

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Prästen som kyrkoherde  
Hur beskrivs och hanteras upplevda förväntningar?**

Ellinor Wahlberg

Examensarbete 30 hp  
Psykologprogrammet  
PM2519  
Vårtermin 2021

Handledare: Max Rapp Ricciardi

# **Prästen som kyrkoherde**

## **Hur beskrivs och hanteras upplevda förväntningar?**

Ellinor Wahlberg

*Sammanfattning.* Det finns många förväntningar på hur en religiös ledare, och mer specifikt hur en kyrkoherde, ska vara. Syftet med arbetet var att undersöka hur kyrkoherdar i Svenska kyrkan upplever och hanterar sin roll som chef och ledare med utgångspunkt i förväntningar som finns. En kvalitativ metodik användes. Sex kyrkoherdar intervjuades semistrukturerat och sedan analyserades den transkriberade datan tematiskt. Resultatet utmynnade i tre huvudteman med tre underteman vardera. Dessa ringade in kyrkoherdens roll, vidden av hur olika den kan vara, och vikten av att erhålla ett högt förtroende. Många variabler påverkar hur kyrkoherderollen upplevs och förväntningar hanteras, såsom personliga preferenser och egenskaper samt hur förhållningssätt matchas med lokala förhållanden. Goda organisatoriska förutsättningar tolkas vara viktigt, varför Svenska kyrkan torde gynnas av en kontinuerlig verksamhetsutveckling.

Den här uppsatsen handlar om kyrkoherdars (som är arbetsledande präster) ledarskap inom Svenska kyrkan, som är Sveriges största kristna trossamfund med drygt 5,8 miljoner medlemmar (Svenska kyrkans hemsida). En avgränsning har gjorts till denna kontext men först beskrivs klerikalt ledarskap och ledarskapsteori i mer generisk bemärkelse. Det redogörs också för en mängd olika förväntningar som finns på kyrkoherdar från olika parter och det ges en bild av hur deras roll ofta ser ut i relation till Svenska kyrkans struktur. Detta då kontexten antas påverka chefskapets och ledarskapets villkor.

### **Ledarskap i religiös kontext**

Det finns många olika konceptualiseringar av ledarskap, mer än 10 000 olika räkningar man med florerar i ledarskapsstudier (Storey m.fl., 2016). Det är ofta olika filosofier, modeller och beskrivningar som dessa koncept baseras på och var och en av dem gör anspråk på att förklara det goda ledarskapet och tillhandahåller lärdomar och tips till ledare (Storey m.fl., 2016). Tamunomiebi m.fl. (2018) väljer att definiera ledarskap som processen i att motivera, influera och vägleda andra för uppfyllandet av organisationens mål.

Spoelstra (2016) hävdar att ledarskap kan förstås som ett religiöst fenomen utifrån följande resonemang. Religion ses ha två riken/sfärer som är åtskilda men har kopplingar mellan sig, en vardaglig sfär och en som är något utöver det vardagliga (Spoelstra, 2016). En ledare är någon som kopplar samman dessa två sfärer (Spoelstra, 2016). En chef är automatiskt kopplad till den vardagliga sfären men kan liksom personer med andra roller också uppfattas som en ledare, om hen kopplar ihop den vardagliga organisationen med det extraordinära (Spoelstra, 2016). Detta resonemang ligger i linje med den generiska ledarskapslitteraturen som definierar chefsrollen som något som fokuserar på administrativa frågor, motiverar genom yttre motivatorer (lön, status med mera) och fokuserar på

organisationens mål (Yukl, 2019). Detta medan ledarskapsrollen i stort sett bygger på en relation mellan ledare och ledda och företrädesvis tjänar till att inspirera medarbetare och utgår från människans inre motivatorer (Yukl, 2019).

**Vikten av kontexten.** Ett seriöst sätt att förhålla sig till ledarskapsforskning är att se dess begränsningar och att se på praktiserandet av ledarskap i sin kontext utifrån olika teoretiska utgångspunkter (Storey m.fl., 2016). Därför ställer sig till exempel Barentsen (2016) tveksam inför huruvida det är möjligt att skapa en generell modell för religiöst ledarskap. Barentsen (2016) beskriver olika dimensioner av religiöst ledarskap där de första är olika sätt att förmedla det religiösa budskapet, de nästkommande är olika ledarskapsuppgifter kopplade till att ta hand om den religiösa gemenskapen och de sista berör ledarskap riktat utåt (se bilaga 1). Barentsen menar att olika ledarskapsmodeller består av olika kombinationer av de olika dimensionerna. Dimensionerna kan användas för att utvärdera vilket typ av ledarskap som råder, om det är balanserat och utgör en grund för reflektion kring det ledarskap som behövs i en viss fas som en organisation befinner sig i (Barentsen, 2016). Det behövs olika sorters religiöst ledarskap som kan matcha varje religion och kontext på bästa sätt, och medför en legitimitet som möjliggör ett lämpligt och effektivt ledarskap i en viss situation (Barentsen, 2016). Björksell m.fl. (2020) anser att det är viktigt att reflektera över sammanhanget eftersom ledarskap skapas i en interaktion mellan ledaren, medarbetaren och den unika situationen. Riddersporre och Gustafsson Lundberg (2016) håller med om detta och ser på ledarskap som något meningsbärande som skapas tillsammans med de ledda, och de menar att detta perspektiv är väletablerat i ledarskapsforskning men relativt nytt i kyrkans kontext (Riddersporre & Gustafsson Lundberg, 2016). Olika sorters organisationer behöver olika sorters ledare och samma organisation kan behöva olika ledare vid olika tidpunkter (Stålhammar, 1997).

En observation som gjorts är att religiösa samfund fokuserar mer på organisationen när medlemsantalet i den minskar och började då ta till sig ledarskapsstudier och det språk som används där (Barentsen, 2016). Jyllermark och Åkerman (2020) menar att modeller kring ledarskapsforskning även kan appliceras inom Svenska kyrkan. Detta då Svenska kyrkan precis som andra organisationer ställs inför liknande krav vad gäller resursanvändning, målarbete och verksamhetsutveckling (Jyllermark & Åkerman, 2020). Jyllermark och Åkerman understryker att även om Svenska kyrkan inte är en vinstdrivande verksamhet, utan existerar för att förmedla det kristna budskapet i Sverige, så kan kyrkan ändå ta del av den kunskap om ledarskap som står att finna i organisationer (Tegby, 2001).

**Ledarstilar.** Många ledarskapsstilar har mer eller mindre tydliga kopplingar till religion (Spoelstra, 2016). Något som kallas karismatiskt ledarskap kännetecknas av att ledaren kopplar ihop den vardagliga organisationen med något extra (Spoelstra, 2016). Tamunomiebi m.fl. (2018) beskriver karisma som en inneboende förmåga att inspirera andra att engagera sig i riktning mot målen där medarbetare följer utan att ifrågasätta och är beredda att försvara ledaren. Spoelstra (2016) menar att det karismatiska ledarskapet influerat många senare ledarskapsteorier i att de står för något utanför den vardagliga sfären och tillför mer än endast chefskap kan föra med sig.

En vanligt förekommande ledarskapsmodell utgörs av det transformativa ledarskapet som lägger fokus på ledarens uppgift att utveckla individer och organisationer snarare än att endast bygga sin auktoritet på karisma (Spoelstra, 2016). En transformativ ledare försöker sträva efter att tillgodose övergripande och mer omfattande behov som organisationen och medarbetarna har och verkar för att dessa skall kunna tillgodoses samtidigt som organisationens uppdrag sörjes för. Bray hävdar (1991) att den transformativa ledaren motiverar de anställda och effektivitet nås genom att ledaren är närvarande

(Tamunomiebi m.fl., 2018). Det finns en tydlig koppling till religiös omvändelse där den transformativa ledaren är den som kan förverkliga omvändelsen hos andra (Spoelstra, 2016).

Transformativt ledarskap ställs ofta i kontrast till det transaktionella ledarskapet men Bass (1985) som står bakom teorin anser att ledare agerar utifrån olika mönster av ledarbeteenden. En transaktionell ledare försöker möta uttryckta behov i en organisation genom att klargöra vilken roll och uppgift som krävs av följarna för att uppnå önskvärt utfall, och arbeta med utbyte på så sätt att ledaren försöker se vad följarna behöver och vill ha och sedan klargöra hur det kan tillfredsställas om de gör det som krävs (via belöning eller avsaknad av bestraffning) (Bass, 1985).

Transformativt ledarskap har visat sig vara gynnsamt för motivationen och prestationen hos medarbetare i såväl vinstdrivna som icke vinstdrivna organisationer. Rowold (2008) påvisade att detta även gällde församlingar. Pastorer i Tyskland som hade ett transformativt ledarskap hade följare som var mer nöjda med sitt jobb, sin pastor, gudstjänsterna, och var mer effektiva och engagerade (Rowold, 2008).

Både pastorer och församlingsmedlemmar i baptistkyrkor i USA antog att framgångsrika pastorer har mer transformativa än transaktionella beteenden jämfört med en icke framgångsrik pastor (Bray, 1991). Pastorer beskrev dock framgångsrika pastorer som mer transformativa och icke framgångsrika som mer transaktionella än församlingsmedlemmar gjorde (Bray, 1991).

Bray (1991) diskuterar kring möjligheten att diskrepansen i uppfattningen av vad som gör en pastor framgångsrik leder till spänningar eller spår på redan existerande konflikter mellan pastorer och församlingsmedlemmar. Belöningen efter transformativ förändring kommer ofta senare än vid transaktionellt förändringsarbete (Bray, 1991). Den transformativa ledaren behöver ha tålamod och se långsiktigt, och inte vara rädd att få fiender (Bray, 1991). Bray (1991) föreslår att det kan vara bättre att möta följarna med mer transaktionella beteenden om en pastor märker att det blir en konflikt för att kunna få igenom en mer långsiktig förändring sen.

I Nelesens studie (2016) är det möjligt att se ett samband mellan transformativt ledarskap hos präster och att de stannar kortare tid på en arbetsplats vilket kan ses som problematiskt om önskvärda ledarskapsbeteenden av olika anledningar innebär kortare tid i tjänsten. Prästerna föll ut mer på låt gå ledarskap än medelvärdet (Nelesen, 2016), ett ledarskap där medarbetarna lämnas själva till att styra och ledaren inte är så närvarande (Tamunomiebi m.fl., 2018).

Tamunomiebi m.fl. (2018) kommer fram till att ledarskapet i kyrkan är viktigt att fokusera på. Alla ledare har en ledarstil som påverkar hur effektivt ledarskapet är men Tamunomiebi m.fl. (2018) menar samtidigt att det inte finns en ledarstil som är bättre än andra utan olika ledare anammar olika stilar i olika situationer.

**Beskrivningar av den kristna ledaren.** Forskare inom ledarskap har inte fokuserat mycket på religion och när det har gjorts har det ofta varit i form av metaforer (Spoelstra, 2016). Wiklund (2006) reflekterar i sin bok kring olika viktiga aspekter av ledarskap i form av liknelser av olika slag. Exempelvis menar han att "Kropp som förmedlar värme och ljus" är en bra beskrivning av en ledare. Han refererar också till Moses som en ledare som delegerar och att fåraderden ger en bild av ett flexibelt ledarskap som anpassas efter olika situationer. Det finns många ledarskapsmodeller i bibeln (Resane, 2014). Resane (2014) tycker det är viktigt att ledarskapet i kyrkan har en förståelse för den bibliska modellen av herden som ledare, vars huvuduppgifter är att vara omtänksam, modig och vägledande.

Metaforer kan bidra till djupare förståelse av ledarskap (Riddersporre & Gustafsson Lundberg, 2016). Som exempel är ”en förälders armar” en metafor för ledarskap där både öppna armar och slutna armar kan ses som positivt respektive negativt (Riddersporre & Gustafsson Lundberg, 2016). Öppna armar kan upplevas som att ledaren inte är engagerad och lämnar medarbetarna i sticket men också att hen litar på dem och delegerar. Likaså kan slutna armar uppfattas som detaljstyrning eller som en trygghet för de anställda.

Tamunomiebi m.fl. (2018) poängterar att en kristen ledare lutar sig mot herren för att kunna bli en bra ledare och är kallade av Gud till ledaruppgiften som de ska agera tjänare i, inte bli uppassade i. Kyrkoherdar är ledare i en värdebaserad organisation varför det är viktigt att de har grundläggande kännedom om budskapet om Jesus Kristus som är grunden i Svenska kyrkan (Björksell m.fl, 2020).

Hansson (1996) beskriver att det finns två aspekter av kyrkligt ledarskap. Det ideologiska/andliga som han kallar transcendent ledarskap och det som riktas mot den kyrkliga organisationen kallar Hansson för immanent (inneboende) ledarskap. De hålls samman i Svenska kyrkan genom att en kyrkoherde ej kan utföra ett immanent ledarskap utan att vara vigd till att utföra det transcendentia (Hansson, 1996).

## Kyrkoherden i svenska kyrkan

**Församlingens/pastoratets ledare.** För en övergripande bild av svenska kyrkans organisation, se ”Så styrs Svenska kyrkan från 2018” i kyrkans tidning (bilaga 2). Den primära enheten inom Svenska kyrkan är församlingen, vars uppgift är att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission (Kyrkoordningen, 2020). Flera församlingar kan samverka i ett pastorat (Kyrkoordningen, 2020). Församlingar kan delas upp i tre underorganisationer som Stålhammar kallar för sfärer (1997); den professionella sfären, den byråkratiska sfären och den idealiska sfären. De har olika atmosfär med olika kultur, klimat och traditioner (Stålhammar, 1997). Församlingen har lokalt självstyre men är samtidigt en del av ett stift med stiftsfullmäktige, stiftsstyrelsen och nämnderna, en biskop och domkapitel, samt kyrkomötet och kyrkofullmäktige på nationell nivå (kyrkoordningen, 2020).

Det ska finnas en kyrkoherde som leder verksamheten i en församling och i ett pastorat (kyrkoordningen, 2020). Kyrkoherden ska utifrån avgivna vigningslöften ha ansvar för tillsyn över all verksamhet, utifrån Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära (kyrkoordningen, 2020). Kyrkoherden har ett stort ansvar och möjlighet att påverka kyrkans verksamhet. Det finns 254 pastorat i Svenska kyrkan och 358 församlingar som inte ingår i ett pastorat (Svenska kyrkans hemsida), vilket innebär att det sammanlagt är 612 enheter som styrs av kyrkoherdar. Det finns sedan 2014 inte några kyrkliga samfälligheter, istället är det större församlingar eller samverkan i pastorat, vilket lett till större organisatoriska enheter och således också fler arbetsledare på olika nivåer (Björksell m.fl, 2020).

**Förändring.** Omorganiseringen i Svenska kyrkan där mindre pastorat går ihop efter separationen från staten har fört med sig olika reaktioner liksom alla större förändringar (Riddersporre & Gustafsson Lundberg, 2016). Det framkommer åsikter om att ledarskapet inom Svenska kyrkan inte har uppdaterats och moderniserats i Petrés kandidatarbete (2013). Det finns ett behov av ledarskap som hanterar förändring (Riddersporre & Gustafsson Lundberg, 2016).

Hansson och Andersen undersökte år 2001 kyrkoherdars ledarskap med syftet att ta reda på om kyrkoherdar hade vad som krävdes för att leda en organisation i förändring. De flesta kyrkoherdarna hade en relationsorienterad ledarstil (Hansson & Andersen, 2001). De bygger även sina beslut på känslor, och tillhörighet motiverade de flesta kyrkoherdarna mest. De flesta upplevde att krav inom relationer var viktigast att ta tag i först. Enligt modellen de utgår från i studien (bilaga 3) antas att chefer som har en, förändringsfokuserad ledarstil är intuitiva i sitt beslutsfattande, är motiverade av makt och främst ser förändringskrav som brådskande, har bäst förutsättning för förändringsarbete i en organisation (Hansson & Andersen, 2001). Enligt resultatet i undersökningen har endast 1% av kyrkoherdarna bäst förutsättningar för detta då andra aspekter än de som är mest gynnsamma för förändringsarbete i högre grad styr kyrkoherdars ledarskap (Hansson & Andersen, 2001).

Bray (1991) menar att en ledare i religiösa samfund har större risk att bli motarbetad i förändringsarbete än andra ledare då kulturen och traditioner, i exempelvis baptistkyrkan i USA, är starkt befästa i församlingsmedlemmarna. Kyrkfolket (församlingsmedlemmar som går i kyrkan) nämner problem med konflikträdsla hos ledare i Svenska kyrkan (Tegby, 2001) och Björksell m.fl (2020) reflekterar kring att många i kyrkan har sina hjärtefrågor vilket kan leda till svårigheter såsom konflikter.

**Ledare för olika grupper.** Kyrkans verksamhet fungerar genom att både medlemmar i kyrkan och förtroendevalda tar ansvar, såväl som att det tas av de som är vigda till uppdragen inom kyrkans vigningstjänst (kyrkoordningen, 2020).

Arbetsledare i Svenska kyrkan är detta för de anställda som blivit allt fler de senaste 50 åren, men också för ideella medarbetare som förväntas bli fler procentuellt sett i takt med nedskärningar (Björksell m.fl, 2020). Kyrkoherden arbetar nära kyrkorådet och församlingrådet som är styrelser som ska ha omsorg om församlingens liv och ansvarar för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd (kyrkoordningen, 2020). Att kyrkoherdar och kyrkorådet har en del ansvarsområden som är lika har kallats ”den dubbla ansvarslinjen” och benämns idag ”den gemensamma ansvarslinjen” (Björksell m.fl, 2020). Kyrkorådet arbetar med vad som ska göras, och kyrkoherden med hur och av vem det ska genomföras och leder efter den kurs kyrkorådet lägger fram (Björksell m.fl, 2020).

Hansson (1996) menar att ledarskapet i kyrkan är komplext med både transcendent och immanent ledarskap mot olika grupper med olika koppling till kristendomen, där ibland att det transcendent ledarskapet även ska utövas mot de anställda och deltagare i den politiska beslutsprocessen. Kyrkoherden ska leda en organisation med människor som har olika inställningar och värderingar, olika lojalitet till organisationen och dess mål (Stålhammar, 1997).

**Många krav och olika roller.** Kyrkoherdarna ska samla och leda personal, vara andlig ledare, få det organisatoriska att fungera, prioritera, strukturera och organisera, samordna, och skapa ett förtroendefullt samarbete (Tegby, 2001). Kyrkfolket Tegby pratat med lyfter fram att kyrkoherden är folkets ledare, en person som har blick för människor, en förkunnare som sprider guds ord förklarligt, och en som lever som han lär (Tegby, 2001). Allmänt betonas vikten av att kyrkoherden delegerar uppgifter som andra kan göra bättre och inte fastnar i att ordna allt detaljarbete själva (Tegby, 2001). Andlig ledare tycker de anställda att kyrkoherden ska vara gentemot dem och genom att reflektera i utövandet av sin prästroll och kontroll så Svenska kyrkan har rätt grund (Tegby, 2001).

Medarbetare i fyra olika stift tycker alla att kyrkoherden har ett generellt övergripande ansvar och är ledare utåt, sedan lyfter de fram olika ledarbeteenden beroende på

vad de tycker kyrkoherden brister i där och då (Hansson, 1996). Hansson (1996) kommer fram till att kyrkoherdesrollen är en lokalt utformad tjänst vilket kan leda till problem med skilda förväntningar. Hansson använde begreppen legalitet och legitimitet för att belysa två sidor av kyrkoherdens ledarskap, den formella ställningen och det förtroende hen har. Upplevelsen av ett ledarskap varierar beroende på vad ledaren och medarbetarna förväntar sig, föredrar och hur situationen tolkas (Riddersporre & Gustafsson Lundberg, 2016). Bäckström (1996) menar att olika förväntningar ställs på prästen från de som är aktiva i församlingen och övriga som tillhör kyrkan. Kyrkomedlemmar som ofta besöker kyrkan har förväntningar på en traditionellt arbetande kyrkoherde medan de som ej besöker kyrkan ofta förväntar sig ett större socialt arbete i samhället (Hansson, 1996).

Kyrkoherdar intar många olika roller och växlar mycket mellan olika arbetsuppgifter, och de gör många saker under en kort tid vilket tyder på att de har mycket att göra (Sirris, 2016). Kyrkfolket upplever det som att kyrkoherden befinner sig i en besvärlig sits med många olika uppgifter och förtroendevalda är medvetna om att många krav ställs på kyrkoherden (Tegby, 2001). Trots detta upplever kyrkoherdar en relativt hög rollklarhet; att de vet vilket ansvarsområde de har, vad som förväntas av dem och har klara mål (Edvik m.fl, 2018).

**Chefskap.** Kyrkoherdar ses alltmer som verksamhetsledare med mindre koppling till arbetsuppgifter präster brukar ha och ses alltmer som en egen subgrupp överordnade chefer, vilket Sidenwall (2020) tycker är problematiskt då andra med vinningstjänst (präster och diakoner) förminskas. Askeland (2016) lyfter också fram att satsningar på ledarskap i Norge har stärkt kyrkoherdars chefsroll, men att en del tycker det lett till mer administration, mindre personalhantering och mer makt och direktiva kyrkoherdar. Kommentarer i enkäten Edvik m.fl gjorde 2018 indikerar att det finns brister i ledarskap på församlingsnivå och andra enkätsvar kritiserar en alltför administrativ styrning som sker för mycket baserat på mål och resultat.

Kyrkfolk och de med förtroendeuppdrag som Hansson intervjuat tycker traditionellt församlingsarbete är kyrkoherdens viktigaste arbete (1996), medan förtroendevalda Tegby talat med poängterar chefskap och rollen som administratör som viktigast och att kyrkoherdar tar på sig för mycket av församlingsverksamheten (2001). De anställda Tegby intervjuat betonar också att kyrkoherden främst bör vara chef och arbetsledare och prästerna tycker att kyrkoherdarna ska ta på sig ledarskapet mer (Tegby, 2001).

Undersökningen Hansson gjort 1996 visar inte på att rollen som kyrkoherde är en egen profession men han tycker att det skulle vara önskvärt om kyrkoherdesrollen uppfattades som ett eget område/specialitet (Hansson, 1996). Hansson lyfter fram att andra tidigare skrivit att kyrkoherdar inte alltid upplever att ett professionsbyte sker. För många präster är det en självklar karriärutveckling, ej att byta yrke (Tegby, 2001).

**Tolkning, reflektion och anpassning av rollen.** Kyrkoherdarna har olika syn på kyrkans organisation vilket Tegby (2001) tror påverkar deras sätt att arbeta och se på sin roll. Kyrkoherdarna Tegby pratade med 2001 har inte reflekterat mycket kring teoretisk grund för sitt ledarskap och de Hansson intervjuade 1996 tyckte han var olika medvetna om chefskapets villkor. Det skiljer sig mycket mellan de olika kyrkoherdar Sirris (2016) observerat i hur mycket tid de lägger på olika arbetsuppgifter, de påverkar själva i stor grad vad som ingår i dessa och har olika inställning till ledarrollen.

Hansson (1996) kommer till slutsatsen att olika infallsvinklar/arbetsätt kan behöva övervägas i relation till olika faktorer i det egna pastoratet, så kyrkoherden kan erhålla ett högt förtroende. Det är svårare att få auktoritet som kyrkoherde idag då denne måste erkännas som ledare av gruppen, inte bara bli prästvigd (Bäckström, 1996). Kyrkoherden

har olika formell status i de olika sfärerna i en församling varför kyrkoherden behöver hitta sitt egna sätt att leda i de olika sfärerna (Stålhammar, 1997).

Att andra har förväntningar på hur kyrkoherden ska vara utifrån tidigare erfarenheter behöver kyrkoherden vara medveten om (Tegby, 2001). Tegby menar att det blir extra viktigt med introduktion och personlig eftertanke när det finns många ofta motsägelsefulla förväntningar från många intressenter och kyrkoherdarna själva (Tegby, 2001). Det är enligt Tegby (2001) omöjligt att förverkliga alla förväntningar, men det behövs inte. Det blir viktigt att välja och välja bort mål för kyrkoherdesskapet utifrån kyrkan och församlingens förväntningar, sina löften till kyrkan, sin tro och sin personlighet och det hen tycker är viktigt och görbart, och att sedan stå fast vid det (Tegby, 2001).

Det finns många olika förväntningar på hur en religiös ledare ska vara, inte minst på kyrkoherden. En uttalad beskrivning av vad en kyrkoherde ska göra finns i kyrkoordningen men det antas också finnas olika förväntningar på kyrkoherden beroende på kontext och från olika grupper kyrkoherdarna arbetar mot. Det kan antas finnas förväntningar uppifrån på att de förändringar Svenska kyrkan tvingas genomgå hanteras bra. Hur förhållandet mellan chefskap och det ledarskap som tillför något mer påverkar kyrkoherdar kommer undersökas då det kan tänkas finnas olika förväntningar på deras roll utifrån synen på vad ett ledarskap är.

Syftet med detta arbete är att undersöka hur nuvarande kyrkoherdar i Svenska kyrkan upplever sin roll som chef och ledare. Detta med utgångspunkt i förväntningar som finns kring hur de ska vara, vad de ska göra och vilken roll som behövs i just deras församling/pastorat. Syftet utmynnar i två frågeställningar som arbetet försöker besvara:

- Hur beskriver kyrkoherdar upplevda förväntningar på rollen som kyrkoherde?
- Hur hanterar de dessa förväntningar?

## Metod

### Tillvägagångssätt

**Val av metod.** En kvalitativ ansats valdes för att samla in data till studien då kvalitativ metodik är lämplig i sökandet av mening, förstå speciella sammanhang och nya fenomen i takt med organisationsförändringar (Willig, 2013). En abduktiv ansats har anammats. Abduktion har inslag av både induktion och deduktion, alltså utgår det både från insamlad data och från tidigare teori för att försöka begripliggöra något (Kvale & Brinkmann, 2014).

**Genomförande av intervjuer.** Studiens frågeställningar besvarades genom användandet av semistrukturerade intervjuer. Det ansågs lämpligt att använda intervjuer då Kvale och Brinkmann (2014) menar att det är bra när man vill ha något beskrivet för sig och vill förstå hur människor tänker kring ett fenomen, som i det här fallet.

Intervjuerna skedde som videosamtal på Zoom under november och december 2020 och januari 2021. Intervjuerna spelades in, vilket deltagarna fått information om innan intervjuerna påbörjades. Deltagarna fick också skriven information skickad till sig där studiens övergripande upplägg och syfte beskrevs (bilaga 5). Intervjuernas längd var cirka 60 minuter vardera.

Intervjuerna inleddes med att de ombads beskriva sin aktuella sysselsättning och vad som lett dem dit. Intervjumetodiken var följsam och beroende på hur berättelserna



tedde sig vävdes frågor in för att få svar på frågorna som är formulerade i intervjuguiden. Intervjuerna avslutades med en avstämning om de hade ytteligare saker att tillägga.

**Analysmetod.** Deltagarnas beskrivningar analyserades genom tematisk analys då det är en flexibel analysmetod utan förutbestämd ontologisk eller epistemologisk hållning (Braun & Clarke, 2006). Analysen har skett på en semantisk nivå med fokus på vad som sagts och mönster i deltagarnas beskrivningar har sökts, för att kunna skapa teman som summerar fenomenet (Braun & Clarke, 2006). Realism har legat till huvudsaklig epistemologisk grund på så sätt att det utgått från att språket möjliggör för beskrivning av mening och upplevelse som sedan kan ligga till grund för analys och teoretisering (Braun & Clarke, 2006). Även en medvetenhet om språkets betydelse och således ett reflexivt perspektiv har funnits med parallellt. I analysen växlades mellan att öppna koda utifrån innehållet i de transkriberade intervjuerna och att ta mer av ett teoretiskt perspektiv och se om teman kunde benämnas utifrån redovisad teori.

Först transkriberades intervjuerna ordagrant och det noterades inom parentes när något var ohörbart, när det blev en länge paus, och när intervjudeltagaren suckade eller skrattade. Inspelningarna lyssnades sedan igenom. Detta för att kontrollera att transkriberingen var korrekt och spontana tankar kring ämnen i innehållet antecknades på papper.

Efter detta sållades de stycken i transkripten som tydligt bedömdes vara irrelevanta för att besvara frågeställningarna i arbetet bort. Exempel på sådana stycken var uppstart och avrundning av intervjuerna, bakgrundsinformation om intervjudeltagarna och utsvävande/ingående beskrivningar av ämnen som inte direkt var kopplade till upplevelsen av förväntningar på kyrkoherdesrollen.

Resterande innehåll kodades textnära i word i form av kommentarer i marginalen. Citat som verkade ringa in ämnet på ett tydligt och innehållsrikt sätt rödmarkerades. Efter detta skapades ett nytt dokument av innehållet där alla koderna kopierades in i worddokumentets text och den transkriberade texten raderades. De textnära koderna från respektive intervju fick olika färger och en sortering inom respektive intervju gjordes efter liknande kod. I ett nytt dokument placerades sedan koderna om så att de som var lika varandra i de olika intervjuerna samlades efter varandra och summerades i en gemensam benämning av kod.

I denna fas lästes data noga igenom igen och möjliga mönster och teman antecknades på papper. Texten analyserades även i förhållande till arbetets teoretiska utgångspunkter. Olika teman och underteman testades vilket slutgiltigt landade i att det skapades tre huvudteman som delades in i tre underteman vardera. All intervjudata, även den som tidigt sållats bort, lästes sedan igenom igen för att dubbelkolla att inga mönster missats. Citat som ringade in kärnfulla delar i temana valdes ut.

I tabell 1 ges exempel på hur en bit transkriberad data kodats och tematiserats.

Tabell 1. Kodningsexempel

Transkriberad text	Initial kod	Gemensam benämning av kod	Undertema	Huvudtema
--------------------	-------------	---------------------------	-----------	-----------

Jag vet att när jag kom upp på expeditionen o sa ”åh jag har bara tankat jättemycket bekräftelse nu en lång lång stund”. För att jag hade fått göra det som liksom är den där grunduppgiften.	Grunduppgifter ger bekräftelse, energi.	Grunduppdraget ger mer feedback än bakomarbete.	Viktigt hålla igång grunduppdraget.	En prästerlig uppgift.
---	---	---	-------------------------------------	------------------------

En tabell skapades för att tydligt redovisa de slutgiltiga temana och undertemana (tabell 2). Text med avsikt att beskriva temana formulerades sedan för att förtydliga resultatet.

**Etiska överväganden.** De etiska riktlinjerna (Vetenskapsrådet, 2002); informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet, har följts. Information skickades ut till deltagarna när dessa tillfrågades om att medverka (bilaga 5 respektive 6). Det inspelade materialet och senare transkriberad data förvarades på en krypteringssäker hårddisk vid Göteborgs Universitet.

Namn på platser kyrkoherdarna arbetar eller tidigare arbetat inom nämns inte i resultatet för att bevara intervjudeltagarnas anonymitet. När storlek på pastorat och beskrivningar av olika förändringsinterventioner och liknande nämns har det försökt beskrivas så utförligt som möjligt utan att det går att koppla till platsen. I vissa citat har därför (...) skrivits istället om intervjudeltagaren nämnt något specifikt som inte behöver vara med för att förstå innehållet.

## Deltagare

Personer som arbetar som kyrkoherdar i Svenska kyrkan var deltagare i studien. Inga andra särskilda inklusionskriterier eller exklusionskriterier togs hänsyn till.

Ett bekvämlighetsurval användes. Uppsatsens handledare frågade kyrkoherdar han arbetat med tidigare om de var intresserade av att delta, vilket resulterade i fyra deltagare. De kontaktades sedan via mail för en formell förfrågan och inbokande av tid för intervjun. Då bifogades bilaga 5 med mer utförlig information om studien och där anonymitet och frivillighet betonades. Efter detta efterfrågades tips från de tidigare deltagarna via mail på ytterligare kyrkoherdar som kunde vara intresserade av att delta. Det resulterade i att tre ytterligare kyrkoherdar kontaktades med förfrågan om att delta och bilaga 6 bifogades. En av dessa intervjuades, en tackade nej och en svarade inte på förfrågan. En kyrkoherde som uppsatsens författare haft kontakt med tidigare kontaktades via mail med förfrågan om att delta vilket resulterade i en till intervjudeltagare.

Totalt deltog sex kyrkoherdar i enskilda intervjuer. Ett jämt antal män och kvinnor intervjuades och alla deltagare var i övre medelåldern eller äldre. De flesta arbetade vid intervjutillfället i ett större pastorat. Många har arbetat i många år som kyrkoherde i flera olika församlingar och pastorat med olika organisatorisk uppbyggnad eller haft andra ledande roller.

## Instrument

**Intervjuguide.** I genomförandet av intervjuerna valdes användandet av en semi-strukturerad intervjuguide (bilaga 4) för att på bästa vis fånga upp deltagarnas upplevelser utefter studiens syfte. I formandet av intervjuguiden inspirerades upplägget av Kvale & Brinkmann (2014). Den inledande frågan ”Kan du börja med att berätta om vad du jobbar med och vägen dit?” och den avslutande frågan ”Är det något jag missat att fråga om eller något du vill tillägga?” var tänkta att ställas just då och med de formuleringarna. Övriga frågor i intervjuguiden berörde kyrkoherdesrollen, att gå från präst till kyrkoherde och reflektion kring det personliga ledarskapet. Ett mer flexibelt förhållningssätt planerades kring de frågorna, där det viktiga var att informationen som efterfrågades i de formulerade frågorna kom fram på något sätt i intervjun.

Det togs avstamp i teorin beskriven i bakgrunden vid utformandet av innehållet i intervjuguiden. Som uppstart av intervjuerna ansågs det lämpligt att få en bild av kontexten respektive kyrkoherde arbetar i och även tidigare arbetat i då bland annat Sirris (2016) beskrivit hur olika arbetsuppgifterna kan vara. Frågor kring kyrkoherdarnas syn på kyrkoherdesrollen inkluderades i intervjuguiden som ett hjälpmedel att få en mer detaljerad bild av det de själva gör och gjort som kyrkoherde, men även för att lyfta perspektivet och höra deras tankar allmänt kring vilka förväntningar som ställs på kyrkoherdar och hur det borde vara.

Andra frågor i intervjuguiden fokuserade mer på övergången från att ha en prästroll till att också inneha rollen som kyrkoherde (en rollförändring Hansson (1996) reflekterat mycket kring), för att fånga om de mindes en eventuell skillnad i upplevelsen av de olika rollerna, om de visste vad som förväntades av dem, om de kände sig kapabla och om de fick stöttning vid rollbytet.

Vikten av reflektion har belysts av Tegby (2001) varför frågor kring reflektion formulerades. Detta med syftet att få information om hur mycket och på vilket sätt de reflekterar kring sitt ledarskap, då det troligtvis påverkar deras medvetenhet om vilka förväntningar som finns och således också upplevelsen av förväntningarna och hur de hanteras.

Frågor som ”Hur gick anställningsprocessen till? Vet du om det reflekterades kring det aktuella behovet i relation till vad du skulle kunna tillföra som kyrkoherde?”, ”Hade du en bild av vad som förväntades av dig innan?”, och ”Reflekterar du kring vilken ledarroll som behövs just där du arbetar? Försöker du möta och styras av en del förväntningar? Ser du på andra förväntningar som mindre viktiga? Hur bemöter du dem?” utgick från perspektivet som bland annat Storey m.fl. (2016) belyst kring att praktiserandet av ledarskap bör ses i sin kontext.

## Resultat

I arbetet har, hur kyrkoherdar i Svenska kyrkan upplever sin roll som chef och ledare, studerats. Detta med utgångspunkt i förväntningar som finns kring hur de ska vara, vad de ska göra och vilken roll som behövs i just deras församling/pastorat. Frågeställningarna var ”Hur beskriver kyrkoherdar upplevda förväntningar på rollen som kyrkoherde?” och ”Hur hanterar de dessa förväntningar?” Genom tematisk analys av transkriberad intervjudata har tre huvudteman med tillhörande underteman urskiljts. Resultatet redovisas i tabellen nedan för att sedan fördjupas i textform.

Tabell 2. Översikt över teman.

### 1. En prästerlig uppgift

- 1.1. Utmaningen
- 1.2. Kyrkoherden ska främst vara chef
- 1.3. Viktigt hålla igång grunduppdraget

### 2. Kyrkoherderollens olika gestaltning

- 2.1. Olika arbetssätt
- 2.2. Egna val
- 2.3. Rådande förutsättningar

### 3. Vikten av legitimitet

- 3.1. Extern/intern rekrytering
- 3.2. Arbetslivserfarenhet
- 3.3. Situationen på arbetsplatsen

## 1. En prästerlig uppgift

Det inledande huvudtemat beskriver den övergripande bild av kyrkoherdens roll som framkommit i intervjuerna. Detta redogörs för i form av tre underteman.

**1.1. Utmaningen.** En genomgående upplevelse av att det är roligt att vara kyrkoherde framkom hos intervjudeltagarna, även om inte alla ursprungligen aktivt sökt sig till chefsrollen och en del hade tankar om att göra något annat framöver. Det beskrevs vara utvecklande och lärorikt att vara kyrkoherde.

Som kontrast framkom en upplevelse av att det är en svår uppgift med stora krav och mycket förväntningar. En del av intervjudeltagarna beskrev det som en omöjlig uppgift medan andra tyckte det var görbart.

*”Den (uppgiften) kan ibland upplevas teoretiskt omöjlig men den är väldigt spännande och väldigt utmanande och man kan ha väldigt mycket kul medan man håller på med den, och man växer.”*

Ur materialet framkom att kyrkoherdar inte kunde förväntas möta alla förväntningar som finns och att de efter hand i sitt yrkesliv inte heller uppfattar det som önskvärt. Detta föreföll vara ett förhållningssätt som skildrats leda till ett bättre mående.

*”Jag vet att en del kommer gilla det jag gör och andra kommer inte gilla det jag gör och ibland har de förväntningar som jag kan motsvara och ibland har de förväntningar som jag varken kan eller vill motsvara, och så kommer det vara, och, och det kan jag bära liksom. Jag vet vem jag är o jag vet vad jag kan och, och skulle det vara så att, jamen om det inte funkar eller om förväntningarna är helt fel eller de förtroendevalda inte tycker att jag ska jobba på det sätt jag gör eh då får jag ju göra något annat. Och det är helt okej.”*

**1.2. Kyrkoherden ska främst vara chef.** Att kyrkoherden har det övergripande ansvaret för en församling/ett pastorat genomsyrade intervjudeltagarnas syn på sin roll.

Det förekom olika känslor inför det faktum att traditionella prästuppgifter inte utgör den primära uppgiften hos en kyrkoherde. Detta gällde alltifrån att det är en sorg och saknad av de tidigare uppgifterna, till att det kändes skönt att utmana sig med andra arbetsuppgifter.

Bilden av att de flesta inte blir präster för att ägna sig åt administrativa uppgifter förmedlades men perspektivet att en prästs arbetsuppgifter innefattar och även historiskt innefattat fler saker än att bara predika lyftes.

Att man i rollen som kyrkoherde kan påverka verksamheten lyftes fram som ett privilegium och sågs som ett viktigt uppdrag. Att kunna påverka föreföll också vara en drivkraft för flera av kyrkoherdarna. De uppgav att det förmodligen skulle bli svårt att avstå från sin chefsposition. Ett behov av att utvecklas och använda sig av det de kan uttrycktes.

**1.3. Viktigt hålla igång grunduppdraget.** De allra flesta intervjudeltagarna beskrev en självbild och identitet som ”präst präst” i grunden och betonade att det är viktigt att predika, åtminstone emellanåt, trots att de innehar rollen som kyrkoherdar. Ett flertal anledningar till detta framkom, som att det är viktigt att upprätthålla fokus på grunduppdraget och det kristna budskapet, likväl som att fortsätta vara närvarande i församlingen och vårda relationerna och bidra med trygghet där.

*”Jag är också, är också i själ och hjärta ändå någon slags församlingspräst. Det betyder att jag tycker det är jätteroligt att utöva gudstjänst och när jag utövar gudstjänst så är det liksom att, jamen att relatera till folk, o att jag vill ju ändå, även om jag är över.. någon slags överchef och det finns lokala chefer så vill jag ju liksom känna även Greta som sitter i kyrkbänken och så. Att jag, jag kör, jag bemödar mig om att ha dom relationerna fast jag fattar att det är inte det primära”*

En annan framträdande anledning var att det operativa prästarbetet upplevdes ge mycket positiv feedback och vara roligt, vilket bidrog med energi till det mer dolda bakomliggande arbetet som ingår i chefskapet.

*”Jag har lite gudstjänster ibland, för det måste ja, annars så blir jag tokig.”*

## **2. Kyrkoherderollens olika gestaltning**

Nedan huvudtema illustrerar vidden av hur olika kyrkoherdarnas roll kan vara och hur det kommer sig.

**2.1. Olika arbetssätt.** Olika stilar i ledarskapet har noterats där kyrkoherdarna lyfte fram olika förhållningssätt de ansåg vara viktiga. De har i olika grad beskrivit sig vägledas av teoretisk kunskap och ledargestalter. Gemensamt skildrades att alla i någon mån behövt reflektera kring sig som person kopplat till en viss situation eller sammanhang.

*”Det är väl den grunden jag har, att man hela tiden måste anpassa det. Dels fungerar det i olika situationer med olika personer, och det fungerar i olika sammanhang. Ehm att hitta någonting som fungerar för alla överallt det är, de finns inte.”*

Att reflektera över och anpassa sitt ledarskap beskrev några av kyrkoherdarna som något som ständigt vägleder dem i ledarrollen medan det hos andra var något de gör när de upplevde att det behövs. Flera kyrkoherdar berättade att de alltid funnit sig i ledarroller eller tidigt fått höra vilka positiva ledaregenskaper de har och att det är en roll som faller sig naturlig för dem.

Förhållningssättet till underordnade chefer, medarbetare och förtroendevalda benämndes. Tydlighet, transparens och öppen kommunikation uppmärksammades av flera kyrkoherdar för att få med sina medarbetare i samtal, inkludera ledningsgrupper i beslut och skapa en struktur där olika sakfrågor landade på lämplig nivå.

*”Det ska vara så transparent i ledningsgruppen att om någonting händer mig och jag inte kommer en dag så ska dom veta var vi är nånstans o ska kunna fortsätta framåt /---/ och det handlar också om tillit till medarbetare att, att alla har helhetsbi, även om man liksom inte, man ser en helhetsbild för då kan man se också sin del som mer värdefull, om man liksom ser, alltså vad vi gör tillsammans. Eh o att jag är ärlig och inte håller tillbaka, på gott och ont.”*

Intervjudeltagarna beskrev olika positiva ledaregenskaper som de eftersträvade att utveckla och dra nytta av hos sig själva; såsom effektivitet, ärlighet och lyhördhet. Brister de var medvetna om eller aktivt arbetade med att hantera hos sig själva nämndes också. Dessa var: konflikträdsla, formalitet och resonerande som leder till otydlig kommunikation.

Alla kyrkoherdarna som intervjuats betonade vikten av att få stöttning i någon form. De flesta har gått olika utbildningar och i handledning i perioder. Några av dem uppskattade mest att få nya perspektiv utifrån en annan kontext än kyrkan. Andra ansåg det mest betydelsefullt att ha någon som lyssnar och som visar förståelse, som vid en kompis- eller kollegial handledning, eller att gå till en själasörjare.

**2.2. Egna val.** Det förekom olika preferens bland kyrkoherdarna gällande vad de upplevde är roligt, lustfyllt och energigivande. Kyrkoherdarna uppgav att de kan tänja på gränsen mellan arbete och fritid för att hinna med det de vill göra om det inte finns andra som de kan eller vill delegera till.

*”Det handlar ju om vilken ambitionsnivå man har, att man vill att det ska hända saker och ting. Om du sitter i en liten församling som inte har resurserna egentligen och vill och inte har ekonomiska möjligheter att skapa de resurserna jamen då får du bita ihop själv och göra det bara för att du tycker det är kul. Och många gånger, ibland så är det så att du får kraft av det också då så du orkar ändå.”*

Kyrkoherdarna beskrev att de delvis valde att söka sina tjänster utifrån den information de fått om kraven på den aktuella kyrkoherderollen i den specifika församlingen. De hävdade även att de i de fall de haft en tillfällig tjänst, valt vad de fokuserar på i rollen beroende på vad de sett behövs eller trots sig hinna åstadkomma.

En kyrkoherde valde att arbeta mycket med förändringsarbete i organisationen då det uppskattats och värdesatts av den nya arbetsgivaren. Andra hade mer aktivt sökt sig till stabila välfungerande organisationer för att inte behöva ta sig an ett förändringsarbete. Detta då omorganisering beskrevs ta mycket energi och ofta leder till att kyrkoherden blir ifrågasatt. Därför ansåg respondenterna att tidsbegränsade tjänster är en god idé i situationer där förändringsarbete är centralt.

*”När jag kom var allt sånt gjort, vilket var jätteskönt. Det är första gången jag har tillträtt en tjänst där det är på något sätt färdigställt. Det var jätteskönt att kunna gå in och bara göra jobbet. Så att och nu har jag tänkt så här och det kanske inte riktigt blir så, men jag har tänkt så här att under den här tiden jag då har kvar så ska jag försöka undvika stora förändringsarbeten. Det känns som att jag har gjort färdigt det nu.”*

För en del kyrkoherdar var det viktigt att få slutföra pågående arbete på en arbetsplats innan de gav sig in på nya utmaningar. Andra beskrev däremot ett behov av variation eller att det är det pågående arbetet som ger energi, inte slutresultatet. Någon kyrkoherde betonade att det är bättre att lämna sin tjänst om de upplever att det inte går att bedriva ett fortsatt bra arbete.

En bild av att kyrkoherdar är en bristvara förmedlades. Flera berättelser om flexibla anställningsprocesser beskrevs. Till exempel har de kunnat påbörja en tjänst långt senare än vad som efterfrågats vid utlysningen av tjänsten. Vidare hade de fått igenom sina krav på en viss sorts eller mängd handledning. Flera av kyrkoherdarna beskrev att de i olika rekryteringsprocesser försökt vara mycket tydliga med vad de tänker att de kan tillföra. I vissa fall har det trots denna tydlighet krockat med ställda förväntningar.

**2.3. Rådande förutsättningar.** Det framkommer att kyrkoherdarna anpassar sig efter vad som fungerar och gör rollen till sin efter hand. För att det ska kunna göras behövs resurser och organisatoriska möjligheter. En aspekt som tydligt skildrats påverka detta är storleken på församlingen/pastoratet som kyrkoherden arbetar i.

*”En kyrkoherderoll kan ju se ut på så himla många sätt, just för att vi har sån otrolig spännvidd mellan storlekarna på församlingar och pastorat nu.”*

Det framkom att det i större församlingar/pastorat finns en större möjlighet för kyrkoherden att påverka organisationen jämfört med de mindre. Detta berodde på att de kunde delegera olika arbetsuppgifter till andra, utifrån vad som utgör medarbetarnas styrkor. I resurstarka församlingar är det också möjligt att anställa nya resurser för att emellanåt nyttja förmågor som inte vanligtvis finns. I mindre pastorat där ekonomin kan begränsa anställning av olika specialister är detta betydligt svårare att få till stånd. Av den anledningen får kyrkoherden automatiskt mer av en ”allt i allo roll”. I en större organisation kan däremot kyrkoherden inte vara med överallt, därför betonades det att det blir än viktigare att vara närvarande för församlingsmedlemmar.

*”Kyrkoherde i ett jättejättestort pastorat där du kanske har sju församlingsherdar, alltså sju kyrkoherdar eller församlingar egentligen tillsammans, ja men då måste du bli väldigt mycket mer administratör och du leder och är*

*strategisk ledare och det måste vara så. Men om du arbetar i en församling med 3-4 tusen tillhöriga, ja men då måste du vara operativ för att du är, när du måste vara mer synlig på det sättet också. Så att att, det måste ju anpassas utifrån hur storleken på enheterna är.”*

Något som är svårt att innan få vetskap om eller påverka i sin roll som nämns av flera kyrkoherdar är hur mycket tid de kommer behöva lägga på hantering av personalproblem.

### **3. Vikten av legitimitet**

I intervjumaterialet har vikten av legitimitet/förtroende som ledare genomgående skildrats och olika faktorer som inverkar på graden av det har belysts och lyfts nu fram i tre underteman. En negativ aspekt av att erhålla en stor legitimitet som framkommit belyses först i följande citat:

*”Det var ju nästan bara positiva förväntningar och det är klart att, och det gick bra, men det är klart att om man faller ifrån det, om jag faller ifrån en sån liksom, där dom har satt upp en på en piedestal så kan ju fallet bli ganska högt.”*

**3.1. Extern/intern rekrytering.** Upplevelsen har på flera håll varit att det är lättare att få hög status som kyrkoherde om man kommer utifrån in till en tjänst som kyrkoherde. Det har beskrivits vara enklare att få respekt som ledare och chef direkt och positiva förväntningar har funnits på att kyrkoherdarna ska tillföra något nytt på arbetsplatsen. I kontrast till det finns perspektivet att man som kyrkoherde inifrån har en bild av verksamheten och förväntas fortsätta med ett bra pågående arbete.

*”Jomen lite det här att personalen i (...) såg ju mig som kyrkoherde och dom ställde frågor på ett sådant sätt som att de förväntade sig att det var jag som var kyrkoherde. Medans människorna i (...) var ju lite mer så här att, de kanske inte var helt, vad ska man säga, jag hade ju varit deras arbetskamrat och kompis och då behövde jag hela tiden på något sätt bevisa att jag var, nu var det jag som var kyrkoherde.”*

Deltagarna i studien har förmedlat bilden av att det anses olämpligt eller åtminstone svårare att gå in i rollen som kyrkoherde där man tidigare haft en annan roll. Detta då det blir komplicerat med förändrade relationer på arbetsplatsen. Exempel på när detta ändå gjorts har varit tillfällen då kyrkoherdarna behövt gå in som vikarierande kyrkoherde av någon anledning. En kyrkoherde berättade att hen trots en medvetenhet om att det kunde bli komplicerat sökt en tjänst som kyrkoherde där denne tidigare varit komminister, då kyrkoherdesuppgifter redan gjordes och att det då snarare verkade underlätta att också ha de befogenheterna på pappret. Ett större behov av stöttning i dessa situationer har framkommit, liksom vikten av reflektion kring rolländringen.

*”Och man har draghjälp av att komma utifrån helt klart. Sen tror jag att det andra kan gå men man kanske behöver en annan typ av stöd och reflektion i de processerna.”*



**3.2. Arbetslivserfarenhet.** Arbetet som kyrkoherde underlättas om de betraktas som kompetenta. Det faktum att kyrkoherdar i grunden är präster och har varit operativt verksamma hade enligt kyrkoherdarna gett dem legitimitet från grupper de arbetar med.

*”Jamen mina mellanchefer vet att jag inte bara är teoretiker. De vet att jag är praktiker. Det märks liksom, det tror jag faktiskt. Så jag tror att det nästan bara är en fördel. Jag tror att det handlar om legitimitet på något sätt. Jag tror att man får mycket legitimitet av att kunna, kunna det man ska göra.”*

Det gav också en medvetenhet kring vad som är möjligt i den operativa verksamheten, vilket medför att de exempelvis kunna ställa mer rimliga krav på medarbetarna. Hur de upplevt ledarskap hos kyrkoherdar som de själva arbetat för gav också en bild av vad som ingår i rollen och en vägledning i hur de själva vill/inte vill vara.

Att ha haft ledande roller eller varit kyrkoherde i en mindre församling före en större berättade flera kyrkoherdar gett dem värdefull erfarenhet som stärkt dem i efterkommande kyrkoherdesroller.

*”Att jag kan verkligen känna att ingen kan slå mig på fingrarna och tro, att säga att jag inte vet vad de pratar om. Jag vet, jag vet ner till liksom boknings-system och registrering, som är allt, som jag skötte ju nästan allting när jag var i (...). Jag gi, saker har ändrats, men jag kan go, jag kan tillvaron på golvet.”*

En ökad trygghet i ledarrollen lyftes fram som en positiv effekt. Som kontrast beskrevs också ett ständigt lärande till att bli en bättre ledare, som också påminner om perspektivet att ingen människa är fulländad och bra på allt, vilket minskar egna orimliga krav.

**3.3. Situationen på arbetsplatsen.** Kyrkoherdarna har också exemplifierat att hur det ser ut på arbetsplatsen en kyrkoherde börjar arbeta på också påverkar graden av legitimitet de kunnat erhålla.

Genomgående har det beskrivits att det varit svårt att vara kyrkoherde om det inte funnit ett fungerande samarbete med de förtroendevalda. Det riskerar att bli ett svårt utgångsläge när bara en part kan avkrävas på ansvar och utköp av kyrkoherdar nämndes som ett vanligt fenomen. Det uppgavs ta mycket energi i anspråk att hela tiden kämpa mot ett kyrkoråd för att få igenom de förslag man anser är viktiga för församlingen. Av detta skäl angav kyrkoherdarna att de behöver få mer tillit och handlingsutrymme.

*”Att dra jämt med kyrkorådet och kyrkorådets ordförande är grundläggande. O, och om det inte fungerar, då är det ju oftast kyrkoherden som får gå eller liksom om det blir riktigt illa. De förtroendevalda har ju makten över det.”*

Faktorer som hur tidigare ledning sett ut och fungerat påverkar hur den nya kyrkoherden uppfattas.

*”Det är så när man kommer ny och sådär så är man ju alltid en kontrast till den som var tidigare och i och med att han inte alls förde den typen av samtal som jag tycker är viktiga så tycker folk att det är väldigt roligt.”*

Exempel som togs upp var att det är enklare att som ny kyrkoherde bli hörd om man kommer till ett sammanhang där det tidigare funnits en tydlig hierarkisk struktur. Om det varit konfliktfyllt mellan olika grupper innan och om det funnits informella ledare kan det vara bra att vara avvaktande och skapa sig en bild av situationen och stegvis agera mer aktivt i ledarrollen. Personliga åsikter kring exempelvis kvinnliga präster påverkar också den nye kyrkoherdens möjlighet att få respekt i chefsrollen.

## Diskussion

Syftet med arbetet var att undersöka hur kyrkoherdar i Svenska kyrkan upplever sin roll som chef och ledare. Detta med utgångspunkt i förväntningar som finns kring hur de ska vara, vad de ska göra och vilken roll som behövs i just deras församling/pastorat. Frågeställningarna var ”Hur beskriver kyrkoherdar upplevda förväntningar på rollen som kyrkoherde?” och ”Hur hanterar de dessa förväntningar?” Resultatet utmynnade i tre huvudteman med tillhörande underteman. Resultaten diskuteras i relation till bakgrunden och från ett större perspektiv. Det reflekteras också kring olika svårigheter under arbetets gång och förslag framåt.

### Kyrkoherderollen och ledarskapet

De många reflekterande beskrivningar av religiösa ledare som finns, som de Wiklund (2006) och Resane (2014) ger exempel på, skulle kunna innebära att det är svårt att mer handfast veta vad som är ens uppgift som ledare. Kyrkoherdar upplever ändå som beskrivet en relativt hög rollklarhet (Edvik m.fl, 2018). Dilemmat kanske snarare har sin grund i aspekter som kommit fram i intervjuerna, att andra hellre vill se dem göra annat/ger uppskattning för annat, eller att det ej finns förutsättningar för dem att göra det som är deras uppgift i olika fall. Både Tegby (2001) och Hansson (1996) lyfter dilemmat att församlingsarbetet ger mycket gensvar och kan bli en flyktväg för kyrkoherdar från ledarskapet.

En faktor som ofta lyfts fram som det som skiljer kyrkan från andra organisationer är att en intressent är de frivilligt engagerade, i det som Stålhammar (1997) kallar den idealiska sfären. Denna aspekt och vad som behövs för ledarskap av kyrkoherdarna där har dock ej varit i fokus i intervjuerna. Det som har lyfts fram i undertemat *Viktigt hålla igång grunduppdraget* är betydelsen av att vara närvarande bland församlingsmedlemmar. Kyrkoherden har i denna sfär främst ett transcendent ledarskap där egna personliga kvalitéer är det hen kan använda sig av för att inspirera de frivilligt engagerade (Stålhammar, 1997). Här behövs alltså mer av ett karismatiskt ledarskap än ett chefskap. Det som kan diskuteras är dock om det behöver vara kyrkoherden som står för det i en större organisatorisk enhet. I och med att ideella medarbetare förväntas bli fler (Björksell m.fl, 2020) är detta en viktig och aktuell ledaraspekt i Svenska kyrkan idag.

Samtidigt som det finns de som vill att kyrkoherden ska synas finns det också de som poängterar att de bör delegera olika uppgifter, varför det ej blir svårt att föreställa sig att det kan bli en krock mellan olika förväntningar som blir svåra att förhålla sig till. I Sirris (2016) studie framgår friheten de har att lägga upp sitt egna arbete. Det blir därför i stor grad en individuell bedömning och avvägning av hur de lägger upp sitt arbete och det som framkommit i intervjuerna är att det för de flesta är viktigt att upprätthålla någon

del av grunduppdraget. Sidenwall upplever dock ett förlopp från prästers (och diakoners) eget ansvar utifrån vigningslöften till att de är resurser som ska hjälpa till att klara församlingens uppdrag i en kyrklig organisation som ska producera (2020). Just att kunna påverka verkar vara en stor drivkraft hos kyrkoherdarna som deltagit i denna studie i linje med det Edvik m.fl. (2018) påvisar, att kyrkoherdar upplever resursfaktorer såsom involvering på arbetsplatsen, mening i arbetet och att de har ett inflytande.

Att predikningar med mera inte allt för sällan är något kyrkoherdar prioriterar utanför sin ordinarie arbetstid är relevant att reflektera kring i sig. Det har att göra med arbetsbelastning och att de ska orka med över tid. I Edvik med fleras undersökning (2018) framkommer att kyrkoherdar upplever fler kvantitativa och kognitiva krav, rollkonflikter samt konflikt mellan arbete och privatliv än övriga präster. Gränssättning verkar vara viktigt att som ledare inom Svenska kyrkan reflektera kring, kanske förebyggande genom handledning. En annan aspekt är att man som blivande kyrkoherde vid anställning får vara beredd på att grunduppdraget inte kommer kunna vara lika mycket i fokus. Däremot tror inte undertecknad det vore önskvärt att ha en nationell riktlinje eller liknande kring att kyrkoherdar inte ska predika. Detta då det verkar vara något som ger energi och vägledning även i kyrkoherdens arbete på en högre chefsnivå och är en viktig stomme i yrkesidentiteten. Att kyrkoherdar ofta har svårt att identifiera sig som chefer (Tegby, 2001) har inte framkommit som ett problem i sig vid intervjuerna men det har däremot varit viktigt för de medverkande kyrkoherdarna att betona att de i grunden är ”präst präster”.

En del förväntningar på kyrkoherdar upplevs motsägelsefulla i olika kontext. Exempel som visas i Hansson (1996) är att om en kyrkoherde i ett pastorat gör mycket administration betonas det av andra att de vill att hen gör mer prästerliga uppgifter, och tvärtom. Kanske har det att göra med att man vill ha det man inte har eller vill att en person ska kunna allt. Att tidigare erfarenheter påverkar bilden på ledarskap har Riddersporre och Gustafsson Lundberg (2016) betonat, att man tolkar in vad man vill ha för ledarskap. Att ha det perspektivet med sig som kyrkoherde kanske kan göra att de förstår processer som sker och kan hantera dem lättare. Det är dock inte samma sak som att de ska möta alla olika förväntningar de lägger märke till då det, enligt intervjudeltagarna och exempelvis Tegby (2001), varken är genomförbart eller önskvärt. Hur intervjudeltagarna ser på sig och församlingen och deras förhållningssätt verkar ha en stor påverkan på bland annat hur dynamiken på arbetsplatsen blir, vilket ligger i linje med meningsfullt ledarskap som Riddersporre och Gustafsson Lundberg (2016) beskrivit.

Något som nämnts och som kyrkoherdarna verkar ha i bakhuvudet är att de vet att det lätt kan bli konflikter, varför de exempelvis försöker vara tydliga, ta tag i saker direkt och våga ta emot kritik. Det kan tänkas vara en respons på den fenomenet missriktad snällhet som bland annat Tegby (2001) benämner, att en ledare som har goda intentioner och avvaktar med att exempelvis tillrättavisa en medarbetare istället kan leda till problem i längden. Det tycks finnas motstridiga förväntningar på kyrkoherden, både att de som kristna ledare ska vara snälla och vilja alla väl men samtidigt en önskan om att de tar tag i rådande problematik. Det verkar vara viktigt att vara tydlig med sin uppfattning/tolkning av rollen, vilket i sig ter sig enklare efter mer erfarenhet i rollen. Undertecknad tänker att det kan bero på flera saker i sig, såsom att kyrkoherdarna då är tryggare och vågar vara rakare och stå på sig, men också att de kanske har större vetskap om vilka förväntningar som är rimliga.

Det transcendentala ledarskapet har inte hamnat i lika mycket fokus i samtalen med kyrkoherdarna som deras transaktionella chefskap. Kanske är det ett tecken på det Tegby menar, att det andliga har med målsättning och inte ledarskap att göra, och att en mänsklig

ledare räcker (Tegby, 2001), vilket skulle kunna innebära att ett chefskap är tillräckligt. Spoelstra menar å andra sidan att ett chefskap har en begränsning i hur långt det kan ta en organisation och då behövs en ledare som för in en högre sfär (2016). Kanske lyfts inte det andliga ledarskapet fram i intervjuerna för att det ingår mer i den traditionella prästrollen som kyrkoherdarna har som grund och därför inte är något nytt som kännetecknar just kyrkoherderollen. Vad som menas med det andliga ledarskapet är också diffust (Hansson, 1996).

## Organisationen

Den aktuella organisationens struktur och mål påverkar möjligheten att vara en bra ledare (Björksell m.fl, 2020). Corin och Björk (2017) menar att fokus behöver läggas på vilka organisatoriska förutsättningar chefer arbetar under framför deras personliga egenskaper. En slutsats som kan dras är att kyrkoherdens förutsättningar påverkas av den organisatoriska uppbyggnaden i det pastorat/församling som denne arbetar i.

Att fundera kring organisationens upplägg verkar bli än viktigare i större pastorat. Historiskt sett är Svenska kyrkan inte vana vid sådana större enheter som finns idag och det är också en försvårande omständighet då försämrade ekonomiska villkor ställer mer krav på prioriteringar och målinriktat arbete (Björksell m.fl, 2020). De som arbetar inom pastorat upplever högre kvantitativa krav än de som arbetar i församling (Edvik m.fl, 2018), vilket förmodligen har flera orsaker. En hypotes är att kyrkoherdar i pastorat har fler underchefer eller anställda generellt och Corin och Björk (2017) menar att antalet medarbetare per chef är en struktur som kan behöva ses över för att ge chefen bra förutsättningar.

Sidenwall (2020) problematiserar att Svenska kyrkan påverkats av styrnings och ledningsideal från new public management och är en av många som ifrågasätter att kyrkoherden fått mer av en chefsroll. Att kyrkoherden primärt inte behöver vara den karismatiska ledaren utan istället gynnas av att ta sig an ett chefskap kan tolkas som att ett transaktionellt ledarskap kommit att premieras. En tanke som väcks är om kyrkoherdars underchefer då istället behöver stå för mer av ett inspirerande ledarskap. Å andra sidan kan ett förändringsorienterat ledarskap mer kopplas till transformativa ledarskapets fokus på att utveckla organisationen och den uppgiften är inte lika självklar att kyrkoherdar kan delegera till underchefer. Von Thiele Schwarz och Hasson (2013) menar att högre chefer bör ge legitimitet för en intervention genom att visa på hur insatsen är relevant i förhållande till företagets vision, medan mellancheferna ansvarar för implementeringen av interventionen.

En annan part är de förtroendevalda där kyrkorådet som tidigare beskrivits arbetar med vad som ska göras, och kyrkoherden med hur och av vem det ska genomföras, och leder efter den kurs kyrkorådet lägger fram (Björksell m.fl, 2020). Enligt Von Thiele Schwarz och Hassons (2013) syn på ansvarsfördelning blir kyrkorådet som en överchef till kyrkoherdarna. De betonar också att chefer närmast medarbetarna ska skapa förutsättningar så de anställda kan göra det arbete som önskas och att det i sin tur kräver att högre chefer ger de lägre cheferna rätt förutsättningar. I intervjuerna har en problematik framkommit angående att kyrkoherdarna upplever att de inte alltid ges bra grundförutsättningar från de förtroendevalda. Det kan tänkas påverka organisationens verksamhet negativt samt påverka eventuella lägre chefers arbete, såsom församlingsherdar eller arbetsledande komministrar.

Ledaren har största ansvaret i att rama in uppgiften och rollerna, men för att det ska göras bra krävs en förståelse för kontexten (Riddersporre & Gustafsson Lundberg, 2016) och ledarna måste veta saker om sina anställda för att använda resurserna på rätt sätt enligt Hansson (1997). Detta kan rimligtvis inte ske hur fort som helst utan innebär att en kyrkoherde behöver få tid till att arbeta in sig på en arbetsplats. Utköp av kyrkoherdar är något som kommit upp i intervjuerna, vilket kanske ibland sker i ett för tidigt läge. Att transformativa ledarskapsbeteenden ger senare belöning (Bray, 1991) och att det verkar oundvikligt att inte göra någon missnöjd i ett organisatoriskt förändringsarbete skulle kunna vara en anledning till att en kyrkoherde blir utköpt (eller självmant slutar). Bray (1991) tycker det är viktigt att fokusera på framtiden men måste också väga in församlingsmedlemmarnas behov just nu, för att få förtroende till senare långsiktigt arbete. En balans verkar önskvärd mellan att lyssna in och möta förväntningar som finns, samtidigt som en tydlighet förmedlas i när, var, hur och varför olika förändringar görs.

**Väg framåt.** Med bakgrund i resultaten från den här och tidigare forskning som påvisar ett ifrågasättande av organisationens utformning väcks funderingen om organisationen i Svenska kyrkan behöver förändras. En bild har förmedlats kring att mycket olika organisationsupplägg har testats och att ett pågående utvärderingsarbete hela tiden görs. Att se över och arbeta med organisationen i Svenska kyrkan verkar behöva fortsätta då en del strukturella problem som påverkar kyrkoherdens förutsättningar verkar finnas. Hur arbetet med organisationen bäst görs är en alltför stor och komplicerad fråga för undertecknad att besvara. Många synpunkter rörande brister som kan förbättras verkar dock kyrkoherdar kunna delge, varför ett samtal på den nivån troligen kan influera implementeringen av fungerande och bestående förbättringar. En tanke som väckts är ändå att tydligare riktlinjer skulle kunna stötta upp kyrkoherden i större pastorat och att andra mer anpassade hjälpmedel behövs i mindre pastorat. Kanske skulle kyrkoherdars arbete underlättas av mer tydliga riktlinjer med exempel på hur de kan anpassas beroende på kontext. Jyllermark och Åkerman (2020) har utvecklat en modell för verksamhetsutveckling som de kallar u-modellen. Den är tänkt vara en hjälp genom att bidra med struktur, och utgår ifrån rådande förutsättningar så den kan användas av olika grupper i olika stora enheter (Jyllermark & Åkerman, 2020). Det kan ge stöd till de som arbetar i församling och har någon sorts verksamhetsansvar (Jyllermark & Åkerman, 2020), som kyrkoherdar har. Kanske skulle användningen av denna modell i församlingar och pastorat kunna uppmuntras från nationellt håll. Detsamma gäller de dimensioner som Barentsen (2016) beskriver (bilaga 1) kan utvärdera vilket typ av ledarskap som råder, för att sedan reflektera kring vilket ledarskap som vore optimalt.

## Legitimitet

Vikten av legitimitet, det förtroende kyrkoherden har hos olika grupper och förväntningar som finns på dem (Hansson, 1996), framkommer i tredje temat. Detta kan antas vara nära kopplat till hur väl en ledare accepteras och hur mycket respekt denne får. Ledare i olika kristna traditioner får legitimitet på olika sätt, exempelvis genom att de har en viktig roll i att förkunna Guds lära, vilket ger dem en högre ställning än följarna (Barentsen, 2016). Bäckström (1996) menar att det är svårare att få auktoritet idag som kyrkoherde när denne inte längre är en bland få kunskapsförvaltare. Ledare kan också ha mer fokus på karisma som en av många roller som kan erbjuda något i ett sammanhang och då får ledaren mer av en position bland de andra i gruppen, och får legitimitet på det sättet

(Barentsen, 2016). Detta kräver således rätt personliga egenskaper hos kyrkoherden såsom att denna är karismatisk, men också att egenskaperna uppskattas hos grupperna hen arbetar gentemot. Detta då olika grupper av anställda har olika implicita bilder av vilka ledarskapsbeteenden de gillar, vilket kan påverka hur bra en ledare accepteras baserat på hur bra det stämmer överens (Nyberg m.fl., 2005).

Att det är svårare att göra ett bra jobb utan legitimitet framkommer i intervjuerna. En liknande koppling kan ses kring möjligheten att göra kyrkoherderollen till sin. Om legitimiteten är låg ifrågasätts troligtvis kyrkoherden som person och det hen gör varför friheten i formandet av rollen kan tänkas bli mindre. Den legitimitet en kyrkoherde kan få är kontextberoende (Hansson, 1996), varför olika infallsvinklar/arbetsätt beroende på faktorer i det egna pastoratet kan behöva övervägas för att erhålla ett högt förtroende. Detta visas i undertemat *Situationen på arbetsplatsen* där tidigare erfarenhet av ledare och egna åsikter påverkar hur en kyrkoherde tas emot. Att kyrkoherden är lyhörd och anpassningsbar kan således sammanfattas vara önskvärt. Rimligtvis kan det vara ett problem då kyrkoherdar som andra människor har olika personligheter, vilket ses som något relativt stabilt (Fahlke & Johansson, 2007).

Legalitet, det ansvar och de befogenheter kyrkoherden ges (Hansson, 1996), verkar vara en viktig grund för att möjliggöra legitimitet. Exempelvis kan tänkas att internt rekryterade vikarierande kyrkoherdar som plötsligt tagit sig an rollen erhåller mindre legalitet till en början, vilket försvårar legitimiteten. Kyrkoherdar har olika formell status i de olika sfärerna som Stålhammar (1997) talar om varför han tycker att de behöver hitta sitt egna sätt att leda i de olika sfärerna. Kyrkoherden har ofta en legitimitet som ledare i den professionella sfären, där fokus är på kyrkans kärnverksamhet, och det är en homogen sfär med yrkesgrupper som valt att jobba med kyrkans grund, varför kyrkoherdarna inte blir så ifrågasatta då de är präster (Stålhammar, 1997). Här kan kopplas till undertemat *Arbetslivserfarenhet*, att kyrkoherdarna upplevt en fördel av att ha arbetat som operativ präst och chef i en mindre kontext innan de blev kyrkoherdar.

Hur komplicerat det kan bli om samarbetet med de förtroendevalda, främst kyrkorådets ordförande, inte fungerar har tydligt framkommit i intervjuerna och ringas in i undertemat *Situationen på arbetsplatsen*. Kanske har det en koppling till att kyrkoherden oftast har en svagare auktoritet i den byråkratiska sfären Stålhammar talar om, som kyrkoråden är en del av.

I resultatet gestaltas att det är en bra grundförutsättning om man lyckas erhålla en legitimitet från början, vilket kan tolkas vara en sorts positiva förväntningar. Det är dock osannolikt att en ledare kan vara bra på allt som olika intressenter vill att denne ska vara bra på. En baksida av att en ledare hyllas och upphöjs skulle därför kunna vara att den bilden blir svår att upprätthålla över tid. Här reflekterar undertecknad kring om det redan tidigt kan vara bra att bemöta denna (om än positiva) bild och vara tydlig med vad man kan och inte kan göra. Det verkar gå i linje med ett transformativt och öppet ledarskap.

## **Anpassning i rekryteringssituationer**

Hansson och Andersen (2001, 2008) understryker att både rekryteringen till kyrkoherdar och prästers utvecklingsarbete borde anpassas efter det föreliggande behov inom Svenska kyrkan som finns av chefer som är bra på att arbeta under förändring. Det kan bli svårt när många kyrkoherdar som Hansson och Andersen (2001) visat framförallt har en relationsorienterad ledarstil. Det man skulle kunna göra är att undersöka om det finns

en grupp präster med mer av en förändringsfokuserad ledarstil som ej sökt sig till kyrkoherdetjänster, eller inte fått sådana. Annars finns möjligheten att lägga mer fokus på att föra in förändringsperspektivet i utbildningssammanhang.

I rekryteringssituationer bör en anpassning ske efter sökandes person/anpassningsförmåga och lokala förhållanden (Hansson, 1996). Detta verkar dock vara lättare sagt än gjort. Kyrkoherdar är eftertraktade vilket jag tänker kan innebära att en arbetsplats blir glad om de lyckas locka till sig en kyrkoherde som förefaller någorlunda lämplig. Det innebär kanske att församlingar/pastorat inte kan ställa krav på vissa egenskaper hos den blivande kyrkoherden och att det således blir svårt att anpassa efter ett lokalt behov. Även traditionen att värdesätta annat än chefskap vid tillsättning som getts exempel på av intervjuedeltagare, kan antagligen vara ett hinder.

Det verkar skett en positiv förändring i riktning mot att Svenska kyrkans organisation ser och prioriterar behovet av att kyrkoherdar ges bra förutsättningar. Ett exempel på det är att en behörighetsgivande kyrkoherdeutbildning sedan 2013 är obligatorisk innan en sådan tjänst kan tas (Svenska kyrkans hemsida). Det behövs bra kyrkoherdar i framtiden och att nå ut till tillräckligt många lämpliga kandidater blir troligtvis en utmaning i kombination med att vårda och ta hand om de som redan arbetar som kyrkoherdar.

## Stöttning

Att få stöd i chefsarbetet är viktigt för att chefer ska kunna göra ett bra jobb, vilket högre chefer behöver möjliggöra (Corin & Björk, 2017). Tegby (2001) menar också att handledning, fortbildning och mentorssamtal är bra investerad tid för kyrkoherden som församlingen behöver lägga resurser på. Detta uppfattas vara viktigt långsiktigt sett, men kan förmodligen lätt nedprioriteras om kyrkoherden har fullt upp med annat. Tegby (2001) understryker att det behövs stöd utifrån då en distans till andra i arbetslaget är nödvändig och att kyrkoherden själv måste utsätta sig för utmaningen det är att utveckla sitt ledarskap. Det kan säkerligen upplevas lite skrämmande att utmana sina egenskaper och sitt arbetssätt.

Kyrkoherdarna som intervjuats har lyft fram olika aspekter de tyckt varit viktiga och givande vid stöttande insatser. Hur bra ledarskapsutveckling är påverkas av olika saker men ett och samma program passar inte för alla ledare och organisationer (Lacerenza m.fl., 2017). Några gemensamma faktorer är ändå att det är bra att ha flera tillfällen för ledarskapsutveckling med en tid emellan varje tillfälle, bättre att en konsult hjälper till och det är också bra om ledarskapsutvecklingen sker på arbetsplatsen ansikte mot ansikte (Lacerenza m.fl., 2017). Att delta i utbildningar tillsammans med chefer inom andra sammanhang uttryckte flera kyrkoherdar var givande och gav nya perspektiv varför det kan tänkas finnas en poäng i att inte ha ledarskapsutvecklingen i den egna kyrkan. Olika inlärningssätt är bra att kombinera men allra viktigast är det att öva (Lacerenza m.fl., 2017).

Vikten av att öva kan tänkas ha med erfarenhet att göra då mycket blir enklare med tiden, vilket också kommer fram i de gjorda intervjuerna. Önskemålet att gå i terapi var högre hos bland annat präster med kort arbetslivserfarenhet vilket Olsson (2014) reflekterar skulle kunna bero på att de har mer belastning. Präster som arbetat många år var mindre intresserade då de tyckte de kunde leva sitt liv som det var (Olsson, 2014), vilket på sätt och vis låter som en hälsosam inställning men när åren går får man nog akta sig så man inte tappar gnistan och nöjer sig för tidigt, såsom att exempelvis inte orka ta tag i ett

förändringsarbete som egentligen vore gynnsamt. Riddersporre och Gustafsson Lundberg (2016) har analyserat texter som deltagare i en ledarskapskurs kopplad till kyrkan har skrivit. När idéer för förbättrat ledarskap efterfrågades av Riddersporre och Gustafsson Lundberg var de med mer arbetslivserfarenhet mer kontextspecifika i sina resonemang, medan de nyare var mer ospecifika och idealiserande i sina texter (2016). Därför kanske nya kyrkoherdar inte bara behöver mer stöttning än de med mer erfarenhet, utan kanske också behöver utmanas och få mer hjälp i att ifrågasätta sitt egna arbetssätt.

## Studiens begränsningar och framtida forskning

**Teori.** En utmaning i arbetet har varit att hinna få en tillräckligt bred bild av Svenska kyrkan som organisation och bli förtrogen med historiska organisationsförändringar. Det har bedömts nödvändigt då värdefull kontext som antas påverka kyrkoherdars ledarskap hade gått förlorad om församlingen och kyrkoherdens roll hade lyfts ut helt från resten av Svenska kyrkans organisation och dess förhållande till samhället.

Det finns inte många publicerade studier gjorda inom Svenska kyrkans kontext och den lutherska kyrkan. En hel del av den genomgångna litteraturen står Svenska kyrkans egna forskningsavdelning bakom. Mycket av litteraturen har också ett antal år på nacken. En del av litteraturen som funnits har varit av reflekterande karaktär av en teolog eller kyrkoherde, vilket är ett givande perspektiv att inkludera men det kan också bli lite utsvävande med mycket liknelser, metaforer och eget tyckande.

Något som hela tiden behövts ha i åtanke är vad som menats med ledarskap i olika sammanhang. Litteratur kring ledarskap i klerikal kontext har olika explicit berört just kyrkoherdens roll. Ibland har olika ledarskapsuppgifter berörts specifikt såsom att predika, skriva debattartiklar eller lägga scheman, medan det i andra sammanhang har tolkats behandla prästerliga uppgifter mer generellt. Ibland har det som åsyftats haft mer av ett andligt fokus eller så har mer av ett chefskap avsetts. Det har ibland varit riktat till kyrkoherdar eller präster, men kan även ha inkluderat andra yrkeskategorier med kyrkligt ämbete och ibland generellt talat till dem med någon form av arbetsledande funktion i kyrkan. Kyrkan som ledare i samhället har också varit ett koncept som förekommit varför det har varit viktigt att ta med perspektivet angående om ledarskap inom eller utanför organisationen åsyftats, och då även att fundera kring vilken roll kyrkoherden har i det sammanhanget. Att ledarskap använts på många olika sätt innebär en risk för feltolkning men en noggrann analys av vad som menats i skilda fall har eftersträvats och försökts förmedlats i texten.

**Förfarande.** Att ett bekvämlighetsurval använts kan ha lett till att en specifik undergrupp kyrkoherdar medverkat. Exempelvis skulle det faktum att flera varit i kontakt med en organisationspsykolog (handledaren till uppsatsen) kunna tyda på att de har erfarenhet av att stöta på svårigheter i ledarskapet som kanske inte alla kyrkoherdar har, eller att de ställer sig mer positiva till handledning än kyrkoherdepopulationen i stort. Det är inte heller osannolikt att kyrkoherdar som har ett intresse för ledarskap och upplevt ett behov av att reflektera kring det tackat ja till medverkan.

Intervjuerna hölls över videolänk då det inte var lämpligt att träffas fysiskt under covid-19 pandemin. Eventuellt kan det ha försvårat intervjuarens möjlighet att notera relevanta gester eller känslor som uttryckts. Vid en intervju var det lite fördröjning vilket medförde tal i munnen på varandra. På så vis ledde det till en svårighet att få till ett följsamt utbyte i samtalet men det blev ändå inte särskilt problematiskt då intervjudeltagaren



var pratsam och utvecklande i sina svar, varför följdfrågor sällan behövde ställas. Att ha intervjuerna online möjliggjorde troligtvis att fler kyrkoherdar kunde prioritera att medverka och gjorde att avstånd inte blev en komplicerande faktor.

Författaren har inget egenintresse i ämnet men en risk finns att särskilt intressanta perspektiv utifrån ett psykologiskt synsätt inkluderats vid tematisering då psykologprogrammet finns som akademisk grund. Det är något oundvikligt och även en del i förfarandet vid ett abduktivt arbetssätt men genomläsning av den transkriberade datan flertalet gånger har gjorts med syftet att motverka att tidigare teoretisk kunskap eller intresse fått alltför stort spelrum.

**Generaliserbarhet och vidare relevanta fokus.** Studien är begränsad till Svenska kyrkans kontext och hur den organisatoriska uppbyggnaden påverkar kyrkoherderollen. Ledare i andra länder med stora religiösa organisationer kan säkert trots detta se likheter och dra paralleller till sin kontext. Detta gäller även andra chefer i kunskapsstata verksamheter.

Det arbetet generellt gett en större insikt i är behovet av att ytterligare studera mindre kontexter då Svenska kyrkan är uppbyggd så olika och komplext även inom organisationen. Undertecknad tror att det skulle ge mycket att undersöka mer homogena kontexter för sig då det skulle bli enklare att jämföra och se samband i resultaten. Kanske skulle det då vara enklare att upptäcka mönster av olika behov från mer specifika grupper av kyrkoherdar, vilket sedan kan möjliggöra anpassade åtgärder. Exempelvis skulle deltagarna i studier kunna avgränsas till kyrkoherdar i små pastorat på landsbygden eller stora församlingar i stan, till kyrkoherdar som blivit utköpta eller kommit till en konfliktfylld arbetsplats, eller till kyrkoherdar som alla arbetat mycket med organisationsförändring. För att frambringa mer generaliserbara resultat uppmuntras fler kvalitativa studier med mer specifika frågeställningar.

Antalet intervjudeltagare är begränsat, varför resultatets generaliserbarhet av den anledningen kan diskuteras. Det har å andra sidan möjliggjort en mer djupgående analys, och det som framkommit speglas mycket i den litteratur som lästs. En mängd exempel har kommit fram i berättelserna då många av intervjudeltagarna arbetat på flera ställen som kyrkoherdar och haft mycket erfarenheter. Det kan dock innebära att en del saker som tagits med inte är lika aktuella längre. Detta då mycket kan antas ha ändrats på arbetsplatser de var kyrkoherdar på för 20 år sedan och rollen därför skulle innebära något annat där idag, vilket de också själva reflekterar kring. De som intervjuats som arbetat flera decennier som kyrkoherdar har mycket intressanta erfarenheter, men om ambitionen är att få en aktuell bild av hur det exempelvis är i hanteringen av förväntningar när man är ny i rollen, skulle ett mer homogent urval av nyare kyrkoherdar vara att föredra. Att endast se på kyrkoherdeskapet just nu skulle kunna förenkla analysen en hel del. Det går dock antagligen inte att avgränsa helt utan att tappa viktiga dimensioner, då tidigare tradition, organisationsupplägg med mera påverkat framväxten och upplevelsen i hur rollen artar sig idag.

## **Sammanfattning**

Sammanfattningsvis finns det många olika variabler som inverkar på hur kyrkoherdar inom Svenska kyrkan upplever sin roll och hanterar olika förväntningar. Att hålla igång grunduppdraget ger energi och möjligheten att påverka är en drivkraft i deras arbete. Möjligheten att vara en bra chef och ledare underlättas om personen har passande

egenskaper för rollen och även om en anpassning sker efter de lokala behoven. Att vara lyhörd och tillmötesgå en del förväntningar och annars transparent resonera kring varför det inte görs, verkar vara en bra strategi för kyrkoherdar att använda i relaterandet till olika förväntningar som ställs på dem. Bra organisatoriska förutsättningar såsom att kyrkoherden får resurser från kyrkorådet och har ett lagom antal underställda är viktigt. Många variabler påverkar möjligheten att få en hög legitimitet vilket är en variabel som inverkar mycket på hur en specifik kyrkoherdes roll blir.

Olika typer av stöttande insatser uppskattas av olika kyrkoherdar där hur lång erfarenhet kyrkoherden har är en parameter att ta in i beaktning. Tydligare riktlinjer med exempel på hur de kan anpassas beroende på kontext skulle kunna vara ett hjälpmedel i hanterandet av ledar och chefsrollen.

## Referenser

- Askeland, H. (2016). Reforming the Pastoral Managerial Structure in Church of Norway: Exploring Whether and How the Managerial Role of the Dean Has Been Strengthened. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church Reform and Leadership of Change*. (s.92-116). Pickwick publication.
- Barentsen, J. (2016). Practising Religious Leadership. I J. Storey, J. Hartley, J. L. Denis, P. Hart & D. Ulrich (Red.), *The Routledge Companion to Leadership* (s. 260-277). Routledge.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Björksell, L., Rundwall, I. M., & Sjöberg-Sund., E. (2020). *Handbok för arbetsledare*. Stockholm: Verbum AB.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bray, J. (1991). *Transformational and Transactional Church Leadership Perspectives of Pastors and Parishioners: An Extension*. (Doktorsavhandling, University of Rhode Island).
- Bäckström, A. (1996). *Kyrkligt ledarskap inför 2000-talet: Om prästens yrkesroll och religiöst ledarskap* (Kyrka och samhälle).
- Corin, L., & Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS).
- Edvik, A., Muhonen, T., Björk, J., & Witmer, H. (2018). *En undersökning av prästers och diakoners psykosociala arbetsmiljö*. Malmö universitet, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering.
- Fahlke, C., & Johansson, P. M. (2007). *Personlighetspsykologi*. Natur & Kultur.
- Hansson, K-J. (1997). Living by Faith. The Clergy of the Diocese of Växjö on Serving in the Church of Sweden. I P. H. Hansson (Red.), *Church leadership* (s. 68-75). Tro & Tanke: Svenska kyrkans forskningsråd.
- Hansson, P. (1996). *Kyrkoherdarnas arbetsvillkor*. Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd. Tro & Tanke.
- Hansson, P., & Andersen, J. A. (2001). The Swedish Vicar and Change: A Problematic Mismatch. *Journal of Empirical Theology*, 14(1), 47-60.
- Hansson, P., & Andersen, J. A. (2008). Vicars as Managers Revisited: A Comparative Study. *Nordic Journal Of Religion And Society*, 21(1), 91-111.

- Jyllermark, C., & Åkerman, M. (2020). *Handbok för verksamhetsutveckling*. Stockholm: Verbum AB.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:2 red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686-1718.
- Nelesen, M. (2016). *The Relationships between Clergy Attachment Style, Leadership Style, and Clergy Professional Longevity*. (Western Michigan University, Dissertations, 2471) <https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/2471>
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates* (SALTSA-rapport 2005:01). Arbetslivsinstitutet.
- Olsson, S. K. (2014). "Djävulens verk eller Guds gåva?" *Präster och diakoners relation till psykoterapi, själavård och andlig vägledning* [Examensarbete Psykoterapeutprogrammet, Göteborg universitet].
- Petré, M. (2013). *Utbrändhet bland präster i Svenska kyrkan*. Examensarbete för kandidatexamen i teologi, vårterminen 2013, Lunds universitet, Centrum för teologi och religionsvetenskap.
- Resane, K. T. (2014). Leadership for the church: The shepherd model. *HTS Theologiese Studies/Theological Studies*, 70(1), 1-6.  
<http://dx.doi.org/10.4102/hts.v70i1.2045>
- Riddersporre, B., & Gustafsson Lundberg, J. (2016). Church Leadership and the Management of Meaning in times of change: Notes from the inside. I H. Askeland & U. Schmidt (Red.), *Church Reform and Leadership of Change*. (s.56-74). Pickwick publication.
- Rowold, J. (2008). Effects of transactional and transformational leadership of pastors. *Pastoral Psychology*, 56, 403-411.
- Sidenvall, E. (2020). Präst eller personal? I S. Fahlgren, J. Halldorf, E. Sidenvall & C. Wejryd (Red.), *Så är det inte hos er: kyrkligt ledarskap i organisationsteoriernas värld* (s. 103-126). Verbum AB.
- Sirris, S. (2016). Arbeidsdager mellom profesjon, ledelse og organisasjon - Soknepresters tidsbruk og aktivitetsmønstre. *Teologisk Tidsskrift*, (01), 60-88.
- Spoelstra, S. (2016). Leadership and Religion. I J. Storey, J. Hartley, J. L. Denis, P. Hart & D. Ulrich (Red.), *The Routledge Companion to Leadership* (s. 319-331). Routledge.
- Storey, J., Hartley, J., Denis, J. L., Hart, P., & Ulrich, D. (2016). Conclusions: Looking to the Future of Leadership. I J. Storey, J. Hartley, J. L. Denis, P. Hart & D. Ulrich (Red.), *The Routledge Companion to Leadership* (s. 595-601). Routledge.
- Stålhammar, B. (1997). Some reflections concerning the vicar as a leader of three organizations in one. I P. H. Hansson (Red.), *Church leadership* (s. 204-217). Tro & Tanke: Svenska kyrkans forskningsråd.
- Svenska kyrkan. (2020). *Kyrkoordning för Svenska kyrkan*.
- Svenska kyrkans hemsida. Hämtad 2020-10-09 8.28 från <https://www.svenskakyrkan.se/om-oss>
- Svenska kyrkans hemsida. Hämtad 2020-10-09 8.48 från <https://www.svenskakyrkan.se/organisation>
- Svenska kyrkans hemsida. Hämtad 2021-03-02 15.20 från <https://www.svenskakyrkan.se/utbildningsinstitutet/behorighetsgivande-kyrkoherdeutbildning>

- Tamunomiebi, M. D., Omosioni, I. O., & Odunayo, A. (2018). Church Leadership and Congregational Growth: A Review of Literature. *British Journal of Humanities and Social Sciences*, 21 (2), 48-58.
- Tegby, L. (2001). *Ett annat yrke – en samtalsbok om kyrkoherdar, andligt ledarskap och jordiskt chefskap*. Luleå: Luleå alltryck AB.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk- samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2021-03-18 från [https://lincs.gu.se/digital-Assets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://lincs.gu.se/digital-Assets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf)
- Von Thiele Schwarz, U. & Hasson, H. (2013). Alignment for achieving a healthy organization. I G. F. Bauer, & G. J. Jenny (Red.), *Salutogenic organizations and change: The concepts behind organizational health intervention research* (s. 107-125). Springer.
- Wallin, I. Kyrkans tidning. *Så styrs Svenska kyrkan från 2018*. Hämtad 2020-10-04 [https://www.svenskakyrkan.se/filer/s%c3%a4rtrycket%20\(1\).pdf](https://www.svenskakyrkan.se/filer/s%c3%a4rtrycket%20(1).pdf)
- Wiklund, K. (2006). *Lilla ledarboken: 20 tankar om ledarskap idag och imorgon*. Strängnäs: Strängnäs stift.
- Willig, C. (2013). *Introducing qualitative research in psychology*. (3. ed.) Maidenhead: McGraw Hill Education, Open University Press.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in Organizations* (Global Edition). Pearson Education Limited.

# Bilaga 1

Table 17.3 Dimensions, Roles and Tasks of Religious Leadership

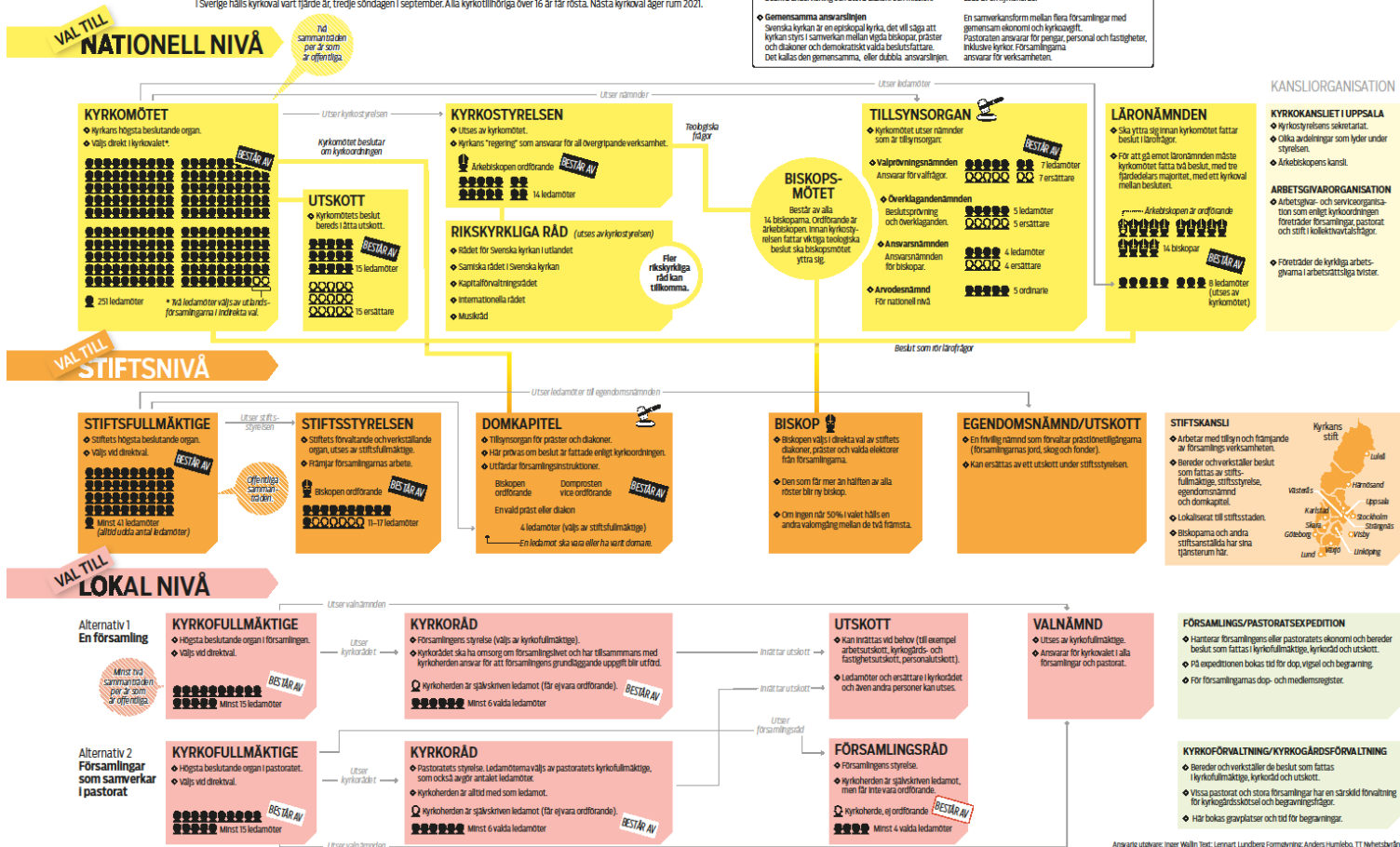
<i>Dimensions</i>	<i>Roles</i>	<i>Tasks</i>
<i>Core dimensions that qualify leadership as religious</i>		
1. Representing the sacred	Mystic, visionary priest	Represents and/or mediates the sacred to the followers
2. Celebrating community	Impresario, symbolic leader, liturgist, presider	Draws community together in celebrating the community's (organizational) culture and identity
3. Modelling spirituality	Role model, disciple, spiritual guide	Lives a transparent, authentic spiritual life, embodying the community's identity, inspiring and empowering followers to live similarly
4. Stewarding tradition	Interpreter, theologian preacher, teacher	Interprets and actualizes religious tradition to engage followers in experiencing its relevance in daily life
<i>Dimensions that focus on relationships within the religious community</i>		
5. Tending the community	Pastoral counsellor, crisis counsellor, diaconal helper	Cares for the spiritual needs of followers, often in loss and grief, to foster meaning-making within and belonging to the community and its traditions
6. Leading the organization	Visionary, strategic planner, organizer, change manager	Mobilizes followers for a common goal, empowering them for a variety of contributions in team settings
7. Reconciling differences	Reconciler, conflict manager, crisis copier	Enables the community to cope with differences, tension, conflict, disaster and scandal, through meaning-making, rendering account, peace-making and change
<i>Dimensions that focus on relationships with those outside the religious community</i>		
8. Proclaiming publicly	Advocate, community representative, evangelist, apologist	Speaks out publicly on behalf of the religious community and its tradition, leading followers to do the same in their sphere of influence; represents the religious community in civic settings
9. Engaging socially	Community organizer, activist, liberator, prophet	Leads followers to engage in the social needs of the public, to serve the common good and liberate people from oppressive social and political conditions

(Barentsen, 2016)

# Bilaga 2

## Så styrs Svenska kyrkan från 2018

I Sverige hålls kyrkoval vart fjärde år, tredje söndagen i september. Alla kyrkottillhöriga över 16 år får rösta. Nästa kyrkoval äger rum 2021.



Ansvaret utgår: Inger Wallin Text: Lennart Lundberg Foto: Anders Humblö, TT Nyhetsbyrå

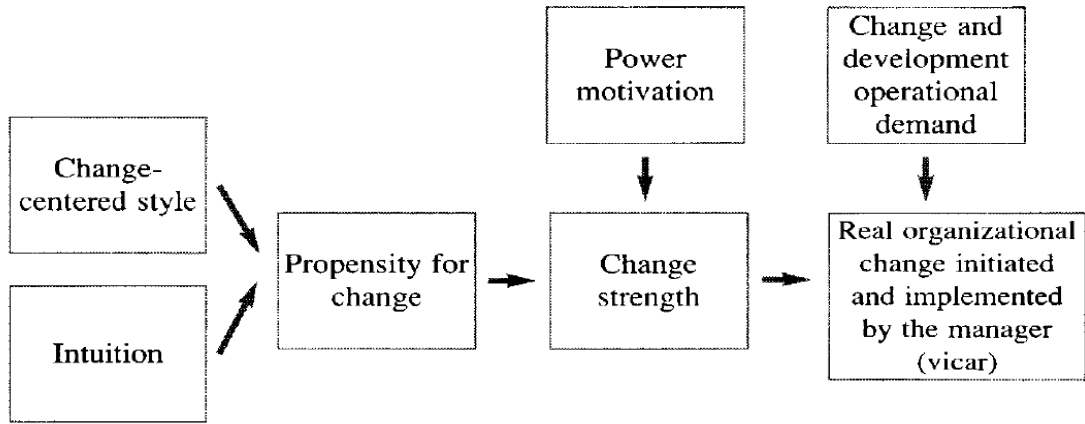
**KONTAKTA OSS:**  
 REDAKTIONEN: 08-743 65 00 eller redaktionen@kyrkanstidning.se  
 PRENUMERATIONER: 08-462 28 50 eller prenumeration@kyrkanstidning.se  
 ANNONSER: 090-71 15 00 eller info@display-umea.se

**Kyrkans TIDNING**

(Wallin, Kyrkans tidning)

### Bilaga 3

FIGURE 1: *The managerial change propensity model*



---

#### 5.3 Dimensions of the Managerial Propensity for Change Model

(Hansson & Andersen, 2001)

## Bilaga 4

### Intervjuguide

I intervjuerna ställs samma inledande och avslutande fråga. Strukturen däremellan är lösare då en följsamhet i intervjuerna är ambitionen. En del frågor kan besvaras utan att ställas och ordningen ändras om det blir läge för följdfrågor kring något intervjudeltagarna spontant kommer in på.

Innan har undertecknad tänkt på att ställa korta frågor, en fråga i taget och börja mer konkret för att låta det bli mer abstrakt efter hand. Hela tiden försöka följa upp frågor och fördjupa för att få en så bra helhetsbild som möjligt, varför jag ber deltagarna beskriva, ge exempel och att berätta mer.

Först tackas de för sitt deltagande och får lite info om upplägget på intervjun.

#### 1. Bakgrundsfrågor

- 1.1. Kan du börja med att berätta om vad du jobbar med och vägen dit?

#### 2. Kyrkoherdesrollen

- 2.1. Kan du beskriva i vilken omfattning du leder, administrerar, ägnar dig åt församlingsarbete, och socialt arbete och eventuellt andra uppgifter?
- 2.2. Vilka uppgifter i rollen som kyrkoherde tilltalar dig mest?
- 2.3. Vilka förväntningar uppfattar du finns på hur en kyrkoherde ska vara och vad hen ska göra?
- 2.4. Hur borde en spridning av arbetsuppgifter se ut? Borde rollen förändras utifrån ett innehållsperspektiv?

#### 3. Från präst till kyrkoherde

- 3.1. Hur kommer det sig att du valde att bli kyrkoherde?
- 3.2. Hur gick anställningsprocessen till? Vet du om det reflekterades kring det aktuella behovet i relation till vad du skulle kunna tillföra som kyrkoherde?
- 3.3. Kunde du påverka utformningen av den nya rollen?
- 3.4. Hur upplevde du att det var att gå från präst till rollen som kyrkoherde?
- 3.5. Kände du dig kapabel i ditt jobb? Hur känner du nu?



- 3.6. Hade du en bild av vad som förväntades av dig innan? Fick du något stöd i det (från organisationen, medarbetare, biskopen, kyrkorådet eller andra kyrkoherdar)? Vilken typ av stöd anser du själv vore optimalt för kyrkoherdar utifrån ett chefs- och ledarskapsperspektiv?
- 3.7. Har du ser på rollen som chef och ledare förändrats utifrån dina erfarenheter?
- 3.8. Vad får dig att stanna kvar i rollen? Har du någon gång funderat på att göra något annat och i så fall varför?

#### **4. Reflektion kring det personliga ledarskapet**

- 4.1. Funderar du kring din roll som ledare och isåfall hur?
- 4.2. Har du gått/går du i handledning, ledarskapsutbildning eller liknande?
- 4.3. Har du någon du kan reflektera kring ditt ledarskap med?
- 4.4. Reflekterar du kring vilken ledarroll som behövs just där du arbetar? Försöker du möta och styras av en del förväntningar? Ser du på andra förväntningar som mindre viktiga? Hur bemöter du dem?
- 4.5. Har du någon modell eller redskap som du utgår från i relation till ditt ledarskap? Någon person eller liknelse i bibeln som inspirerar dig i ledarskapet eller en ledarskapsteori?

#### **5. Övriga frågor**

- 5.1. Är det något jag missat att fråga om eller något du vill tillägga?

## Bilaga 5

### Till tillfrågade intervjudeltagare

Tack för att du tackat ja till att delta i studien om ledarskap i Svenska kyrkan.

Syftet med arbetet är att undersöka hur kyrkoherdar i Svenska kyrkan upplevt inträdet i en chefs och ledarposition, det vill säga att gå från att vara präst till att inta rollen som kyrkoherde. Detta i relation till förväntningar som finns kring kyrkoherdars arbete och ledarskap, och reflektion kring dessa.

- Hur upplevde kyrkoherdarna att det var att ta sig an tjänsten?
- Hur resonerar de kring och hanterar förväntningar på hur de ska vara, vad de ska göra och vilken roll som behövs i just deras församling/pastorat?
- Har en förändring skett i hur de reflekterar kring och upplever sin roll som ledare?

Semistrukturerade intervjuer kommer genomföras där frågor ställs på ett så följsamt sätt som möjligt med möjlighet för intervjudeltagaren att gå in på det denne tycker är viktigt. Intervjuerna kommer att genomföras på zoom vid gemensamt överenskommet tillfälle. De beräknas ta ungefär 60 minuter och kommer spelas in. Det inspelade materialet kommer under det att intervjuerna transkriberas att förvaras på en krypteringssäker hårddisk vid Göteborgs Universitet. När intervjuerna väl transkriberats, så kommer de digitala filerna att destrueras. Personuppgifter kommer inte sparas eller redovisas och obehöriga kan inte ta del av intervjumaterialet. Insamlad data kommer analyseras anonymt genom en så kallad tematisk analys och rapporteras därefter i en psykologexamensuppsats. Vid intresse finns möjlighet att få examensuppsatsen skickad till sig efter färdigställandet.

Medverkande i undersökningen är frivillig och kan avbrytas när som helst! Genom att delta i intervjun godkänner du ditt deltagande i studien och intygar att du tagit del av ovanstående information.

Examensarbetet görs av Ellinor Wahlberg, student på psykologprogrammet vid Göteborgs Universitet under handledning av Docent och leg. Psykolog Max Rapp Ricciardi, universitetslektor vid Göteborgs Universitet. Vid eventuella funderingar är du välkommen att höra av dig till [gusellwa@student.gu.se](mailto:gusellwa@student.gu.se)!

## Bilaga 6

### Till tillfrågade intervjudeltagare

Tack för att du vill delta i studien om ledarskap i Svenska kyrkan.

Syftet med arbetet är att undersöka hur kyrkoherdar i Svenska kyrkan upplevt inträdet i en chefs och ledarposition, det vill säga att gå från att vara präst till att inta rollen som kyrkoherde. Detta i relation till förväntningar som finns kring kyrkoherdars arbete och ledarskap, och reflektion kring dessa.

- Hur resonerar kyrkoherdar kring och hanterar förväntningar på hur de ska vara, vad de ska göra och vilken roll som behövs i just deras församling/pastorat?

Semistrukturerade intervjuer kommer genomföras där frågor ställs på ett så följsamt sätt som möjligt med möjlighet för intervjudeltagaren att gå in på det denne tycker är viktigt. Intervjuerna kommer att genomföras på zoom vid gemensamt överenskommet tillfälle. De beräknas ta ungefär 60 minuter och kommer spelas in. Det inspelade materialet kommer under det att intervjuerna transkriberas att förvaras på en krypteringssäker hårddisk vid Göteborgs Universitet. När intervjuerna väl transkriberats, så kommer de digitala filerna att destrueras. Personuppgifter kommer inte sparas eller redovisas och obehöriga kan inte ta del av intervjumaterialet. Insamlad data kommer analyseras anonymt genom en så kallad tematisk analys och rapporteras därefter i en psykologexamensuppsats. Vid intresse finns möjlighet att få examensuppsatsen skickad till sig efter färdigställandet.

Medverkande i undersökningen är frivillig och kan avbrytas när som helst! Genom att delta i intervjun godkänner du ditt deltagande i studien och intygar att du tagit del av ovanstående information.

Examensarbetet görs av Ellinor Wahlberg, student på psykologprogrammet vid Göteborgs Universitet under handledning av Docent och leg. Psykolog Max Rapp Ricciardi, universitetslektor vid Göteborgs Universitet. Vid eventuella funderingar är du välkommen att höra av dig till [gusellwa@student.gu.se](mailto:gusellwa@student.gu.se)!