur man agerar inom kyrkan, och hur man agerar utåt. Många menar att det finns en utbredd konflikträdsla. I våra fallstudier bekräftas detta. Men, ett minst lika stort problem är bristen på lösningar. Ungefär hälften av våra intervjupersoner pratar om att det "gnälls" utan att man vill hitta lösningar på "gnällandet". Några anställda beskriver arbetsmiljöproblematiken så här:

Jag tror, det gäller nog många, att man är lite dålig på att lyfta problemen. Det skulle behövas lite grand här och där. Men det kanske är så på alla arbetsplatser. (Barnskötare)

Det är som om kyrkan är hal som en ål, jag vet inte hur man kan ta tag i saker och ting, det är jättesvårt att komma åt. Att bara prata och prata och prata, till slut pratar vi sönder det. Vi måste handla, verkligen göra någonting. (Fritidsledare)

F: Skulle du säga att ni har en god arbetsmiljö?

S: Ja det känns det som. Det gör det, sen är det alltid svårt med den psykosociala sidan för det är ju så beroende på människorna, man kan göra så gott man kan men ändå upplever några att det inte är det. Sen finns det personer som gnäller men inte gör något åt det ... Antingen så accepterar man saker och ting som de är eller så gör man något åt dem. Det är bara man själv som mår dåligt. Det kan ju vara inbyggt i den här organisationen också att man har både förtroendevalda politiker och tjänstemän, allting blir så segt och många som ska tycka ibland. Och då händer det kanske inte så mycket. (Förvaltningsassistent)

Vad är det då man pratar om, men inte löser? Vilka grunder finns till konflikter och värdeskillnader? Så här säger en präst:

... det är uppdelat i två läger, det är några som gärna vill förnya och hitta på, sen är det några som alltid känner sig hotade i alla lägen så fort det är något som ska förnyas. Och det blir gärna så att man ser sitt eget allra först, kan inte lyfta blicken och se vad som är bra för helheten här. Ofta så kan man inte lyfta blicken lite grand och se ... vad är bra för församlingsarbetet, ... vårt uppdrag. (Präst)

I citatet ovan framkommer dels skillnaden mellan de som vill förnya och de som inte vill förnya, samt skillnad i att se till helheter eller delar. Det verkar finnas en brist på att se församlingens arbete i strukturer och roller, man ser bara individer. Några påtalar också bristen på strategisk kommunikation. Djupa samtal om vart man är på väg saknas i organisationen. Det finns också skillnader i värderingar kring vilken roll Svenska kyrkan ska spela i samhället. Ska

man anpassa sig till det moderna samhället eller ska kyrkan hålla fast vid sina traditioner? Det finns t.ex. de som anser att det inte spelar någon roll hur många som kommer på gudstjänsterna; det är viktigast att utföra gudstjänsterna enligt gammal tradition. Andra anser motsatsen; det är viktigt hur många som kommer och gudstjänsterna bör anpassas efter den nya tiden.

Jag tycker att man måste anpassa kyrkan till det folk vill ha, men det går långsamt. (Kantor)

Biskopen kan lägga krav på att ändra i en församlings verksamhet om den inte är i enlighet med kyrkoordningen. Kyrkoordningen kan här ibland upplevas hindrande för utveckling. Det kan bland personalen ses som brist på flexibilitet att inte kunna gå utanför det som står där. Anpassningen till ett förändrat samhälle försvaras därmed.

Skillnaden mellan det nya och det gamla i kyrkan innefattar även de förtroendevalda. Det kan upplevas som ett problem för anställda att förtroendevalda av den äldre generationen är de som ska besluta om nya idéer får finansiellt stöd. Om alla de förtroendevalda i ett kyrkoråd är i pensionsålder känns det motigt att föra fram nya arbetsformer. Vill kyrkoherden åt ett håll, de anställda åt ett annat och kyrkorådet åt ett tredje kan man tänka sig en konflikthärd av stora mått.

Ett potentiellt problemområde är skillnader i uppfattningar om församlingarnas grundläggande uppgifter. Ett exempel är att barnverksamhet inte uttryckligen är en sådan. Detta är en fråga om hur kyrkoordningens text tolkas. Öppna förskolan, barntimme grupper och fritidsverksamheter skapar en god grund för framtida konfirmander och kyrkobesökare menar t.ex. vissa. I den bemärkelsen utövar de diakoni vilken är en av församlingens grundläggande uppgifter.

F: hur nära jobbar ni de andra i församlingen?

S: ... man är ju en del av församlingen men .. vår verksamhet är så speciell så att det blir "vi" på förskolan. (...) Man har ambitioner om att vi ska vara en del av församlingsarbetet men det är inte alltid det. Samtidigt så är de måna om att vi ska få finnas... Församlingen har ju fyra ben och då är diakoni en bit och vi gör ett stort diakonalt arbete hos oss fast frågar du de andra så har inte de en aning om det. Så de uppgifter som är specifika för kyrkan som vi gör ... jag menar vi har ju andakt med våra barn varje dag så men vi kanske inte har så många föräldrar som går på gudstjänsterna. Men barnen, de får ju med sig det. Det man gör blir lite osynligt och man är lite dålig på att lyfta det. Det här är inget vi funderar på dagligen men det har nog satt igång tankar och så där. (Barnskötare)

Andra menar att kyrkan inte ska vara huvudman för dessa verksamheter då ekonomin tryter. Här finns potentiella konflikter. Dessa kan bl.a. leda till att vissa grupper känner bristande tillhörighet till församlingen. Likheter finns här också med kanslipersonalen i den byråkratiska sfären. Även de kan känna sig som en grupp med bristande tillhörighet. Särskilt då kanslipersonalen arbetar i ett flerförsamlingspastorat kan ett problem vara att de 'bara' ses som sällskapetens förlängda arm ute i församlingarna. De ifrågasätter då själva vilken tillhörighet de har verksamhetsmässigt.

Vi har nämnt att personalen i stora församlingar i högre grad än i mindre, blir specialiserade i sina yrkesroller. En fara med specialisering kan vara att det uppstår gränser och statustänkande. Detta kan i sin tur skapa en konkurrensinriktad kultur. I domkyrkoförsamlingen nämner flera intervjupersoner att det finns känslor av gradskillnad mellan personalgrupperna. En generell bild tycks vara att präster, och till viss del, diakoner samt övrig personal som arbetar med högmässan (musiker t.ex.) har "hög status". Baksidan är att andra personalgrupper tenderar att känna sig osynliggjorda.

Yttre förväntningar

De anställda upplever att de ofta får stå till svars för allt som händer i Svenska kyrkan bara för att de är anställda där. Folks fördomar och uppfattningar om den kyrkliga världen kommer lätt fram. Alla människor har någon sorts relation till kyrkan och den har olika stor roll i vars och ens liv. Detta gör också att alla har en åsikt. Här finns också en otrygghet eftersom många oroas av att allt fler träder ut ur kyrkan. Eftersom ekonomin är helt avhängig medlemsantalet kan ju detta skapa problem på sikt. Att sprida det kristna budskapet är det egentliga uppdraget och de anställda borde kunna få finna ro i det menar man.

Individen och arbetsmiljön

Två personer kan uppleva samma arbetsmiljö helt olika. Det beror på deras yrkesposition men också på tidigare erfarenheter och egenskaper. Förväntningar och anspråk, samt det sociala livet utanför arbetsplatsen betyder också mycket. En anställd som är missnöjd med något på arbetsplatsen eller mår dåligt på grund av omständigheter kring arbetssituationen försöker långt ifrån alltid ändra det till det bättre. För det första kanske tidigare erfarenheter visar att det inte är lönt att ta upp kritiska saker. Antingen är det så att inget händer, eller så vet man att ekonomin inte tillåter det. För det andra kan de som har tagit upp sådana frågor blivit utsatta för någon form av repressalier. Bakom ett "nej" på frågan om man har försökt att

göra något åt en dålig situation, kan det finnas en känsla av att kulturen inte tillåter kritik, eller att just den personen inte tillåts vara kritisk. En tredje orsak är att man som anställd inte vill ställa krav och vara "besvärlig". Som på alla arbetsplatser har olika personer och yrkeskategorier olika inställning till sitt arbete. Man är på just den arbetsplatsen av olika skäl. För en del är det mest för den sociala gemenskapen. För andra är det själva yrkesutövningen. Detta påverkar vilja och förmåga att ta upp oegentligheter med kollegor och chef. Så här säger en präst om att alla inte vill försöka få till förändring:

Man pratar gärna skitprat och blir förbannad ... men när det väl kommer till kritan och man ska stå för det där, då släpper man hellre, för då är det inte värt det. Så personalmötena blir mest en utslätad 'gegga'. Det blir det verkligen. (Präst)

Att inte göra något åt problemen enligt de formella vägarna som finns för arbetsmiljöarbete betyder inte att man inte talar om dem. Som framgår i citatet ovan så pratar man gärna, kan till och med vara upprörd, även om man släpper det sen. Det finns här något i kulturen som gör att många upplever att det är bättre att tiga still och inte agera. Vi återkommer till detta i analysen nedan.

Sammanfattning

När det gäller styrningen av församlingarna är kyrkorådets roll ett potentiellt problemområde. Dels eftersom kyrkan bygger sin verksamhet på tro och att alla inblandade inte alltid är överens om vad tron står för. Dels upplever man bland kyrkans anställda att alla inte är införstådda med vad förtroendemannarollen innebär. Beslutsvägarna inom kyrkan upplevs ofta som långsamma och omständliga. Ansvarsfördelningen mellan kyrkoherde och kanslichef kan vara problematisk då rollerna inte alltid är klart definierade, samtidigt som relationen dem emellan ser olika ut från en församling till en annan. Det finns risk för att makt koncentreras i utskott till kyrkoråd och kyrkonämnder. Risker för problem blir särskilt stor då kyrkoherden hålls utanför dessa. Annars är kyrkoherdens ställning stark. Det är i stor utsträckning upp till denne som enskild individ hur församlingarnas arbetsmiljö är då Svenska kyrkan inte är centralt styrd. Utbildning i arbetsmiljöfrågor är märkbart frånvarande. De anställda upplever svårigheter att skilja mellan arbete och fritid då de ser arbetet som ett kall. Det finns en utbredd konflikträdsla och man har svårt att lyfta problem till den nivå där de kan lösas. Värdeskillnader finns bland annat mellan gamla traditioner å ena sidan och anpassning till moderna samhället å den andra.

Arbetsmiljöarbete och medvetenhet om arbetsmiljöfrågor

Vad görs egentligen?

Vad gör man faktiskt åt arbetsmiljön inom Svenska kyrkans församlingar? Vilka frågor tas upp och vilka arbetar med det? På frågan om de anställda tycker att man i församlingen arbetar för att förbättra arbetsmiljön svarar de allra flesta spontant "Ja". Intressant är att i flera intervjuer säger man ungefär så här "ja, men det beror på vad du menar med arbetsmiljö, det är ju lite oklart vad det är för något".

Det är kyrkorådet eller kyrkonämnden som har arbetsgivaransvaret i församlingarna. Ansvaret för arbetsmiljön har dock delegerats till kyrkoherden. De flesta anställda vet om detta, även om det ibland är svårt att uppfatta delegationsordningen. Det är dock till kyrkoherden man i första hand skall vända sig i arbetsmiljöfrågor.

Man kan påverka sin arbetsmiljö och få till förändringar om man verkligen vill och orkar. Man har nytta av att prata om saker och ting i rätt forum. (Förvaltningsassistent)

Det går att få till förändringar, säger flera, det gäller bara att orka. Som exempel på vad som går att förbättra nämns i en församling ett nytt lokalbokningssystem som tillkommit efter önskemål från de anställda. Vid enklare förändringar, som då en stol behöver bytas ut eller ett staket som är för lågt, är påverkansgraden stor menar de anställda.

I Björkens församling har det systematiska arbetsmiljöarbetet kommit något längre än i de andra. Här upplever flera att "visst finns det folk som tar tag i saker och ting". Det handlar dock mest om det fysiska. Nyligen har man tillsatt en skyddskommitté bestående av kyrkoherden, kyrkogårdschefen, tre skyddsombud; två från kyrkogårdsförvaltningen och en från församlingsverksamheten. Dessutom ingår en förvaltningsassistent som sakkunnig. Skyddskommittén ska ta hand om frågor som väcks vid skyddsronderna. De har en stående punkt på personalmötena för att föra fram hur arbetet med arbetsmiljön fortskrider. Möten inom skyddskommittén redovisas på protokoll som sätts upp på en centralt belägen anslagstavla. Arbetet håller på att systematiseras. Det är tänkt att en av prästerna i skyddskommittén (denne är skyddsombud), ska ta hand om en del av de psykosociala frågorna. Det har bland annat gjorts en enkätundersökning bland de anställda för att upptäcka brister och risker i de olika byggnaderna som anställda arbetar i. Här framkom en mängd

saker, mestadels kring den fysiska arbetsmiljön såsom t.ex. hala golv och ett bullrigt daghem. En av de anställda i Björkens församling menar att det däremot borde pratas mer öppet om den psykosociala arbetsmiljön.

För att skriva arbetsmiljöpolicy kan församlingarna ta hjälp av Församlingsförbundets arbetsmiljöhandbok (Flodwall). Prevents material om Systematiskt Arbetsmiljöarbete används också på vissa håll. I den pärmen finns en enkät att använda för att komma igång med kartläggning av arbetsmiljön. I Björkens församling använde man den enkäten och gick ut till de anställda med frågor om den psykosociala arbetsmiljön. Där togs bl.a. ensamarbete på kvällen upp, vilket kan uppfattas som en risk för hot och våld. Även på Alen har denna diskussion kommit upp till ytan då några anställda kände sig utsatta på kvällen då domkyrkan ska stängas. En dialog har därefter kommit igång bland de berörda om ensamarbete på kvällen. Fortfarande är dock uppenbarligen arbetsmiljöarbetet väldigt outvecklat i den samfällighet som Björken ingår i, liksom i Alens församling. Många av de anställda vet inte vad arbetsmiljöansvarig arbetar med. De vet inte att arbetsmiljöpolicy finns och de är över huvud taget osäkra kring vad som menas med arbetsmiljö. De psykosociala frågorna har fortfarande en undanskynd plats.

I Ekens församling har man arbetsmiljörund en gång per år. Då deltar samfällighetens personalansvarige, personalen samlas och man går igenom arbetsplatsen. Dessa möten uppfattas som ganska ytliga. Någon fördjupad diskussion kring de svåra frågorna förekommer inte. Det som kommer upp är ganska självklara problem, menar kyrkoherden. Trångboddheten är en sak som har diskuterats. Ekens församling har vid dessa ronder en genomgång med information om hälsoundersökningar och hur sjuklöner fungerar. Varje halvår har arbetsplatsen också en genomgång av vart man vänder sig om man blir sexuellt trakasserad, hur man beter sig vid incidenter och hur jämställdhetsplanen fungerar. Brandutbildning förekommer dessutom, samt första hjälpen-utbildning.

Skyddsombuden har en tämligen osynlig roll i de församlingar vi har undersökt. I de små församlingarna vet man oftast vilka som är skyddsombud, men inte mer. I domkyrkoförsamlingen är skyddsombuden för många inte ens kända. De har aldrig varit med och "dragit i nödbromsen", som en kyrkoherde uttrycker det. I en av de små församlingarna menar kyrkoherden att orsaken till ombudets undanskymda roll är att det är så få personer på arbetsplatsen. Några påtalar svårigheten med att rekrytera skyddsombud.

Stress är helt klart en del av arbetsmiljön och vi har inte hört talas om några åtgärdsplaner för att få bukt på problemet. Individuella insatser görs då kyrkoherden ställer upp och hjälper till med att prioritera, men det sker inte med systematik. Åtgärdsplaner och uppföljningar förekommer i ringa utsträckning, åtminstone inom det psykosociala området. På den fysiska sidan arbetar man med något större inslag av systematik.

Konsulter och företagshälsovård

I intervjuerna framkommer att man ibland har tagit hjälp av externa konsulter vid konflikter inom arbetsgrupperna. Några säger att det skulle behöva komma in konsulter oftare, någon som inte är "insyltad" i kulturen. Vid omorganisationer har konsulter används för att öka förståelsen. Företagshälsovården har också använts vid problem. Man har tagit hjälp för att trycka på Försäkringskassa och läkare vid några sjukskrivningsfall. Vissa anställda genomgår också kontinuerliga hälsoundersökningar. De anställda uttrycker uppskattning kring att ha företagshälsovård. För många är den dock enbart en extra tillgänglig vårdcentral för hälsokontroller. Beteendevetare som finns på företagshälsovården används i varierad utsträckning i de tre församlingarna. För några anställda kan samtal med en utomstående, som just en beteendevetare på företagshälsovården, vara ett nödvändigt stöd, det som gör att man orkar arbeta kvar.

Medvetenhet och hinder

Omedvetenheten om arbetsmiljöarbete är utbredd. Medvetenheten om vad Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) är, är i stort sett obefintlig. I Björken arbetar man enligt vissa mallar som finns i SAM-instruktionerna. Egentligen är dock ingen mer än den som utsetts till ansvarig för det medveten om att det är just SAM man arbetar efter. Vi frågade i intervjuerna om de anställda kände till Kyrkans Q, vilket vi såg som ett exempel på kvalitetsarbete med viktiga arbetsmiljöinslag i kyrkan. Ingen kände till detta. Någon ansåg sig dock ha hört begreppet. När det gäller församlingarnas eller samfälligheternas egna policydokument kring hot och våld, vad man gör vid trakasserier och dylikt, visste långt ifrån alla, inklusive kyrkoherdarna, var de fanns. Eken var ett undantag. Här visste de anställda utan tvekan var man kunde vända sig och var dokumenten fanns. Enbart ca hälften av de anställda vi intervjuade visste att det finns en pärm med policydokument, och var den är placerad.

Några orsaker till att ändå så lite görs, och som framkommer vid intervjuerna, är att informationen vid nyanställningar om hur och vad man kan göra för att åtgärda problem brister. Några menar att rädsla för bristande anonymitet gör att viktiga saker inte kommer fram i enkätundersökningar om den psykosociala miljön. Ett tredje hinder är brist på utbildning. Några anställda säger att de fått viss utbildning i arbetsmiljöfrågor, men långt ifrån alla.

Sammanfattningsvis tycks det ändå finnas en hel del påverkanskanaler och potentiella möjligheter till förändringsarbeten i församlingarna. De utnyttjas dock inte i någon stor utsträckning. Det finns en känsla av att arbetsmiljöfrågor ska man sköta vid sidan av, om det blir någon tid över. I nästa avsnitt ska vi redovisa det vi sett av olika, främst centrala, initiativ för att utveckla arbetsmiljöarbetet i kyrkan.

7. Arbetsmiljöprojekt – Vad görs och vad har gjorts?

Arbetsmiljöfrågan är naturligtvis inte ny inom Svenska kyrkan. Det både görs och har gjorts en hel del på området. Av de rapporter, utbildningsmaterial och riktlinjer vi har tagit del av framgår att medvetenheten och insikten om vikten av en god arbetsmiljö och ett fungerande arbetsmiljöarbete på ett allmänt plan och åtminstone på central nivå framstår som god. Detta gäller också vissa av de mer församlingsnära delarna av kyrkans komplexa organisation. Syftet med detta kapitel är att ge en samlad beskrivning av det underlag i form av rapporter, olika arbetsmiljöinsatser etc. som vi har fått tillgång till via PRK (Personalpolitiska Rådet inom Svenska Kyrkan) för att se om det går att dra några slutsatser om arbetsmiljöaktiviteterna i organisationen utifrån detta. Innan vi kommer in på själva genomgången följer nu närmast en presentation av Trygghetsfonden, som ju inte är en rapport utan en funktion inom den kyrkliga organisationen.

Trygghetsfonden

Trygghetsfonden är ett gemensamt utvecklingsverktyg för kyrkans arbetsgivar- och arbetstagarparter. Församlingsförbundet sammanfattar fondens ändamål på följande sätt:

Stiftelsen Trygghetsfonden för församlingar och kyrkliga samfälligheter (TF-F -84), Trygghetsfonden i dagligt tal, är de kyrkliga arbetsgivarnas och fackens gemensamma utvecklingsverktyg. I Trygghetsfonden finns pengar som parterna i förhandlingar enats om att avsätta för att främja förnyelse och utveckling i Svenska kyrkan och för att stärka de anställdas trygghet. För att främja detta kan Trygghetsfonden stödja utvecklingsprojekt som bedrivs i församling eller samfällighet.
(www.forsamlingsforbundet.se)

För att vara berättigad till stöd från Trygghetsfonden måste tre grundförutsättningar vara uppfyllda:

- Trygghetsfonden stödjer inte sådana åtgärder som faller inom arbetsgivarens normala åligganden. Arbetsgivaren måste alltså i förekommande fall kunna dokumentera att åligganden enligt lag och avtal har fullgjorts.
- Stöd från Trygghetsfonden kan endast ges om de lokala parterna är aktiva tillsammans. Trygghetsfonden ger inte stöd till projektidéer som

framstår som ensidiga partsintressen. Innan ansökan om stöd inges skall ansökan behandlas vid lokal förhandling mellan berörda parter.

- En viss självfinansiering av utvecklingsprojekt förutsätts. Projektstödet från Trygghetsfonden utbetalas efter avslutat projekt. (www.forsamlingsforbundet.se)

Av materialet som redovisas nedan framgår att Trygghetsfonden har bidragit till genomförandet av flera ur arbetsmiljösynpunkt intressanta projekt. Att denna fond finns och att ändamålen ser ut som de gör kan tolkas som att Svenska kyrkan och Församlingsförbundet på central nivå tar arbetsmiljöfrågorna på allvar och gör vad man kan för att skapa förutsättningar för ett kreativt arbetsmiljöarbete på församlingsnivå, men å andra sidan handlar ett aktivt arbetsmiljöarbete om fler och andra aspekter än enbart förekomsten av en särskild fond för utvecklingsprojekt. Dessutom är det klart uttalat att Trygghetsfonden inte är till för projekt som ligger inom arbetsgivarens normala åligganden.

Material

Här presenteras det underlag i form av broschyrer, häften och pärmar som kan sägas fånga den tryckta sidan av Svenska kyrkans arbetsmiljöarbete. De flesta trycksakerna kommer från Göteborgs kyrkliga samfällighet eller från Församlingsförbundet, men det är mycket möjligt att det finns mer underlag från andra delar av landet. Vi har inte gjort någon totalinventering av vad som finns, utan redogör här enbart för det material som vi har fått från PRK och fackföreningarna efter att ha gått ut med flera förfrågningar. Att Göteborgsområdet utmärker sig särskilt i underlaget är tydligt, men vi har inte tillräckligt underlag för att säga att man där skulle vara mer aktiva. Att Göteborg ändå är särskilt vanligt förekommande i underlaget kan ha sin förklaring i de kontakter som enskilda medlemmar i referensgruppen har ut i den kyrkliga organisationen eller i att Göteborgs kyrkliga samfällighet är den största i landet.

10 steg som kan avgöra framtiden

Detta är namnet på en broschyr från 1998 på 38 sidor som behandlar Trygghetsfondens erfarenheter av förändring och utveckling inom Svenska kyrkan. Broschyren inleds med några övergripande lärdomar om förändringsarbete, till exempel att det går trögt med arbetslagen, att projekt som sådana inte löser allt, särskilt om de blir beroende av enskilda eldsjälur, att man inte ska uppfinna hjulet på nytt och att man bör ha en helhetssyn på relationen mellan kyrkans inre liv och kyrkans uppträdande utåt.

Därefter följer en ganska utförlig redogörelse för ett par exempel på projekt som fått stöd från Trygghetsfonden, i Farsta och Norrbärke församling. Exempelen innehåller vittnesmål från flera personer som varit inblandade i utvecklingsprojekten. Skriften avslutas med en redogörelse av tio steg för att undersöka hur förändringsklimatet ser ut på en arbetsplats.

Broschyrens innehåll visar upp exempel och kan på det viset ge inspiration och idéer till andra församlingar som vill utforma projekt med stöd från Trygghetsfonden. De tio stegen för att undersöka hur förändringsklimatet kan se ut har sannolikt en medvetandegörande effekt. Som utvecklingsmaterial är det inte direkt arbetsmiljöfokuserat, men kan ge effekter på arbetsmiljön om det används på ett sådant sätt som det är tänkt.

Kyrkan som arbetsplats

En rapport från arbetsgruppen "Kyrkan som arbetsplats" (1995), utgiven av Göteborgs kyrkonämnd.

Inledningsvis illustrerar rapporten problematiken med att engagerade nyanställda efterhand tappar sugen och att detta beror på att förväntningarna på hög närvaro och deltagande bland församlingsmedlemmarna inte infrias. Det falnande intresset för kyrkans aktiviteter, mätt såväl i antalet medlemmar som i antalet besökare, leder till en tilltagande känsla av uppgivenhet och meningslöshet bland kyrkans anställda. Med den formuleringen fångar rapportens inledning det som man väljer att benämna "kyrkans fundamentalaste arbetsmiljöproblem".

Med liknelsen "när krubban är tom börjar hästarna att bitas" vill rapporten illustrera att de arbetsmiljöproblem och personliga konflikter som förekommer i Svenska kyrkan egentligen har sin grund i den beskrivna meningslösheten och dess orsaker.

I september 1995 utsåg Göteborgs kyrkonämnd således en arbetsgrupp vars mål var "att kyrkans arbetsplatser skall rustas för att på ett konstruktivt sätt kunna möta förändringar, lösa problem och hantera konflikter". Med arbetsplatser avsågs församlingarna. Rapporten "Kyrkan som arbetsplats" är alltså framtaget av denna arbetsgrupp.

I rapporten identifieras inledningsvis några problemområden av "strategisk betydelse":

- Anställdas frustration och sorg över kyrkans marginalisering i samhället.
- Organisatoriska oklarheter i församlingen (komplicerad organisation på grund av den dubbla ansvarslinjen mellan prästerlig ämbetslinje och folkligt förankrat självstyre).
- Stort antal deltidsanställda och timanställda.
- Trakasseras kvinnliga präster?

Därefter följer en presentation av vad Göteborgs kyrkonämnd och Stiftskansliet har gjort på arbetsmiljöområdet. Efter den inventeringen ger rapporten en rad förslag på insatser som behöver förstärkas. Bland annat behöver samverkan mellan kyrkoråd och anställda utvecklas. På arbetsledningsområdet har mycket gjorts, men där krävs enligt rapporten ytterligare insatser på olika områden. Församlingarna måste också bli bättre på att ta tillvara ambitiösa medarbetare, hävdar man.

Rapporten avslutas med sju konkreta förslag från arbetsgruppen:

- att frågan om kyrkans marginalisering lyfts till en strategisk fråga
- att skyddsronder och arbetsplatsträffar ges ett fördjupat innehåll
- att medel anslås för att starta försöksarbete i några församlingar för metodutveckling
- att kombinationstjänster tillskapas som alternativ till timanställning
- att hjälpmedel tas fram till arbetsledare för handläggning av avvecklings/ uppsägningsfrågor
- att PUN i samarbete med Stiftskansliet och Domkapitlet arrangerar seminarier kring innebörden av kyrkoherdens övergripande tillsyns- och samordningsansvar.

Utgångspunkten i denna rapport är intressant. Den antyder att de psykosociala arbetsmiljöproblemen har sina orsaker i förhållanden som ligger bortom och utanför arbetsledning, ansvarsfördelning och gruppdynamik. Att dessa faktorer fungerar bristfälligt har att göra med att kyrkan som institution befinner sig i kris, lyder argumentet. Med den utgångspunkten handlar insatserna för att förbättra arbetsmiljön mer om att förändra och utveckla kyrkans roll i samhället än om att konkreta insatser för att öka trivseln på arbetsplatserna. Risker med detta perspektiv är att man skjuter över problemen till

omgivningsfaktorer och missar de organisatoriska och kulturella problemen inom kyrkan.

På medarbetarnivå lyfter man fram åtgärder som konflikthantering, hjälpmedel för arbetsledare i uppsägningsfrågor, terapibehandling för enskilda anställda och särskilt stöd för ambitiösa medarbetare. Ett tydligt individperspektiv med andra ord. Även här missar man den mellanliggande organisationsnivån.

Förslaget att skyddsronder och arbetsplatsträffar skall ges ett fördjupat innehåll indikerar att dessa verksamheter inte ger avsedd verkan. Frågan är dock vad detta fördjupade innehåll innebär i det här fallet.

Missbruk? Alkohol och andra droger

Riktlinjer utarbetade av personalvård- och själavårdsavdelningen och antagna av Linköpings stift 1993. Riktlinjerna tar kortfattat (5 s.) upp grundsyn i alkohol- och drogfrågor, målsättningar, förebyggande åtgärder, stödjande åtgärder, rehabiliterande åtgärder samt resurser.

Riktlinjer och policydokument av det här slaget visar vilken hållning arbetsgivarparten har i dessa frågor, men säger inte så mycket om det konkreta arbete som bedrivs i syfte att göra verklighet av riktlinjerna.

Människan Mandatet Miljön

Skrift från Trygghetsfonden som syftar till att stimulera samtal om utveckling samt att informera om det stöd som fonden kan ge. I skriften skildras även exempel från organisationer och sammanhang utanför kyrkan i syfte att stimulera till nya tankar. En del avsnitt avslutas med diskussionsfrågor, till exempel "Är ni på arbetsplatsen överens om en beskrivning av hur problemet ser ut? Har ni ett samtalsklimat där samtliga har kunnat dra sitt strå till stacken för att beskriva nuläget?". Häftet omfattar 32 sidor.

Syftet med skriften är att väcka idéer om förändringsarbete och att informera om vilket stöd Trygghetsfonden kan ge till församlingar så att de kan genomföra idéerna. Resten är upp till den som söker. Broschyren uppfyller sitt syfte väl, men det vore väldigt intressant att utifrån ett arbetsmiljöperspektiv utvärdera de projekt som har genomförts med stöd från Trygghetsfonden för att se om de har gett avsedd verkan.

Hur arbetar vi tillsammans?

Broschyr från Göteborgs kyrkliga samfällighet som skall vara ett hjälpmedel för diskussioner om arbetstrivsel och arbetsmotivation. Ambitionen med skriften är att den skall passa alla yrkeskategorier och arbetsplatser där man diskuterar psykosocial arbetsmiljö. Broschyren är från 1988.

Inledningsvis presenteras i broschyren ett par problem som förknippas med psykosocialt arbetsmiljöarbete – att den psykosociala arbetsmiljön är svårare att komma tillrätta med än den fysiska miljön och att psykosociala problem ofta upplevs som en fråga för experter. Målet med broschyren är att se till att de anställda mår bra och inte slits ut av deras arbete samt att öka förståelsen mellan olika yrkeskategorier. Som ett medel att uppnå detta mål lyfter man i broschyren fram samtalet och den ömsesidiga respekten som viktiga framgångsfaktorer.

Broschyren innehåller flera tankeväckande illustrationer och rubriker. Bland rubrikerna återfinns följande påståenden:

- Personalen – en viktig arbetsresurs
- Arbetsmiljö är allt som påverkar oss i arbetet
- Vi är varandras arbetsmiljö
- Arbetsgruppen viktig
- Tala om arbetet

Dessutom tas följande områden upp:

- Olika förutsättningar
- Pusselbit som inte passar
- Olika roller
- Att bry sig om

Broschyren fångar på ett pedagogiskt och bra sätt vad psykosociala arbetsproblem är och vad de kan bero på. Den belyser problematiken och kan vara ett bra instrument för att höja medvetenheten om vilken slags problem det är fråga om. Förslagen på hur man bör vara och vad man bör tänka på är många. Däremot erbjuder broschyren inga metoder för att åstadkomma förändringar i praktiken.

Riktlinjer för systematiskt arbetsmiljöarbete inom Göteborgs kyrkliga samfällighet

En skrift från Göteborgs kyrkoförvaltning, antagen 2003, som bryter ner och konkretiserar innehållet i arbetsmiljölagen. Under rubriken "generella mål" slås det fast att "arbetsmiljön skall vara anpassad till

de anställda, skapa en psykiskt och fysiskt bra miljö som ger trivsel och arbetsmotivation”. Om den psykosociala arbetsmiljön skriver man följande:

Den psykosociala arbetsmiljön i kyrkans verksamhet är inte sällan ett problemområde. Det är därför viktigt att arbetsgivaren avsätter resurser i form av utbildning, möjlighet att få psykoterapi och handledning samt att medarbetarsamtal genomförs regelbundet. Kyrkan måste som arbetsplats bli bättre på att hantera relationsproblem (rapportens fetstil och kursivering). I de fall där egna resurser ej räcker, skall möjlighet till utomstående assistans finnas. (s. 13)

Citatet illustrerar två saker. Dels att psykosociala arbetsmiljöproblem tenderar att reduceras till psykologiska problem hos enskilda medarbetare, men samtidigt också en medvetenhet om att förmågan att hantera relationsproblem måste förbättras. Insikten om det senare är något som återkommer i flera av rapporterna, men på frågan om vilka lösningar eller åtgärder som kan bli aktuella är det oftast individuell psykoterapi eller tillgång till utomstående assistans som tillgrips. Av detta skulle man kunna dra slutsatsen att de psykosociala arbetsmiljöproblemen inte i första hand beror på en omedvetenhet om att problemen verkligen är psykosociala, utan snarare på att man inte känner till några åtgärder som kan hantera dessa problem. De lösningar som presenteras kommer bara åt den psykiska delen av problemet, inte den sociala.

Arbetsmiljöhandbok

I detta arbetsmaterial från Församlingsförbundet finns bland annat en övergripande arbetsmiljöpolicy och mallar för arbetsmiljökartläggning, skyddsronder, rehabilitering och introduktion av nyanställda. Materialet verkar vara nytt, men innehåller ingen information om när det är framtaget. Underlaget omfattar 38 sidor och tar upp många andra områden också, till exempel jämställdhetsplan och delegering. Bland de övergripande målen för arbetsmiljön återfinns följande formuleringar:

- att arbetsmiljöfrågorna skall integreras med verksamheten och beaktas i budgetarbetet
- att arbetsmiljöproblem i första hand skall lösas på den enskilda arbetsplatsen
- att alla anställda ges utbildning i arbetsmiljöfrågor, vilket särskilt beaktas vid introduktion av nyanställda
- att så långt som möjligt förebygga negativa effekter och avhjälpa brister i arbetsmiljön med hjälp av interna och externa resurser.

I riktlinjerna för arbetsmiljökartläggningen ingår punkten ”undersökning av den psykosociala arbetsmiljön”, vilket i listan över utvärderingspunkter bryts ned i följande punkter:

- Enahanda, ointressanta, långtråkiga arbetsuppgifter
- Jäkt, stress
- Svårigheter att påverka den egna arbetssituationen
- Obekväma arbetstider utan alternativ

På dessa punkter kan man kryssa i något av alternativen ”i liten omfattning”, ”i måttlig omfattning” och ”i stor omfattning”.

Även i checklistan för arbetsmiljöronden vid kontor och församlingshem tas den psykosociala arbetsmiljön upp, men på ett lite annorlunda sätt, som här i programmets punkter 26-29:

26. Är kontakten med kamrater och arbetsledning bra?
27. Kan beslut och arbetsuppgifter påverkas?
28. Är sjukfrånvaron hög?
29. Finns skyddsombud på arbetsplatsen?

Underlaget och riktlinjerna i detta material fungerar nog bra som checklistor för en mycket summarisk inventering av den psykosociala arbetsmiljön, men inte som instrument för att få någon djupare kunskap om arbetsmiljöproblemen.

Från getingbo till bikupa

Ett studiematerial utvecklat av Församlingsförbundet år 2001 som syftar till att ”bygga om det surrande getingboet till den produktiva bikupan”. Detta uppnås, enligt materialet, med hjälp av gemensamma utvecklingssamtal, en form av utvecklingssamtal som tar ca 1 år uppdelat på 8 tillfällen:

- Förberedelse, 1-2 timmar
- Möte 1, Det är tur att vi är olika – uppskattningsvis en halv dag
- Möte 2, Vilken verklighet ser vi? – uppskattningsvis en halv dag
- Möte 3, Tusen blommor – uppskattningsvis två timmar
- Möte 4, Blommor och bin – uppskattningsvis två timmar
- Möte 5, Forma vaxkakan – uppskattningsvis en halv dag
- Möte 6, Utvinn honungen – uppskattningsvis två timmar
- Möte 7, Hur går vi vidare? – uppskattningsvis två timmar

Materialet följer denna disposition och utvecklar under varje punkt innebörden i respektive rubrik. Till varje moment återfinns också arbetsuppgifter och läxor. Studiematerialet omfattar 50 sidor (enkelzijdigt) inklusive illustrationer och plats för egna anteckningar.

Som studiematerial är detta häfte mycket intressant. Upplägget är pedagogiskt och innehållet tyder på en praktiskt förankrad medvetenhet om hur framgångsrikt förändringsarbete bedrivs. Det är något som saknas i flera av de andra rapporterna. Inriktningen är entydigt konkret och praktisk. En utvärdering av hur församlingarna har arbetat med detta material och vad detta arbete sedan har lett till skulle kunna ge mycket kunskap om implementering av och metoder för arbetsplatsutveckling inom Svenska kyrkan.

Kyrkans Q

Ett handledningsmaterial som framställts inom Svenska kyrkans Församlingsförbund efter initiativ från Personalpolitiska rådet i Svenska kyrkan. Materialet bygger på en modell för verksamhetsutveckling som utarbetats av Institutet för Kvalitetsutveckling.

Kyrkans Q är "ett verktyg för att verkställande ledning och medarbetare skall kunna *utvärdera* och därmed *förbättra sina tillvägagångssätt* i arbetet mot de uppställda målen". En arbetsmetod för systematiskt kvalitetsarbete, med andra ord. I denna mening är materialet inte inriktat mot arbetsmiljöarbete. Men modellen tillämpar en samtalsmetod "...som ger utrymme för alla och där vi når fram till gemensamma perspektiv. Här letas inte efter fel, här ges inte plats för kritik eller diskussion, bara för ett gott och nyfiket samtal, där alla får plats och där vi letar oss fram till gemensamma perspektiv och identifierar våra styrkor och förbättringsmöjligheter".

På det viset har arbetet med Kyrkans Q tydliga kopplingar till arbetsmiljöarbetet. Om modellen i praktiken innebär positiva eller negativa effekter på de psykosociala arbetsmiljöproblemen är i och för sig en utvärderingsfråga. Men innehållet i den tretton punkter långa värdegrunden inger dock förhoppningar om att församlingar som arbetar efter modellen kan nå framgång i sitt arbetsmiljöarbete. Nedan följer några axplock ur värdegrunden:

Allas delaktighet. Varje medarbetare skall känna sig ha förtroende att utföra och utveckla sina arbetsuppgifter. Var och en måste därför se sin roll i helheten, ha en god uppfattning om målen för både egna och andras insatser och både ge och ta emot information om verksamhetens resultat.

Engagerat ledarskap... Hos varje ledare skall finnas ett tydligt engagemang och en förmåga att skapa en kultur av tillit, öppenhet och delaktighet

Engagerat medarbetarskap. Varje medarbetare skall arbeta efter givna mål. Hon/han skall arbeta med sådant engagemang gentemot dem hon/han är till för och med sådan öppenhet gentemot ledningen att målen efterhand kan anpassas till nya behov och möjligheter inom helheten.

Själva arbetsmodellen är uppdelad i fem steg:

1. Förstå metoden och skapa lust
2. Klargör värdegrund och skapa överblick
3. Samtala fram en beskrivning av verksamheten
4. Utvärdera och upptäck förbättringsmöjligheterna
5. Planera och genomför förbättringar

Under punkten 3, "samtala fram en beskrivning av verksamheten", finns ett frågeområde som särskilt berör "medarbetarnas engagemang, delaktighet och uppmuntran". Där skall gruppen redogöra för medarbetarnas samlade kompetens. Bland frågeställningarna är det framförallt följande områden som har klar anknytning till psykosocial arbetsmiljö:

Redogör för...

B. Hur ni planerar långsiktigt för att utveckla en kultur i arbetslaget som präglas av

- förmåga att lyssna och dela perspektiv med varandra,
- förmåga att förebygga och hantera konflikter,
- förmåga att ta hänsyn till varandra över yrkesgränserna,
- förmåga att se hur verksamhetsprocesser påverkar varandra

(Kyrkans Q, s. 26)

För dessa punkter skall gruppen beskriva tillvägagångssätt, i vilken omfattning de redovisade tillvägagångssätten tillämpas samt hur och i vilken omfattning man utvärderar och förbättrar sina tillvägagångssätt.

Under rubriken "medarbetarnas utveckling" tas följande områden upp:

Redogör för

A. Hur ni skapar en god psykosocial arbetsmiljö.

B. Hur ni främjar självkänsla, självförtroende och gruppkänsla hos medarbetarna.

- C. Hur ni avsätter tid och resurser för ledares och medarbetares personliga respektive gemensamma reflektion kring förutsättningar för en god arbetsmiljö.
 - D. Hur ni mäter arbetstillfredsställelse och välbefinnande.
 - E. Hur ni i tid upptäcker brister i fråga om medarbetares arbetstillfredsställelse och välbefinnande.
 - F. Hur ni avsätter tid och resurser för chefers och medarbetares träning i konsten att relatera till varandra, förebygga och hantera konflikter, samt skapa en god psykisk och social arbetsmiljö.
- (Kyrkans Q, s. 32)

Även för dessa områden skall gruppen beskriva tillvägagångssätt mm. Frageställningarna visar att Kyrkans Q som kvalitetsverktyg innefattar och behandlar områden som är av stor betydelse för den psykosociala arbetsmiljön. De församlingar som väljer att arbeta med detta kvalitetsinstrument bereds goda förutsättningar att arbeta med och kanske även ta itu med de arbetsmiljöproblem som skydds- ronderna inte ens klarar av att upptäcka.

I arbetsmaterialet ingår även två häften med ett fiktivt exempel, "Nineveds församling", som syftar till att öka förståelsen för hur man arbetar med Kyrkans Q. Det ena häftet är en beskrivning av tillvägagångssättet i den fiktiva församlingen och det andra häftet är ett exempel på hur en återföringsrapport kan se ut.

Även om Kyrkans Q i första hand är ett kvalitetsutvecklingsinstrument innehåller det flera viktiga områden för utveckling av den psykosociala arbetsmiljön. Som modell för verksamhetsutveckling är Kyrkans Q förmodligen det mest lovande av de underlag som behandlats i det här kapitlet när det gäller att få till stånd konstruktiva förändringar i den psykosociala arbetsmiljön på kyrkans arbetsplatser. Det skulle vara mycket intressant att utvärdera och följa upp arbetet i de församlingar som använt sig av detta verktyg – inte bara i efterhand utan också i realtid. En studie av ett antal utvalda församlingar som arbetar efter denna modell skulle ge mycket kunskap om förändringsarbetet i Svenska kyrkan.

8. Hur är arbetsmiljön och hur fungerar arbetsmiljöarbetet i Svenska kyrkan?

Inledning

Rubrikens generella frågeställningar kan inte besvaras fullt ut i denna undersökning. Huvudorsakerna till detta är dels den höga grad av decentralisering som utmärker kyrkans organisation, dels undersökningens ringa omfattning. Arbetsgivaransvaret för arbetsmiljön i kyrkan ligger på församlings - eller samfällighetsnivå. Därmed finns ca 900 arbetsgivare inom organisationen. Arbetsmiljö och arbetsmiljöfrågor behandlas sålunda långt ut i organisationen. Inom ramen för denna undersökning har vi studerat tre sådana enheter/arbetsgivarområden närmare. Syftet har inte varit att dra säkra generella slutsatser om arbetsmiljön i hela organisationen. Syftet har varit att på grundval av dessa "fall", tidigare forskning samt dokumentstudier av arbetsmiljöinitiativ inom kyrkan, undersöka vilka typer av arbetsmiljöproblem som kan förekomma och hur man tar sig an dem, samt söka förklaringar till varför de framträder.

Men, vad viktigare är; frågan är om man överhuvudtaget kan tala om *en* arbetsmiljö i Svenska kyrkan? 900 arbetsgivare med ett relativt stort eget handlingsutrymme att styra sina verksamheter, innebär också 900 unika arbetsenheter, var och en med sina specifika lösningar. Inom kyrkans ramar bör det sålunda kunna existera exempel på både väl fungerande arbetsmiljöer såväl som motsatsen. Vi är också övertygade om att så är fallet. Ett huvudproblem är att kyrkans högre nivåer inte utövar ett offensivt ledarskap i arbetsmiljöfrågor. Alltför mycket lämnas till församlingarnas nivå.

Trots nämnda förhållanden anser vi att det är fullt möjligt att diskutera ett antal organisatoriska drag i Svenska kyrkan vilka skapar viktiga gemensamma förutsättningar för arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Vi kan urskilja olika strukturella och kulturella drag som kan orsaka missförhållanden i arbetsmiljön, och som motverkar ett väl fungerande arbetsmiljöarbete. Ett förbehåll måste dock resas. Sådana "negativa" organisationsaspekter avsätter inte nödvändigtvis negativa, eller ens likartade, spår på församlingarnas nivå. Det lokala handlingsutrymmet är ju stort. Negativt verkande faktorer kan motverkas och upphävas av medvetna och duktiga lokala ledare och anställda. Därmed är vi redan här inne på den viktigaste av våra slutsatser i denna undersökning: arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete inom Svenska kyrkan är i alldeles för hög grad beroende av enskilda

individens medvetenhet och engagemang. Innan vi går närmare in på denna fråga skall vi dock först diskutera de arbetsmiljöförhållanden vi sett i vår studie.

Hygglig fysisk men sämre psykosocial miljö

Inledning

Såväl våra egna fallstudier som tidigare forskning, bekräftar att fysiska arbetsmiljöproblem och skador är mindre förekommande inom kyrkan än andra arbetsplatser. Problem som har att göra med arbetsorganisation och psykosocial miljö verkar däremot vara fler. De typer av problem som framkommer, t.ex. vid Arbetsmiljöinspektionens tillsyn, är samarbetsproblem, kommunikationssvårigheter, oklar organisation, dåligt ledarskap, stress och problem som har att göra med gränssättningen mellan arbete och fritid (Hansson 1999). I våra fallstudier har denna bild i mångt och mycket bekräftats.

Två sfärer och tre hierarkier

För förståelse av arbetsmiljön inom kyrkan bör man utgå från dess arbetsdelning. Personalen på församlingsnivå återfinns inom dels verksamhetssfären, dvs. de som arbetar med den utåtriktade verksamheten, dels den byråkratiska sfären, dvs. de som arbetar administrativt. Inom dessa båda sfärer, särskilt verksamhetssfären, finns en omfattande funktionsindelning. Gemensamt för personalen inom verksamhetssfären är dock att de bedriver utåtriktad verksamhet främst inriktad på själavård och mänskliga relationer. Personalen inom den byråkratiska sfären arbetar inåt, med allt det som krävs för att hålla själva organisationen igång. Eventuella arbetsmiljöproblem kan vara och upplevas ganska olika i sfärerna. Skillnaderna kan också leda till missuppfattningar och oförståelse för varandras arbetsvillkor.

Personalen inom båda sfärerna har att förhålla sig till tre olika beslutshierarkier; förtroendemannahierarkin i kyrkoråd och nämnder, den professionella hierarkin; dvs. kyrkoherdar, prostar och biskopar, samt den administrativa; klockare, kamrerer etc. De senare har huvudsakligen sina ledningsuppgifter gentemot personal inom den byråkratiska sfären. Detta innebär, i flertalet fall, och om vi förstätt saken rätt, att kyrkoherdar etc. utövar direkt ledarskap främst inom verksamhetssfären. Gränsdragningen är dock oklar. I praktiken verkar avsevärda skillnader råda bara mellan de tre fall vi har studerat.

Kyrkoherden är ändå "högste" arbetsledare på församlings- eller samfällighetsnivå. Kyrkorådet/kyrkonämnden är emellertid formellt

arbetsgivare (även för kyrkoherden). I Kyrkoordningen framgår att kyrkoråd och kyrkoherde har ett gemensamt ansvar för församlingens grundläggande uppgift, den "dubbla ansvarslinjen". Dessa två instanser måste alltså lokalt förhandla fram en fördelning sig emellan. Resultatet av sådana förhandlingar beror av individfaktorer, samarbetsklimat etc. Avgörande är då vem som är kyrkoherde och vilka som beklär de viktigaste förtroendeposterna. I vissa frågor kan kyrkoherden som högsta arbetsledare ha ganska svag auktoritet. Kanske har administrativ ledningspersonal getts stort utrymme (t.ex. kamrer). I andra fall styr förtroendemannasidan mer direkt i församlingen. De har på så sätt detroniserat kyrkoherdens inflytandeområde. I arbetsmiljöfrågor är det vårt intryck att arbetsgivaransvaret vanligen delegerats till kyrkoherden.

Eftersom ansvarsområden "överlappar" på nämnda vis måste återkommande "förhandlingar" ske på det informella planet. Inte minst när personer byts på de olika posterna måste nya överenskommelser nås. Vi skall återvända till ledningsfrågorna. Först ska vi dock diskutera vilka arbetsmiljöproblem personalen upplever.

Anställdas arbetsvillkor

Egenkontroll

Flera undersökningar har visat att anställda inom kyrkan vanligen upplever en hög grad av egenkontroll i arbetet (SKTF 2004). Särskilt inom verksamhetssfären verkar personalen anse sig ha ett gott inflytande över hur de utför sina arbetsuppgifter. Präster, diakoner, församlingsassistenter och pedagoger, musiker, fritidsledare och personal inom barnverksamheten, beskriver själva hur de relativt fritt kan sätta mål, lägga upp och prioritera i sin dagliga verksamhet. Själva grunden för denna frihet ligger i yrkeskunskapen. De är experter inom sina egna yrkesområden. Som sådana har de ett stort mått av handlingsfrihet att tillämpa sina kunskaper i olika situationer (Freidson 2003). Den byråkratiska sfärens personal har arbetsuppgifter vilka är lättare att reglera och standardisera. Det är här enklare att mäta måluppfyllelse. De har därför inte samma nödvändiga handlingsutrymme som personalen i verksamhetssfären. Detta innebär dock inte att de upplever brist på egenkontroll. Även inom denna grupp anser sig många av våra intervjuade, ha goda möjligheter att påverka sina arbetsuppgifter. Ett rimligt generellt antagande är att personal inom Svenska kyrkan har ett relativt stort mått av kontroll i den egna arbetssituationen.

Arbetslag och team

Personalen i båda sfärerna ingår ofta i olika former av gruppbildningar kring själva yrkesfunktionen. De är inte alltid ensamma i sin yrkesroll. Inom barnverksamheten t.ex., är de vanligtvis fler. Där fungerar man i regel som ett team och lägger tillsammans upp arbetet. I större församlingar, där det finns fler personer i samma yrkesfunktion, finns liknande team även bland annan personal. I småförsamlingar är det dessutom ofta så att personer i en yrkesfunktion regelbundet träffar och diskuterar sitt arbete med kollegor i andra församlingar inom en samfällighet. Olika typer av "vertikala" grupper av mer tillfällig karaktär förekommer också. Vaktmästare, musiker och präst, t.ex. planerar tillsammans gudstjänst. De team som förekommer är dock inte resultatet av någon utvecklad teambaserad organisation. Några särskilda strategier, någon särskild utbildning etc., för att arbeta i team verkar inte förekomma. Kyrkan är inte en organisation som vilar på arbetslag. Snarare bör den karaktäriseras som en organisation vilken i hög grad bygger på ensamarbete. Personer är ofta ensamma i sin yrkesroll. Och, även om de är flera, så arbetar de i hög grad på ett individualistiskt vis (Hansson 2001). Det positiva i att ha arbete med hög egenkontroll, har därmed också en negativ sida: isolering, individuell utsatthet och bristande socialt stöd.

Yrkeskrav och socialt stöd

Det sociala stödet på arbetsplatsen framstår alltså ibland som bristfälligt. Detta bör relateras såväl till oklart eller bristande ledarskap, som till isolering och bristande kollegialt stöd i yrkesutövningen. Detta gäller särskilt personalen inom verksamhetsfären. Yrkesfunktionerna här uppvisar, mer eller mindre, följande karaktäristiska drag:

1. Arbetet innebär ständig kontakt med människor med behov av vägledning och hjälp i andliga, psykologiska och sociala frågor. Sådant "människovårdande" arbete ställer stora krav särskilt på emotionellt engagemang. Det krävs professionalitet i förhållande till egna och andras känslor. Detta innebär krav på att ibland sätta sig över sina egna känslor och åsikter. Eftersom man ofta blir "utsatt" i enskilda situationer är behovet av professionellt och emotionellt stöd från ledning och arbetskamrater särskilt stort. Det kan handla om att få en bra feedback från sin arbetsledare, att denne är uppmärksam på och ger stöd när det går särskilt tungt. Det handlar vidare om förekomsten av två typer av arenor i organisationen; dels sådana där man får en professionell diskussion om arbetsmetoder

och problem, dels ovan nämnda "bakgrundsscener" där man kan återhämta sig. Där man får vara sig själv i en gruppgemenskap, "klä av sig" rollen, ösa ur sig, utan att behöva upprätthålla en fasad (Lindgren 1993, Goffman 1961). Här ser vi klara brister i kyrkans organisation.

2. Flera av yrkesfunktionerna inom verksamhetsfären innebär gränslöshet ifråga om dels, den personliga insatsen och engagemanget, dels ifråga om när arbetet utförs (Allvin m.fl. 1999). Vi har sett att för en stor del av personalen inom Svenska kyrkan är arbetsuppgifterna något mer än bara arbete. Man bärs av en övertygelse och ett brinnande engagemang. Det blir en flytande gräns mellan arbete som försörjning och arbete som kall. Därmed är det också svårt att upprätthålla en rimlig gräns för hur mycket man skall arbeta. Arbetet riskerar att, så att säga, kolonisera hela det sociala livet. Man bär det med sig för jämnan. Om telefonen ringer etc., så ställer man upp, oavsett tid på dygnet. Här kan vi tala om ett slags positiv stress. Det är lätt att arbeta mycket om man upplever meningsfullhet i arbetet. Det kan dock leda till försakelse av andra viktiga ting i livet, och att man inte själv uppfattar kroppsliga signaler i tid. Människor med sådana arbetsuppgifter behöver personer i omgivningen som "säger stopp", som lägger sig i och ifrågasätter nyttan med arbetsmängden. Det är särskilt viktigt att detta uppmärksammas av dem som "sätter normen" för arbetet. När de tongivande i församlingen då själva arbetar mycket och gränslöst, så riskerar detta leda till ett "tryck" på andra att göra likadant. Det är viktigt att motverka utvecklandet av en sådan "kultur". Budskapet måste vara att denna typ av "hängivenhet" inte är vad som förväntas. Det är vårt intryck att denna problematik ofta finns i församlingarna. Vi har dock också fått exempel på en annan, ibland problematisk, sida av att arbeta som anställd i en ideell verksamhet. Några intervjuade menar att arbetet i kyrkan gör att de inte orkar engagera sig ideellt och på fritiden längre. Det känns då t.ex. jobbigt att gå på gudstjänst till sin arbetsplats på sin lediga dag. Att inte göra det kan ge dåligt samvete och en rädsla att andra skall tycka att man på något sätt sviker.

3. Andra forskare har uppmärksammat den individualism som råder inom kyrkan (Hansson 2001). Även detta har en anknytning till "kallet". Många arbetar utåtriktat och efter egen övertygelse. De har en hög grad av egenkontroll i arbetet. De utformar det efter " eget huvud". Detta riskerar leda till såväl splittrade målbilder eftersom värderingar och mål i arbetet inte diskuteras i tillräcklig utsträckning, som splittring i fråga om metoder, dvs. att olika handläggare utformar egna arbetssätt (a.a.,s 164).

Samtliga dessa tre aspekter gäller rimligen först och främst inom verksamhetsfären. I varierande utsträckning kan de också återfinnas inom den byråkratiska. Eftersom arbetet här inte är lika inriktat på mänskliga relationer etc., framträder de dock i betydligt mindre utsträckning. Isolering ifråga om arbetsuppgifter och upplevelser av bristande stöd och samarbete, kan dock framträda även här, det har vi fått flera indikatorer på.

Kyrkan är idag en organisation med knappa resurser. Hittills verkar detta dock inte ha slagit igenom i form av omfattande besparingar och neddragningar i verksamheten. Den kvantitativa överbelastning som främst förekommer bör alltså hänföras till resonemanget ovan om gränslöshet och kall. Det kan emellertid förväntas att kyrkan i framtiden står inför organisatoriska förändringar till följd av ett ansträngt ekonomiskt läge. Om så blir fallet ökar betydelsen av förebyggande riskbedömningar kring konsekvenserna av eventuella besparingar för personalens arbetsmiljö.

Kyrkans organisation brister alltså ofta i fråga om samarbete, samverkan och socialt stöd. Till att börja med utövar inte alltid ledningspersonalen den typ av värderande, emotionellt och instrumentellt stöd som är så viktigt. Det kanske rentav är så att ledningsorganisationen ibland är så oklar att anställda inte ens vet riktigt vem de ska vända sig till. Det är heller inte självklart på många platser vilken av ledningsfunktionerna som skall uppmärksamma när en anställd behöver stöd. I de allra flesta fallen handlar det dock rimligen om kyrkoherden. Ett annat problem är att det verkar saknas arenor i organisationen där man kan ta upp och diskutera mål, metoder och "enskilda fall" på ett öppet och professionellt vis. Slutligen verkar personalen ofta sakna ovan nämnda naturliga "bakgrundsscener" i organisationen. Många fungerar som "ensamvargar" i sitt arbete.

Information och påverkan

Vart vänder man sig då om man vill ha till stånd förändringar? Kanaler är här desamma som i de flesta andra organisationer. Man kan ta upp frågor enskilt med sina överordnade. Här finns alltså flera vägar. Dels kan man vända sig till sin närmaste chef, dels kan man, vilket troligen förekommer i en del fall, ta upp frågor med förtroendevalda. Detta beror naturligtvis på frågans karaktär, men också på hur det lokala ledarskapet har framförhandlats mellan de olika hierarkierna. De två sfärerna är ju överlappande och sammankopplade. Det är rimligt att anta, anser vi, att det inom många församlingar, p.g.a. oklara ledarroller och parallella hierarkier, uppstår ett slags "maktvakuum". För den anställde handlar det då om att "ta sig" inflytande. Oklara beslutsvägar gör att makt och inflytande i hög grad utövas på informella vägar.

Medarbetarsamtal, eller personalutvecklingssamtal (PU), förekommer på många håll i kyrkan, dock ej genomgående. 65 procent av de anställda hade sådana 2003. PU-samtal har visat sig, om de genomförs väl, vara en klart arbetsmiljöfrämjande kanal för de anställda. Detta förutsatt att de chefer som genomför dem har utbildning för det och är kompetenta.

De regelbundna personalmöten, eller arbetsplatsträffar som förekommer är inte främst arenor för inflytande. De har främst karaktären av informationsmöten. De anställda informeras om vad som händer och är "på gång", men, direkt medbestämmande verkar inte utövas i någon särskild utsträckning. I våra fallstudier kunde vi också se att det fanns personal, t.ex. barnskötarna, som av rent praktiska skäl hade svårt att delta i mötena.

När det gäller möjligheten att utöva inflytande på högre nivåer inom kyrkan än den lokala församlingens, så verkar detta inte vara aktuellt för den "vanlige" anställde. Dessa upplever väldigt lite kontakt med högre befattningshavare och bristande inblick i vad som sker på dessa nivåer. Kontakten med dessa ledningsnivåer sker när biskopen besöker församlingen, vilket inte hör till vanligheterna. De formella möjligheter till påverkan som existerar på detta plan synes vara dels, om det sker via fackföreningsrepresentanter på högre nivå, dels kan man i egenskap av vanlig kyrkomedlem söka utöva inflytande via sina förtroendevalda.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att det inte finns tydliga strukturer för inflytande på nivåer högre än det egna arbetets. Infly-

tandet på församlingsnivå kan säkerligen i många fall vara stort, i andra fall mycket litet. Det beror, som redan nämnts, av för det första den ledarfilosofi som tillämpas inom församlingen, för det andra hur ledningsfunktioner har fördelats mellan de olika beslutsinstanserna, och hur väl detta fungerar i praktiken. Oklarheter som existerar i den lokala organisationen ger goda möjligheter för "starka" personer att skaffa sig ett gott inflytande på det informella planet. De som inte förmår detta kan tänkas känna ett utanförskap.

Anställningsformer

I en av våra fallstudier stötte vi på flera personer med osäkra anställningar. I ett fall rörde detta en person som under en lång följd av år varit timanställd. Vi har inom ramen för denna studie inte haft möjlighet att följa upp detta fenomen. Vissa indikationer vi får tyder dock på att visstidsanställningar är ganska vanligt förekommande i kyrkan.

De anställda och arbetsmiljöarbetet

I de fall vi undersökt verkar de anställda i regel känna till att kyrkoherden har delegerats ansvaret i arbetsmiljöfrågorna. Det allmänna arbetsmiljömedvetandet rör framförallt den fysiska arbetsmiljön. På ett par arbetsplatser hade visserligen frågor om risker vid ensamarbete kommit upp och på en arbetsplats hade ett av skyddsombuden fått uppdraget att svara för psykosociala arbetsmiljöfrågor. Några åtgärdsplaner mot stress, vilket av många påtalas som ett problem i verksamheten, fanns inte. Det förekommer att personer hänvisar till psykosociala frågeställningar i intervjuerna. Huvudsidan är dock att man förknippar arbetsmiljöarbete med fysiska frågor i verksamheten. Dessa avhandlas främst vid skyddsronderna. Skyddsombud finns vanligen men spelar en undanskymd roll. Precis som på många andra arbetsplatser framgår att det är svårt att få folk att ställa upp som ombud. Skyddsombuden kan finnas på "samfällighetsnivå" eller "församlingsnivå". I det förra fallet medför detta ibland att personal i församlingen inte ens vet vem som har uppdraget. Den församling där en ansvarig för psykosociala frågor fanns skiljer här ut sig från de övriga. Här hade man börjat försöka skapa systematik i arbetsmiljöarbetet. I några av fallen hade man också arbetsmiljöfrågor och rapport från skyddskommitté som stående punkt på dagordningen för personalmöten.

Medvetenheten om psykosociala arbetsmiljöfrågor och vad Systematiskt Arbetsmiljöarbete (SAM) står för, var i "våra" fall låg, för att inte säga obefintlig. Det finns ingen särskild anledning, som vi ser

det, att tro att dessa fall skulle utgöra undantag i kyrkan. Inte ens Kyrkans Q, en förhållandevis stor satsning på kvalitetsutveckling med inslag SAM-tänkande, var känd. Att arbetsgivaren är skyldig att arbeta förebyggande och integrerat med verksamhetsstyrningen i arbetsmiljöfrågorna, tycks inte ha nått ut vare sig till personal eller till arbetsledning. Kompetensen är genomgående låg. Utbildning tycks inte ha genomförts i någon särskild utsträckning. Man förknippar inte vissa typer av problem på arbetsplatsen med arbetsmiljöfrågor, har inte särskilda kanaler för detta och bestämmelser i "ryggen".

Det här skisserade förhållandet är på intet sätt unikt för Svenska kyrkan. Det är en ganska vanlig bild på många arbetsplatser. Vad som kanske skiljer är att man inom kyrkan lokalt verkar ha väldigt lite av formellt utvecklad policy kring arbetsmiljöfrågorna. Bristen på medvetenhet och systematiskt arbete med frågorna kanske främst bör förklaras utifrån avsaknaden av övergripande strategisk ledning i dessa frågor inom organisationen. Detta innebär inte att inte centrala nivåer gör något. Såväl Församlingsförbundet, som andra centrala funktioner kan ge support och har dessutom utarbetat informations- och utbildningsmaterial. Det hela blir dock ett slags Moment 22 om inte dessutom centrala beslutsinstanser börjar utöva ett offensivt ledarskap i frågorna: central hjälp och resurser finns att få, men initiativ och förfrågan måste komma från församlingsnivån. Men hur skall de kunna dra nytta av denna när de inte har kompetens att beställa?

Sett mot bakgrund av den uppmärksamhet kyrkans arbetsmiljö rönt i media på senare år, kan det tyckas märkligt att inte fler och offensiva satsningar har gjorts för att få igång arbetsmiljöarbetet. Lokalt kan naturligtvis sådana satsningar förekomma. Men att en så stor organisation som kyrkan inte har en tydlig övergripande strategi för att utveckla arbetsmiljöarbetet, är förvånande. De många fackliga tillhörigheterna i organisationen är säkert också ett problem. Det ställer stora krav på fackligt samarbete över organisationsgränser, inte minst när skyddsombud skall utses och samarbeta. Vi har dock inte underlag här för att uttala oss om hur detta samarbete fungerar. Vi kan bara konstatera att det stora antal fackföreningar som finns på området komplicerar bilden.

Organisation, ledarskap och arbetsmiljöarbete

Den dubbla ansvarslinjen

Svenska kyrkan har en otydlig ledningsorganisation. Detta är ett strukturellt problem som kan leda till allvarliga konsekvenser för såväl arbetsmiljö som arbetsmiljöarbete. På den lokala nivån utövas arbetsgivaransvaret i arbetsmiljöfrågor vanligen av kyrkoherden. Eftersom arbetsmiljöarbete skall bedrivas integrerat med verksamhetsstyrningen, kan övriga ledningsfrågor förväntas inverka, inte bara på arbetsmiljön, vilket är självklart, utan också på hur arbetsmiljöarbetet genomförs. Om kyrkoherden skall ha det fulla ansvaret för arbetsmiljön så bör sålunda han/hon även ha fullt ansvar för verksamhetsledning lokalt. Så är dock inte entydigt fallet. Det finns en "dubbel ansvarslinje" i styrningen på lokal nivå. Denna är helt uppenbart en grogrund för problem i organisationen (Hansson 1999, Stålhammar 1996).

Dubbelheten är inskriven i Kyrkoordningen. Kyrkorådet är formellt sett arbetsgivare, kyrkoherden arbetsledare. Vad detta innebär är dock oklart. Förhållandet kan inte liknas vid en bolagsstyrelse t.ex. Kyrkoherden är inte en VD som leder verksamheten och sedan ansvarar inför bolagsstyrelsen/kyrkorådet. I ett avseende framstår fördelningen som tydlig vid en första anblick; "kyrkorådet leder och samordnar församlingens förvaltning och har tillsyn över nämndernas verksamhet." (§5), medan "Kyrkoherden leder församlingens verksamhet såvitt avser gudstjänst, undervisning, diakoni och mission." (§6). Kyrkorådet leder alltså i den byråkratiska sfären, inåt, medan kyrkoherden leder i verksamhetssfären, utåt? Denna klarhet upphävs emellertid av följande formuleringar: "Kyrkorådet skall ha omsorg om församlingslivet och ha ansvar för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd." (§5), vilket då bör jämföras med följande: "Kyrkoherden har ansvaret för tillsyn och övergripande samordning av all verksamhet utifrån församlingens grundläggande uppgift." (§6). Detta kan faktiskt läsas som att kyrkoherden är överordnad kyrkorådet. Han/hon har ju ansvaret för övergripande samordning. Å andra sidan är kyrkorådet formellt kyrkoherdens arbetsgivare. Samtidigt är han/hon sålunda inte underställd detta helt och fullt.

Orsaken bakom denna formellt stadgade oklarhet är naturligtvis att förtroendemännen inte kan sättas att utöva det andliga/religiösa ledarskapet. Denna kyrkans huvuduppgift som idéburen organisation, kan endast utövas av den som vigts till präst. Detta borde dock kunna regleras mycket tydligare genom klart åtskilda ansvarsområ-

den, tydliga stadganden om och när vissa beslut skall tas gemensamt, samt hur beslut kan överklagas till högre instans vid oenighet. Kyrkoherden kunde, liksom en VD, sättas att leda all verksamhet, men med ansvar inför kyrkoråd i förvaltnings- och personalfrågor etc.

Bara i våra tre "fall" kunde vi se olika lösningar i fråga om de lokala ledningsfrågorna. Förtroendemän och befattningshavare har uppenbarligen ett stort utrymme att "ta sig makt". I vissa fall, tar politiker- och arbetsledarrollen istället för arbetsgivarrollen, i andra är de alltför osynliga (Hansson 1999:69). Rimligen är risken här särskilt stor i små församlingar där närheten mellan förtroendemän och personal är större.

Att frågor om personkemi och individuell förhandlingsstyrka blir avgörande för hur ledningsmakten fördelas, gör organisationen mycket sårbar vid konflikter. Antalet konflikter har också ökat i församlingarna sedan införandet av den nya kyrkoordningen vid millennieskiftet.

Den som utövar löpande administrativ ledning i den byråkratiska sfären, dvs. den lokale kanslichefen (klockare, kamrer), är ibland direkt underställd kyrkoherden, ibland inte. Oavsett vilket så är det också så att kyrkorådet i stor utsträckning behandlar dessa frågor. Nära och direkta bindningar kan därmed uppstå mellan kanslichef och råd. Ibland bildar kyrkorådet också utskott i olika frågor. Där ingår inte kyrkoherden självklart (Stålhammar 1996). Kyrkoherden kan i nämnda fall få svårt att utöva ett "övergripande samordningsansvar". Han/hon riskerar här att bli sidsteppad i förvaltningsfrågor och i relation till den byråkratiska sfären. Detta kan då få negativa konsekvenser även i verksamhetssfären eftersom de båda sfärerna är så intimt sammanflätade. Tilläggas kan att den administrativa ledningen, kanslichefen, ofta kan förväntas ha en stark och löpande relation till samfällighetens ekonomichef.

Sammanfattningsvis kan alltså konstateras att formella bestämmelser skapar ett stort handlingsutrymme att utforma ledningsorganisationen lokalt. Hur ansvaret fördelas måste förhandlas fram mellan de individer som beklär posterna här. En följd kan bli konflikter, maktkamp och otydlighet. Flera olika personer kan tänkas ta beslut i samma fråga, alternativt kan de tänkas undvika att ta beslut med hänvisning till att de är osäkra om de har beslutsrätt. En annan följd är att avsevärda skillnader i ledningsorganisation kan uppträda mellan olika församlingar/samfälligheter. Allt detta får naturligtvis konsekvenser för såväl själva arbetsmiljön som arbetet att förbättra den.

Förtroendemannasfären

Få organisationer har så stor närhet till sina valda förtroendemän som kyrkan. Detta kan vara på både gott och ont. I en del fall kan, som beskrivits ovan, risken finnas att förtroendevalda tar alltför aktivt ledningsansvar. Om det vill sig riktigt illa kan detta utövas av förtroendemän som saknar insikt och kunskap om de anställdas olika roller och uppgifter. Ett annat fullt möjligt scenario är att förtroendemännen i alltför liten utsträckning engagerar sig i sin uppgift, utan bara "sitter av tiden". Naturligtvis kan också närheten, när det fungerar som bäst vara en stor styrka. Den kan innebära en fruktbar dialog mellan personalen och de förtroendevalda.

Förtroendemän i kyrkan väljs enligt samma principer som vid allmänna val. De representerar därför vanligen sitt partis linje och intressen i kyrkofrågorna. För valbarhet krävs enbart medlemskap i kyrkan. Det förekommer säkert ofta att förtroendevalda har bristande intresse för verksamhetens kärna. De kan också vara medlemmar i andra, konkurrerande, religiösa rörelser eller rentav fientligt inställda till verksamheten (Stålhammar 1996).

Kyrkonämndens, eller kyrkorådets, delegation till kyrkoherden av det formella arbetsgivaransvaret i arbetsmiljöfrågor innebär inte att rådet är fritt från ansvar. De har att följa upp arbetet, att s.a.s. kontrollera att delegationen fungerar tillfredsställande. Ett mycket rimligt antagande här är tyvärr att förtroendemän ofta saknar medvetenhet och kunnande om såväl olika anställdas yrkesroller, som om arbetsmiljöfrågor och de skyldigheter man har ifråga om arbetsmiljöarbete. Man kan därför inte förvänta att några genomgripande initiativ kring arbetsmiljön skall växa fram ur dessa församlingar.

Kyrkoherden

Kyrkoherdens möjlighet att utöva ledarskap måste förstås, inte bara i relation till dennes personliga förutsättningar, utan i minst lika hög grad till organisationens och omgivningens karaktär, samt de personalkategorier denne är satt att leda. En aspekt i organisationen gör kyrkoherdens ställning stark: kyrkans högre nivåer "blandar sig väldigt lite i" ledarskapet. Kyrkoherden kan heller inte enkelt avsättas. Det lokala kyrkorådet, även om det är formell arbetsgivare, kan inte besluta sådant utan stiftets godkännande. Ur en annan aspekt, den ovan diskuterade oklara ansvarsfördelningen, är dock kyrkoherdens ställning beroende av den egna personliga styrkan och inställningen.

Positionen formas ju av den "förhandling" som sker med kyrkorådet om församlingens ledning.

Kyrkoherden är en präst som beforders, ungefär som läkaren som blir klinikchef. Befordran för med sig ett administrativt ansvar vid sidan om det professionella, som prästen (eller läkaren) innehar i kraft av sitt yrke. Kyrkoherden har därmed en dubbel roll; såväl professionell/andlig ledare som personal-/administrativ ledare. Det professionella ansvaret hos kyrkoherden är dock "tyngre" än för t.ex. läkaren, i och med att dess normativa inslag är så starkt. Kyrkans hela verksamhet handlar ju om idéburen mission. I en byråkratiskt styrd organisation upprätthålls en chefsfunktion via den auktoritet som själva rollen/positionen ger. Chefen har/skall ha en tydligt avgränsad formell beslutsställning. Inget tvivel ska råda om vem/vilka som är underordnade och vem som ger order till vem.⁷ Vi kan kalla detta en byråkratisk auktoritetsform, dvs. makt och legitimitet att bestämma kommer av formell position i beslutsstrukturen (Weber 1987). Professionella yrkesgrupper, i kyrkans fall präster, diakonissor, musiker samt eventuellt några till, utövar dock sina yrken i kraft av sin formella yrkesexpertis. Detta är en annan grundval för organiseringen av arbetsuppgifter i en organisation än den nämnda "byråkratiska" organiseringen (se t.ex. Freidson 2001). Den bygger istället på yrkesmonopol. Den ger utövarna av yrket ett särskilt handlingsutrymme att genomföra sina arbetsuppgifter. Experten har en autonomi, en särskild frihet att tillämpa sitt formella vetande på en unik, given situation. Ingen annan än en kollega i yrket, eller föreningen av kollegor, kan t.ex. tala om för en präst hur denne skall sköta tolkning och förmedlingen av det kristna budskapet. Ingen annan än musikerkollegor kan tala om för musikern hur denne bör framföra ett musikstycke.⁸ Därför får vi i kyrkan en, till den administrativa byråkratiska hierarkin, parallell professionell hierarki – den kollegiala. Sådana professionella grupper utmärks av att det finns två olika möjliga vägar för karriär och yrkesutveckling, en "vertikal", dvs. att avancera till högre positioner i den byråkratiska hierarkin, och en "horisontell", att utvecklas inom yrket till större vetande och skicklighet, och därmed större yrkesauktoritet i relation till kollegor. Ett val av vertikalt avancemang kan många gånger ske till priset av möjligheterna till utveckling i själva yrket. Det administrativt/byråkratiska "tar över" (a.a.:76)

⁷ Här har vi förstås, som ovan diskuterats, en svårighet i kyrkans organisation.

⁸ Naturligtvis kan andra, lekmän etc. uttrycka en åsikt om hur prästen, läkaren, musikern etc. utför sina arbetsuppgifter. Vad som menas här är alltså att utifrån en plattform av specifikt, "godkänt", vetande kunna kritisera, och kräva ändring.

Den professionella hierarkin vilar således inte primärt på position i en byråkratisk beslutsstruktur, dvs. formell överordning. Biskopen har dock bevisligen en högre beslutsposition i "expertstrukturen". Denna vilar dock huvudsakligen på kunskap/erfarenhet. Biskopen får, åtminstone i teorin, sitt ämbete p.g.a. större vetande i andliga frågor. Dock, även om biskopen kan förväntas ha ett större vetande än kyrkoherden, och kyrkoherden i sin tur ett större vetande än den vanliga prästen, så kan dessa inte i kraft av sin "byråkratiska" position beordra/besluta hur präster av lägre rang skall tolka det innehållsliga andliga budskapet. Det kan i sista hand endast göras av yrkeskåren gemensamt. Det är en kollektiv process.⁹ Prästen lärs i huvudsak upp och in i detta kollektiv via den formella utbildningen och invigningen i prästerskapet.

Det "andliga" ledarskap som prästen ska utöva i kraft av sin profession, har dock ytterligare en dimension vilken komplicerar bilden. Det andliga ledarskapet är inte ett ledarskap bara grundat i vetenskapligt grundat expertkunnande på ett yrkesområde, det är inte riktigt som läkarens, kan utövas i kraft av "legitimationen". Det är ett ledarskap med betydligt starkare normativa inslag. Det omfattar en aspiration om att leda på ett betydligt bredare och djupare område än den "tekniska" expertens. Här handlar det om att leda på livets alla områden. Detta kan inte prästen göra enbart i kraft av sin tillhörighet till yrkeskåren, sin "legitimation". Det kräver också ett starkt inslag av en annan typ av auktoritet än den professionella och/eller byråkratiska. Det kräver en moralisk auktoritet där personliga egenskaper – "karisma" – blir avgörande (Weber 1987).¹⁰

En utmaning för kyrkoherden i dennes ledarroll är förenandet av dessa roller och auktoritetsformer. De olika rollerna kan också vara svåra att förhålla sig till för den underställda personalen i församlingen. För viss personal, de som är "ljumma" i andliga frågor, eller rentav har en annan åskådning, blir den byråkratiska rollen helt central; att leda i kraft av den byråkratiska auktoritet den formella positionen ger. Mot övrig personal utanför den egna professionen, blir båda rollerna viktiga. Det kan då vara svårt för båda parter att hålla dem isär. En kyrkoherde med ett starkt karisma och en stark professionell auktoritet, som betyder mycket för den underställda på det andliga planet, kan vara oerhört svår att kritisera på det byråkratiska planet. Kyrkoherden å sin sida kan avvärja kritik på det senare

⁹ Här har naturligtvis biskopar avgörande roller i kraft av de positioner de uppnått inom kollektivet.

¹⁰ Här kan prästrollen snarare liknas vid politikerns. Den senare innehar dock inte en profession. Den personliga utstrålningen, förmågan att nå ut, göra sig förstådd, "läsa" och tolka andras signaler, anpassa budskapet etc. blir då viktiga personliga egenskaper som skapar auktoriteten.

planet genom att använda sin auktoritet på det förra. Särskilt gentemot kollegor inom professionen (präster och diakoner) slutligen, är det byråkratiska ledarskapet givet medan det professionella, kunskapsmässiga/andliga måste vinnas. Även för dessa kan det bli komplicerat när de har svårt att acceptera det professionella, samtidigt som prästen är överordnad och har makt på det byråkratiska planet. Detta kan stämna till tystnad och rädsla att föra en öppen dialog om skilda synsätt i kollegiala/religiösa frågor. Slutligen, beträffande prästens ledarskap visavi andra professionella grupper såsom t.ex. musiker, måste denne ha förståelsen för det nödvändiga handlingsutrymme som dessa kräver inom ramen för sina specifika expertområden.

Till den stora otydligheten i själva organisationsformen måste vi alltså lägga kyrkoherdens komplicerade ledarroll. Med referens till vad andra forskare har förmedlat så kan konstateras att präster idag är illa förberedda för en sådan komplicerad ledarroll (se kap.4). Prästutbildningen framstår som underutvecklad när det gäller ämnet ledarskap och organisation. Några särskilda möjligheter till senare kompetensutveckling på området verkar inte förekomma. Utvecklingen av ledarskapet blir härmed i mycket hög grad beroende av prästens personliga egenskaper, dennes förmåga att förstå sina olika roller, och dennes "känsla" för och sociala kompetens att framgångsrikt interagera med såväl underställd personal som parallella och överordnade beslutsinstanser.

Den lokala ledningen och arbetsmiljöarbetet

Som vi konstaterat var medvetenheten kring Systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) och föreskriften om detta, i det närmaste obefintlig i de tre församlingar vi besökte. Endast en utsedd arbetsmiljöansvarig kände med säkerhet till begreppet. Här bör påminnas om att de vi besökte, bör tillhöra de mer välfungerande ur arbetsmiljösynpunkt i kyrkan (se kap.6 om urval). Den lokala ledningen framstår inte som särskilt drivande i arbetsmiljöfrågor i någon av de tre församlingarna. Generellt verkade samtliga intervjuade ha svårt att definiera vad som avses med begreppet arbetsmiljö. Detta är i sig en indikation på frånvaron av diskussion kring ämnet i församlingarna. Allra tydligast är att det saknas kompetens kring arbetsmiljöfrågorna ute i församlingarna. Orsakerna bör sökas i, dels en avsaknad av arbetsmiljöutbildning för såväl präster/kyrkoherdar som förtroendemän i församlingarna, dels att högre nivåer inte utövar ett offensivt ledarskap i dessa frågor.

Kyrkans centrala nivåer och arbetsmiljöarbetet

Kyrkomötet är kyrkans "riksdag". Kyrkomötets beslut behöver dock inte nödvändigtvis följas. Kyrkoordningen är Svenska kyrkans viktigaste styrdokument. Kyrkoordningen behandlar vare sig organisatoriska eller personalsociala frågor. Kyrkans högre befattningshavare utövar, som vi sett, inget ledarskap visavi församlingarna i sådana frågor. Biskopen ska enbart utöva tillsyn av att kyrkoordningen följs. Såväl stiftet som samfälligheten kan dock ge stöd i personalfrågor. I samfälligheterna finns ofta personalsociala resurser, eller möjligheter att ta in konsulthjälp vid behov i församlingarna. Sådana resurser varierar dock mellan samfälligheterna. De är i hög grad beroende av deras storlek. Församlingsförbundet uträttar slutligen supportarbete i arbetsmiljöfrågor, dels genom att sprida information, dels genom vissa utbildningsinsatser. Initiativ och kontakter kring arbetsmiljöarbetet sker dock helt på församlingarnas villkor.

Övriga nivåer kan alltså stå till tjänst med vissa hjälpinsatser om församlingarna efterfrågar det. De är dock inte offensiva. De driver inte arbetsmiljöfrågor och de har ingen makt att sätta bakom sina inviter och erbjudanden om stöd och kompetens. Detta är, som vi ser det, ett avgörande hinder för utveckling av systematiskt arbetsmiljöarbete. Det finns inga centrala instanser som har makt att besluta om ett sådant arbete. Inga instanser som följer upp att det sker. En förändring här kräver troligen omfattande organisationsutveckling. En högre grad av offensivitet från centrala instansers sida borde dock kunna utvecklas. Starkare inslag av arbetsmiljöfrågor inom utbildningar till kyrkans yrken, fler initiativ till och vägledning för arbetsmiljöutveckling etc., borde kunna genomföras. Slutligen skulle kanske en ökad facklig samverkan och offensivitet i dessa frågor kunna utgöra en stark drivkraft i positiv riktning.

Slutsatser

Kyrkoherdens komplicerade ledarroll och bristfälliga ledarutbildning, i kombination med den "dubbla", ja nästan tredubbla ansvarslinjen lokalt i församlingarna, gör frågor om hur arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete utvecklas till rena individfrågor. De blir helt beroende av vilka personer som beklär de olika posterna, samt om dessa fungerar ihop och kan utveckla en någorlunda effektiv och välfungerande ledningspraktik i församlingen. En så oklar ledningsorganisation som denna innebär i sig en latent risk för dålig arbetsmiljö. Oklara ledningspositioner och beslutsgångar riskerar att viktiga frågor ramlar "mellan stolarna". Personalen är många gånger hänvisade till att skaffa sig inflytande genom informella vägar. Personal som

saknar sådan personlig styrka riskerar att bli "bortglömd". Dessutom kan förödande maktkamp uppstå mellan olika personer i ledningen. Riskerna kan motverkas av en insiktsfull och god ledarstil hos kyrkoherde och förtroendemän. Att så mycket i så hög grad är beroende av individfrågor på det lokala planet gör att kyrkan idag kanske bäst kan liknas vid ett nätverk av fristående småföretag. Härmed är vi tillbaka till det som framstår som det verkligt stora hindret för att skapa en genomgående god arbetsmiljö och ett väl fungerande förebyggande arbetsmiljöarbete i organisationen som helhet: att kyrkans högre nivåer är så frånvarande i utvecklingen av organisation, personal och arbetsmiljö.

Organisationskulturen – en "locket på" - kultur?

Inledning

Att studera och förstå kultur är svårt. Det handlar i hög utsträckning om det informella, det som sker "under ytan". En sådan analys kräver helt andra undersökningsresurser än de vi har haft tillgång till, om den skall bli någorlunda fullödig. Vi kan dock inte utelämna problematiken här. En organisations kultur är en viktig påverkansfaktor på arbetsmiljön, i synnerhet den psykosociala. Den inverkar på såväl de krav, det inflytande och det sociala stöd som anställda och ledning upplever. Vad vi kan göra här är att, jämföra andras mer omfattande forskning på området, med de indikatorer på olika kulturella drag som framträder i vårt empiriska material. Som redan framgått av den empiriska redovisningen anser vi att det går att urskilja vissa tydliga drag i kyrkans kultur. Samtidigt är det uppenbart att det också finns olika "subkulturer" och grupperingar inom organisationen.

Gemensamma kulturdrag i organisationen

Att kyrkan är en idéburen organisation innebär att flertalet anställda i grund drivs av idealitet och en vilja att föra ut sin tro till andra. Som vi redan konstaterat innebär detta ofta en gränslöshet i arbetet. Arbete och fritid flyter ihop, "kallet" riskerar ta överhanden. Denna typ av gränslöshet kan ses som ett gemensamt kulturdrag i organisationen, i synnerhet inom den s.k. verksamhetsfären. Dock, kan det ge olika effekter i olika lokala sammanhang. Avgörande här är de normer som gäller för hur man arbetar. Den lokala ledningen spelar här en viktig roll. För det första måste den söka bidra till positiv normsättning genom att försöka vara bra förebilder. För det andra måste den försöka att i tid uppmärksamma och ingripa när anställda satsar för mycket av sig själva i arbetet.

Ett av kyrkans viktigaste verksamhetsdrag är de ständiga mötena med människor, inriktningen på relationer i det utåtriktade arbetet. Här handlar det inte enbart om att sprida budskapet. Eftersom innehållet i själva budskapet också är själavård och omsorg om andra, handlar det även om att hjälpa, vägleda och "vårda" människor såväl själsligt som socialt. Ofta ges även fysisk hjälp. Som relationsinriktad och hjälpare är kyrkan utåt en mjuk, tillåtande och öppen kultur. Detta gäller dock inte inåt i organisationen. Här gäller snarare slutenhet, en "locket på"-kultur. Diskussion om skilda synsätt och åsikter undviks ofta. Var och en "gör sitt" utan inblandning från andra. Lite tid ägnas åt relationsbygge bland personalen. Härav "janusansiktet"; öppenhet utåt slutenhet inåt (Hansson 2001). Vi tycker oss ha fått flera indikationer som bekräftar detta kulturdrag.

Som vi tidigare framhållit är Svenska kyrkan idag utsatt för ett ganska hårt tryck utifrån. Stora förändringar i samhällskontexten och i villkoren för kyrkans verksamhet ställer organisationen inför en rad svåra utmaningar. Samtidigt är kyrkan den äldsta organisation vi har idag. Kyrkans kultur och idégoods präglas av starka historiska traditioner och ett fasthållande vid flertusenåriga dogmer och lärosatser. De krav på förändringar i såväl organisation och arbetsätt, som ideologi, vilket en anpassning till en förändrad samhällskontext idag kan tänkas kräva, möter här en osedvanligt starkt cementerad kultur. Krav på förändringar möter mycken tröghet i form av gamla tänkesätt, ritualer, strukturer, arbetsätt etc.

Kyrkan har på senare år genomfört vissa organisationsförändringar. Som någon av våra intervjuade sa så finns dock inte vanan av förändringar i organisationen. För många blir de därför mycket oroande. De skapar starka känslor av otrygghet. Här finns några mycket väsentliga drag i den kyrkliga organisationskulturen som påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Å ena sidan kan vi räkna med att det på ett ideologiskt plan finns många inom organisationen som ser ett behov av förändring och anpassning till nya villkor. Vi kan kalla dem förnyare. Å andra sidan finns de som vill bevara det rådande, traditionella. Som vill bevara kyrkans "själ" och ursprungliga budskap. Detta är en latent konflikt i verksamheten. Men här finns inte bara en konflikt mellan förnyare och bevarare. Dessutom finns, i likhet med många andra organisationer, en skillnad mellan anställda som värdemässigt sätter trygghet högt och sådana som hyllar egenutveckling. Detta är inte direkt beroende av innehållet i de olika ideologiska ståndpunkterna. Vissa människor känner mer oro än andra inför förändringar och det tvång till anpassning och individuell utveckling som de för med sig. Andra däremot ser sådana förändringar

som möjligheter att växa och utvecklas som personer (Bruhn 1999). Som vi sett kan sådana spänningar finnas på många plan i organisationen, dels inom de olika yrkeskärorna i verksamhetsfären, där väl de ideologiska motsättningarna kan förväntas vara särskilt framträdande, dels inom den byråkratiska sfären, där kanske själva otrygghetsaspekterna på förändringar blir mer framträdande, dels slutligen, mellan dessa sfärer samt inom och mellan förtroendemannasfären och de anställda.

Vid sidan av nämnda "frön" till konflikter och motsättningar, finns de latenta motsättningarna i organisationsstrukturen, t.ex. ifråga om ledningsorganisationen, ifråga om huruvida vissa arbetsuppgifter verkligen skall ingå i verksamhetsfären, t.ex. barnomsorgen, samt alla de för organisationer "vanliga" typerna av konflikter; ekonomi, resursanvändning, utformning av arbetsuppgifter och gränser mellan yrkesfunktioner etc. Den konsensuskultur som råder, janusansiktet med dess öppenhet och enighet utåt kombinerat med slutenhet inåt, innebär ett upprätthållande av en yta av enighet till priset av att man inte "tar i de heta frågorna". Flera av våra intervjuade framhåller att det finns en rädsla för att en öppen och fri diskussion kring viktiga och avgörande frågor skall kunna få allvarliga konsekvenser och leda till öppen strid. "Trosfrågor", de grundläggande värdena, diskuteras tydligen i väldigt varierande utsträckning. I de fall dessa inte diskuteras kan då detta, tillsammans med den individuella karaktären på arbetsuppgifterna, inom särskilt verksamhetsfären, innebära att personer kan arbeta sida vid sida men mot ganska skilda mål. Om detta är vanligt, annan forskning på området skildrar samma fenomen (Hansson 2001), så betyder det att t.ex. kyrkoherdarna här delvis undviker att utöva sitt andliga ledarskap inåt i organisationen.

Under denna yta av konsensus riskerar emellertid även relativt enkla åsiktsskillnader och motsättningar gro. Människor mår dåligt av dem i det tysta. Detta kan på sikt vara förödande för individen. Vad värre är så finns risker att motsättningar i sakfrågor, kring roller, uppgifter mm., alltid riskerar att förknippas med individer. De övergår i personmotsättningar om de inte diskuteras öppet. Det pratas "bakom ryggen", personliga egenskaper och handlingar framhålls, sakfrågorna hamnar i bakgrunden.

Till bilden av denna konflikträdsla bör också läggas ytterligare ett kulturdrag. I den kyrkliga traditionen ligger ett omhuldande av värden och beteendemönster som präglas av ödmjukhet, fromhet, att vara mild och förlåtande, att inte höja tonläget, vara aggressiv etc.

Ett sådant klimat kan utgöra hinder för en öppen och rak kommunikation. Det finns en risk att motsättningar inte tydliggörs, att de istället "bäddas in", skrivs om. Risken att de då förvandlas till oigenkännlighet är överhängande. Dessa, här diskuterade, kulturdrag kan förklara varför många svåra personalärenden ofta inte löses, varför de "mal på och blir till surdeg" på arbetsplatsen.

Genus

Även om en del har hänt på senare år så finns en synnerligen tydlig könshierarkisk arbetsdelning i Svenska kyrkan. Vi har i vår undersökning inte fått fram särskilt mycket om vad denna skillnad i positioneringar ger för konkreta uttryck. Vårt huvudsyfte har varit att undersöka vilka typer av arbetsmiljöproblem som förekommer och vilket arbetsmiljöarbete som utförs. Vi har då sett en del tydliga skillnader mellan mäns och kvinnors arbetsvillkor i organisationen. Sådana följer ju naturligt av de skilda yrkespositionerna. Så t.ex. arbetar de, vanligen kvinnliga, diakonissorna i en mer otrygg miljö än andra. De utför vanligen sina arbetsuppgifter utanför arbetsplatsen och ensamma. De mestadels manliga kyrkogårdsarbetarna upplever fler fysiska skaderisker i sitt arbete än de mestadels kvinnliga, kontoristerna etc. Hansson (2001) som inte funnit "några speciella genusaspekter" i sitt material, menar att "det är de drag, som vanligtvis kallas för "feminina", som är dominerande för både kvinnor och män" i organisationen (sid. 157). En reflektion här är dock att forskning som särskilt fokuserar på genusproblematiken, skulle behövas i sammanhanget. Det vore mycket märkligt om inte viktiga aspekter av genus, och därmed också av mäns och kvinnors arbetsmiljö, har en stark inverkan på organisationslivet. Starka skäl härtill är dels arbetsdelningens könsmissiga karaktär, dels att kyrkan på det ideologiska planet knappast kan antas ha lämnat konflikten mellan mäns och kvinnors roller i det religiösa uppdraget, helt och hållet bakom sig.

Differentiering och subkulturer

Vad vi nu har beskrivit är ett antal kulturella drag som kan förväntas vara mer eller mindre genomgående i organisationen. Men, i likhet med alla de förbehåll vi tidigare ställt, så är det säkerligen fullt möjligt att finna lokala samfällighets- eller församlingskulturer som skiljer sig från detta mönster. Lokala kulturer kan existera där t.ex. ett starkt ledarskap i kombination med starka informella ledare bland de anställda, tillsammans förmår skapa t.ex. ett av öppenhet präglat inre klimat. Eftersom de lokala enheterna är så självständiga, kan de kulturella skillnaderna således bli avsevärda. Inom olika församlingar, särskilt de större, kan vi också tänka oss lokala förskans-

ningar i olika subkulturer som formeras, dels utifrån sfärerna, dels utifrån rena yrkesgrupper, såsom t.ex. musiker, barnomsorgspersonal, kyrkogårdsarbetare etc. Här kan särskild sammanhållning och särskilda kulturella drag ha utvecklats som "skydd" mot vad som på andra platser ofta blir, vad som tidigare beskrivits som starkt individualiserade och isolerade arbeten. Sådana yrkesmässiga subkulturer kan bidra med det sociala stöd som krävs för att känna trygghet och trivsel i församlingen när det lokala ledarskapet fungerar mindre bra. I små församlingar blir personalen därför än mer beroende av att ledarskapet fungerar. Här kan de inte på samma sätt "söka skydd" i sådana subkulturer. Personalstyrkan är för liten och närheten till ledningen för stor för att sådana skall kunna uppstå.

Slutsatser

Svenska kyrkan kännetecknas av en relationsinriktad öppenhetsskulturer utåt, kombinerat med en slutenhet inåt. Konflikter och motsättningar diskuteras sällan organiserat och öppet. Snarare råder ett slags "locket på", ett upprätthållande av en yta av konsensus. Konflikter kring såväl grundläggande trosföreställningar som mer organisatoriska och personalfrågor, tenderar att förpassas ner "under ytan". Detta kombinerat med att många utför sina arbetsuppgifter isolerat och "efter eget huvud", riskerar leda till att skilda åsikter i sakfrågor och frågor kring arbetets organisering och inriktning inte kommer upp "på dagordningen". De riskerar vidare att transfereras dels till personliga motsättningar, dels till känslor av otrygghet, bristande inflytande och personlig utsatthet i organisationen. På grund av den stora lokala självständigheten kan dock sådana kulturella drag motverkas av bl.a. ett gott lokalt ledarskap. Olika församlingar och samfälligheter kan därför uppvisa en i relation till detta betydligt gynnsammare psykosocial arbetsmiljö och lokal kultur.

9. Arbetsmiljöinitiativ i kyrkan – hur väl ”träffar” de?

Inledning

I vår uppgift ingick också att försöka skaffa oss en bild av de initiativ som tagits, och tas, i kyrkan för att förbättra arbetsmiljöarbetet. Tidigare har vi beskrivit det material vi fått fram. Som konstaterades där finns, enligt vår bedömning, flera intressanta och pedagogiska skrifter och vägledningar för arbetsmiljöarbete inom organisationen. Redan så här inledningsvis bör dock framhållas att, med undantag möjligen av den s.k. Arbetsmiljöhandboken, så verkar det inte ha framtagits något skriftligt material för närmare vägledning kring hur församlingarna skall utveckla ett förebyggande och systematiskt arbetsmiljöarbete. SAM-problematiken lyser tyvärr genomgående med sin frånvaro i det övriga materialet. Detta är synd eftersom SAM är en grundstrategi och sålunda borde knytas till, genomsyra, alla arbetsmiljöansatser.

SAM och arbetsmiljöarbetet

På Församlingsförbundet har man utformat ett personalpolitiskt utvecklingsavtal (PU 2001). Detta skall utgöra ett stöd för arbetsgivare att utforma en god personalpolitik. I avtalet finns ett avsnitt som särskilt tar upp och belyser arbetsmiljön. Där finns direktivet att arbetsgivaren skall bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Denne ska se till att ”det finns rutiner för att hantera bl.a. frågor som missbruk, mobbing, våld, stress, utbrändhet och rehabilitering”. I avtalstexten slås också inledningsvis fast att arbetsmiljön påverkas av en mängd faktorer – fysiska, psykiska och sociala.

Det personalpolitiska utvecklingsavtalet handlar om vilka organisatoriska rutiner som skall följas i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Dessa rutiner är förhållandevis enkla att efterleva. Skyddsombud och skyddskommitté skall utses, regelbundna skyddsronder ska utföras enligt uppställda mallar. Enligt vad vi har kunnat observera i våra fallstudier är detta tämligen oproblematiskt på församlingsnivå. Här skedde ett traditionellt skyddsarbete i form av inspektion av den fysiska miljön. Problemen i arbetsmiljön, särskilt de psykosociala, låter sig dock inte, vilket de facto är ett av motiven för SAM-strategins kärna – verksamhetsintegrationen, fångas så lätt i sådana rutiner. Problemet med skyddskommittéverksamheten har ju varit att denna lätt förvandlas till en ”sidovagn”. Arbetsmiljöfrågorna behandlas inte på de arenor där verksamhetsbesluten tas, utan efteråt

och vid sidan om. Det vore därför en styrka om PU-avtalet på ett tydligare sätt förmedlade SAM-tänkandet. Huvudpoängen här är att där verksamhetsbesluten tas, där skall också konsekvenserna av dessa övervägas ur arbetsmiljösynpunkt. Konsekvens- och riskbedömningar kring arbetsmiljön skall göras innan verksamhetsförändringar sker. Först då kan arbetet bli förebyggande.¹¹

När det gäller det systematiska arbetsmiljöarbetet saknas alltså tydliga direktiv från central nivå som slår fast hur kyrkan skall utveckla detta. Arbetsmiljöhandboken framhåller vissa rutiner, men, som vi framhållit tidigare så handlar SAM i grund om innehåll, inte form. En för arbetsplatsen anpassad systematik i hur man skall arbeta med frågorna, kan endast utvecklas på grundval av insikt. Församlingsförbundet tillhandahåller verktyg och resurser som det sedan är upp till varje församling att utnyttja, eller låta bli att utnyttja, efter eget huvud. Men hur skapas kompetenta "beställare"? För att idén med SAM skall bli verklighet så krävs en betydligt mer offensiv inriktning från centralt håll. Det enda styrmedlet av vikt – kyrkoordningen – täcker inte arbetsmiljöfrågor. Kärnan i det systematiska arbetsmiljöarbetet är ett substantiellt fungerande förebyggande arbetsmiljöarbete. Dokumentation, rutiner etc. är bara stödfunktioner – kärnfrågan är hur man skall väcka engagemang, insikt och medvetenhet om nyttan av att arbeta med och uppmärksamma arbetsmiljöfrågor i den dagliga verksamheten. Detta skall vara en del i det löpande arbetet, inte något som förpassas till en sidovagn i form av en skyddskommitté.

Materialet – några kommentarer

Material inriktat mot olika arbetsmiljöproblem

Det material vi fått oss tillhanda är i och för sig sällan fokuserat direkt mot arbetsmiljön, de problem som tas upp lyfts inte tydligt fram såsom arbetsmiljöproblem. Slående i dessa skrifter är att det verkar saknas en medvetenhet om alla de organisationsfaktorer som skapar arbetsmiljöproblem i kyrkan, sålunda merparten av de vi diskuterat här i vår analys. Vi tycker oss se två trender i materialet; den första är att man hänför kyrkans arbetsmiljöproblem till omvärldsfaktorer, den andra att man ser individen som problemet, kanske inte dess orsak, men den som skall stärkas och rustas genom olika personlighetsstärkande insatser.

¹¹ Alltså, på samma sätt som att ansvariga, när de fattar beslut om, t.ex. förändringar i kyrkans barnverksamhet bedömer vilka konsekvenser detta får för församlingsmedlemmarna och deras barn, så skall man också bedöma vilka arbetsmiljökonsekvenser det får.

Vi vill inte förneka att kyrkan idag är utsatt för ett starkt omvärlds-tryck, att denna svåra situation kan leda till förstämning och uppgivenhet. Detta påverkar naturligtvis arbetsmiljön. Vi har stor respekt för den bedömningen, den kan dock knappast utgöra huvudsidan här. Vi har också respekt för alla de insatser som görs för att hjälpa och stärka personal som mår dåligt. Psykosociala ohälsoeffekter beror dock först och främst av hur arbetet är organiserat. Då räcker det inte med att rikta insatserna mot det som mestadels är symptom på problemen hos individerna. Insatser måste göras för att förändra de strukturella och kulturella förhållanden i organisationen som driver fram ohälsan. Ett offensivt SAM-arbete skulle här kunna frilägga sådana förhållanden och ge verktyg för lokala aktörer att åtgärda dem.

Material för att utveckla systematik i arbetsmiljöarbetet

Som vi redan varit inne på så lyser detta i huvudsak med sin frånvaro. Ett material som vi tagit del av har dock, som vi bedömer, en god utvecklingspotential här. Det är Kyrkans Q. Denna är en intressant satsning som, om den utvecklades med klarare inslag av SAM och hur man kan utveckla systematik i arbetsmiljöarbetet, skulle kunna stimulera en positiv utveckling. Vi är dock osäkra på hur organisationen driver detta. Som vi nämnt var folket i "våra fall", de församlingar vi besökte, tämligen okunniga om dess existens. Vi har heller inte sett någon utvärdering av hur denna satsning har avlöpt. Över huvudtaget verkar inte instrumentet att utvärdera olika arbetsmiljöinsatser, att försöka få vetskap om vilken omfattning de fått och vad de har lett till, användas i någon särskild utsträckning. Detta är synd. De centrala nivåerna i kyrkan har ju, pga. organisationens starka decentralisering, knappast några möjligheter att via något rapportsystem erhålla sådana överblickar.

10. Sammanfattande slutdiskussion – vad kan göras?

Uppgiften vi har tagit på oss i detta projekt är att undersöka grunderna till upplevda arbetsmiljöproblem inom Svenska kyrkan. Särskilt fokus riktas mot arbetsmiljöarbetet, alltså, vad som faktiskt görs för att förbättra arbetsmiljön, samt om detta arbete leder till bättre arbetsmiljö. Det är nu dags att sammanfatta slutsatserna av undersökningen och även att utifrån dessa slutsatser peka ut några möjliga strategier att förbättra arbetsmiljön. Syftet är nu inte att komma med ett komplett åtgärdsprogram, det har aldrig varit ett mål för den här undersökningen, utan snarare att bistå med ett idéunderlag inför det fortsatta arbetet med att ta fram sådana program.

Slutsatserna är uppdelade på tre områden. Först något kort om arbetsmiljöarbetet – här finns det tyvärr inte så mycket att skriva om. Sedan följer en rad slutsatser om kyrkans organisation, betraktad utifrån olika perspektiv. Avslutningsvis ger vi några förslag till insatser och strategier för det fortsatta arbetsmiljöarbetet.

Arbetsmiljöarbete

Det saknas tydliga direktiv från centrala instanser om att församlingarna skall bedriva systematiskt arbetsmiljöarbete. Församlingsförbundet erbjuder en del redskap som det sedan är upp till församlingarna att använda sig av – eller låta bli att använda sig av. En viktig förklaring till de arbetsmiljöproblem som förekommer inom Svenska kyrkan är enligt vår bedömning att församlingarna kan välja – och väljer – att inte arbeta systematiskt med arbetsmiljöfrågor.

Det saknas kompetens kring arbetsmiljöfrågorna ute i församlingarna. Orsakerna bör sökas i, dels en avsaknad av arbetsmiljöutbildning för såväl präster/kyrkoherdar som förtroendemän i församlingarna, dels att högre nivåer inte utövar ett offensivt ledarskap i dessa frågor. Alltså: att församlingarna väljer att inte arbeta systematiskt med arbetsmiljön beror till stor del på att de inte har kunskap på området.

Organisation

Kyrkans *organisationsstruktur* har flera karaktäristiska drag. Med sina 900 självständiga arbetsgivare är organisationen mycket decentraliserad, framförallt när det gäller ansvar och åtaganden inom områden som berör arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete. Detta gör att kyrkan mer framstår som ett kluster av många olika företag, förena-

de i en idé, snarare än en sammanhållen koncern med tydliga och övergripande mål och en tydlig ledningsstruktur. Den ledning som de facto utövas regleras via Kyrkoordningen och i den står det ingenting om systematiskt arbetsmiljöarbete. Överhuvudtaget är lednings- och arbetsgivaransvaret decentraliserat till församlingsnivå och därmed till kyrkoherdarna. De ökade kraven på systematiskt arbetsmiljöarbete innebär i förlängningen högre krav på kyrkoherdarnas ledarskap och kompetens i lednings- och arbetsmiljöfrågor. Detta är något som inte förmedlas i prästutbildningen.

Ansvarsfördelningen mellan förtroendemannaorganisationen och arbetsorganisation är otydlig och risken för sammanblandning mellan ansvarsområden är överhängande. Detta gäller både relationen mellan förtroendevalda och kyrkoherden i ledningsfrågor och relationen mellan förtroendevalda och anställda i arbetsgivarfrågor. Här är det kanske inte själva rollfördelningen som är problemet, utan snarare bristen på insikt om vilken rollfördelning som kyrkoordningen har fastställt. Bristen på insikt har sannolikt en hel del att göra med kyrkans komplicerade organisation: även om ansvarsfördelningen är klart definierad i styrdokumentet bidrar komplexiteten till att den blir svår att tillämpa i praktiken.

Att kyrkan är en *idéburen organisation* återspeglas i både arbetsförhållanden och anställningsvillkor. De anställda skall dela kyrkans värderingar och vara aktiva i sin religionsutövning. Organisationens övergripande mål är starkt förknippat med det aktiva utövandet av den kristna läran. I detta ligger också att de anställda förväntas bidra inte bara med sin arbetskraft utan också med sin övertygelse och sina värderingar. Organisationens mål skall stämma överens med individens mål och vice versa. Detta är något som inte är lika påtagligt på arbetsplatser som inte är idéburna, till exempel inom vinstdrivande företag. Där kan de anställda ha helt andra värderingar än företaget och ändå, med sin arbetskraft, bidra till att företaget uppnår sina mål. Denna aspekt av arbetet inom kyrkan innebär inte nödvändigtvis att de anställda upplever detta som dåligt. Tvärtom är det många som med stor entusiasm lägger in den egna övertygelsen i yrkesutövandet. Ett av problemen som kan uppstå med detta är svårigheten att göra skillnad mellan fritid och arbetstid. En tendens som vi har märkt av i våra fallstudier är att de anställda ändå strävar efter att upprätthålla denna skillnad, bland annat genom att man inte gärna besöker kyrkan och församlingshemmet som församlingsmedlem. Oavsett om den anställde upplever det som berikande eller belastande att lägga in personliga värderingar och drivkrafter i yrkesutövandet framstår detta som en viktig förklaringsfaktor när

det gäller att förstå arbetsmiljöproblematiken i Svenska kyrkan. Den ideella aspekten komplicerar arbetsförhållandena på många olika sätt.

En annan karaktäristik hos kyrkans arbetsorganisation är förekomsten av *olika professioner*. Inom en och samma församling finns ofta en handfull olika professioner representerade, och inte sällan är det enstaka representanter från varje profession. Församlingens anställda kan i detta perspektiv betraktas som heterogena grupper. Var och en sköter sina arbetsuppgifter utifrån sin fackutbildning. Arbetsplatsgemenskapen i församlingen präglas av de olika anställdas olika professioner och roller. Gemenskapen i professionen får man söka utanför och mellan församlingarna. Att församlingarna på detta sätt består av personer med olika uppgifter innebär också att de anställda utövar sitt yrke enskilt och utan andra arbetskamrater i närheten. Ensamarbetet är också det att betrakta som en riskfaktor i arbetsmiljösammanhang.

Svenska kyrkan kännetecknas av en relationsinriktad öppenhetsskulturer utåt, kombinerat med en slutenhet inåt. Konflikter och motsättningar diskuteras sällan organiserat och öppet. Snarare råder ett slags "locket på", ett upprätthållande av en yta av konsensus. Konflikter kring såväl grundläggande trosföreställningar som mer organisatoriska och personalfrågor, tenderar att förpassas ner "under ytan". Detta riskerar leda till att skilda åsikter i sakfrågor och frågor kring arbetets organisering och inriktning inte kommer upp "på dagordningen". De riskerar vidare att transfereras dels till personliga motsättningar, dels till känslor av otrygghet, bristande inflytande och personlig utsatthet i organisationen. På grund av den stora lokala självständigheten kan dock sådana kulturella drag motverkas av bl.a. ett gott lokalt ledarskap. Olika församlingar och samfälligheter kan därför uppvisa en i relation till detta betydligt gynnsammare psykosocial arbetsmiljö och lokal kultur.

Det sjunkande medlemsantalet och religionens avtagande roll i samhället bidrar till bilden av kyrkan som en organisation på tillbakagång. Bland de anställda är detta en ständigt närvarande, och oftast underliggande, källa till frustration. Medvetenheten om denna tendens är utbredd. På några håll har man gjort lokala försök att bryta trenden, även om själva grundproblematiken kanske inte har med kyrkans inre organisation att göra.

Kyrkan är en av det moderna samhällets äldsta kvarlevande organisationer. Dess *traditioner* och värderingar går mycket långt tillbaka i

tiden. Utifrån ett historiskt perspektiv på kyrkan och på förändringar inom kyrkan är det inte svårt att inse hur svårt det kan vara att arbeta med organisatoriskt förändringsarbete eller att förändra ledningsstruktur och beslutsfattande. Det som i andra organisationer betraktas som normala förändringar såsom stora omorganisationer, namnbyten, ändringar av logotyper, outsourcing eller kanske en total omställning av produktionen, måste i kyrkans fall ställas mot och relateras till en organisationshistoria som går tillbaka till vikingatiden. Detta komplicerar saken för dem som vill se snabba förändringar av den kyrkliga arbetsorganisationen.

Åtgärder

Den otydliga ansvarsfördelningen och oklarheterna när det gäller beslutsbefogenheter, samt de högre nivåernas brist på offensivt ledarskap, framstår som de främsta orsakerna till de arbetsmiljöproblem som framträder i kyrkan. På lokal församlingsnivå är framförallt relationen mellan förtroendemannasfären och den byråkratiska sfären otydlig och problematisk. Ett sätt att hantera detta kanske skulle kunna vara att tydligt lägga över såväl arbetsgivar- som arbetsledarroll till kyrkoherdefunktionen och låta förtroendemannasfären hantera frågor av mer politisk natur, till exempel utvecklingsstrategiska frågor. På det viset kan kyrkoherden ges tydliga befogenheter, och skyldigheter, att arbeta mer aktivt med arbetsmiljöfrågor. Sannolikt skulle kyrkan tjäna mycket på att förenkla den formella organisationsstrukturen.

För att komma tillrätta med arbetsmiljöproblemen inom Svenska kyrkan som helhet, få till stånd en samlad positiv arbetsmiljöutveckling inom organisationen, krävs dock ett samlat grepp från centrala nivåers sida. En styrka kanske vore om bestämmelser kring arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete skrevs in i Kyrkoordningen. Församlingsförbundet har naturligtvis idag en viktig roll att spela för utveckling av arbetsmiljöarbetet. Hela organisationen behöver komma igång ordentligt med ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Att vila på traditionen om frivillighet och självstyre på församlingsnivå och låta arbetsmiljöarbetet vara något valfritt tror vi inte är en framkomlig väg om man vill nå resultat på området. Problemet är hur Församlingsförbundet skall kunna utveckla ett offensivt arbete i dessa frågor så länge maktfördelningen ser ut som den gör, så länge den höga graden av lokalt självbestämmande råder i organisationen. I dagsläget kan ju inte tvingande direktiv till församlingarna lämnas.

Ett sätt att ändå komma framåt i arbetsmiljöarbetet under nuvarande organisatoriska förhållanden, skulle kunna vara att försöka dra

igång ett antal lokala projekt kring arbetsmiljöarbete. Dessa skulle då med fördel kunna utföras som forskarstödda utvecklingsprojekt. Resultaten av projekten skulle sedan kunna kommuniceras ut på ett offensivt sätt till församlingarna, kanske tillsammans med handledningar och utbildningsinsatser, allt i syfte att stimulera till insatser utifrån goda exempel. Sådant utvecklingsarbete skulle kunna bedrivas inom ramen för t.ex. Kyrkans Q. Detta kvalitetsinstrument är, som vi ser det, en bra grund att utgå från för att implementera ett systematiskt arbetsmiljöarbete i kyrkan.

Referenser

Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis 2002 *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.

Allvin, Michael, Wiklund, Per, Härenstam, Annika & Aronsson, Gunnar (1999): *Frikopplad eller fränkopplad – Om innebörder och konsekvenser av gränslösa arbeten*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Alvesson, M. (1997) *Att synkronisera föreställningar: Företagskultur och ledarskap* i Sandberg, Å (red) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. Stockholm: SNS förlag.

Alwall, Jonas (1999): *Alla goda krafter. Om frivilligt arbete i Svenska kyrkan*. Tro & Tanke Svenska kyrkans forskningsråd 1999:6.

Arbetsmiljölagen (AML) 1991

Arbetsmiljöverket AFS 2001:1: *Systematiskt Arbetsmiljöarbete – en vägledning*

Arbetsmiljöverket *Korta sifferfakta* Nr 4 2004 från (www.av.se)

Aronsson, G. (1987): *Arbetspsykologi. Stress- och kvalifikationsforskningsperspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Bromander, Jonas (1998): *Rör inte vår kyrka! Några kyrkliga traditionsbärare berättelse om kyrkorummet*. Tro & Tanke. Svenska kyrkans forskningsråd 1998:7

Bruhn, Anders (1999). *Individualiseringen och det fackliga kollektivet – en studie av industritjänstemäns förhållningssätt till facket*. Örebro: Örebro studies 15.

Bäckström, Anders (2001): *Svenska kyrkan som välfärdsaktör i en global kultur. En studie av religion och omsorg*. Stockholm: Verbum.

Ekman, R. & Arnetz, B. (red) (2002): *Stress. Molekylerna, individen, organisationen, samhället*. Malmö: Liber.

Frick, K (1994): *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Friedson, E. (2001) *Professionalism – the Third Logic. On the practice of knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.

Församlingsförbundets hemsida: www.forsamlingsforbundet.se

Församlingsförbundets Arbetsmiljöhandbok (Nan Flodwall)

Goffman, E. (1961): *Encounters: two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis, Ind.

Hansson, Ann-Sophie (1999): *Kyrkan som arbetsplats – ett utvecklingsprojekt om psykosocial arbetsmiljö i Svenska kyrkan*. Institutet för personal- och företagsutveckling (IPF) IPF-rapport nr 42, november 1999

Hansson, Per *Kyrkoherdarnas arbetsvillkor* Tro & Tanke 1996:1 Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd.

Hansson, Per (1990): *Styrning och kultur En studie om förändringsbetingelser i kyrklig församlingsverksamhet*. Uppsala studies in education 35 Uppsala: Textgruppen i Uppsala AB

Hansson, Per (1997): *Legality and legitimacy. Aspects of church leadership in the church of Sweden* i Hansson, Per H (ed) *Tro & Tanke: Church leadership* Svenska kyrkans forskningsråd 1997:6

Hansson, Per (1999): *Från statlig ämbetsman till församlingsanställd medarbetare. Kyrkligt ledarskap i svenska kyrkan* Peter Fjellstedtföreläsning 990525

Hansson, Per (2001): *Svenska kyrkans organisationskultur*. Stockholm: Verbum förlag

Hochschild, A.R. (1983) *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*. London: Sage.

Johansson, Bo., Frick, Kaj & Johansson, Jan (red) (2004): *Framtidens arbetsmiljö- och tillsynsarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Johnson, J. 1986: *The Impact of Workplace Social Support, Job Demands and Work Control upon Cardiovascular Disease in Sweden*. Avhandling Institutionen för Psykologi. Stockholm: Stockholms universitet.

Karasek, R. (1979) *Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign*. i *Administrative Science Quarterly*. 24:2, 285-308.

Korta sifferfakta, nr 4 2004, Arbetsmiljöverket: www.av.se

Kyrkan efter 2000 Artikelserie i Kyrkans tidning år 1998, från www.kyrkanstidning.com

Kyrkan som arbetsplats (1995) Rapport från arbetsgruppen "Kyrkan som arbetsplats" från kansliet i Göteborgs kyrkonämnd (Dnr 1995/KN 135) sekreterare: Gunilla Wingö

Kyrkans Q

Kyrkans tidning nr 25/26 2003

Kyrkans tidning 2003-09-24

Kyrkoordning för Svenska kyrkan (www.svenskakyrkan.se)

Ledarskap och arbetsmiljö i Svenska kyrkan SKTF juni 2003 (www.sktf.se)

Lindgren, Gerd (1993): *Doktorer, systrar och flickor*. Lund: Studentlitteratur.

Martin, J. (1992) *Cultures in organizations. Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Maslach, C. (2003): *Burnout: The Cost of Caring*. Cambridge, MA : ISHK

Nyckeln till Svenska kyrkan – verksamhet och ekonomi 2003. Svenska kyrkan (2004).

Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. Ett underlag för tillsynsarbete utarbetat av en arbetsgrupp vid Yrkesinspektio-

nen i Örebro. Yrkesinspektionen, Örebro distrikt, rev utgåva 2000-12-01.

Pettersson, Per (2000): *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer. Svenska kyrkan ur tjänsteteoretiskt och religionssociologiskt perspektiv.* Stockholm: Verbum förlag

Ring kyrkklocka ring SKTF-rapport 2003 (www.sktf.se)

Richard, E. 1997: *I första linjen.* Sociologiska Inst. Lund: Lunds universitet.

Systematiskt Arbetsmiljöarbete, Arbetsmiljöverkets författningssamling AFS 2001:1.

Stålhammar, Bert (1996): *Kyrkoherde – en (o)möjlig uppgift Stockholm:* Verbum förlag

Stålhammar, Bert (1997): *Some reflections concerning the vicar as a leader of three organizations in one.* sid 204-217 i Hansson, Per H (ed) *Tro & Tanke: Church leadership* Svenska kyrkans forskningsråd 1997:6

Svenska kyrkans hemsida: www.svenskakyrkan.se

Svenska kyrkan 2002 SKTF delrapport 2002 (www.sktf.se)

Svenska kyrkan 2002/2003 SKTF rapport 2003 (www.sktf.se)

Protokoll, Kyrkomötet: *Tillsyns- och uppdragsutskottet 2004:5 Arbetsmiljön i Svenska kyrkan* (www.svenskakyrkan.se)

Tillsynsstrategin för Svenska kyrkan. Arbetsmiljöinspektionen i Falun 2004-10-20

Tählin, M. 1987: *Arbetets värde och kostnader. En studie av lönearbetets konsekvenser för individen.* Avhandling Sociologiska Inst. Stockholm: Stockholms universitet.

Walters, David. & Frick, Kaj. (2000): *Worker Participation and the Management of Occupational Health and Safety: Reinforcing or Conflicting Strategies?* I Frick, K, Langaa Jensen, Per, Quinlan, Michael 6 Wilthagen, Ton: *Systematic occupational health and safety*

management – Perspectives on an international development
Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Weber, M. (1987) *Ekonomi & Samhälle*. Lund:Argos

Även bra arbetsförhållanden kan bli bättre rapport om arbetsförhållanden och friskfaktorer i Svenska kyrkan SKTF November 2004 (hämtad från www.sktf.se)

10 steg som kan avgöra framtiden En skrift om Trygghetsfondens erfarenheter av förändring och utveckling inom Svenska kyrkan Trygghetsfonden för församlingar och kyrkliga samfälligheter (1998)

Tidigare utgivet:
Sociology at Örebro University

Work in progress, no 1

**Den psykiatriska problematiken och
den problematiska psykiatrin**

Författare: Erik Flygare

Work in progress, no 2

Handikappforskning som tvärvetenskap

Författare: Berth Danermark

Work in progress, no 3

**Enkla och komplexa samhandlingsystem.
Bidrag till en strukturell handlingsteori.**

Författare: Björn Erikson

Work in progress, no 4

**Företrädare och ställföreträdare.
Om sociala handlingspositioner.**

Författare: Björn Erikson

Work in progress, no 5

Mobbning: en sociologisk diskussion

Författare: Björn Erikson

Work in progress, no 6

Det sociologiska institutionsbegreppet

Författare: Björn Erikson

Work in progress, no 7

Noise and newts: public engagement in the UK and Sweden

Författare: Linda Soneryd & Sue Weldon

Work in progress, no 8

**Den dödfödda demokratin? Om Zygmunt Baumans politiska
sociologi**

Författare: Mikael Carleheden

Work in progress, no 9

Från hybris till hjälplöshet? Riskreglering i det senmoderna samhället.

Författare: Ylva Uggla

Work in progress, no 10

**Representation, deltagande eller samtal? Demokratiteoretiska responser på
dagens miljöproblem.**

Författare: Rolf Lidskog & Ingemar Elander

Work in progress, no 11

Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i Svenska kyrkan - En fallstudie

Författare: Anders Bruhn, Martin Lind, Louise Svensson

ISSN 1404-4145

Editors:

Björn Eriksson, Mikael Carleheden