

# Att göra *varandra bra*

Styrning och ledning i Svenska kyrkan



Svenska  
kyrkan

## Förord

I början av året hade jag middagsgäster i biskopsgården. Jag satt bredvid en präst och vi samtalande bland annat om det senaste reportaget i Kyrkans tidning om arbetsmiljön i Svenska kyrkans församlingar. Jag berättade för prästen om dokumentet "Att göra varandra bra" och om tankarna bakom det. Han lyssnade intresserat. När jag tystnade sa han: "Vet du, det här dokumentet kan vara den viktigaste insatsen som stiftsorganisationen gör för att främja församlinglivet under den här mandatperioden."

Dokumentet är skrivet av två erfarna kyrkoherdar: Matilda Helg, som är domprost i Uppsala pastorat, och Anders Johansson, som är kyrkoherde i Knivsta pastorat. På prostmötets och biskoparnas uppdrag har de samlat väsentliga faktauppgifter och goda råd kring vad vi behöver tänka på för att kyrkofullmäktige, kyrkoråd, församlingsråd och kyrkoherde ska kunna utföra sina uppdrag på ett bra sätt och samverka väl.

Målbilden som har varit riktningsgivande för arbetet med dokumentet är tydlig. Prostmötet vill skapa goda förutsättningar för ett gott samarbete mellan styrning och ledning i stiftets församlingar och pastorat. Vi vill att både anställda och ideella medarbetare ska tycka att det är givande och intressant att verka i Svenska kyrkan. Vi vill att förtroendevalda ska finna det stimulerande att ingå i beslutande organ. Vi vill bidra till att stärka den demokratiska bärkraften genom att beskriva vad som är viktigt att tänka på för att också yrkesverksamma personer ska vilja engagera sig.

Vi vill helt enkelt att vi tillsammans ska göra varandra bra!

Min förhoppning är att du och de människor som du möter som förtroendevald eller anställd i Svenska kyrkan ska få lika goda samtal utifrån dokumentet och de ämnen som det berör som jag och min bordsgranne fick vid middagen i biskopsgården.

*Karin Johannesson*

Biskop i Uppsala stift

## Inledning

I Svenska kyrkans församlingar ska den grundläggande uppgiften vara att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission.

Syftet är att människor ska komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbreddas och skapelsen återupprättas. Så formuleras uppdraget och syftet i Inledningstexten till Kyrkoordningens andra avdelning. Uppgiften är församlingens. I församlingen fördelas sedan ansvaret enligt Kyrkoordningens andra kapitel §§7–9, så att Kyrkofullmäktige utövar beslutanderätt, Kyrkorådet är styrelse i ett pastorat och i en församling som inte ingår i ett pastorat och Församlingsrådet är styrelse för en församling som ingår i ett pastorat. Kyrkoherden ska leda all verksamhet i församlingar och pastorat.

Församlingens eller pastoratets styrning och ledning har ett gemensamt uppdrag att se till att den grundläggande uppgiften blir utförd, men för att kunna göra det på bästa sätt behöver styrning och ledning i församlingar och pastorat ha en respekt för varandra och varandras uppdrag. När varje funktion och person gör sitt bästa inom ramen för sitt mandat, så ger det utrymme för andra att göra sitt bästa utifrån sitt mandat. När det fungerar gör styrning och ledning varandra bra. När roller blir otydliga är risken stor att vi ställer oss i vägen för varandra i stället för att just göra varandra bra.

Syftet med det här dokumentet är att sammanställa några tips och råd utifrån erfarenheter vi har gjort som kyrkoherdar och kontraktsprostar. Vi har på ett sätt olika erfarenheter, utifrån att vi till stor del har verkat i olika stift, men vi har landat i liknande slutsatser. Vi har båda kommit fram till att ett gott samarbete mellan kyrkoherde och kyrkoråd, där styrning och ledning tar vara på varandras uppdrag, är en förutsättning för en väl fungerande organisation. Det innebär att vi i det här dokumentet kommer att beröra kyrkofullmäktige och församlingsråd, men enbart i relation till kyrkorådet.

För att underlätta läsningen har vi sammanfattat våra poänger i en punktlista i inledningen. Punkterna förklaras mer i detalj i följande text.

## Sammanfattning

- Fastställ antalet ledamöter i kyrkoråd och utskott på ett sådant sätt att ett högre beslutande organ alltid kan besluta över det lägre beslutande organet. Så säkerställs Kyrkofullmäktiges beslutanderätt.
- Utse ledamöter utifrån vad församlingen behöver för att på bästa sätt se till att den grundläggande uppgiften blir utförd. Kyrkofullmäktige behöver inte utse ett kyrkoråd utifrån sina ledamöter, utan kan utse var och en som uppfyller kriterierna för valbarhet enligt Kyrkoordningens 33 kap 4 § med undantag för de valbarhetshinder som framgår av 33 kap 5–6, 9 §§
- Ledamöter i beslutande organ behöver vara noggranna med gränsdragningen mellan styrning och ledning. Framför synpunkter på verksamheten i ledningsstrukturen och respektera att kyrkorådet kommunicerar till verksamheten genom kyrkoherde.
- För att vara varsamma om varandras tid och energi bör kyrkorådets sammanträden hållas med ett begränsat antal per år och hållas med begränsad tidsåtgång. För att det ska vara möjligt behöver ärenden beredas på ett genomtänkt och genomarbetat sätt innan de läggs fram till kyrkorådet.
- Kyrkorådet skall fastställa en arbetsordning där det tydligt framgår hur kyrkorådet vill lägga upp sitt arbete och hur de vill ta tillvara eventuella utskott och församlingsråd.
- Om kyrkorådet utser ett arbetsutskott bör ordförande i kyrkorådet vara ordförande i arbetsutskottet. Utöver ordförande och kyrkoherde bör antalet ledamöter vara få, för att underlätta ett förtroligt och kreativt arbete.
- Kyrkoråd och kyrkoherde har ett gemensamt ansvar för att den grundläggande uppgiften blir utförd. När arbetet bygger på tillit och respekt för varandras mandat, så blir kyrkorådet en trygghet för kyrkoherden och kyrkoherden en tillgång för kyrkorådet. Då kan mesta möjliga kraft läggas på att människor kan komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbreddas och skapelsen återupprättas på det sätt som passar den lokala församlingen.
- Om samarbetssvårigheter uppstår mellan kyrkoherde och kyrkoråd, ta hjälp av kontraktsprosten i ett tidigt skede.

## Kyrkofullmäktiges uppgift

Kyrkofullmäktige sammanträder minst två gånger per år. Ibland kan rollen som ledamot av kyrkofullmäktige upplevas som lite liten. Till kyrkofullmäktige kommer endast mycket väl beredda frågor med ett tydligt beslutsförslag och påverkansmöjligheten för verksamheten kan upplevas marginell. Men utifrån parollen att göra varandra bra har kyrkofullmäktige en avgörande roll för hur verksamheten utvecklas, sett under lite längre tid.

För det första är det kyrkofullmäktige som utser det kyrkoråd som tillsammans med kyrkoherde har ansvar för att församlingens eller församlingarnas grundläggande uppgift blir utförd. Att utse rätt person på rätt plats är kyrkofullmäktiges uppgift. Utifrån de mandat som kyrkovalen gett ska nu kyrkofullmäktige utse de bäst lämpade att ta hand om församlingens eller församlingarnas verksamhet och resurssätta dem. Kyrkofullmäktige kan utse den som är döpt och tillhörig någon av pastoratets församlingar att vara ledamot av kyrkorådet. Det innebär att kyrkofullmäktige kan utse ledamöter som inte är ledamöter av fullmäktige och inte ens kandiderat. Om församlingsinstruktionen anger en tydlig riktning för församlingens eller församlingarnas arbete, så kan kyrkofullmäktige utse ledamöter med särskild sakkunskap inom de områden som kyrkofullmäktige anser särskilt viktiga för församlingens eller församlingarnas verksamhet under kommande fyra år. Om kyrkofullmäktige anser att fastighetsfrågorna är särskilt viktiga kan kyrkofullmäktige fråga en fastighetsingenjör boende i församlingen om den kan ställa sin kompetens till förfogande.

Det är också kyrkofullmäktige som antar församlingsinstruktionen och därmed anger inriktningen som kyrkorådet ska arbeta efter under kommande fyra år. Varje mandatperiod ska församlingsinstruktionen revideras, vilket innebär att varje valt kyrkofullmäktige ges tillfälle att påverka församlingens eller församlingarnas framtida arbete.

Under mandatperioden är det kyrkofullmäktige som fattar beslut om budget och verksamhetsplan för kommande år. Budget och verksamhetsplan ska ligga i linje med församlingsinstruktionens mål. Det är också kyrkofullmäktige som ska följa upp verksamhetsåret och anta verksamhetsberättelse och årsredovisning, samt bevilja ans-

varsfrihet för kyrkorådet innan verksamhetsåret kan avslutas.

Kyrkofullmäktige har också till uppgift att utse församlingsråd efter nomineringsval i församlingarna i enlighet med kyrkoordningen 4 kap 22-23 §§.

### Att tänka på:

Antalet ledamöter i samtliga beslutande organ i församlingen eller i församlingarna utgår från antalet ledamöter i kyrkofullmäktige. Kyrkofullmäktige ska vid beslutsförhet kunna rösta över kyrkorådets beslut, vilket innebär att antalet ledamöter i kyrkorådet som också är tillhöriga kyrkofullmäktige inte får överstiga hälften av antalet ledamöter i kyrkofullmäktige. Om kyrkofullmäktiges antal ordinarie ledamöter är satta till 25, är de beslutsföra vid 13 tjänstgörande ledamöter, vilket innebär att kyrkorådets ordinarie ledamöter inte bör vara fler än 12, om de enbart är utsedda av kyrkofullmäktiges ledamöter.

På samma sätt bör kyrkorådet resonera om de sedan i sin arbetsordning väljer att arbeta genom utskott. Antalet ledamöter i kyrkorådets utskott ska understiga antalet ledamöter i kyrkorådet vid beslutsförhet. På så sätt säkerställs att högsta beslutande organ också har mandat att vara just högsta beslutande organ.

## Kyrkorådets uppgift

Enligt kyrkoordningens 4 kap. 2 -4 §§ ska kyrkorådet ha omsorg om församlingens liv och har gemensamt med kyrkoherden ansvar för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd. Vidare ska de uppmärksamt följa de frågor som kan inverka på församlingens eller pastoratets ekonomiska ställning. De är också ålagda att fastställa en arbetsordning för sitt arbete.

De ska:

1. bereda ärenden som ska handläggas av kyrkofullmäktige,
2. ha hand om den ekonomiska förvaltningen och förvalta församlingens och pastoratets egendom,
3. verkställa kyrkofullmäktiges beslut om detta inte har uppdragits åt någon annan, och

4. fullgöra de uppgifter i övrigt som anges i kyrkoordningen och i bestämmelser beslutade med stöd av kyrkoordningen. Därvid ska kyrkorådet verka för barnets bästa och göra barnkonsekvensanalyser inför beslut.

Enligt vår erfarenhet är det som oftast skapar otydlighet vilken förståelse kyrkorådet och kyrkoherden har av vad det innebär att kyrkorådet ska ha *omsorg om församlinglivet* och *gemensamt med kyrkoherden* har ansvar för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd. Det är just här som risken finns för att kyrkoherde och kyrkoråd ställer sig i vägen för varandra i stället för att göra varandra bra.

Det kan också bli otydligheter i utformandet av en arbetsordning när frågor om hur ärenden ska behandlas ska avgöras och om kyrkorådet vill arbeta genom utskott och vilka mandat utskotten i så fall ska ha.

Om kyrkorådet kan upprätta en bra och tydlig arbetsordning och i sitt arbete bidra till att ge kyrkoherde goda förutsättningar att leda församlingens arbete, så frigörs stor kraft till att lägga energin där den gör som mest nytta: i församlingarnas arbete med den grundläggande uppgiften, så att människor kan komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbreddas och skapelsen återupprättas.

Vi tänker att det sker genom att

- varje ledamot har förståelse för sitt uppdrag
- arbetet organiseras klokt i en bra arbetsordning
- kyrkoråd och kyrkoherde är varsamma med varandras tid

## Uppdraget som ledamot

Att sitta som ledamot i kyrkoråd har både likheter och skillnader med andra typer av förtroendeuppdrag.

Inom föreningslivet är styrelsen ofta en operativ styrelse, där ledamöterna ofta både är utförare av verksamheten och beslutande. Som kyrkorådsledamot kan man gärna vara engagerad som volontär i någon av församlingens eller pastoratets verksamheter, men i den stund en kyrkorådsledamot är engagerad i församlingens verksamhet går den in under kyrkoherdes ledning, eftersom kyrkoherde är ansvarig för all verksamhet i pastoratet eller församlingen. Det blir alltså extra viktigt för en engagerad kyrkorådsledamot att veta när den agerar som engagerad församlingsbo och när den agerar som kyrkorådsledamot. Om du är engagerad församlingsbo och kyrkorådsledamot är det inte lämpligt att ta emot synpunkter från verksamheten och lägga fram dem som ärenden i kyrkorådet. Synpunkter från verksamheten ska behandlas inom ramen för kyrkoherdens ledning och alltså tas upp med kyrkoherden, eller den som kyrkoherden har delegerat verksamhetsansvaret till. Det är inte heller lämpligt att i verksamheten kommunicera beslut från kyrkorådet. Det är kyrkoherdes uppgift att kommunicera och verkställa kyrkorådets beslut.

Om beslutsvägarna blir otydliga och om kyrkorådets beslut kommuniceras i verksamheterna innan kyrkoherde har haft möjlighet att kommunicera på det sätt som kyrkoherde bedömer blir bäst för verksamheten, så försvarar kyrkorådet för kyrkoherde att utföra sitt uppdrag och tid, kraft och energi läcker ut i onödan.

Det finns likheter mellan att vara förtroendevald i en kommun och i en församling eller ett pastorat, men det finns också skillnader. I det här sammanhanget skulle vi vilja använda begreppet syssloman.

*En syssloman är en juridisk term som syftar på en person som åtar sig att sköta annans ekonomiska eller rättsliga angelägenheter. Det är en uppdragstagare som agerar på uppdrag av en huvudman och har en skyldighet att handla i huvudmannens intresse.*

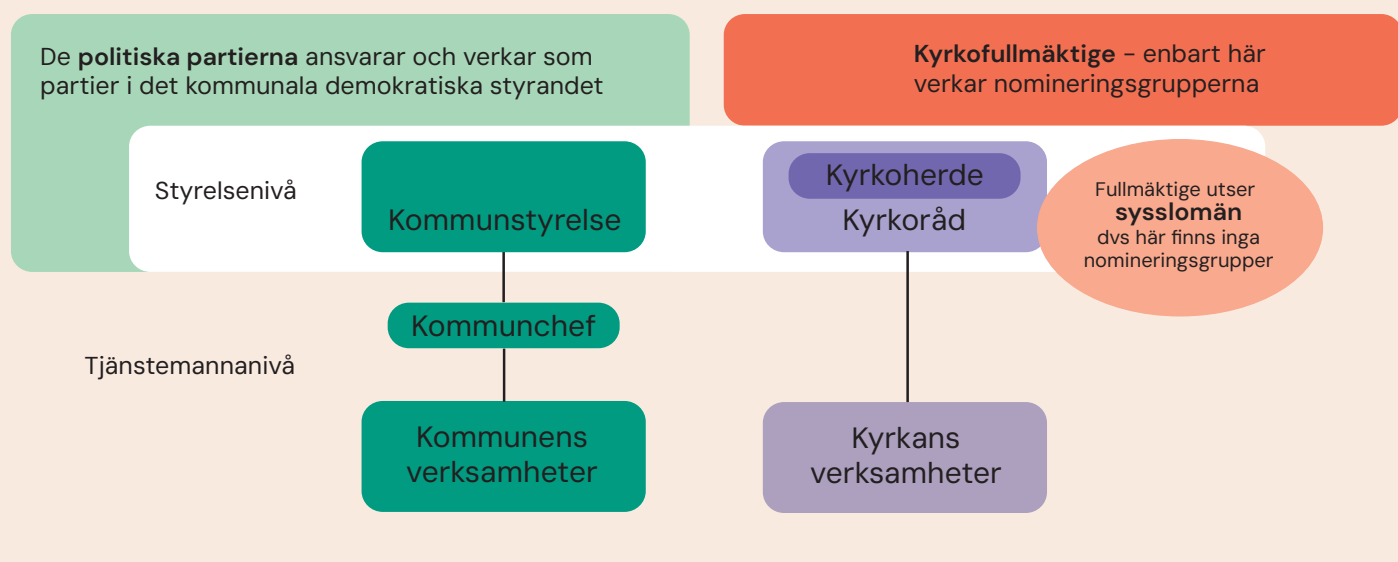
Källa: 18 kap. Handelsbalken

När kyrkofullmäktige väl har utsett ett kyrkoråd anser vi att ledamöterna fungerar som sysslomän för församlingen eller pastoratet. De företräder inte längre sina nomineringsgrupper, utan har till uppgift att sköta församlingens ekonomiska och eller rättsliga angelägenheter och har en skyldighet att handla i huvudmannens intresse, det vill säga ytterst Svenska kyrkans intresse, men framför allt den församling eller pastorat de har valts att företräda. Huvudmannens intresse är i Svenska kyrkans fall att människor ska komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbreddas och skapelsen återupprättas.

Vidare är en skillnad mellan en kommun och en församling eller ett pastorat att kyrkoherden är självskriven ledamot av kyrkorådet. Kyrkoherden är således både med som beslutande och därefter verkställande av kyrkorådets beslut. Kyrkoherde har dessutom en särställning utifrån sitt läroansvar, då kyrkoherde har ansvar för tillsyn över all verksamhet utifrån Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära.

Ledamoten i kyrkorådet representerar hela pastoratet och inte den egna församlingen. I kyrkorådet är uppdraget att se till helheten. En ledamot av kyrkorådet kan också vara ledamot i ett församlingsråd och där ha uppdraget att se församlingens intresse.

Som engagerad person är det inte ovanligt att vara aktiv i verksamheten, vara ledamot av ett församlingsråd och vara ledamot av kyrkorådet. Det berikar och fördjupar kännedomen om församlingens verksamhet och konsekvenser av de beslut som fattas, men det kräver stort ansvar av den person som axlar flera uppdrag att själv veta om ramen för respektive mandat. Här är en god arbetsordning, där det tydligt framgår vilka ärenden som ska behandlas i respektive organ till stor hjälp, men det är också ett personligt ansvar för den enskilde ledamoten att till exempel inte sprida information informellt mellan de olika sammanhangen.



## Arbetsordning

Kyrkorådets uppgift är att utifrån fastställda mål i församlingsinstruktionen och i enlighet med kyrkoordningen fatta beslut som driver verksamheten framåt. Hur kyrkorådet vill göra det anges i den arbetsordning som kyrkorådet enligt kyrkoordningen ska fastställa och i den delegationsordning som kyrkorådet ska upprätta för kyrkoherden.

I arbetsordningen anger kyrkorådet hur det vill formera sig och leda frågor till beslut. Vill kyrkorådet utse utskott? Hur ska de i så fall arbeta? Hur många ledamöter ska utskotten ha? Vilka underlag vill kyrkorådet ha för att kunna fatta goda beslut som driver verksamheten framåt? Hur många sammanträden är rimligt att ha och när behöver de ligga i förhållande till andra sammanträden i församlingen eller pastoratet?

Hur ser presidierna ut? Om kyrkorådet väljer att arbeta med utskott så är det en stark rekommendation att ordförande i kyrkorådet också är ordförande i kyrkorådets arbetsutskott. Precis som vi inte vill åka med en bil med två förarplatser så riskerar det att bli otydligt för kyrkoherde vem den ska samråda med om den har en ordförande att relatera till i kyrkorådets arbetsutskott och en ordförande att relatera till i kyrkorådet.

### Att tänka på:

Liksom kyrkofullmäktige alltid ska kunna rösta över kyrkorådets förslag vid beslutsförhet, bör utskottens förslag till beslut alltid kunna röstas över av kyrkorådet.

På samma sätt som kyrkorådets ledamöter inte behöver utses av de som redan är ledamöter av kyrkofullmäktige, behöver inte heller ledamöter till kyrkorådets utskott utses bland de ledamöter som sitter i kyrkorådet. Om kyrkorådet anser sig behöva någon särskild kompetens för att få goda beslutsunderlag bör kompetens och lämplighet styra även kyrkorådets val av ledamöter till sina utskott.

Kyrkorådet har till uppgift att fatta beslut, därför bör beslut beredas och föredras på goda sätt. Här kan kyrkoråd välja att arbeta på olika sätt. Församlingsråden ska enligt KO alltid tillfrågas

inför beslut som rör den enskilda församlingen [KO], men kanske vill kyrkorådet ha ett närmare samarbete med sina församlingsråd än vad kyrkoordningen kräver? Är det särskilda ärenden som kyrkorådet anser att församlingsråden ska ha större mandat i?

Beslut ska fattas på rätt sätt. För att beslut ska tillkomma i rätt ordning behöver kyrkorådet ha rutiner för att genomföra barnkonsekvensanalys, säkerställa att beslutande organ är beslutsmässigt, anslå protokoll och respektera överklagandetid för större beslut. Vissa typer av beslut behöver dessutom fattas efter samråd, till exempel har församlingsrådet rätt att yttra sig inför att kyrkorådet fattar beslut som rör förändringar av kyrkorummet, i de fall församlingar samverkar i pastorat.

## Delegationsordning

Kyrkorådet kan och ska delegera uppgifter till kyrkoherde. Mallar för delegationsordningar finns på olika ställen. Kyrkorådet kan delegera uppgifter till:

- Sina utskott
- Församlingsråd
- Kyrkoherde

När kyrkorådet delegerar ansvar och uppgifter till utskotten är det ett sätt att underlätta den dagliga verksamheten. Beslut där man anser att fler än kyrkoherde bör vara involverade, men där hela kyrkorådet inte behöver sammanträda. Det kan till exempel vara att ett fastighetsutskott har kyrkorådets delegation att fatta beslut om att tillskjuta medel utöver budget för uppkomna fastighetsfrågor.

För att kyrkoherde ska kunna leda sin organisation delegerar kyrkorådet till kyrkoherde och anger sedan vilka ärenden som kyrkoherde i sin tur har möjlighet att delegera vidare.

Viktiga beslut som fattats på delegation skall kyrkorådet informeras om. Information om beslut som fattats på delegation bör anges skriftligt, så att det blir tydligt för framtida processer vem som har fattat vilket beslut och när. Ett beslut som fattats på delegation kan få konsekvenser som kyrkorådet i ett senare skede behöver behandla och då skall beslutsprocessen vara transparent och enkel att följa.

## Att vara varsam om varandras tid

Det finns en tid för allt som sker under solen. En tid att umgås, en tid att diskutera och en tid att fatta beslut. För att underlätta för människor att kunna åta sig ett uppdrag i kyrkorådet också om man är studerande, förvärvsarbetande eller har en familj som behöver omsorg, så behöver vi respektera och vara varsamma om varandras tid. Det berör också kyrkoherde och eventuellt andra anställda som bistår kyrkorådet i kyrkorådets arbete. Ett sammanträde blir inte nödvändigtvis bättre av att det pågår under en längre tid, besluten blir inte heller nödvändigtvis mer genomarbetade. När kyrkorådet sammanträder är det med det uttalade syftet att fatta beslut som verksamheten behöver för att kunna komma vidare. Därför bör ärenden komma väl beredda med tydliga beslutsförslag när de behandlas i kyrkorådet, så att kyrkorådet kan besluta i enlighet med förslag, diskutera sig fram till ett beslut med annat förslag än det föreliggande, eller återremittera ärendet med inkomna synpunkter.

Det bör också vara klart och tydligt uppgjort vem som föredrar ärendet, så att den personen på ett koncist sätt kan ge den information som behövs för att kyrkorådet ska kunna gå till beslut. Personen som föredrar ärendet ska också vara beredd att svara på följdfrågor. En del ärenden behöver flera sammanträden. Ett komplicerat ärende kan komma upp som information vid ett första sammanträde, där kyrkoherde och eventuella utskott kan inhämta kyrkorådets synpunkter och sedan arbeta vidare med kyrkorådets inspel inför att ärendet kommer upp till kyrkorådet för beslut.

Ansvaret för dagordningen och sammanträdet har kyrkorådets ordförande, som har till uppgift att inte släppa upp ärenden som ordförande anses vara otillräckligt beredda, eller som inte ligger inom ramen för det som är kyrkorådets uppgift. I sittande sammanträde är det ordförandens uppgift att hjälpa ledamöterna att hålla sig till aktuellt ärende och leda ärendena till beslut. Utöver sammanträden är det inget som hindrar att kyrkorådet träffas till fördjupningsdagar eller möten med ett uttalat syfte att lära känna varandra bättre. Församlingsgemenskapen vid kyrkkaffet är också en bra plats att umgås.

## Att tänka på:

### Klok schemaläggning av sammanträden

Församlingens sammanträden bör ligga på klokt avstånd till kyrkorådets sammanträden, så att remisser kan behandlas i församlingens råd och återkopplas till kyrkorådet inom rimlig tid. På samma sätt bör kyrkorådets sammanträden läggas i relation till kyrkofullmäktige.

### Överblick över mandatperioden

För att kunna fatta kloka beslut kan en fyraårsplan för kyrkorådets arbete upprättas i början av mandatperioden. När ska målkapital sättas och vilka förarbeten behövs för det? När ska församlingsinstruktionen revideras? Vilka policydokument ska revideras årligen och vilka någon gång under mandatperioden? När passar det att göra det? Hur ser den ekonomiska bärkraften ut? Behöver kyrkorådet under mandatperioden göra omorganisationer eller fastighetsavyttringar för att få ekonomin att hålla över tid?

### Att behandla varandra väl

För att få ett gott och konstruktivt samarbete i beslutande organ är den grundläggande principen att behandla varandra väl och på ett likartat sätt. Ett sätt kan vara att kyrkorådet skriver en uppförandekod, där man fastställer vilket agerande som förväntas av ledamöter i kyrkorådet och andra styrande organ i församlingen eller pastoratet.

Hur vill ni fira ledamöter som fyller år? Hur ska ledamöter välkomnas och avtackas? Den typen av frågor bör framgå av ett uppvaktningsreglemente, som kyrkorådet föreslår kyrkofullmäktige att besluta om.

## Kyrkoherdens uppgift

Kyrkoherden ska utifrån avgivna vigningslöften och på eget ansvar fullgöra de uppgifter som anges i kyrkoordningen. Vidare har kyrkoherden gemensamt med kyrkorådet ansvar för att församlingens grundläggande uppgift blir utförd. Utöver det har kyrkoherden ansvar för tillsyn över all verksamhet utifrån Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära. (KO 5 kap. 2 §). Det gör att kyrkoherderollen är något annat än en högste tjänsteperson i organisationen. Kyrkoherden är en ämbetsbärare och den lokala representanten för biskopen och därmed länken mellan församlingen och biskopen. Därför blir också kyrkorådet till sitt väsen ett råd kring kyrkoherden.

Kyrkoherden har tillsynsansvar för all verksamhet som utförs av pastoratet, både det som utförs av anställda och av ideella. Det innebär att också förtroendevalda står under kyrkoherdens tillsyn, i bemärkelsen att kyrkoherden äger det som kan räknas som lärofrågor i verksamheten.

På många sätt fungerar kyrkoherden som länken, eller meddelandecentralen, mellan olika kyrkliga strukturer; mellan kyrkoråd och arbetsorganisation och verksamhet, mellan församlingen och biskopen. Det innebär att det ligger i såväl stiftets, som arbetsorganisationens, som kyrkorådets intresse att kyrkoherde har bästa möjliga förutsättningar att göra sitt arbete.

Det är kyrkorådet som, efter behörighetsförklaring i domkapitlet, anställer sin kyrkoherde. Det är angeläget att kyrkorådet gör en god rekrytering. Ett kyrkoråd som står inför rekrytering av kyrkoherde kan ta hjälp av stiftskansliet i rekryteringen för att få stöttning genom processen. När kyrkoherde är anställd är det kyrkorådet som har arbetsmiljöansvaret för kyrkoherden.

Liksom i alla anställningsförhållanden gäller att stötta utåt och kritisera inåt. Om kyrkorådet är missnöjda med hur kyrkoherden utför sitt uppdrag, så är det upp till kyrkorådets ordförande att framföra det till kyrkoherden. I vissa lägen kan kyrkorådet behöva ta hjälp av kontraktsprost, stiftskansli eller arbetsgivarorganisation, men meningsskiljaktigheter och samarbetsvårigheter skall alltid behandlas internt och i minsta möjliga krets.

Goda förutsättningar för en kyrkoherde är att kunna känna sig trygg med sitt kyrkoråd, så att kyrkoherden kan lita på att kyrkorådet sluter upp och är lojala med fattade beslut när kyrkoherden ska verkställa dem. Också när besluten kan vara kontroversiella, eller svåra att verkställa. Ytterligare ett sätt att ge goda förutsättningar handlar om att hålla en god och respektfull ton också i svåra frågor. Kyrkoherden står ofta ensam att företräda verksamheten i kyrkorådet och det ska inte behöva upplevas som att stå ensam på ena sidan om en konfliktlinje. Kyrkorådet och kyrkoherde har ett gemensamt ansvar för att den grundläggande uppgiften blir utförd och står därför alltid på samma sida, om än med olika uppdrag.

Kyrkoherden har till uppgift att se till att kyrkorådet får goda beslutsunderlag, så att kyrkorådet kan fatta kloka och välgrundade beslut. Ett kyrkoråd ska aldrig behöva känna sig oroliga för bristande underlag för sina beslut. När kyrkoherden agerar på delegation ska kyrkoherden informera kyrkorådet om vilka beslut som kyrkoherden har fattat inom ramen för sin delegation.

Det som ligger under kyrkoherdens tillsynsansvar kan kyrkoherden i ett pastorat med flera församlingar delegera till församlingsherdar. Därför kan en församlingsherde sitta i församlingsrådet i den församling den har ansvar för och som kyrkoherdens förlängning samråda och fatta beslut om till exempel församlingens gudstjänstliv.

## Församlingsrådets uppgift

Församlingsrådet ska fullgöra de uppgifter som anges i kyrkoordningen och i församlingsinstruktionen samt de övriga uppgifter som kyrkorådet beslutar (KO 4 kap 21 §). Bland de uppgifter som anges i kyrkoordningen ingår att utse kyrkvårdar och att besluta om församlingskollekt.

På samma sätt som kyrkorådet är ett råd kring kyrkoherden är församlingsrådet ett besluts- och samrådsorgan kring församlingsherden. Kyrkoordningen anger ganska få uppgifter till församlingsråden, men det är ingenting som hindrar att kyrkorådet i sin arbetsordning delegerar ytterligare uppgifter till församlingsråden.

Utöver det som står i kyrkoordningen är församlingsrådet ett bra organ för att tillvarata och organisera ideellt engagemang. Ideellt engagemang är ofta lokalt förankrat och därför underlättar det ofta om besluten också får fattas lokalt.

Församlingsrådet kan också tas i anspråk som remissinstans för kyrkorådet, till exempel för att få ett bättre beslutsunderlag för vilka konsekvenser ett kyrkorådsbeslut kan tänkas få för pastoratets församlingar. I arbetet med församlingsinstruktion och lokalförordningsplan bör församlingsråden ges en framträdande roll.

## Samarbete

### Samarbete mellan kyrkoherde och kyrkoråd

Kyrkorådet har ansvar för kyrkoherdens arbetsmiljö. Med detta ansvar följer att nogsamt beakta på vilket sätt kyrkorådet underlättar kyrkoherdens arbete även i sitt eget agerande. Fattar kyrkorådet de beslut som hjälper kyrkoherde att driva verksamheten framåt? Är samtalsklimatet i kyrkorådet gott och konstruktivt? Kan kyrkoherde lita på att få stöttning när den står i utmanande situationer?

Kyrkoherden ansvarar för att ge goda beslutsunderlag till kyrkorådet och att bidra med sin teologiska kompetens, sin kännedom om verksamheten och att utöva tillsyn, så att all verksamhet som bedrivs i församlingen eller församlingarna rymms inom Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära.

När samarbetet är gott känner sig kyrkorådet trygga med de beslut de fattar och kyrkoherde känner sig trygg med att den inte står ensam vare sig i medgång eller under utmanande omständigheter.

Kyrkoherde och kyrkoråd behöver samarbeta på olika nivåer med varandra. En förtrolig och god relation mellan kyrkorådets ordförande och kyrkoherde är grunden för ett gott samarbete mellan kyrkorådet och kyrkoherde. Kyrkorådets ordförande och kyrkoherde ska aldrig behöva stå överraskade över information som kommer fram under ett kyrkorådssammanträde, utan ska ömsesidigt ha gått igenom dagordningen så att båda har grundlig kännedom om de ärenden som behandlas. Kyrkoherde har också ansvar för att kyrkorådets ordförande hålls informerad om verksamheten på ett löpande och förtroligt sätt. Kyrkorådets ordförande ska aldrig behöva få reda på församlingens omständigheter genom till exempel media. För att det ska fungera behöver det råda en ömsesidig tillit mellan kyrkorådets ordförande och kyrkoherde, så att båda är överens om vad som kan kommuniceras från deras samtal och vad som ska stanna i rummet.

För att bereda ärenden till kyrkorådet kan kyrkorådet välja att arbeta genom arbetsutskott.

Där kan kyrkorådets ordförande, kyrkoherde och några ledamöter tillsammans vrida och vända på ärenden och diskutera sig fram till ett beslutsförslag. Här behöver sekretess råda. Sekretess ger trygghet att våga vara kreativ och diskutera många olika lösningar på ett och samma problem för att hitta bästa möjliga lösning. I arbetsutskottet kan också till exempel personalärenden behöva hanteras. För att skydda medarbetares integritet måste sekretessen vara skarp.

Kyrkorådet har en stor och viktig uppgift i att fatta beslut. När beslut väl är fattade kommunicerar kyrkorådet sina beslut genom kyrkorådets ordförande, kyrkoherde och protokoll. Hur diskussionerna har gått, vem som har sagt vad och liknande ska inte kommuniceras. Det är de beslut som kyrkorådet har fattat som ska kommuniceras för kännedom, eller för verkställande. Att kyrkoherde och kyrkoråd talar väl om varandra och tillsammans står bakom de beslut som kyrkorådet har fattat bygger tillit både inom organisationen och ut i verksamheterna.



*Kyrkorådet har tre ansvarsnivåer:*

*Den högsta nivån är mellan kyrkoherde och ordförande, här delas allt av högsta sekretess. Ordförande har det absoluta ansvaret för kyrkoherdens arbetsmiljö.*

*AU är kyrkoherdens bollplank och här hanteras medarbetarnas personliga sekretessfrågor. AU stödjer ordförande i sitt arbetsmiljöansvar gentemot KH.*

*Hela kyrkorådet informeras i personalfrågor, som de inte är beslutande i, samt utgör en controllerfunktion i ordförandes arbetsmiljöansvar.*

## Om samarbetet inte är gott

Om samarbetet mellan kyrkoherde och kyrkoråd inte är gott och det uppstår konflikter eller samarbetssvårigheter behöver det hanteras. Förutom det personliga lidande som dåligt arbetsklimat och konflikter ger, så drabbar det verksamheten. Kan inte kyrkorådet fatta goda beslut, så får inte verksamheten i den grundläggande uppgiften vad den behöver för att kunna utvecklas. Kan inte kyrkoherde verkställa besluten läcker energin ut där. I slutändan handlar det om församlingens förmåga att verka så att människor kan komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbreddas och skapelsen återupprättas. När energi läcker på konflikter i en församling, så läcker också församlingens resurser. Det blir i förlängningen en förtroendefråga. De medlemsavgifter som våra medlemmar ger oss har vi ansvar för att hantera på ett förtroendeingivande sätt.

Det är alltså av största vikt att konflikter och samarbetssvårigheter tas om hand tidigt. Vi tror att konflikter och samarbetssvårigheter kan förebyggas genom en god och genomtänkt struktur med ömsesidig respekt och förståelse för de olika uppdragen inom församlingen. Men i de lägen det förebyggande arbetet inte räcker till finns hjälp att få.

Kontraktsposten är utsedd av biskopen att på biskopens uppdrag utöva tillsyn och främjande i kontraktet. När konflikter eller samarbetssvårigheter uppstår bör kontraktsposten informeras i ett tidigt skede. Kontraktsposten kan i vissa lägen själv bistå och i andra lägen hänvisa vidare, men bör alltid vara informerad.

Stiftskansliet är biskopens stab för att kunna utöva tillsyn och främjande i stiftet. Här finns kompetens som kan bistå församlingen på olika sätt.

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation ger god stöttning till kyrkoherdar och kyrkoråd. Både i akuta ärenden och genom utbildning.

## Att göra varandra bra

### Styrning och ledning i Svenska kyrkan

Utbildningsmaterialet som du håller i din hand syftar till att på ett lättfattligt sätt skapa goda förutsättningar för ett gott samarbete mellan styrning och ledning i stiftets församlingar och pastorat. Vi vill att både anställda och ideella medarbetare ska tycka att det är givande och intressant att verka i Svenska kyrkan. Vi vill att förtroendevalda ska finna det stimulerande att ingå i beslutande organ. Vi vill bidra till att stärka den demokratiska bärkraften genom att beskriva vad som är viktigt att tänka på för att också yrkesverksamma personer ska vilja engagera sig. Materialet är skrivet av två erfarna kyrkoherdar: Matilda Helg, som är domprost i Uppsala pastorat, och Anders Johansson, som är kyrkoherde i Knivsta pastorat. På prostmötets och biskoparnas uppdrag har de samlat väsentliga faktauppgifter och goda råd kring vad vi behöver tänka på för att kyrkofullmäktige, kyrkoråd, församlingsråd och kyrkoherde ska kunna utföra sina uppdrag på ett bra sätt och samverka väl.

Vi vill helt enkelt att vi tillsammans ska göra varandra bra!

Ett utbildningsmaterial från Svenska kyrkan i Uppsala stift.

Omslagsbild: Handmade Pictures / Shutterstock

*Sannerligen, om ni har tro så stor som ett senapskorn kan ni säga till det här berget: Flytta dig dit bort, och det kommer att flytta sig. Ingenting blir omöjligt för er.*

Matteus 17:20