



**Svenska
kyrkan**

Att styra en stor organisation – anförande den 28 februari 2026 i Allhelgona kyrkan i Helsingborgs pastorat som ett av flera bidrag under utbildningen för nyvalda kyrkofullmäktige, kyrkoråd och församlingsråden.

Att styra en stor organisation

Jag har bara fått en kvart på mig att tala över det här ämnet och har därför bestämt mig för att vara koncis, kortfattad, cirkla kring och provlanda i fem slutsatser.

Låt mig inleda genom att citera en svensk lag. Lagen heter Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan. I lagens andra paragraf står följande:

Svenska kyrkan är en öppen folkkyrka, som i samverkan mellan en demokratisk organisation och kyrkans ämbete bedriver en rikstäckande verksamhet.

Redan i lagens första paragraf och i denna andra paragraf möter vi några avgörande nycklar till hur en stor organisation inom Svenska kyrkan ska styras.

För det första den ska styras så att den förblir det den enligt lag ska vara, nämligen en öppen folkkyrka. Det kan väl inte vara så svårt, kan man tänka, men det är faktiskt inte så lätt, för det finns en dynamik mellan folkkyrka och vad som kan kallas gemenskapskyrka. En dynamik som faktiskt är både nödvändig och bråkig.

Alla vet vi att vi är en folkkyrka – men vad det egentligen betyder är vi inte alltid överens om. För vissa hör ordet folk ihop med majoritet, men där är vi inte

längre, inte som population fr o m 2026, och sedan år 2022 inte männen. Kvinnorna kommer däremot enligt prognoserna vara kvar i majoritetsställning till år 2030.

För andra, t ex lagstiftaren, hör ordet folk ihop med territoriet, alltså landområdet Sverige, vilket uttrycks genom paragrafens ord ”rikstäckande”. Nära samman med detta hör demokratiska processer, dop och en lågtrösklad kyrka som välkomnar alla, gränslöst, och för att använda ett traditionsfyllt katolskt språkbruk, en kyrka som är överallt. Inom parentes: Vincentius av Lerinum formulerade det som blivit en klassisk utgångspunkt i den romersk katolska kyrkans tradition, nämligen att kyrkans tro är allmän (d v s katolsk), överallt och alltid, och stadd i utveckling, och underförstått, därför behöver ett kyrkligt ämbete som från sin kateder fastställer den rätta utvecklingen. Slut parentes.

Folkkyrkan, ibland kallad julens kyrka – med hela dess bredd av identitetsmarkörer från folkdjupen, står i kontrast mot den ådra av gemenskapskyrka, eller påskens kyrka som också finns i Svenska kyrkan. Där det bärande är innerligheten, kontinuiteten, den trogna skaran, det hängivna, ansvarstagandet, att ha bestämt sig och att lägga tonvikten vid mässan, den nära och personligt moraliska gemenskapen med frälsaren, tillika domaren Kristus. Denna gemenskapskyrka tenderar att tala om sig själv som den egentliga kärnan och de andra som periferi, som alla de som i nådefull Skapares anda ibland tenderar att se tron som en värdering, och som kan stå på barrikaderna för människors rättigheter och värde.

Debatten, men framför allt det kvalificerade samtalet mellan ytterligheterna är intressant eftersom det behövs just för att folkkyrkan måste ha ett levande centrum av hängivna människor för att behålla sin identitet. Utan centrum ingen rörelse inåt. Problemet är när förhållandet mellan folkkyrkan och gemenskapskyrkan blir ett ömsesidigt avståndstagande, och oförstående, och när

någon ytterligheterna känner sig utspelad. Ett annat problem är när gemenskapskyrkan får för många drag av kulturkristendom över sig. Då framträder förutom spänningen mellan centrum och periferi, den mellan elitistisk och folklig. Svenska kyrkans särmärke är kanske att vara bådadera, folkkyrka och gemenskapskyrka.

Slutsats 1: För att styra en stor organisation, t ex som Svenska kyrkan Helsingborg, som tillhör kategorin Stora pastorat i Sverige, krävs att man är medveten om och i respekt för varandra tar hänsyn till den dynamik som finns inbyggd i vår struktur, nämligen dynamiken mellan folkkyrka och gemenskapskyrka.

Som vi nyss hörde är Svenska kyrkan förutom en öppen folkkyrka, en kyrka där den demokratiska organisationen och kyrkans ämbete samverkar.

Denna samverkan genomsyrar samtliga kyrkliga enheter och är alltså inget som utmärker stora pastorat. Samverkan ser emellertid principiellt litet annorlunda ut i de stora pastoraten, kunde man tro. Både och. Om det stora är ett stort antal församlingar då försvåras absolut samverkan. Om det stora är en stor geografisk yta, likaså. Antalet medlemmar liksom antalet anställda har nog mindre betydelse. Kort sagt: Få församlingar på överskådlig yta borgar för goda förutsättningar för samverkan. Den demokratiska organisationen och kyrkans ämbete kan ju då mötas i hanterliga sammanhang och påverka varandra, såväl formellt som informellt.

Slutsats 2: Till uppdraget att styra en stor organisation är att se till att den blir alltmer ändamålsenlig så att storleken blir till en fördel och inte en nackdel. Det gäller att använda de redskap som finns i kyrkoordningen och ett av dem är att få till stånd en praktisk och pragmatisk församlingsindelning snarare än en som vidmakthåller svunna tider och skapar tunga beslutsvägar och därmed utdraget

långa och tröttande processer, som dessutom fallerar i transparens – med allt vad det kan leda till. Att modigt använda de redskap som är tillhands är just det som de styrande i Helsingborgs pastorat gjorde för några år sedan, och när vi således 2022 gick från att vara fyra församlingar till att bli tre församlingar fick vi:

- * mer resurser i arbetslagen,
- * större bredd av verksamheter nära människors vardag,
- * förtroendevalda som fick ta ett större ansvar,
- * medarbetare som tillsammans med ideella medarbetare kom in i sammanhang med bredare kompetens,
- * större och mer stimulerande och utvecklande team.

Kort sagt: En mer utmanande samverkan för alla. Och där samverkan mellan församlingarna fick skjuts av att strukturellt och i omfattning bli mer lika varandra.

Ett annat perspektiv, litet historiskt, för att belysa ämnet att styra en stor organisation skulle kunna sammanfattas i begreppsparet Styra och leda.

Bakgrunden till talet om att styra och leda är att på 80-talet upptäcktes ett flertal arbetsmiljöproblem i Svenska kyrkan, arbetsmiljöproblem som alltför ofta berodde på eller beskrevs som att kyrkorådets ordförande och kyrkoherden inte fungerade ihop – med följden att ett flertal människor kom i kläm, församlingslivet havererade och kyrkans trovärdighet sjönk. Istället för att ytligt tolka detta som dålig personkemi mellan två personer blev man på det klara med att det handlade om rollsammanblandning. De två gick in på varandras roller, och rollerna var inte riktigt definierade heller, om man ska vara ärlig.

Då hade man ett bra tag använt begreppet Den dubbla ansvarslinjen – som eventuellt litet PK:aktigt övergått till uttrycket Den gemensamma ansvarslinjen, för att beskriva samarbetet mellan kyrkoherde och kyrkorådets ordförande, alltså

ämbetslinjen och den demokratiska organisationen. Utredningen Styra och Leda (SKU 2008:1) föreslog i detta tumult som verkligen var oroväckande, alltså inte endast ur arbetsmiljösynpunkt, att kyrkoherden ska leda all verksamhet i församlingar och pastorat och att kyrkorådet är en styrelse för enheten och ska just styra. Exakt så blev också beslutet i kyrkomötet som är det högsta organet i Svenska kyrkan. Beslutet som kom redan 2009 omnämns som beslutet *Styra och leda*.

Slutsats 3: Styra och leda - en klar uppdelning och som hålls vid liv genom nära samverkan, dialog ärlighet, och viljan att räkna med varandras otillräckligheter. Att kyrkoherden som tillsätts av kyrkorådet, tillåts leda all den dagliga verksamheten samtidigt som kyrkoherden är den ende ledamoten som är självskriven i kyrkorådet gör att styra och leda knyts ihop på ett alldeles speciellt sätt.

Nu till den fråga som strax landar i en väldigt tydlig slutsats. Frågan är: Hur ser då styrningen ut i en stor organisation enligt vårt viktigaste styrdokument, nämligen kyrkoordningen?

Kyrkofullmäktige beslutar i principiella ärenden, drar upp mål och riktlinjer för verksamheten, godkänner församlingsinstruktionen, beslutar om budget och ekonomi.

Kyrkofullmäktige utser också kyrkorådet som är församlingens eller som i vårt fall då vi består av flera församlingar pastoratets styrelse. Kyrkorådet har omsorg om församlinglivet och ser tillsammans med kyrkoherden till att församlingens grundläggande uppgift blir utförd. Kyrkorådet är arbetsgivare för samtliga anställda i pastoratet.

En församling eller som i vårt fall ett pastorat leds av en kyrkoherde.

Kyrkoherden ska utifrån avgivna prästvigningslöften och som det står, ”på eget ansvar” fullgöra de uppgifter som anges i kyrkoordningen.

Kyrkoherden har gemensamt med kyrkorådet ansvar för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd för att människor ska komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbredas och skapelsen återupprättas.

Kyrkoherden har till sin hjälp ett kansli, ett stort antal medarbetare och funktioner, och ett chefskollegium, här kallat pastoratets ledningsgrupp (PLG), bestående av församlingsherdar, HR-chef, ekonomichef, kommunikationschef samt kyrkogårds- och fastighetschef.

Kyrkoherden har dessutom ansvar för tillsyn över all verksamhet utifrån Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära. Därför är det viktigt att kyrkoherden är teologiskt bevandrad och intresserad samt har en förankrad och en med annan kunskap integrerad tro, och självklart är en operativt erfaren församlingspräst.

Pastorat betyder från och med Svenska kyrkans utredningar 2011:2 med namnet Närhet och samverkan, för snart 15 år sedan, ”församlingar i samverkan”, och förutom kyrkoråd finns i pastorat också församlingsråd. Församlingsråden som har ansvar för den församlingsvårdande verksamheten, ska stå nära människorna i det lokala sammanhanget och särskilt värna om gudstjänstlivet och vara bollplank åt församlingsherden, kontinuerligt under året och i budgetarbetet.

Församlingsråden utses av kyrkofullmäktige och i varje församlingsråd har kyrkoherden en självskriven plats – men av hävd delegerar kyrkoherden uppgiften till församlingsherden som är och ska vara den som upplevs som den andliga ledaren och den arbetsrättsligt arbetsledande komministern i församlingen. Kyrkoherden är pastoratets ansikte utåt, och när så behövs, också församlingens ansikte utåt, men får aldrig någonsin skymma respektive församlings församlingsherde.

Här den fjärde och tydliga slutsatsen: Ordning och reda i organisationen behövs för styrning och ledning av stora pastorat.

Avslutningsvis vill jag anknyta till min konfirmationspräst, tillika riksdagsledamot och i olika perioder ordförande i kyrkomötet, och som just i den rollen hade en stor betydelse Svenska kyrkan. Han sade ofta till oss konfirmander ”älska kyrkan”.

Slutsats 5: Fortsätt med att älska kyrkan. Att styra en stor organisation är ett sätt att ära Gud och älska kyrkan på.

Amen.