

Tjäna tillsammans

En studie av församlingsanställdas psykosociala miljö i Borgå stift

Annica Smeds

Avhandling pro gradu i praktisk teologi

Fakulteten för humaniora, psykologi och teologi

Åbo Akademi 2020

Handledare Bernice Sundkvist, Patrik Hagman

Petrus uppmanar de kristna att rena sina själar i lydnad för sanningen och att leva i *uppriktig kärlek* till bröderna. *Älska då varandra av hela ert hjärta*, betonar han (Pet. 1:22). Johannes understryker i sitt första brev att vi är kallade att älska, inte med tomma ord utan i *handling och sanning*. Den som säger sig älska Gud men hatar sin broder, han ljuger. *Ty den som inte älskar sin broder, som han har sett, kan inte älska Gud, som han inte har sett*” (1 Joh. 3:18, 4:20).

Dessa bibelställen om kärlek, ödmjukhet och broderlig tillgivenhet är förpliktande för den som verkligen vill vandra i Kristi efterföljd. Bibeln understryker att all vår kunskap är begränsad när det gäller andliga ting. Vi skall bemöta varandra i kärlek och respekt.

Gustav Björkstrand

Är inte alla lika viktiga för att en församling skall funktionera?

citrat ur enkäten

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR HUMANIORA, PSYKOLOGI OCH TEOLOGI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Praktisk teologi	
Författare: Annica Smeds	
Arbetets titel: Tjåna tillsammans - En studie av församlingsanstålldas psykosociala miljö i Borgå stift	
Handledare: Bernice Sundkvist	Handledare: Patrik Hagman
<p>I den här avhandlingen undersöks de anstålldas syn på det psykosociala måendet inom församlingarna i Borgå stift. Ämnet är relevant eftersom kyrkan som organisation och arbetsplats är relativt komplex och där samarbetet mellan de anstållda är av yttersta vikt för att kyrkan ska kunna tjåna sitt syfte. Kyrkans komplexitet och uppbyggnad kan ha en viss inverkan på de anstålldas psykosociala miljö. Avhandlingen svarar på frågorna: Hur ser det psykosociala måendet ut bland församlingsanstållda i Borgå stift? Vilka faktorer påverkar det psykosociala måendet? Vilka faktorer kunde enligt de anstållda förbättra deras psykosociala mående? Vilka verktyg och handlingsprogram finns för tillfället tillgängliga inom Borgå stift och Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland för att förebygga och förbättra det psykosociala måendet hos de anstållda? I avhandlingen diskuteras även i hur stor utsträckning de anstållda upplever sig få hjälp, samt hur väl informationen kring personalvård når ut till de anstållda.</p> <p>Materialet består både av en enkätundersökning och en intervju, samt av relevant litteratur och publikationer som behandlar frågor som rör välbefinnande i arbetet. Enkåten riktade sig till alla församlingsanstållda i Borgå stift. Åldersmässigt och yrkesmässigt är spridningen stor bland svarspersonerna. Även båda könen är representerade. I avhandlingen betonas den kvalitativa innehållsanalysen framför den kvantitativa, men viss kvantitativ information ges för att klargöra enkåten resultat på ett överskådligt sätt. En intervju med Borgå stifts stiftssekreterare för personalvård ger ett kompletterande perspektiv av läget.</p> <p>En stor del av de församlingsanstållda anser sig arbeta i en god psykosocial miljö, men det förekommer även en del psykosocial ohålsa. Såväl konflikter som osakligt bemötande verkar förekomma. Den psykosociala miljön ser ut att påverkas av faktorer både på organisations nivå, ledarskapsnivå och medarbetarskapsnivå. Bland annat framkom strukturförändringarnas inverkan på det psykosociala måendet. Även kommunikation och informationstillgänglighet ser ut att vara avgörande faktorer för välbefinnandet i den psykosociala miljön.</p>	
Nyckelord: Borgå stift, församlingsanstållda, psykosocialt mående, välbefinnande, arbetsplats	
Datum: 19.12.2020	Sidoantal: 72 + bilagor

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Syfte och frågeställning	2
1.2	Tidigare forskning och litteratur	2
1.3	Material	3
1.4	Metoder	6
1.5	Anonymitet och etiska överväganden	9
1.6	Avhandlingens uppbyggnad.....	10
1.7	Centrala begrepp	10
2	Bakgrund.....	14
2.1	Borgå stift.....	14
2.2	Kyrkan som organisation och arbetsplats	15
3	Det psykosociala måendet bland församlingsanställda i Borgå stift.....	20
3.1	De anställdas syn på det psykosociala måendet på sin arbetsplats	21
3.2	De anställdas psykosociala mående enligt Borgå stifts stiftssekreterare för personalvård.....	22
4	Faktorer som påverkar det psykosociala måendet bland anställda i Borgå stift	24
4.1	Faktorer som påverkar det psykosociala måendet enligt litteratur.....	24
4.2	Faktorer som påverkar det psykosociala måendet enligt informanterna.....	31
4.2.1	Organisationsrelaterade faktorer	31
4.2.2	Ledarskap.....	35
4.2.3	Medarbetarskap.....	40
4.3	Analys av teori och praxis.....	43
5	Vad kan man göra för att stärka välmåendet hos anställda i Borgå stift?	46
5.1	Handlingsplaner, riktlinjer och styrdokument inom Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland samt inom Borgå stift.....	47

5.1.1	Handlingsprogram 2019 för förebyggande och bemötande av sexuella trakasserier och övergrepp.....	47
5.1.2	Stöd i arbetet	51
5.1.3	Riktlinjer utgående från kyrkans dokument.....	54
5.2	Informanternas tankar kring hur man kunde stöda det psykosociala måendet	55
5.2.1	Lättillgänglig information.....	55
5.2.2	Personalvård.....	56
5.2.3	Öppenhet, respekt och samarbetsvilja.....	58
5.2.4	Ledarskap och utbildning i konflikthantering.....	59
5.2.5	Vikten av stiftets stöd till både förmän och övriga anställda	61
5.2.6	Jämställdhet.....	63
5.3	Analys av teori och praxis.....	64
6	Diskussion.....	67

Källor och litteratur

Bilaga 1 Enkät

Bilaga 2 Förberedande intervjufrågor

1 Inledning

För liksom vi i en enda kropp har många lemmar och alla lemmarna inte har samma uppgift, så är vi många en enda kropp i Kristus. (Rom. 12:4-5a)

Under de senaste årtionden har man inom forskning och litteratur allt mer uppmärksammat arbetstagarnas mående på arbetsplatsen. På senare tid har forskning kring det psykosociala måendet fått allt större utrymme, även när det gäller kyrkan som arbetsplats. Arbetshälsoinstitutet i Finland (TTL) lyfter fram välmående arbetsgemenskap på sin webbsida. Där behandlar man bl.a. mobbning på arbetsplatsen. Man lyfter även fram arbetarskyddets roll samt varje arbetsgivares och arbetstagares ansvar för en välmående arbetsplats.¹ Som arbetstagare är man oftast en del av ett socialt sammanhang, där olika faktorer påverkar hur arbetsmiljön upplevs och hur det psykosociala måendet ser ut. Kyrkan som arbetsgivare är på många sätt som vilken organisation som helst, men den är också specifik eftersom det är en idéburen organisation där den kristna tron ganska långt anger dess uppgift. Kyrkan som organisation är även uppbyggd så att samarbetet mellan de anställda är av yttersta vikt för att kyrkan ska kunna tjäna sitt syfte. Kyrkans komplexitet och uppbyggnad kan ha en viss inverkan på de anställdas psykosociala miljö. Borgå stift är dessutom specifikt på sitt sätt, med tanke på att stiftet verkar inom den finlandssvenska ”ankdammen”, där fenomenet *alla känner alla* kan inverka på den psykosociala miljön samt på hur man vågar ta upp eventuella problem och hantera dem.

Med min undersökning kring hur de församlingsanställda inom Borgå stift ser på sitt psykosociala mående på arbetsplatsen vill jag synliggöra de eventuella faktorer som försämrar det psykosociala välmåendet, för att på så sätt medvetandegöra både arbetstagarna och arbetsgivarna om hur man eventuellt skulle kunna bidra till en bättre psykosocial arbetsmiljö. En del forskning har tidigare gjorts kring måendet bland kyrkligt anställda i Finland och inom Borgå stift, men ingen undersökning har gjorts hos alla yrkeskategorier bland församlingsanställda inom just Borgå stift. Jag fokuserar på de öppna frågorna kring de anställdas egna upplevelser av sitt

¹Arbetshälsoinstitutet: Mobbning på arbetsplatsen (Läst 8.12.2020)

psykosociala mående samt deras tankar om hur man kunde förbättra det psykosociala välmåendet.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med avhandlingen är att undersöka det psykosociala måendet bland församlingsanställda i Borgå stift. Jag vill belysa faktorer som de anställda upplever att inverkar på deras psykosociala mående, samt föra en diskussion kring vad som enligt de anställda kunde göras för att förbättra välmåendet på arbetsplatsen. Jag undersöker delvis också vilka verktyg som i nuläget finns till förfogande inom Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland samt Borgå stift. Jag vill även ta reda på hur lätt de anställda anser sig få information, stöd och hjälp vid förekomst av psykosocialt illamående, osakligt bemötande och konfliktsituationer på arbetsplatsen.

För att klargöra problematiken söker jag i min avhandling svar på frågorna:

- Hur ser församlingsanställda inom Borgå stift på sitt psykosociala mående på arbetsplatsen?
- Vilka faktorer påverkar det psykosociala måendet?
- Vilka faktorer kunde enligt de anställda förbättra deras psykosociala mående?
- Vilka verktyg och handlingsprogram finns för tillfället tillgängliga inom Borgå stift och Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland för att förebygga, stöda och förbättra det psykosociala måendet hos de anställda?
- Hur upplever de anställda att de får hjälp och stöd kring sitt psykosociala mående?
- Vilken är de anställdas syn på kommunikationen kring personalvård?

1.2 Tidigare forskning och litteratur

Kyrkans forskningscentral har publicerat en del forskningsbidrag som tangerar mitt undersökningsområde. Inom Borgå stift har Mats Lindgård år 2003 gjort en

enkätundersökning om *Välbefinnande i arbetet inom Borgå stift*, där han ställde sina frågor till kyrkoherdar, kaplaner, församlingspastorer, kantorer, tjänsteinnehavare för diakonin och ungdomsarbetsledare i församlingstjänst inom Borgå stift. Studien fokuserar på arbetssituationen för och välbefinnandet hos de anställda inom Borgå stift. Här tas både den fysiska arbetsmiljön, arbetsförhållanden gällande t.ex. tid och arbetsuppgifter, samt arbetsgemenskapen upp. Rapporten inkluderar dock inte alla yrkeskategorier bland församlingsanställda.

Harri Palmus forskningsrapport *Työolot rakennusmuutosseurakunniss* publicerades år 2010. Studien baserar sig på en enkätundersökning kring arbetsförhållanden i församlingar som genomgår strukturförändring. Han har från olika synvinklar undersökt på vilket sätt arbetsförhållanden skiljer sig mellan församlingar i strukturförändring och bestående församlingar. En del av hans rapport beskriver hur strukturförändringarna påverkar arbetsklimatet, samt huruvida man erfar konflikter i samband med strukturförändringarna. Hanna Salomäkis studie *Rakennemuutosseurakuntien työntekijöiden näkemykset uudistuksen vaikutuksista ja työoloista* (2012), behandlar problem och arbetsförhållanden vid strukturförändringar från arbetstagarnas synvinkel. Hon hänvisar även en del till Palmus rapport i sin publikation.

En undersökning som gäller Svenska kyrkan gjordes år 2018 vid Malmö Universitet av Anders Edvik, Tuija Muhonen, Josefin Björk och Hope Witmer. Rapporten har bl.a. publicerats via Svenska kyrkans arbetsorganisation och diakoni.nu med titeln *En undersökning av prästers och diakoners psykosociala arbetsmiljö*.

1.3 Material

Jag har i huvudsak själv samlat in mitt material. Källmaterialet baserar sig primärt på en digital enkätundersökning med hjälp av webbverktyget E-lomake. Enkäten bestod av 23 flervalsfrågor varav en hade tillhörande ruta för fri text, samt tre helt öppna frågor.

Jag har valt att studera det psykosociala måendet bland församlingsanställda i Borgå stift som ger ett enhetligt svenskspråkigt material i egenskap av det enda svenskspråkiga stiftet i Finland. Enkäten riktas till alla församlingsanställda inom stiftet för att få så heltäckande analys som möjligt. Jag har däremot valt att inte rikta mig till övriga anställda inom den Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland eller övriga anställda inom Borgå stift, eftersom det skulle ha blivit för omfattande för min avhandling. Jag har fokuserat på enbart den psykosociala miljön, och helt utelämnat andra perspektiv på välmående, så som hur man trivs med sina arbetsuppgifter, hur arbetsplatsens fysiska miljö ser ut, samt hur man förhåller sig till arbetsmängd och arbetstid. Jag är främst intresserad av hur de anställda samverkar i den psykosociala kontexten, samt hur det påverkar deras mående.

Enkäten riktade sig till alla församlingsanställda inom Borgå stift och fanns tillgänglig på nätet under tiden 16 mars till 10 april 2020. Inom den utsatta tiden fick jag in 81 enkätsvar från olika yrkeskategorier och ålderskategorier, samt av båda könen. Totala antalet församlingsanställda inom Borgå stift ligger i nuläge på ca 940 personer, vilket gör att svarsprocenten i min enkät ligger på ca 9 %. Bland informanterna fanns 61 kvinnor och 20 män. Åldersmässigt var 10 personer under 35 år, 34 personer mellan 35 och 50 år, samt 37 personer över 50 år. 20 informanter hade jobbat mindre än 5 år i församlingen medan 32 personer hade jobbat mellan 5 och 15 år. 28 personer hade jobbat över 15 år. I enkäten framkommer inte om de hela tiden har jobbat i en och samma församling eller om de har jobbat i flera olika församlingar, vilket i viss mån kunde ha varit intressant information, men inte avgörande för undersökningen. Yrkeskategoriskt utgjorde diakoniarbetarna den största andelen (17 personer). 15 personer arbetade inom ungdomsverksamheten och 14 av informanterna var präster. Övriga informanter utgjordes av 9 arbetare inom barnverksamheten, 7 vaktmästare, 4 kyrkomusiker och 15 personer med övrig anställning. Av alla 81 informanterna hade 15 personer ledaruppgifter.

Procentuellt kan det tyckas vara en ganska liten del av de anställda som svarat på enkäten, och det kan ha olika förklaringar. Vissa yrkesgrupper använder sig troligtvis inte så ofta av dator och epost i sitt arbete, vilket gör att det man kan ha missat att uppmärksamma enkäten. En annan orsak kan vara att enkätförfrågan sammanföll med de dagar då Corona-pandemin bröt ut i Finland och de flesta församlingsarbetare fick

sätta sin tid och energi på att försöka ställa om sina arbetsuppgifter enligt regeringens restriktioner. Detta kan ha gjort att man inte tog sig tid att sätta sig ned och svara på enkäten. Påpekas kan att den procentuella kvoten inte är av avgörande betydelse för min avhandling, eftersom jag ämnar sätta fokus på den kvalitativa analysen och de öppna svaren snarare än på den kvantitativa analysen. Jag är mera intresserad av de psykosociala faktorer som påverkar måendet i arbetslivet framom dess procentuella kvot.

Eftersom Borgå stift är ett relativt litet stift i en relativt snäv social krets, har jag med tanke på informanternas integritet valt att inte ta reda på om de arbetar i en stadsförsamling eller en landsortsförsamling. Informationen kunde ha varit av visst intresse för att kunna undersöka om det psykosociala måendet skiljer sig i stadsförsamlingar och landsortsförsamlingar, men i och med att jag prioriterade informanternas anonymitet valde jag att räkna bort den informationen.

Förutom enkäten har jag även gjort en personintervju med Borgå stifts stiftssekreterare för personalvård Virva Nyback, för att även få domkapitlets personalvårds syn på det psykosociala måendet hos de församlingsanställda inom Borgå stift. När det gäller intervjufrågorna fokuserade jag på hur man inom personalvården på domkapitlet uppfattar att det psykosociala måendet ser ut i församlingarna, samt hur de menar att man når ut till de församlingsanställda för att hjälpa dem till större välmående.

För att i övrigt hitta teoretiska förståelseramar för min forskning har jag använt mig av litteratur från olika forskningsområden. Boken *Psykologi i organisation och ledning* (2010) är skriven av Geir Kauffmann och Astrid Kauffmann som ger en grundlig introduktion i organisations- och ledarskapspsykologi, samt tar bl.a. upp mellanmänniska samspel, teamarbete, kommunikation, arbetsmiljö, konflikter, konflikthantering, maktbruk och mobbning. Den tangerar även bra och dåligt ledarskap. Boken ger en vetenskaplig förståelse för en organisations psykosociala miljö samt förklarar vissa begrepp som jag använder mig av i min avhandling.

Eftersom arbetsplatsmobbning är ett fenomen som enligt Östberg och Eriksson ofta förekommer åtminstone inom Svenska kyrkans arbete, och som också framkommer som en faktor i min enkät tillsammans med bl.a. maktrelaterade beteenden, har jag valt

att fokusera en del av litteraturforskningen kring dessa teman, för att belysa den reella problematiken vilken jag utgår ifrån att även kan gälla Finland. En av de böcker jag använt mig av gällande mobbning är *Mobbning på arbetsplatsen – Handbok i konsten att slå tillbaka* (2009) skriven av Östberg och Eriksson. De hänvisar till ett antal forskare och författare i sin bok, och jag har här valt att ta med även dessa som stöd för min avhandling. Boken tar bl.a. upp kännetecknen på en mobbares strategier samt hur man hanterar mobbning.

En annan bok som tangerar samma ämne är boken *Mobbning på jobbet – uttryck och åtgärder*, som är skriven av Stefan Blomberg år 2016. Hans bok är praktiskt inriktad och ger en inblick i vad mobbning innebär och på vilket sätt det skiljer sig från vanliga konflikter. Han beskriver även på vilket sätt de utsatta påverkas och hur man bäst hanterar mobbning på en arbetsplats.

Förutom ovanstående publikationer har jag även använt mig av olika webbsidor som har varit relevanta för min avhandling. I början av varje kapitel har jag valt att citera bibelord, som får exemplifiera Bibelns syn på den kristna gemenskapen och hur man som medmänniskor bör behandla varandra.

1.4 Metoder

Undersökningsprocessen inleddes med materialinsamlingen. Eftersom jag ville att min avhandling skulle basera sig på min enkätundersökning, började jag med att utgående från mina frågeställningar sammanställa enkätfrågorna, varefter jag samlade in materialet via en nätbaserad enkät under tiden 16 mars till 10 april 2020. Efter att kritiskt ha granskat enkätens uppfyllande av etiska kriterier och dataskyddsbestämmelser skickades en inbjudan ut till alla församlingar i Borgå stift. I inbjudan bjöds de församlingsanställda att svara på enkäten via en bifogad länk. Enkäten kunde besvaras anonymt och de olika informanternas svar är endast numrerade. I enkätundersökningen har jag strävat efter hög standardisering, vilket innebär att jag har försökt ordna samma möjlighet för alla församlingsanställda att delta i enkätundersökningen, på samma villkor. Jag valde att sända en länk till enkäten via epost till varje kansli i församlingarna inom Borgå stift, med en önskan om att den

skulle vidarebefordras till alla församlingsanställda. På det sättet riktades enkäten både till s.k. andliga arbetare och övriga församlingsanställda. Det här tillvägagångssättet innebär att jag inte vet vilka kansliarbetare som valde att vidarebefordra enkäten och vilka som inte gjorde det därför har jag ingen vetskap om från vilka församlingar personer har valt att delta i enkäten. Eftersom kansliernas val att sända vidare min enkätförfrågan i respektive församling låg utanför mina påverkningsmöjligheter, kan det till viss del ha bidragit till att sänka standardiseringsnivån.

Risken med webbenkäter är även låg svarsfrekvens, eftersom det ofta är lätt att glömma bort elektronisk post. Jag anser att jag ändå fick relativt god svarsfrekvens.² Enkätfrågorna kan betraktas om relativt känsliga med tanke på ämnet, vilket också kan ha inverkat på svarsfrekvensen. Inverkan kan ha varit åt båda hållen så att en del kan ha undvikit att svara på enkäten för att den känts för känslig, medan en del kan ha valt att svara på enkäten för att de anser ämnet vara av stor vikt. Eftersom ämnets karaktär kan ha påverkat åt båda hållen bedömer jag ändå att jag har fått in trovärdigt material. I mitt kvalitativa arbete har jag noga övervägt hur jag ska kategorisera min analys för bästa möjliga överblick, och har då valt att dela in min analys dels utgående från organisation, ledarskap och medarbetarskap, dels utgående från olika faktorer som påverkar måendet.

Parallellt med att jag analyserade enkätmaterial, fördjupade jag mig i relevant litteratur samt i webbmaterial publicerat av Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland samt av Borgå stift. Först i ett relativt sent skede, när en stor del av analysen och forskningen var ganska långt klar, gjorde jag intervjun med Nyback. Jag valde att göra intervjun i ett så pass sent skede, för att kunna ställa frågor utgående från den förståelse enkät- och litteraturmaterial gett mig i förhållande till min frågeställning. Genom intervjun kunde jag få ett bredare perspektiv i en del frågor som kändes relevanta för att ge en tydligare helhetsbild i studien. Jag kontaktade Nyback via telefon redan på våren 2020, för att informera om att jag ämnar skriva en avhandling kring detta tema och att jag i samband med det är intresserad av att eventuellt göra en intervju med henne. Efter att sedan ha kontaktat Nyback via e-post, för att fråga henne om hon ställer upp på intervjun, blev vårt gemensamma val av intervju-forum webplattformen

² Trost & Hultåker 2019, 57-58, 135, 141.

Microsofts Teams. Trots att ett möte i verkliga livet skulle ha varit det bästa alternativet, ansåg jag att ett Teams-möte skulle fungera bäst utgående från den situation som nu råder i vårt land p.g.a. Corona-pandemin. Via Teams kan man både se och höra varandra, och där finns också möjlighet att banda in mötet för att lättare kunna analysera intervjun i efterhand. Jag sände de övergripande intervjufrågorna till Nyback några dagar innan intervjun, för att hon skulle kunna förbereda sina svar, eftersom intervjufrågorna i vissa avseenden kan anses som känsliga och den intervjuade därför behöver kunna göra etiska och moraliska överväganden i samband med intervjun.³ Själva intervjun genomfördes i diskussionsform, där intervjufrågorna endast var vägledande.

Såväl enkäten som intervjun kan ses som en typ av survey-undersökning⁴ som har utförts digitalt och analyserats med hjälp av webverktyget E-lomake och datorprogrammet Excel. Min avhandling baserar sig främst på kvalitativa metoder, men återger även en del kvantitativ information som stöd till att förstå undersökningen. Trost och Hultåker förklarar processen kring kvalitativa studier i tre steg. Datainsamlingen kan ses som det första steget, där man inom kvalitativ forskning intervjuar eller ställer frågor via en enkät till ett antal människor om deras tankar kring en viss problematik. Som det andra steget i processen kan bearbetning av data ses. I en kvalitativ intervju bearbetas materialet genom att man försöker utröna vad den enskilda informanten menar, tänker och känner, samt utgående från det analysera och urskilja vissa mönster. Tredje steget i processen handlar om att tolka analysen, vilket i en kvalitativ forskning innebär att man t.ex. föreslår vissa ändringar gällande ifrågasättande problematik utgående från analysresultaten.⁵ I min kvalitativa studie har jag börjat med att samla in data via enkäten och intervjun. Därefter har jag analyserat materialet och försökt tolka de öppna frågorna för att ta reda på vad de enskilda informanterna tänker, upplever och känner i förhållande till mina frågeställningar. Ur de fria formuleringarna har jag valt att lyfta fram en del relevanta citat ur texten. Jag har i min undersökning utfört en innehållslig analys av enkätsvaren samt strukturerat utgående från centrala teman där jag har tagit såväl social kontext som påverkande faktorer i beaktande. Därefter har jag tolkat analysresultaten för att diskutera och

³ Trost 2005, 106.

⁴ Kvale & Brinkmann 2014, 84-85.

⁵ Trost & Hultåker 2016, 21.

sammanfatta de anställdas upplevelser av sitt psykosociala mående på arbetsplatsen, samt deras tankar kring hur man kan få stöd och hjälp vid behov.

1.5 Anonymitet och etiska överväganden

Som tidigare nämnts är Borgå stift ett relativt litet stift i en relativt snäv social och språkligt krets. Därför har jag med tanke på informanternas integritet valt att på alla sätt genomföra enkäten med beaktande av deltagarnas anonymitet. Med hjälp av webbverktyget E-lomake kunde jag till mitt epostmeddelande som skickades ut till församlingarna bifoga en länk, som gjorde det möjligt för informanterna att delta i enkäten helt anonymt. I epostmeddelandet hade jag också möjlighet att informera undersökningspersonerna om det allmänna syftet med undersökningen samt om undersökningens anonymitet och konfidentialitet.⁶

I webbverktyget E-lomake anges informanterna enbart med siffror, vilket gör att jag har valt att även i min studie benämna informanterna med bokstäverna FA samt en siffra som hänvisar till svarsblanketten. Bokstäverna FA står för *församlingsanställd*. Jag har även undvikit att i mån av möjlighet förknippa citaten med t.ex. kön, ålder eller yrkeskategori, för att minimera risken för igenkännande. På något enstaka ställe har jag haft med sektorsområdet för att jag ansett det relevant för förståelsen av påståendet, men har ändå noga övervägt och kommit fram till att det inte ska kunna äventyra informanternas integritet.

I samråd med min handledare kom jag fram till att jag inte behövde ansöka om etiskt tillstånd för mina undersökningar, eftersom den information jag frågar efter inte hör till de kriterier som kräver detta. Eftersom informanterna frivilligt har deltagit i enkäten och eftersom de enligt löfte och med hjälp av webbverktyget fått vara anonyma, samt eftersom den intervjuade frivilligt deltagit i intervjun och samtyckt till att nämnas vid namn i avhandlingen, håller jag mig även här inom ramarna för dataskyddsreglerna.⁷

⁶ Kvale & Brinkmann 2014, 107.

⁷ Kvale & Brinkmann 2014, 107-109.

1.6 Avhandlingens uppbyggnad

Avhandlingen innefattar sex kapitel. I det inledande kapitlet har jag presenterat syfte, frågeställning, metod och material. I kapitel två tecknar jag en bild av Borgå stift som bidrar till förståelsen av undersökningen samt lyfter fram perspektiv på kyrkan som arbetsplats. I kapitel tre och fyra presenterar och analyserar jag det psykosociala måendet bland församlingsanställda i Borgå stift, samt faktorer som inverkar på måendet, både ur forskningsperspektiv och utgående från det insamlade materialet. I kapitel fem presenteras och analyseras informanternas tankar kring hur man kan förbättra församlingsanställdas välmående, samt en del av de handlingsverktyg som redan är utarbetade inom Borgå stift och Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland. Slutligen diskuterar jag resultaten i kapitel 6.

1.7 Centrala begrepp

I enkätfrågorna användes ett antal olika begrepp för att försöka ringa in vilken typ av konflikter och osakliga bemötanden som eventuellt förekommer inom församlingarna i Borgå stift. För att dessa begrepp ska kunna förstås på ett enhetligt sätt i studien har jag valt att i det här kapitlet försöka definiera begreppen så som de används i min undersökning.

Två övergripande begrepp är *konflikter* och *osakligt bemötande*. Enligt Kauffmann & Kauffmann innebär begreppet *konflikt* ett tillstånd där det finns motsättningar som är svåra att förena hos parterna. De menar även att det i en stor del av sociala processer mellan människor i olika organisationer förekommer konfliktelement. De lyfter fram olika konfliktorsaker, så som kampen om budgetmedel, oklara ansvarsförhållanden eller uppkomsten av negativa samspel mellan personer, grupper eller avdelningar. Konfliktsituationer kan också bero på mellanmänniska relationer, där det t.ex. kan handla om feltolkningar eller upplevelsen av att man motarbetas av någon. Andra viktiga faktorer är kommunikationsproblem, samt den enskildes värdegrund och personlighet.⁸

⁸ Kauffmann & Kauffmann 2010, 304-307.

I min studie har jag valt att använda *osakligt bemötande* som en övergripande benämning på t.ex. att bli mobbad, nedvärderad, hotad, förödmjukad, diskriminerad, trakasserad och särbehandlad. I boken *Psykologi i organisation och ledning* använder sig författarna av ordet *antisocialt beteende* för att beskriva samma sak. Där förklarar man uttrycket som en destruktiv handling som bryter mot sociala och etiska normer i syfte att skada andra människor, sig själv eller materiella ting, som i sin tur medför konsekvenser för andra människor.⁹

Mobbning uppfattas som att en person blir utsatt för negativa handlingar från en eller flera personer upprepade gånger och under en viss tid, vilket leder till att den utsatta plågas starkt. Mobbningsutförandet kan ske endera öppet och direkt eller dolt och indirekt. Direkt mobbning innebär att man utför handlingar direkt mot den utsatta, t.ex. genom att skälla ut personen, ge gliringar eller hota. Med öppen mobbning menas att man t.ex. fryser ut, eller medvetet förbiser den utsatta. Indirekt och dold mobbning handlar om t.ex. ryktesspridning, baktaleri och manipuleringar som förstör den utsattes anseende och möjligheter att kommunicera eller utföra sitt arbete.¹⁰

Östberg och Eriksson hänvisar i sin bok till den norske mobbningsforskaren Ståle Einarsen och hans medförfattare, vilka menar att det vid mobbning och osakligt bemötande är en fråga om ojämlikhet i en relation. I boken beskrivs det som att den ena parten uppfattar sig vara i underläge och har svårt att försvara sig eftersom hen står i någon form av beroendeförhållande till den andra parten. Upplevelsen av makt är en stark drivkraft hos mobbaren. Mobbarens huvudsakliga mål är att skapa mera handlingsutrymme och makt åt sig själv. Mobbaren försöker ta makten från den andra parten och göra hen maktlös genom att t.ex. negligera, baktala, förlöjliga och inkompetensförklara den mobbade. Genom att skapa skuld och skam hos den mobbade underkastar hen sig så småningom mobbarens makt eller helt enkelt säger upp sig på eget initiativ.¹¹

Blomberg hänvisar i sin bok till Einarsen som skiljer framför allt på två slags mobbning, vilka båda kan ske på arbetsplatsen: arbetsrelaterad mobbning och

⁹ Kauffmann & Kauffmann 2010, 312.

¹⁰ Kauffmann & Kauffmann 2010, 312, 314.

¹¹ Östberg & Eriksson 2009, 12-14.

personrelaterad mobbning. Arbetsrelaterad mobbning tar sig uttryck som att inte ge information, inte ge kallelse till möten eller frånta en person hans arbetsuppgifter utan diskussion eller rimlig anledning. Personrelaterad mobbning handlar om ryktesspridning, förtal, negligering och sexuella anspelningar. Mobbning på arbetsplats handlar om att sprida rykten, komma med personliga förolämpningar, skvaller, otrevliga skämt eller uttalade hot.¹² Dessa typer av mobbning och osakligt bemötande kan finnas både hos ledare och medarbetare.

Enligt säkerhetsdokumentet *En trygg församling* (2018) definierar man inom Evangelisk-lutherska kyrkan mobbning som tillfälligt, upprepat eller långvarigt och underkuvande fysiskt eller psykiskt våld. Det handlar om obalans i ett styrkeförhållande. Man lyfter fram att bl.a. utskällning eller skymfande är mobbning om samma person utsätts för det upprepade gånger. Även i säkerhetsdokumentet poängterar man att mobbning ofta sker diskret och utan att någon märker det, och att det framför allt är frågan om att någon utesluts ur gruppen.¹³

Diskriminering handlar om att någon missgynnas eller kränks p.g.a. t.ex. kön, etnisk tillhörighet, religion, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.

Trakasserier handlar om oönskat agerande som kränker en persons värdighet och ofta hänger samman med diskriminering. *Sexuella trakasserier* handlar om både oönskade kommentarer och fysiska handlingar av sexuell natur.¹⁴ Det syftar till eller leder till att en persons psykiska eller fysiska integritet kränks genom t.ex. gester eller miner med sexuell anspelning, samt genom t.ex. fräckt tal eller vitsar med sexuell anspelning. Det kan också handla om anmärkningar eller frågor gällande kroppen, klädsel eller privatlivet, fysisk beröring samt förslag eller krav som gäller något slag av sexuellt umgänge. Det är skillnad på trakasserier p.g.a. kön och sexuella trakasserier. Trakasserier p.g.a. kön handlar t.ex. om nedsättande eller negativt tal om det andra könet, eller förringande av det andra könet, utan sexuell anspelning. Sexuellt och könsrelaterat utnyttjande och trakasserier kan även ske på nätet och i sociala medier.¹⁵

¹² Blomberg 2016, 27.

¹³ Trygg församling 2018, 41.

¹⁴ Blomberg 2016, 41.

¹⁵ Trygg församling 2018, 48.

Kränkande särbehandling innebär negativt präglade handlingar som på ett kränkande sätt riktas mot en enskild arbetstagare, vilket leder till att hen ställs utanför arbetsgemenskapen.¹⁶

För att göra skillnad på anställda i ledande ställning och övriga anställda har jag valt att använda orden *ledare* och *medarbetare*.

¹⁶ Blomberg 2016, 39.

2 Bakgrund

2.1 Borgå stift

Evangelisk-lutherska kyrkan är indelad i nio stift, varav Borgå stift är det enda svenskspråkiga stiftet. Till Borgå stift hör därför de församlingar inom Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland som har svenskspråkig majoritet. Det innebär att stiftet geografiskt är utspritt. År 2020 består Borgå stift av 9 prosterier till vilka sammanlagt 49 församlingar hör. Förutom de svenskspråkiga församlingarna tillhör också Tyska församlingen och Rikssvenska Olaus Petri församling Borgå stift. Det sammanlagda medlemsantalet är ca 230 000. Liksom övriga stift leds Borgå stift av en biskop, ett domkapitel och ett stiftsfullmäktige. Domkapitlets uppgift är att övervaka församlingarna och prästerna i stiftet samt sköta förvaltnings- och personalfrågor. Biskopen är den som leder domkapitlets och stiftets verksamhet. Det högsta beslutsfattande organet gällande frågor som rör verksamhet och ekonomi är stiftsfullmäktige.¹⁷

Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland samt Borgå stift har genomgått en period av omstruktureringar och förändringar gällande såväl strukturer, organisation, ekonomisk situation och arbetssätt. Flera av Borgå stifts församlingar har under de senaste åren genomgått strukturförändringar, som innebär att flera församlingar sammanslås eller bildar större samfälligheter. Biskop emeritus Gustav Björkstrand påpekar i sitt herdabrev *Framtidens folkkyrka* att domkapitlet har en central roll i den pågående kommun- och servicestrukturen. Han definierar kyrkans uppdrag som att man tillhandahåller en mängd olika verksamhetsformer, där förrättningarna innehar en särställning. Till församlingens uppgifter räknar han upp diakoni, själavård och mission samt andra tjänande uppgifter som grundar sig på det kristna budskapet.¹⁸

Björkstrand lyfter också fram att kyrkotillhörigheten har minskat överlag under de senaste åren. Enligt kyrkostatistiken för Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland har medlemsantalet sjunkit med 11,1 % under åren 2009-2019.¹⁹ Samtidigt säger

¹⁷ Borgå stift: Om Borgå stift. (Läst 3.12.2020)

¹⁸ Björkstrand 2008, 114.

¹⁹ Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland: Kyrkans statistik (läst 15.12.2020).

Björkstrand att det naturligtvis är omöjligt att med säkerhet ange hur framtiden ser ut för den Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland. Detsamma gäller för Borgå stift. Björkstrand är inne på att kyrkan behöver hitta sin plats i det nutida samhället och att kyrkan bör, enligt vad redan Martin Luther var inne på, ständigt reformeras och förnyas.²⁰

2.2 Kyrkan som organisation och arbetsplats

Den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland har ca 4 miljoner medlemmar. Varje medlem hör till en församling i sin hemkommun. Det finns 400 församlingar inom Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland, vilka i sin tur är indelade i de 9 stiftet. Till kyrkans gemensamma förvaltning hör kyrkomötet, som är kyrkans högsta beslutandeorgan, samt kyrkostyrelsen, biskopsmötet och kyrkans arbetsmarknadsverk. Kyrkans organisation och förvaltning är reglerad i lag. Kyrkomötet består av 96 valda ombud och biskoparna, samt en representant för samerna och en representant från statsmakten. Det samlas två gånger per år och beslutar om viktiga riktlinjer för kyrkans lära och arbete, samt om kyrkans förvaltning och ekonomi.²¹ De utformar även kyrkans lagstiftning samt ger färdiga lagförslag till riksdagen. Republikens president och riksdagen har sedan till uppgift att pröva och stadfästa kyrkomötets förslag.²² Kyrkostyrelsen hör till kyrkans centralförvaltning och sköter kyrkans gemensamma förvaltning, ekonomi och verksamhet. Kyrkostyrelsen bereder även ärenden för kyrkomötet, samt ser till att de beslut som kyrkomötet gör verkställs. Biskopsmötet består av kyrkans tio biskopar samt fältbiskopen och det behandlar frågor kring kyrkans tro, förkunnelse och arbete, samt sköter ärenden om stiftens förvaltning och skötsel. Det gör även framställningar samt ger utlåtanden till kyrkomötet och kyrkostyrelsen.

Församlingarna kan ganska långt själva bestämma om sin verksamhet och ekonomi. Inom församlingarna är kyrkofullmäktige det högsta beslutsorganet. Det beslutar om riktlinjer för församlingens verksamhet, ekonomi, kyrkoskatt, byggnadsprojekt och grundandet av tjänster. Kyrkofullmäktige utser ett kyrkoråd som leder församlingens

²⁰ *Ecclesia semper reformanda est*; kyrkan skall ständigt reformeras (Björkstrand 2009, 167).

²¹ KL 20:7.

²² KL 2:2.

verksamhet och arbete samt bereder ärenden som kyrkofullmäktige besluter om. Det finns även kyrkliga samfälligheter som består av flera församlingar och som framför allt förekommer i större städer och kommuner. En kyrklig samfällighets högsta beslutsorgan är gemensamma kyrkofullmäktige, som i sin tur utser ett gemensamt kyrkoråd. Dessa fungerar i princip på samma sätt som de enskilda församlingarnas kyrkofullmäktige och kyrkoråd, men beslutar gemensamt för de ifrågasvarande församlingarna. I de församlingar som hör till ett gemensamt kyrkoråd väljs även församlingsråd som leder församlingens verksamhet, samt främjar det andliga livet och besluter om de medel som tilldelats respektive församling.²³

Den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland är en stor arbetsgivare med sammanlagt ca 20 000 anställda. Församlingarna är självständiga enskilda arbetsgivare, men till kyrkans anställda hör också de som jobbar i de nio stiftens domkapitel. I församlingarna arbetar både sådana som direkt jobbar med människors andliga liv och sådana som jobbar inom förvaltning, kommunikation och fastighetsskötsel. En del präster jobbar med specialuppgifter inom kyrkan, t.ex. som sjukhuspräster och familjerådgivare. Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland idkar även arbete utomlands på ett antal turistorter.²⁴

Björkstrand skriver i sitt herdabrev redan år 2008 att den kommande kommun- och servicesstrukturen kommer att få långtgående konsekvenser för församlingarna genom att det kommer att ske många sammanslagningar samt bildas nya kyrkliga samfälligheter. Han menar att dessa förändringar i samhällsstrukturen kommer historiskt sett att vara en av de största inom den Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland. Han påpekar att dessa förändringsbehov också kommer inifrån kyrkan själv eftersom det blir allt svårare för framför allt de små församlingarna att klara sig ekonomiskt, förvaltningsmässigt och administrationsmässigt. Samtidigt lyfter han fram att undersökningar har visat att det andliga arbetet ofta fungerar bättre i små församlingar. Han konstaterar att här gäller det att hitta en balans mellan kraven på effektivitet, kvalitet och mångsidighet i personalsammansättningen och de fördelar som finns i en

²³ Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland. Om kyrkans organisation. (Läst 6.11 2020).

²⁴ Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland. Om kyrkans statistik. (Läst 6.11 2020).

liten församling där närheten, de personliga kontakterna och aktiveringen av lekmän har större förutsättning att förverkligas.²⁵

Att arbeta inom kyrkan innebär att möta människor i alla situationer, både i vardag och fest. Många anställda arbetar därför även på kvällar och veckoslut. Man tvingas också att samarbeta och fungera socialt både med andra anställda, med församlingsmedlemmar och med andra organisationer. Enligt kyrkolagen bör det i en församling finnas en kyrkoherdetjänst, en kantorstjänst och en tjänst för diakonin. Förutom kyrkoherdetjänsten kan det finnas kaplans- och församlingspastorstjänster.²⁶ Andra yrken som också förekommer i de flesta församlingar är personal inom ungdomsarbete och barnarbete, kyrkvaktmästare och församlingssekreterare. På en del håll anställs egen köks- och städpersonal, av t.ex. en samfällighet.²⁷

Enligt evangelisk-lutherska kyrkans strategi *Vår kyrka – Gemenskap och delaktighet* menar man att kyrkans starka sida är en yrkeskunnig, mångsidig och motiverad personal, som anser sitt arbete vara viktigt. Strategin vill sträva till att göra kyrkan till en arbetsplats där de anställda trivs genom att skapa meningsfulla arbetsuppgifter, en uppmuntrande arbetsmiljö och gott ledarskap.²⁸ I kyrkolagen beskrivs kyrkans uppgift på följande sätt:

I enlighet med sin bekännelse förkunnar kyrkan Guds ord och förvaltar sakramenten samt verkar också i övrigt för att utbreda det kristna budskapet och förverkliga kärleken till nästan.²⁹

Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland beskriver i sin strategi kyrkans uppgift som att kalla människor till gemenskap med Gud samt uppmuntra till omsorg om medmänniskorna och om skapelsen.³⁰

I min intervju med Nyback, lyfter hon fram att kyrkan som organisation och arbetsplats är ganska komplex eftersom den är en idéburen organisation där tron anger uppgiften. Hon lyfter fram vissa särdrag för församlingen som arbetsplats. Bland annat är det så att en del av de anställda är utanför reglerad arbetstid. Därtill utförs arbetet på många olika platser, eftersom mycket av kyrkans arbete handlar om uppsökande verksamhet

²⁵ Björkstrand 2008, 112.

²⁶ KO 6:1.

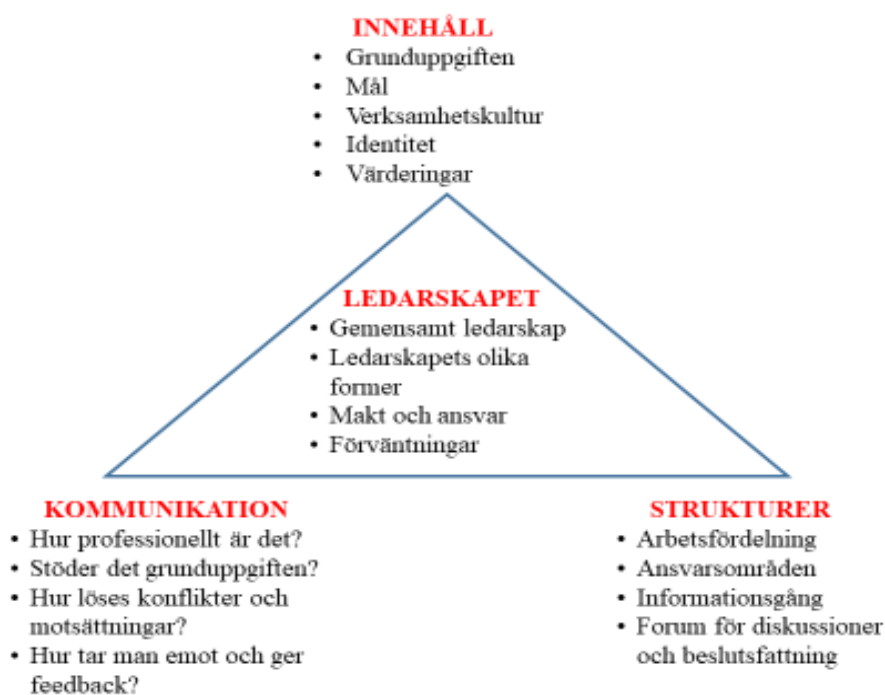
²⁷ Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland: Om kyrkan som arbetsplats. (Läst 6.11 2020).

²⁸ *Vår kyrka* (läst 8.10 2020). 345-346.

²⁹ KO 1:2.

³⁰ Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland: Om kyrkans riktlinjer (läst 19.11 2020).

och verksamhet i olika byggnader. Medarbetarnas utbildningar och uppgifter skiljer sig också mycket från varandra. Eftersom tron har en så central plats i kyrkans arbete, inverkar också centrala åskådningsfrågor samt skiftande uppfattningar och trossanningar. En annan sak som skiljer sig från många andra arbetsplatser är lekmännens delaktighet i verksamheten och beslutsfattandet, samt att det bland församlingsmedlemmarna ofta finns en nyfikenhet för hur saker sköts och hur och vad de anställda gör i sitt arbete. På en del håll är också väckelserörelsetillhörigheten stor, vilket kan inverka på lojalitetsfrågor. Genom en förenklad version av en bild som Nyback brukar använda i undervisningssyfte, åskådliggörs här nedan de olika delarna som bör fungera och bilda en helhet för att den psykosociala arbetsmiljön ska vara välmående.



Figur 1: Kyrkans som organisation och arbetsplats enligt Nyback.

För att använda Nybacks uttryck är tanken med den här bilden är illustrera att kyrkan som organisation och arbetsplats är en organisk helhet, ett system där delarna påverkar helheten. För att de församlingsanställda ska må bra är det viktigt att organisationens och arbetets *innehåll* är fastställt och introducerat. Arbetslaget och förtroendevalda bör ha klara bestämmelser som alla har möjlighet att följa. Den andra viktiga biten är *kommunikationen*, som bör vara professionell och öppen bland ledarskapet och i arbetslaget. Den tredje biten är *strukturen*. Den bör vara tydlig, så att alla vet vilken

arbetsfördelning som gäller samt vilka ansvarsområden var och en har. Här lyfts även informationsgången fram. Kommunikationen behövs både för att besluta om innehållet och skapa strukturer. Innehållet är viktigt för att kunna skapa strukturer och strukturer skapar möjligheter att kommunicera. På det sättet är de olika delarna beroende av varandra. För att alla dessa delar ska fungera bör *ledarskapet* fungera på ett uppbyggligt sätt, där makt och ansvar är i rätt balans. Nyback konstaterar att om någon av dessa delar i triangeln inte fungerar som den ska i en församling, blir oftast den psykosociala belastningen väldigt stor hos de anställda.³¹

Kyrkans strategi fram till och med år 2020 heter *En mötande kyrka*. Genom den strategin har man velat ge riktlinjer i samband med att kyrkans liv och verksamhet förändras och förnyas till att motsvara de förändringar som sker i världen. Man betonar budskapet, mötandet, kärleken till nästan och medlemskapet. Kyrkans värderingar handlar om tro, hopp och kärlek. Tron syftar på att ”kontakten med nådens Gud är den kristnes hållfasta livsgrund”. Hopp syftar på att ”Jesu framtidsloften ger hopp”. Kärlek syftar på att ”den heliga Anden uppmanar oss att älska varandra”.³² När Björkstrand skrev sitt herdabrev under sin tid som biskop i Borgå stift (2006-2009) var han mån om att lyfta fram att det i kyrkolagens paragraf betonas att Bibeln är rättesnöret i frågor som gäller kyrkans lära vilket han poängterar att är viktigt att komma ihåg när man diskuterar och analyserar kyrkan som arbetsplats.³³

I kapitel 2 har jag presenterat de yttre ramar som stiftet och kyrkoorganisationen som arbetsplats utgör för församlingsanställda, vilkas upplevelser jag studerar i kapitel 3.

³² Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland: Om kyrkans riktlinjer (läst 19.11 2020).

³³ Björkstrand 2009, 72.

3 Det psykosociala måendet bland församlingsanställda i Borgå stift

Håll frid med varandra. Vi uppmanar er, bröder: förmana de oansvariga, uppmuntra de missmodiga, ta hand om de svaga och ha tålamod med alla. Se till att ingen lönar ont med ont, utan sträva alltid efter att göra gott både mot varandra och mot alla.
(1 Tess 5:13b-15)

I min studie handlar det psykosociala måendet långt om hur vi behandlar varandra och hur vi kan respektera varandra och ge varandra utrymme för att tillsammans kunna tjäna i enlighet med kyrkans syfte. I enkäten framkommer det att det gällande psykosocial ohälsa många gånger är frågan om konflikter och upplevelsen av att bli osakligt bemött. När det gäller osakligt bemötande på arbetsplats spelar såväl organisation, ledarskap och medarbetarskap avgörande roller. Blomberg förklarar i sin bok *Mobbning på jobbet* fenomenet på följande sätt:

I riskfyllda arbetsmiljöer, där relationerna är ansträngda, där ledarskapet brister, där det är kaos och oordning, frodas mobbning och allsköns kränkningar.³⁴

Blomberg menar att det sällan är bara *en* orsak till att det förekommer osakligt bemötande och dåligt mående på arbetsplatser. Han nämner ledarskap, den sociala miljön, värdegrunder, kultur, roller, förändringsprocesser och arbetsbelastning som faktorer som spelar stor roll för uppkomst av mobbning på arbetsplats. Arbetshälsoinstitutet i Finland (TTL) lyfter fram att arbetstagarnas hälsa och välbefinnande påverkas av bl.a. ledningspraxis, arbetsgemenskapernas funktion samt organisering av arbetet. Därtill inverkar även personalens kompetens och resurser, bra samarbete och företagshälsovårdens roll.³⁵ Många av de här faktorerna finns med bland de berättelser som informanterna delat med sig av i enkäten. Därför väljer jag att i kapitel 4.2 fördjupa mig i de faktorer som informanterna nämner, och försöka kategorisera faktorerna till vilken del av helheten de kan ha sitt ursprung.

I kapitel 3.1 delger jag en del kvantitativa uppgifter från enkäten, för att bättre kunna belysa de anställdas upplevelser av den psykosociala miljön på sin arbetsplats.

³⁴ Blomberg 2016, 69.

³⁵ Arbetshälsoinstitutet (läst 8.12.2020).

Förutom enkäten har jag valt att i kapitel 3.2 se på de församlingsanställdas mående med hjälp av intervjun med Borgå stifts personalvårdssekreterare Virva Nyback, för att få ett bredare perspektiv på församlingsanställdas psykosociala välmående ser ut i Borgå stift samt få en bättre inblick i hur personalvården fungerar.

3.1 De anställdas syn på det psykosociala måendet på sin arbetsplats

Ungefär 80 % av de 81 informanterna anser att man delvis eller helt arbetar för en gemensam vision i sina respektive församlingar. Samtidigt erfar ca 80 % att det förekommer konflikter på deras arbetsplats. Kring 60 % håller delvis eller helt med om att ledningen tar konflikter på allvar. På frågan om man anser att det finns en viss ”tystnadskultur” bland kyrkligt anställda när det gäller hantering av konflikter och osakligt beteende håller ungefär hälften med, medan ca 30 % tycker att det är svårt att säga. Kring hälften av informanterna tycker att kyrkan har tillräckliga mekanismer för att hantera konflikter, medan knappa 20 % helt eller delvis inte håller med. Ungefär 40 % anser helt eller delvis att det finns lättillgänglig information om hur förfarandet sker vid konflikthantering, medan ca 30 % inte alls eller delvis inte håller med.

Omkring 45 % svarar att de har varit utsatta för någon svårhanterlig konfliktsituation. Lite över hälften av informanterna erfar att de har blivit utsatta för någon form av osakligt bemötande eller trakasserier, medan ca 40 % svarade nej på den frågan. 36 personer anser sig osakligt bemötta under de senaste fem åren medan 9 personer har upplevt det längre tillbaka än så. Ungefär 60 % av de som har varit med om osakligt bemötande har blivit illa bemött av en medarbetare i jämlik ställning. Lite över 20 % har erfarit osakligt bemötande från sin förman och knappa 20 % från en medarbetare i underordnad ställning. I lite över hälften av fallen var motparten en kvinna, medan det har varit frågan om en manlig kollega i lite under hälften av fallen.

3.2 De anställdas psykosociala mående enligt Borgå stifts stiftssekreterare för personalvård

Nyback poängterar i intervjun att om arbetsplatsen mår bra är även den psykosociala miljön bra. Hennes bedömning är att de flesta mår relativt bra med normala svårigheter, men hon är också medveten om att det inom vissa församlingar råder stora svårigheter gällande arbetsplatsen och den psykosociala miljön. Hon framhåller att man bör komma ihåg att församlingen är en organisation som många andra arbetsplatser, samt att mekanismerna långt är desamma och att den psykosociala miljön påverkas av metastrukturen. Samtidigt menar hon att kyrkan är en komplex organisation, eftersom den är en idéburen organisation där tron anger uppgiften. Därför är det viktigt att inom församlingarna ha klara strukturer och riktlinjer att följa. Om församlingen inte har en klar identitetsbild av vem man är som församling, leder det lätt till frustration och trötthet, vilket i sin tur gör att arbetet inte löper. Det här kan hon se att lätt händer i de församlingar som är mitt i ett strukturförändringsarbete. Det här har påverkat många församlingar.

Nyback konstaterar att i.o.m. att Corona-pandemin bröt ut och påverkade arbetsvardagen i hög grad, ökade stressen även hos de församlingsanställda. Eftersom restriktionerna och försiktighetsåtgärderna har påverkat vardagens kommunikationssätt och samarbetsätt splittras arbetslagen sönder när man inte kan träffas, vilket leder till att det psykosociala välbefinnandet påverkas negativt. Hon lyfter fram att när man träffas enbart via webben har man endast synkontakt men inte ögonkontakt, vilket gör att man inte delar varandras arbete och vardag på samma sätt. När man även har en stor del av kontakten till andra endast via epost bäddas lättare för missförstånd. Nyback säger sig märka att också små saker lätt kan skapa missuppfattningar genom det skrivna ordet. Hur framtiden kommer att påverkas av pandemin skapar också osäkerhet och stress. Även arbetsstrukturer, som för en del är viktiga, har påverkats av pandemin. Den här aspekten saknas hos svarspersonerna i enkäten, eftersom den gjordes alldeles i början av Corona-pandemin och hade alltså ännu inte hunnit börja påverka de församlingsanställdas vardag så mycket.

Nyback förklarar att domkapitlet främst har arbetsgivaransvar för prästerna, men i förlängningen även för arbetsgemenskapen. Domkapitlet får också samtal av enskilda

medarbetare som mår dåligt, och då kan man ge hjälp och råd och ibland fungera som ”speglar” i diskussionen kring måendet. Även den enskilda medarbetarens ärende kommer till deras bord vid riktigt allvarliga situationer, men det sker relativt sällan. Nyback menar att det är bäst om situationen kan lösas i ett tidigare skede, vilket oftast också lyckas enligt henne.

4 Faktorer som påverkar det psykosociala måendet bland anställda i Borgå stift

Jag kan inte fatta att jag gör som jag gör. Det jag vill, det gör jag inte, men det jag hatar, det gör jag. (Rom. 7:15)

I det här kapitlet undersöker jag hur osakligt bemötande och dåligt mående på arbetsplatsen påverkar såväl individen och arbetsmiljön som arbetsgivaren samt vilka faktorer som inverkar på det psykosociala måendet. I första underkapitlet gör jag det utgående från litteraturstudier och i det andra underkapitlet gör jag det utgående från det insamlade materialet. I det tredje underkapitlet gör jag mina egna reflektioner utgående från analys av teori och praxis. Jag har därtill valt att ytterligare dela in underkapitlen i underrubriker för att lyfta fram olika kategorier och på så sätt göra analysen kring de olika faktorerna tydligare.

4.1 Faktorer som påverkar det psykosociala måendet enligt litteratur

Osakligt bemötande och konflikter

En stor orsak till att man mår psykiskt dåligt på en arbetsplats är osakligt bemötande och framför allt mobbning. Den som en längre tid blivit utsatt för regelrätt mobbning på arbetsplatsen utsätts för höga hälsorisker. Bl.a. orsakar mobbningen stress för den utsatta eftersom den utsatta i stor utsträckning saknar kontroll och möjlighet att kunna förutse vad som ska hända, vilket leder till en stark upplevelse av maktlöshet. Också oron över att förlora sitt jobb, eller att vara tvungen att säga upp sig kan orsaka kraftig stress. Mobbning fördubblar också risken att bli deprimerad och råka ut för psykisk ohälsa. Några av de vanligaste diagnoserna är posttraumatiskt stressyndrom, depression, ångest och utmattning. En konsekvens av sådan ohälsa är att den utsatta riskerar att slås ut från arbetslivet. Det blir ofta fråga om långvariga sjukskrivningar och ibland t.o.m. förtidspension eller arbetslöshet.³⁶ Blomberg hänvisar i sin bok bl.a. till Knack, Gomez & Jensen-Campbell (2011), som har kommit fram till att man i samband med att man blir utestängd och utsatt hamnar i ett slags riskläge för grundläggande stress- och smärtsyndrom. Utsattheten kan leda till stora psykiska och

³⁶ Blomberg 2016, 54-56.

fysiska hälsorisker. Om man blir socialt utstött förhöjs stresskänsligheten med psykisk och fysisk påverkan. Fysiskt kan det leda till hjärt- och kärlproblem, samt till kroniska smärtproblem. Eftersom mobbning kan ge så svåra följder är det viktigt att man som arbetsgivare tar situationen på allvar. Blomberg är tydlig med hur allvarlig mobbning är när han uttrycker sig på följande sätt:

Att mobbning på arbetsplatsen kan leda till sådana symptom, som vi annars mest ser i samband med mycket svåra trauman, stryker under hur allvarligt människor riskerar att bli påverkade av detta.³⁷

Blomberg påpekar att det även finns studier som pekar på att mobbningsutsatta personer löper större risk för att begå självmord. Han fortsätter med att hänvisa till Leymann & Gustafsson (1996) och lyfter fram risken för att bli personlighetsförändrad i samband med att ha blivit utsatt för mobbning. Den utsatta kan bli mer överkänslig och svår att samarbeta med, samt oftare dra sig undan.³⁸

Så som jag tidigare nämnt spelar såväl faktorer rörande organisation, ledarskap och medarbetarskap avgörande roller när det gäller osakligt bemötande på arbetsplats. Forskning visar på att det är betydligt vanligare med mobbning i arbetsmiljöer som är präglade av rollkonflikter och en frånvarande, undvikande ledning.³⁹ Många av de faktorer som nämns i litteraturen finns med bland de berättelser som informanterna delat med sig av i enkäten. Jag kommer att i kapitel 4.2 att fördjupa mig i de faktorer som informanterna nämner.

I boken *Psykologi i organisation och ledning* menar författarna att en stor del av de sociala processerna mellan människor på arbetsplatser är konfliktbetonade. Författarna definierar ordet konflikt bl.a. som att det är frågan om ”en oöverensstämmelse, ett tillstånd där det finns motsättningar som är svåra att förena”.⁴⁰ Konflikter kan uppstå i olika situationer och ha olika konsekvenser. Konflikter av olika slag är en av de största orsakerna till stressproblem och negativa känslor i organisationer, vilket leder till sämre produktivitet, problemlösning och prestation.

³⁷ Blomberg 2016, 56.

³⁸ Blombeg 2016, 54-58.

³⁹ Kauffmann & Kauffmann 2010, 313.

⁴⁰ Kauffmann & Kauffmann 2010, 304.

Som konstaterats kan osakligt bemötande få långtgående följder för både individen, arbetsmiljön och arbetsgivaren. I dokumentet *En trygg församling* (2018) lyfter man fram följande negativa följder som bl.a. kan orsakas av någon form av trakasserier:

Utnyttjande och trakasserier leder till exempel till kraftiga negativa känslor, tankar och självanklagelser hos individen, nedstämdhet, stressymptom eller andra psykiska problem, allt större problem som gäller mänskliga relationer, återkommande besvär, frånvaro från skolan eller arbetet, störningar i hälsan och välbefinnandet, i värsta fall till och med arbetsförmåga.

Man poängterar att det därför är viktigt att man tar alla slags trakasserier på allvar, vilket gäller all form av osakligt bemötande.⁴¹

Organisation och strukturförändringar

Även om mobbning kan ske i stort sett i vilket sammanhang som helst är det ändå mer troligt i t.ex. situationer där arbetsgrupper plötsligt förändras samt när företagets policy eller ekonomiska situation förändras.⁴² Östberg och Eriksson lyfter fram tidigare forskning som tyder på att regler och sociala strukturer som egentligen har kommit till i säkerhetssyfte istället kan skapa nya möjligheter till gränsöverskridande när det gäller osakligt bemötande. Nya regler och strukturer på en arbetsplats kan skapa nya osäkerhetszoner för tillåtet och otillåtet, vilket kan ge förövaren utrymme att utöva sin makt.⁴³ Även en omorganisering i gruppen eller att gruppen får en ny chef kan utgöra mobbningsutlösande situationer i arbetsgruppen.⁴⁴

I dokumentet *En kyrka med ökade olikheter* som publicerades år 2017 av kyrkans forskningscentral inom Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland, lyfter man fram att de förändringar som sker i omvärlden och i församlingarnas strukturer utgör en allt större utmaning för de anställda inom kyrkan. Här menar man också att kyrkligt anställda allt oftare måste motivera sitt arbete. Delvis beror det på samhället, men det kan även komma inifrån organisationen eller församlingen. I samband med strukturförändringarna tvingas ofta de anställda att försöka marknadsföra sin tjänst, sin

⁴¹ Trygg församling 2018, 29.

⁴² Östberg & Eriksson 2009, 12.

⁴³ Östberg & Eriksson 2009, 42-43.

⁴⁴ Östberg & Eriksson 2009, 48.

kompetens och sina uppgifter för att inte riskera att höra till dem som mister sin plats vid minskningen av tjänster:

Det räcker inte längre för en kyrkligt anställd att vara ett specialutbildat proffs som sköter kyrkliga uppgifter professionellt och högklassigt. Han eller hon måste också kunna motivera sin existens, sitt arbete och sina ord.⁴⁵

Palmu lyfter i sin rapport *Työolot rakennusmuutosseurakunnissa* (2010) fram att konflikter verkar vara lite vanligare i församlingar som genomgår strukturförändringar än i andra församlingar. Ganska ofta gäller det konflikter mellan förmanen och övriga anställda (29%), men nästan lika ofta gäller det konflikter medarbetare emellan (25%).⁴⁶ Samtidigt är det viktigt att påpeka att strukturförändringar också medför positiva konsekvenser för arbetstagarna. Palmu konstaterar i sin publikation att de anställda många gånger kan uppleva att de har större möjlighet att påverka sin arbetssituation i samband med strukturförändringar, där man får chans att diskutera arbetsuppgifter och arbetsområden.⁴⁷

Östberg utgår från situationen i Sverige, när han skriver att han i sitt arbete som kognitiv psykoterapeut har lagt märke till att påfallande många av dem som sökt hjälp är personer som arbetar i ideella organisationer och samfund, inte minst inom Svenska kyrkan. Han lyfter fram att i Sverige toppar Svenska kyrkan som arbetsplats statistiken över mobbning. Så här försöker han förklara fenomenet:

Ett försök till förklaring av kärleksbudskapets paradoxala kärlekslöshet kanske ligger i kyrkans dubbla ansikte: man har en världslig organisation/hierarki med demokratiskt vald styrelse och som ska följa världsliga lagar och avtal samt en andlig hierarki som rör lärans innehåll. Ibland sammanfaller hierarkierna i en och samma person, men lika ofta inte. Detta leder till en pressad situation.⁴⁸

Här syftar författarna på att det inte alltid går att förena de lagar och regler som gäller överlag i organisationer med de riktlinjer som kyrkan i andlig mening vill följa. Det här kan ge upphov till paradoxala tolkningar av det världsliga och det andliga och på så sätt göra att en del av riktlinjerna och lagarna är svåra att tolka enhetligt. Författarna

⁴⁵Ketola K. & Hytönen M. & Salminen V-M. & Sohlberg J. & Sorsa L. 2017, 43.

⁴⁶ Palmu 2010, 23.

⁴⁷ Palmu 2010, 10.

⁴⁸ Östberg & Eriksson 2009, 31.

uttrycker det som att ideella företag så som Svenska kyrkan oftast har två parallella regelsystem, där det dels finns en formell hierarki och dels en ”renlärighetshierarki”.

Ann-Sophie Hansson som nämns i boken *Mobbning på arbetsplatsen* lyfter i sin avhandling fram att arbete inom kyrkan kan innebära hälsorisker. Med det syftar hon på att man inom kyrkan anammar en kultur där man ska framstå som ”god” och där ett ”kall” till yrket är viktigt, vilket i sin tur kan pressa folk att handla illa i det fördolda, eftersom man utåt sett vill ge sken av att vara god och följa sitt kall. Konfliktträdsplan inom kyrkan kan ofta ha att göra med den ”snällhet” som präglar kristenheten.⁴⁹ Man har blivit lärd att man ska vara snäll mot andra, men det kan leda till att man i sin förvrängda snällhet gentemot en förövare istället skadar en annan medarbetare genom att inte våga ta ställning och stå upp för hen i rädslan för att såra förövaren. Man vill p.g.a. snällhet inte blanda sig i. Den sortens snällhet kan även ge utrymme för förövaren att bete sig osakligt utan att den utsatta hävdar sig eller går till motattack eller för saken vidare till utredning.

Ledarskap och medarbetarskap

Arbetsmiljön påverkas av flera olika faktorer, så som t.ex. hur tillfredsställd man är med sitt arbete samt hur bra man hanterar förändringar i samband med strukturförändringar. Samtidigt är arbetsplatsens sociala förhållanden en viktig del för arbetsmiljöns välmående. Undersökningar har visat att organisationens och ledarskapets kommunikationskultur och förmåga till socialt stöd har stor betydelse för det psykosociala välmåendet.⁵⁰ Ledarskapet har stor betydelse för hur trygg en grupp är och hur det i sin tur påverkar risknivån för mobbning inom gruppen. Östberg och Eriksson särskiljer fyra olika grupptyper i förhållande till trygghetsfaktorn, där ledarens roll, personlighet och kompetens är långt avgörande. Här nedan ges en beskrivning av hur de olika grupperna fungerar, samt hur ledarskapet inverkar på gruppens trygghetsfaktor.

I den trygga gruppen fungerar ledarskapet väl. Den leds av en fokuserad ledare, där man låter konflikter komma upp till ytan och bearbetar dem. Ledaren ger sina

⁴⁹ Östberg & Eriksson 2009, 31.

⁵⁰ Palmu 2010, 20.

medarbetare konstruktiv kritik i både med- och motgång och hen ser långsiktigt på ledarskapet och ser till att vårda den psykosociala arbetsmiljön. Här är ledaren tydlig med att mobbning inte är tillåtet.⁵¹

I *den otrygga ambivalenta gruppen* är ledarskapet mera otryggt och varierande. Beroende på ledarens och gruppens dagsform är stämningen ibland god och ibland dålig. Här förekommer många olösta konflikter som upptar ledarens tid, och hen har ofta svårt att själv bedöma vad som är rätt och fel. Den här gruppen styrs lätt av känslor och ledaren låter sig påverkas av personernas åsikter om varandra. Ledarens osäkerhet skapar en otrygg arbetsmiljö för medarbetarna, vilket under långvarig stress kan ligga som grogrund för osakligt bemötande.⁵²

Den otrygga undvikande gruppen kan endera ledas av en svag eller otränad ledare som nog har resurser att utvecklas, eller av en undvikande ledare som inte klarar av att ta itu med gruppens problem. I det första fallet kan man genom att stötta ledaren t.ex. genom att anlita en konsult utifrån, hjälpa hen att utvecklas och skaffa tydligare strategier för att förebygga och förhindra eventuell mobbning. I det andra fallet ligger ledarens fokus mera på att hålla skenet uppe inför sina högre chefer än på att se problemen i gruppen. Om det förekommer mobbning upptäcks den inte och erkänns inte eftersom ingen annan i gruppen heller vågar ta upp problemet av rädsla för att själv råka illa ut.⁵³

Den fjärde gruppen som definieras som *den otrygga destruktiva gruppen* är den grupp där mobbaren får mest handlingsutrymme. Den här gruppen leds av en ledare som saknar empati för andra människor. Här är ledarskapet maktbaserat och farligt, eftersom ledaren fokuserar på sig själv samtidigt som hen försöker dölja det utåt. Utåt visar man att gruppen fungerar exemplariskt, och om någon vågar påpeka att det inte stämmer råkar den personen själv illa ut eftersom ledaren ser detta som ett hot. Ledaren för den här gruppen skyr inga medel för att nå sitt mål, utan styr med makt och kontroll. Hen är expert på manipulation. Om man som medarbetare stöder den här ledaren får

⁵¹ Östberg & Eriksson 2009, 74.

⁵² Östberg & Eriksson 2009, 76.

⁵³ Östberg & Eriksson 2009, 80.

man belöning av olika slag, medan den som är emot ska bort. Här råkar den oliktankande ut för mobbning, utfrysning och utstötning.⁵⁴

Bland annat när det gäller mobbning har ledarskap och medarbetarskap stor betydelse. Om teamarbete saknas på arbetsplatsen, skapas det lätt osäkerhetszoner där arbetet och dess regler känns svävande och instabilt. Mobbaren utnyttjar osäkerhetszoner för att underbygga den personliga makten. Oftast sker det i det fördolda, många gånger genom att påtala den andres inkompetens och skam belägga den mobbade. Mobbaren utnyttjar ofta regler och annan social struktur för att skapa handlingsutrymme åt sig i gränslandet för vad som är förbjudet och inte. Nya regler kan många gånger skapa osäkerhetszoner som mobbaren kan utnyttja i sitt maktutövande. Det här kan hända såväl bland ledare och medarbetare.⁵⁵

När det gäller etik och moral bland medarbetare och ledare är det viktigt att komma ihåg att medarbetarnas passivitet är av betydelse när en arbetskamrat utsätts för osakligt bemötande eller mobbning. Mobbaren mobbar för att det är möjligt, bl.a. för att ingen reagerar på det och för att ledarskapet är dåligt. Här spelar arbetskamraterna en stor roll eftersom de ofta kan bli tysta åskådare som inte ingriper i mobbningen. Mobbaren gör allt hen kan för att ta kontrollen över medarbetarna så att de inte ska lägga sig i. Åskådarnas passivitet beror ofta på att de inte är medvetna om hur stor betydelse deras agerande kan ha. De minimerar ofta den mobbades lidande för att slippa engagera sig, men i själva verket har forskning visat på att just åskådarnas förminskande av mobbningen starkt kan bidra till att mobbaren kan uppfatta sina handlingar som legitima. Åskådarnas passivitet kan också långsamt förändras så att man till sist accepterar förföljelsen och så småningom ansluter sig till mobbaren. Det blir lättare att få beröm och bifall från mobbaren än att hela tiden känna skuld för att man inte gör något för att hjälpa den mobbade, vilket leder till att man så småningom skjuter över sina egna skuld känslor på den mobbade genom att anse att allt ändå sist och slutligen är den mobbades eget fel.⁵⁶

⁵⁴ Östberg & Eriksson 2009, 84.

⁵⁵ Östberg & Eriksson 2009, 42.

⁵⁶ Östberg & Eriksson 2009, 43.

4.2 Faktorer som påverkar det psykosociala måendet enligt informanterna

4.2.1 Organisationsrelaterade faktorer

Strukturförändringar

Liksom i litteraturen framkom det även i enkäten att en av de faktorer som påverkar välmående i deras respektive församlingar för tillfället är de strukturförändringar som är på gång. Som jag skrev i kapitel 2 har ett flertal församlingar inom Borgå stift under de senaste åren planerat och genomfört sammanslagningar mellan flera församlingar, vilket har gjort att församlingsstrukturer, verksamhetsstrukturer och personalstrukturer har genomgått en hel del förändringar. Det här har på en del håll löpt smidigare och ibland mindre smidigt. En del församlingar har hunnit längre i omorganiseringen, medan det för andra är alldeles nytt och ovan. Som tidigare nämnts, konstaterar Nyback att församlingsanställdas psykosociala miljö påverkas av församlingarnas strukturförändringar. Strukturförändringarna medför ofta långvariga utvecklingsprocesser som påverkas av såväl arbetsplatsernas kulturer, människornas förmåga att klara av förändringar samt ledarskapets förmåga att leda arbetslaget igenom denna utvecklingsprocess. Annars föds lätt snedvridna kulturer i samband med strukturförändringarna.

Enkätsvaren lyfter bl.a. fram att sammanslagningar har gjort att arbetslagen har utökats och att det även kommit en del helt nyanställda. Ibland har sammanslagningarna även inneburit minskning av arbetsstyrkan inom någon sektor. Medarbetarskaran förändras genom att alla de sammanslagna församlingarnas personal plötsligt ingår i samma medarbetarteam. För en del anställda leder det här till osäkerhet över var man har sin plats i medarbetarskaran. Det här leder i sin tur till att många går in i försvarsposition när man börjar diskutera hur man ska fördela arbetsuppgifter, samt hur man ska hitta en gemensam linje för hur man ska jobba inom den nya konstellationen och organisationen. En del anställda reagerar då med att tolka förslagen och diskussionerna i samband med förändringarna som kritik mot dem personligen eller mot deras arbetsområde och -insats. För att citera informant FA43:

I det förstörade teamet finns det vissa problem som inte går att ta till tals då genast någon går i försvarsposition och slätar över eller så tas det som sägs som kritik som man inte kan ta emot eller ta för vad det är.

Här verkar problemet vara att man inom den nya organisationen känner sig osäker och misstänksam gällande sitt arbete och verksamhetsområde. Annat som inverkat på välmående i samband med sammanslagningar verkar ha med minskad personalstyrka och svagt ledarskap att göra. Det framkommer att sammanslagningar kräver att ledaren klarar av att omstrukturera och leda tryggt under omorganiseringen. Problematiken kring hur de olika förändringarna inom verksamhetsområden samt personalomorganiseringar och personalbyten påverkar de anställdas välmående är av relativt stor betydelse vid strukturförändringarna.⁵⁷ Om ledarskapet därtill är svagt och inte klarar av att styra upp alla förändringar leder detta till stor osäkerhet och hög stressnivå bland de anställda. Ett annat fenomen som framträder i de otrygga förhållandena är att i vissa arbetskulturer har man en benägenhet att utse någon skyldig gällande eventuella problem inom arbetet, vilket försvårar en fungerande och saklig kommunikation mellan medarbetare sinsemellan samt mellan medarbetare och ledare.

Hierarkiskt tänkande, ojämlikhet och diskriminering

Något som framkommer på flera ställen i undersökningen är hierarkin inom kyrkans organisation.⁵⁸ Rangordningen verkar spela stor roll och ibland gör det att arbetet börjar kännas obekvämt och betydelselöst, speciellt för dem som befinner sig på de nedersta pinnarna på den hierarkiska stegen. En del erfar att det finns en viss skillnad mellan de medarbetare som är utbildade för kyrkliga tjänster och de övriga medarbetarna. Här ser man en viss indelning i möjligheten att delta i olika kurser och möten, vilket skapar osäkerhet och missnöje samt en upplevelse av särbehandling. Också bland de som är utbildade för kyrkliga tjänster syns en tydlig rangordning, vilket framkommer bl.a. i informant F33:s berättelse:

Jag har berättat hela Bibeln åt jättemånga barn i (...) år och lärt dem be, men jag har inte fått någon "välsignelse till tjänst" som andra anställda fått under en gudstjänst. Det känns så tydligt att vissa anställda är viktigare än andra. Och jag är längst ner och inte värd mycket.

⁵⁷ FA77.

⁵⁸ FA43, FA46, FA47, FA64.

Här tycks det finnas en skillnad i om man t.ex. jobbar inom församlingens barnuppfostran eller hör till övriga andliga medarbetare. Den här informanten som jobbar inom barnfostran, känner sig tydligt bli åsidosatt och borträknad när de övriga anställda samlas eller uppmärksammas. Hon anser sig därmed orättvist behandlad och bemött beroende på den hierarkiska ordningen.

Det verkar också förekomma en viss diskriminering och ojämlikhet hos mindre församlingar i förhållande till större församlingar i samband med sammanslagningar och olika samarbeten kan. Man menar att det i samband med sammanslagningar eller förnyelser tas resurser och medel från de mindre församlingarna för att stöda de större församlingarnas verksamhet.⁵⁹ Här lyfter man även fram känslan av att organisationen behandlar anställda ojämnt angående löner, semesterar, permitteringar och kaffepauser m.m. Det leder till att man får känslan av att behandlas med olika värde beroende på vilken ställning man har i arbetsstrukturen.⁶⁰ Informant FA77 uttrycker det som att ”yrkeskunskapen är olika värd, beroende på titel och popularitet”.

Tystnadskultur och konflikträdsla

Som tidigare konstaterats verkar tystnadskultur och konflikträdsla påverka kyrkans arbetsmiljö.⁶¹ I enkäten påpekas att man inom kyrkan och bland församlingsanställda många gånger nonchalerar små konflikter, vilka då får möjlighet att växa sig stora. Det ser ut som att konflikträdslan främst finns bland förmännen och särskilt då bland kyrkoherdarna, men även delvis inom själva organisationen. Man har en känsla av att konfliktsituationer ofta mörkas och att man låter det hierarkiska styrsättet dominera.⁶²

Även om ett specifikt problem har tagits upp till diskussion och man har försökt få till stånd en förändring, kan det sluta med att ärendet rinner ut i sanden. Det har hänt även om det gällande problemet anmälts till domkapitlet, och förmannen därigenom fått en varning.⁶³ Det gör att den utsatta anställda erfar att förmannen försökt släta över problemet kring en medarbetares osakliga bemötande genom uttryck som ”hen är som

⁵⁹ FA 21.

⁶⁰ FA33, FA77.

⁶¹ FA17, FA18, FA43, FA48, FA52, FA54, FA58, FA65, FA69, FA74, FA75, FA80, FA82.

⁶² FA77.

⁶³ FA19.

hen är” eller genom att påpeka att man inte ska idas bry sig eftersom man själv gör ett bra jobb.⁶⁴ Här ser de utsatta anställda det som att respektive förmän inte förstår hur dåligt de mår och helst inte vill ta tag i saken. De anställda kan ibland känna att de nog har blivit lyssnade till, t.o.m. via arbetsplatshälsovården eller arbetshandledaren, men att situationen sedan trots det har lämnats ouppklarad.⁶⁵

Resurser och informationstillgänglighet

Undersökningen visar på att det förekommer brister i resurser kring personalvård, samt brister i informationstillgänglighet gällande personalvård och tillvägagångssätt vid osakligt bemötande och konflikter. Man kan erfara en känsla av att det inte finns tillräckligt med stöd åt nyanställda i den församling hen arbetar i.⁶⁶ En del av de anställda som enligt enkäten har upplevt sig osakligt bemötta har även känt att stödet från församlingens arbetarskydd, arbetsplatshälsovård eller från stiftet inte alltid har räckt till. Det här menar man att grundar sig ganska långt på resursbrist och i vissa fall på långa avstånd. En orsak som lyfts fram är att man från stiftets sida kanske inte har tillräckligt med tid och resurser till att stöda de som innehar ledarskapspositioner i församlingarna.⁶⁷ En annan tanke är att det är svårt för många ledare att hinna och orka stöda när alla resurser dragits ner till det minimala i många församlingar.⁶⁸ Det framkommer även att församlingarna alltför ofta försöker reda ut sina egna problem och själva agera experter även i sådana fall där de borde anlita sakkunnig hjälp utifrån.⁶⁹ Några anser att både mellanförmän och kyrkoherdar borde få mera utbildning inom ledarskap och konflikthantering.

Även Nyback menar att resursfrågan är av betydelse på flera plan, och att svårigheter att få resurserna att räcka till skapar i sig stress. I vissa församlingar har man även under en lång tid haft svårt att få varaktiga ledare, vilket leder till långvariga perioder av vikarier och inhoppare. Det här leder i sin tur till avbrott i ledarskapet, vilket påverkar samarbetet mellan ledare och medarbetare. Det skapar en otrygghet när man inte hinner bygga upp ett förtroende för ledarskapet samt när man lever i ovisshet om

⁶⁴ FA23, FA65, FA72, FA82.

⁶⁵ FA29, FA33, FA65.

⁶⁶ FA9.

⁶⁷ FA21.

⁶⁸ FA9.

⁶⁹ FA8.

hur länge ledaren stannar och vad som händer sedan. Nyback menar därtill att resursbristen gör att församlingarna många gånger väljer att spara in på förebyggande personalvård inom församlingarna, trots att det skulle vara av största vikt att man satsar mera tid och pengar på den delen av verksamheten.

Även brist på information ses som en faktor som inverkar på möjligheten till välmående bland församlingsanställda inom Borgå stift. Man anser att den information som finns är svårtillgänglig. Här är det frågan om att man i vissa församlingar inte ges tillräcklig med information om hur man kan gå till väga vid osakligt bemötande och vid konflikter. Informant FA77 uttrycker sig så här:

Det finns många planer och modeller inom helhetskyrkan och i lokalförsamlingarna, problemet är närmast att de inte läses och följs. Tänker att problemet delvis är bristande ledarskap, oförmåga att sakligt behandla den här sortens ärenden. Delvis också alltför vanligt att "mörka" dessa konflikter.

Här är hen inne på att mycket av det som brister har att göra med delvis tidsbrist, okunskap eller bekvämlighet hos ledarskapet, vilket diskuteras mera i följande kapitel.

4.2.2 Ledarskap

Svagt ledarskap

I enkätundersökningen framstår ledarskapets betydelse som avgörande för välmående bland Borgå stifts församlingsanställda. I vissa avseenden kan ledarskapet vara svagt. Bl.a. lyfter man fram upplevelsen av att man har fått en otydlig arbetsbeskrivning och uppgiftsindelning, samt att man saknar möjlighet till arbetshandledning.⁷⁰ Det påpekas även att ett bristande ledarskap ofta leder till stor osäkerhet och hög stressnivå bland de anställda. Man menar att hos en del svaga ledare finns oförmågan att se objektivt på eventuella konflikter, samt en tendens till favoriserande.⁷¹ Ibland kan ledaren ha svårt att hålla medarbetarsamlingarna sakliga och inom tidsramarna, vilket känns frustrerande för många. Informant FA10 uttrycker frustration över att man som

⁷⁰ FA77, FA80.

⁷¹ FA47.

anställd ibland hamnar att utföra sådant som borde höra till ledarens uppgift. Hen efterlyser därmed ett ”tydligare och stabilare ledarskap”.

Som tidigare nämnts, diskuterades i enkäten att planer och modeller inom kyrkan och i församlingarna inte läses och följs i den utsträckning som skulle behövas. Här menar man att det långt har att göra med bristande ledarskap och oförmåga att sakligt behandla den här sortens ärenden. Här kan det också vara frågan om hur pass mycket ledaren sätter vikt på personalvården. Man menar även att vissa ledare många gånger gömmer sig bakom det hierarkiska synsättet för att lättare kunna bortse från en del konflikter.

Personrelaterade problem

En del av problemen när det gäller ledarskapet har med ledarens personlighet och ledarstil att göra. En informant uttrycker det som att man är tvungen att hålla sig på god fot med förmannen och inte ta upp konflikter med hen, eftersom man ”är beroende av dennes gillande”.⁷² Resultatet blir då att man måste akta sig för att stöta sig med ledarens åsikter och kringgå brännande frågor för att allt ska vara okej från ledarens sida. Det framkommer också i undersökningen att ledarskapets starka åsikter och attityder leder till att det blir svårt att diskutera olika frågor och man blir rädd och osäker på vad man får säga och inte får säga och att kritik och oliktankande ofta tystas ned⁷³. De här faktorerna tyder på ett maktrelaterat ledarskap, vilket lätt kan missbrukas i en ledande ställning inom kyrkan. De uttrycker en känsla av att kyrkan är en ”skyddad arbetsplats”, där den som har rätt kontakter och rätt hierarkiska status inte behöver ta sitt ansvar.⁷⁴ Informant FA45 uttrycker det på följande sätt:

Inget fungerande sätt för att hantera olämpliga präster. "Hyvä veli"⁷⁵ fungerar, präster anmäls inte... de får jobba på. Kyrkan är en skyddsarbetsplats för prästerna. Mår andra dåligt får de bita ihop, sluta eller flytta på sig.

⁷² FA69.

⁷³ Bl.a FA58.

⁷⁴ FA45, FA82.

⁷⁵ ”hyvä veli” syftar här på ett brödraskap där man sympatiserar med varandra och täcker upp för varandra (min kommentar).

Här menas att präster kan göra som de vill utan att det får några följder, och att den som är i ledande position inte anmäls. Om andra mår dåligt p.g.a. deras beteende, är det den utsatta som måste byta arbetsplats – inte ledarna.

Man kan märka en besvikelse över ledarskapets maktmissbruk. I enkäten återges olika berättelser som hänvisar till att ledaren har utnyttjat sin position som ledare. Bland de anställda erfars att det hos ledarna bl.a. har förekommit osakligt beteende, direkt och indirekt mobbning, hot om förflyttning, skvaller och osakliga beskyllningar samt osaklig kritik. Det har även förekommit antydningar om att man måste foga sig för att inte få en varning, samt medvetet underhållande av information, ignorering, kontrollerande och misstänkliggörande av arbetsuppgifter. Anställda erfar även i vissa avseenden att ledarna inte tar tag i problem eller respekterar den anställdes privatliv. Andra osakliga beteenden är förhindrande av tillgång till arbetsverktyg, ifrågasättande av kompetens inför kolleger, nedvärderande och förödmjukande beteende samt ojämlikt bemötande.⁷⁶ De här handlingarna ses av många som ”härskarmetoder”, för att använda informant FA46:s uttryck. I enkäten uttrycks även en känsla av utfrysning och ignorering från ledarskapets sida.

Nyback uttrycker det som att det finns risker med kyrkans demokratiunderskott. Med det menar hon att eftersom det är kyrkoherden som både bereder, föredrar och verkställer inom församlingens beslutsorgan, ges en stor makt till hen. I ett hierarkiskt ledarskap är det ledningen som ger mål och medel för arbetet samt följer upp arbetet istället för att göra det gemensamt med de övriga anställda. Arbetets karaktär blir då regelstyrt sektorsarbete. Nyback är mån om att lyfta fram att det finns många bra kyrkoherdar inom Borgå stift, men att det även förekommer ledarskap som är väldigt instrumentella, t.o.m. auktoritära, där ledaren låter förstå att så som hen säger, så är det. I sådana församlingar föds mycket rädsla för att våga kommunicera öppet.

En del människor, både bland medarbetare och ledare, har ett stort kontrollbehov. Bl.a. informant FA72 beskriver det som att ledaren:

⁷⁶ FA19, FA46, FA47, FA48, FA71, FA72, FA77, FA82.

Inte lyssnar när man påtalar ett arbetsrelaterat problem, värderar sjukdomsfall mellan anställda olika, kontrollerar och misstänkliggör arbetsuppgifter utan att någonsin ha haft ett arbetsutvärderingsmöte, viftar bort frågor på personalmöte medan andra får ta upp sina, inte agerar trots att man påpekat ett problem, inte ger instruktioner vid för mig nya arbetsuppgifter, inte respekterar ens privatliv utan vips så jobbar man på ledig dag, inte får arbetsverktyg, som en dator att arbeta med, trots år av önskan förklaring och behov, dålig information.

Man kan inte med säkerhet veta vilka faktorer som har inverkat på den här ledarens beteende, men man kan tänka sig att mycket bottnar i både personliga problem, i osäkerhet eller i oförmåga till ledarskap. Kontrollbehov gör ofta att man trampar folk på tårna och lägger sig i andras arbete på ett destruktivt sätt.

Kommunikationsproblem och konflikträdsla

Hos vissa ledare finns en stark konflikträdsla, som resulterar i att många undviker att försöka reda ut konflikter eller ta parti. En förklaring som ges är att det finns människor som innehar en förmåga att uttrycka sin vilja väldigt starkt, vilket kan leda till att en del ledare tycker att det är enklast att "låta den starka vinna". Det kan i sin tur göra att någon annan anställd känner sig åsidosatt och nertrampad. Problemet med förmännens konflikträdsla och okunskap har enligt informant FA17 stor betydelse för hur man hanterar konflikthantering inom kyrkan:

Det är av väsentligt art att varje konflikt, skulle tas på allvar innan den eskalerar. Detta verkar vara en svår sak, i kyrkan. Man nonchalerar små konflikter eller bryr sig inte om dem, så de växer till att bli stora. I onödan. En viss konflikträdsla, även bland förmännen (och speciellt bland kyrkoherdarna) går att se.

Kommunikationsproblem verkar också enligt studien bidra till olustkänsla och konflikter. De anställda efterlyser bättre kommunikation, där man talar och diskuterar öppet med varandra.⁷⁷ Ibland verkar det som att ledaren inte lyssnar på medarbetarna och tar deras ord och idéer på allvar. Det poängteras att man alltför sällan får gå på utvecklingssamtal med ledaren, vilket också bidrar till en känsla av att man inte har möjlighet att kommunicera och framföra sina tankar och diskussionsämnen. Man önskar att ledaren skulle skilja på utvecklingssamtal och lönediskussion. Det anses

⁷⁷ FA52, FA54.

viktigt att de här två samtalen inte hålls samtidigt eftersom det lätt kan leda till att lönediskussionen börjar dominera medan fokus flyttas bort från hur arbetet för arbetstagaren kan utvecklas och stärkas. Det handlar också om att man i ett utvecklingssamtal ser den enskilda individen och att ledaren sätter sig in i den situation som medarbetaren befinner sig i.⁷⁸ Även Nyback menar att kommunikation, utvecklingssamtal och satsning på arbetshandledning bör prioriteras mera av ledarna. Hon framhåller också vikten av att kyrkoherdarna håller skillnad på utvecklingssamtal och samtal kring prestationstillägg. Även om ledarna många gånger tror att en sammanslagning av dessa två samtal är effektiv, är det inte så i verkligheten. I en sådan sammanslagning drunknar lätt samtalet kring hur den anställde mår, samt diskussionen kring vad ledaren förväntar sig av medarbetaren och tvärtom. Övriga kommunikationsproblem som gäller såväl ledare som övriga anställda behandlar jag mera i kapitel 4.2.3.

Bortprioritering av personal- och gemenskapsvård

Tidsbrist och resursbrist är många gånger ett faktum för ledarna, vilket kan leda till avsaknad av tid och bortprioritering av tid för att bygga upp gemenskapen bland anställda, samt avsaknaden av regelbundna utvecklingssamtal och arbetshandledning.⁷⁹ Det kan också delvis handla om ledarskapets bristande kompetens. För en del anställda saknas såväl utvecklingssamtal som arbetshandledning i grupp på arbetsplatsen, medan en del saknar förståelse och vilja till flexibilitet både mellan anställda inom samma sektor och mellan olika sektorer, vilket gör att man inte kan stöda varandra.⁸⁰ Därför önskas det att man skulle ha mera samarbete med andra anställda inom samma sektor och även mellan olika yrkesgrupper för att öka förståelsen för andras arbete.

Som tidigare nämnts får de anställda ibland inte tillräckliga arbetsbeskrivningar och tillräcklig information om arbetsfördelning och uppgiftsfördelning anställda emellan.⁸¹ Bland annat finns det brister i stödet av nyanställda, där det inte ges tillräckligt med information om arbetet och arbetarskyddet. De anställda ser det som

⁷⁸ FA48.

⁷⁹ FA27, FA29, FA33, FA36, FA70, FA72.

⁸⁰ FA27, FA64, FA74, FA78.

⁸¹ FA72, FA80, FA77.

viktigt att även de som är nya i arbetsteamet blir insatta i ”de tysta och outtalade regler som finns i väggarna och som nyanställda inte känner till”. Den här typen av problem beror ofta på att de anställda inte lärt känna varandra och förstår varandra. Dyliga problem anses långt beror på att ledarskapet inte prioriterar personalvården.⁸²

Som Nyback redan tidigare var inne på, har prioritering av tid och resurser för förebyggande och uppbyggande personalvård stor betydelse för det psykosociala måendet bland församlingsanställda. Hon menar att när man i en församling tänker att man inte har tid att satsa på att utveckla arbetet och arbetsteamet är det helt enkelt frågan om en ”falsk illusion”. Hennes erfarenhet av församlingarna runtom i stiftet är att om man verkligen är villig att satsa hittas nog tiden.

4.2.3 Medarbetarskap

Personrelaterade problem samt brist på ansvar, etik och moral

I undersökningen framkommer att det ibland förekommer osakligt bemötande som verkar bottna i att den felande parten känner sig avundsjuk eller missunnsam mot den utsatta personen. Det reflekteras över att det också kan bero på att man känner sig hotad av den andres utbildning och kompetens, vilket gör att man agerar osakligt mot nämnd person. Också i samband med att någon nyanställd kommer med nya idéer och utvecklingsplaner kan övriga anställda reagera med avoghet och avundsjuka. En del kan även uppleva att den nyanställda kommer in och ”tar den andres plats”, vilket också skapar misstänksamhet och avundsjuka. Man menar att eftersom man inom kyrkan långt arbetar utifrån sin personliga tro och sitt personliga kall, kan olika frågor kring tron, livet och existensen skapa konflikter mellan oliktankande medarbetare, vilket i sin tur försvårar samarbetet.⁸³

I enkäten lyfts förutom respektlöshet från ledarens sida även respektlöshet medarbetarna emellan fram som ett problem.⁸⁴ I en del situationer verkar det som att kontrollbehov, respektlöshet och osakligt bemötande följs åt. Det ena föder det andra,

⁸² FA36.

⁸³ FA58.

⁸⁴ FA36, FA58, FA80.

så att säga. Bland osakligt bemötande både gentemot medarbetare och ledare nämns bl.a. ålders-, köns-, språk- och positionsrelaterade inställningar, ifrågasättande av andras kompetens samt sexuella trakasserier.⁸⁵ Även en del manipulativa drag, skvaller, förtal och osanningar framkommer i flera av berättelserna i enkäten.⁸⁶

Som tidigare konstaterats, tros en del av problemen i arbetsgemenskapen bero på att de anställda inte tar sitt ansvar för att följa de anvisningar, planer och rekommendationer som man har utarbetat inom Borgå stift, trots att det finns många bra planer och strategier inom stiftet. Det här är inte bara medarbetarnas ansvar utan i första hand ledarskapets ansvar, samtidigt som alla bör vara inställda på att använda planerna för att det ska fungera. Ibland saknas en tillräcklig öppen kultur bland de anställda, vilket gör att man inte riktigt litar på varandra och respekterar varandra. Informant FA78 efterlyser följande i sin berättelse:

Efterlyser bättre arbetsklimat, mera samarbete och lyssnande öron hos arbetskamraterna. Att jobba i team och se resurserna hos varandra som en tillgång. Många jobbar ensamma, men tillsammans med andra kan man göra bättre jobb om man vågar se resurserna och medarbetarna som en tillgång.

Hen önskar bättre samarbete och teamwork för att man ska bli bättre på att se varandras styrkor och resurser. Även känslan av utanförskap och att ens åsikter inte lyssnas till eller tas i beaktande av såväl ledare som arbetskamrater lyfts fram bland de anställda.⁸⁷ Det förekommer även ovilja till samarbete och utveckling bland medarbetarna, vilket försvårar arbetet och känslan av att sträva mot samma mål.

Kommunikationsproblem och konflikträdsla

Många av problemen gällande det psykosociala måendet hänger ihop med kommunikationsbrister och konflikträdsla även medarbetare emellan, inte bara mellan ledare och medarbetare. En del av kommunikationsproblemen härrör sig till att de anställda inte litar på varandra. Man menar att det delvis kan ha att göra med att man

⁸⁵ FA11, FA19, FA23, FA41, FA65, FA71, FA72, FA74, FA78, FA82.

⁸⁶ FA8, FA36, FA48, FA65, FA71, FA72, FA82.

⁸⁷ FA29, FA72.

inte gör sig anträffbar för de övriga medarbetarna, vilket i sin tur försvårar samarbetet.⁸⁸

Med hänvisning till Nybacks resonemang angående Borgå stifts litenhet, kan man utgående från intervjun konstatera att fenomenet att ”alla känner alla” lätt gör att man sopar problem under mattan. Det är bekvämare att släta över och tiga, ifall man är osäker på om man vågar tala öppet inför människor som upplevs *för* bekanta. Nyback menar att när det gäller tillhörighet och identitetsskapande kan fenomenet att man känner varandra väl vara en styrka i sig, men att det kan bli destruktivt när man tror sig veta allt om varandra. Då blir det lätt så att man vid konflikter väljer att ”sluta sitt sinne för den andra”. Den andra får inte blomstra eftersom man redan har satt rollerna klara för varandra.

En uppdelning mellan medarbetare som är utbildade för kyrkliga tjänster och de övriga medarbetarna vålla problem om det blir ett ”vi och dom” – tänkande. Det leder till att man inte förstår varandra – varken varandras arbetsuppgifter eller behov – vilket i sin tur lätt leder till att kommunikationen brister. Här krävs att både ledarskapet och medarbetarna anstränger sig för att överbrygga klyftan. Undersökningen tyder på att kommunikationsproblematiken delvis hänger ihop med att man undanhåller information från vissa medarbetare, endera omedvetet eller medvetet. Även olika värdegrunder och bakgrunder verkar kunna inverka negativt på kommunikationen.

Borgå stifts särdrag

Andra faktorer i relation till medarbetarskap, som speciellt framkommer i intervjun med Nyback och som kan utgöra både styrkor och svagheter i förhållande till det psykosociala välmåendet bland församlingsanställda, härrör sig till vissa särdrag hos Borgå stift. Stiftets geografiska splittring kan utgöra en svaghet genom att det blir så långa avstånd som försvårar besök och möten där man kan förebygga och följa upp de anställdas välmående samt den psykosociala arbetsmiljön. Den geografiska splittringen bidrar även med en mångfald bland de anställda, vilket kan å andra sidan vara en rikedom och tillföra något nytt bara vi uppehåller en dialog samt lyssnar och samtalar. Å andra sidan kan olikheter i frågan om personligheter och även de

⁸⁸ FA80.

traditioner och hembygdskulturer som de anställda vuxit upp med, skapa oförståelse samt påverka vi-andan negativt om mångfalden hanteras på fel sätt. Svenskfinlands och Borgå stifts litenhet kan alltså vara både en styrka och en svaghet, som nämnts på föregående sida. Nyback menar att litenheten gör att ”alla är insyltade i varandra”, vilket gör att man tror sig veta allt om varandra, samt lätt placerar varandra i hyllor och fack. Det här kan leda till att man ifrågasätter förtroendet för varandra, skvallrar och favoriserar. Det sociala livet inom Svenskfinland och Borgå stift kan bli till en möjlighet om man kan vara öppna och kommunicera med varandra samt vågar lita på varandra. Om man undviker att ha förutfattade meningar om varandra kan tillhörigheten vara en styrka, menar Nyback.

4.3 Analys av teori och praxis

De anställdas upplevelser av vilka faktorer som påverkar det psykosociala välmåendet sammanfaller i mycket med det som framkommer i litteraturen. Här kan man bl.a. se hur viktigt det är att försöka skapa en öppen kultur inom arbetsteamet, där man strävar efter god kommunikation och samarbetsvilja. I många konfliktsituationer eller vid osakligt bemötande är det ofta flera faktorer som tillsammans kan vara bakomliggande orsaker. T.ex. när det gäller ledarskap, kan det både vara frågan om ledarskap på högre nivå inom organisationen och ledarskap på lägre nivåer inom församlingarna. I enkäten framkommer att både bland ledarskap och bland övriga medarbetare förekommer problem som har med ens personlighet att göra, vilket kan påverka arbetet och arbetsgemenskapen samt välmående på arbetsplatsen. Det kan bl.a. ha att göra med olika värdegrunder och olika synsätt på arbetet, olika sätt att se på tron och på kyrkans uppgift, osäkerhet i sin roll på arbetet, psykopatiska drag, problem med personkemin i relation till vissa medarbetare samt rädsla för att stöta sig med andra.

Personliga faktorer kan också finnas på flera plan inom organisationen, och när det gäller människors samverkan med varandra är det oundvikligt att personkemin människorna emellan inte alltid fungerar som önskat. I boken *Psykologi i organisation och ledarskap* definierar man begreppet personlighet som en individs karaktäristiska

sätt att tänka, känna och handla.⁸⁹ Den personligheten bidrar till att göra människorna till unika individer, men kan samtidigt bidra till att deras personligheter ibland krockar med varandra och bäddar för konflikter.

Både enligt litteraturen och enkätundersökningen kan strukturförändringar göra att man plötsligt ska klara av att samarbeta med nya människor, vilket leder till att nya unika individer behöver lära sig att förstå varandra på ett sunt sätt för att man inom den nya organisationen ska kunna må bra. I kapitel 5.1.1 hänvisar jag till kyrkans dokument *Handlingsprogram 2019 för förebyggande och bemötande av sexuella trakasserier och övergrepp*. Där betonar Helen Liljeström vikten av att man inom kyrkans verksamhet anammar en kristen människosyn som bygger på tron om att Gud har gett livet som gåva åt människan, och som därför är heligt och bör skyddas och värnas om.⁹⁰ När människan glömmer bort att värdesätta sina medmänniskor framom att alltid sätta sina egna behov i främsta rummet, tappar hen lätt bort den kristna människosynen i sitt tänkande och handlande.

I enkäten framkommer inte så många uttalade följder av osakligt bemötande och konflikter, men man kan i de svarandes berättelser i många fall skönja en frustration över att deras situation inte tagits på allvar och att inget blivit gjort för att förändra situationen. I något fall har medarbetaren varit tvunget att söka sig en ny arbetsplats. Man har också konstaterat att om det är frågan om att man har blivit fel behandlad av ledaren, så sitter ledaren ändå säker på sin position medan det är den anställda som blir tvungen att anpassa sig eller byta arbetsplats. Det här leder enligt litteraturen till långvarig stress och oavslutade problem. Med tanke på alla allvarliga följder som Blomberg nämner i sin bok kan man konstatera att det är av största vikt för varje enskild anställds välmående att man tar tag i osakligt bemötande på arbetsplatsen i ett så tidigt skede som möjligt.

När man ser till enkäten kan man konstatera att det förekommer en hel del känsla av orättvisor bland de kyrkligt anställda som deltagit i enkäten. Det kan i sin tur bl.a. resultera i att en del människor reagerar genom att börja bete sig missunnsamt,

⁸⁹ Kauffmann & Kauffmann 2010, 163.

⁹⁰ Liljeström i *Borgå stift: Handlingsprogram 2019* (läst 27.8 2020).

misstänksamt och avundsjukt. Även problematiken kring sammanslagningar kan leda till osäkerhet, vilket i sin tur kan leda till avundsjuka och misstänksamhet. Därför är litteraturen, de anställda och Nyback överens om att det är viktigt att vid strukturförändringar satsa tid och resurser på att värna om den psykosociala miljön.

5 Vad kan man göra för att stärka välmåendet hos anställda i Borgå stift?

Allt vad ni vill att människorna skall göra er, det skall ni också göra dem. (Matt. 7:12)

I min intervju med Nyback lyftes det fram vilka grundpelare som bör finnas för att hålla upp ett fungerande arbetslag, vilket åskådliggörs här nedan med en bild:



Figur 2: Arbetets palats⁹¹

Bilden är en av Nyback omarbetad version av TTL:s (Arbetshälsoinstitutets) ”arbetsförmågehuset”.⁹² Nyback framhåller att organisationen och ledningen bör stöda arbetet. Det är viktigt med tydlighet och ett organiserat arbete samt gemensamma spelregler, öppen kommunikation och kontinuerlig utvärdering för att arbetslaget ska fungera och vara psykosocialt välmående. TTL lyfter fram att en arbetsplats som främjar hälsan bör utveckla arbetet, arbetsgemenskapen och arbetsmiljön så att det är möjligt för de anställda att göra hälsosamma val. En bra arbetsplats bör även uppmuntra arbetstagarna till att delta aktivt och göra saker tillsammans samt sporra personalen att utvecklas.⁹³

⁹¹ Figuren är lånad av Nyback, som själv använder den i sina föreläsningar. *Arbetets palats* är Nybacks egen begrepp.

⁹² Arbetshälsoinstitutet: Arbetsförmågehuset (läst 8.12.2020)

⁹³ Arbetshälsoinstitutet: Om arbetsgemenskap (läst 8.12.2020).

Mycket av det som önskas i enkäten angående att förbättra välmående på arbetsplatsen ses som en anspelning på den *Gyllene regeln*, d.v.s. den bibelvers som jag citerat i början av det här kapitlet. Oberoende av om man fungerar som ledare eller medarbetare, eller om man har en position inom organisationen, kan man gå till sig själv, lyssna till vad som skulle vara viktigt för en själv samt hur man själv skulle vilja bli bemött. Ofta stämmer det ganska långt överens med andras behov för att befrämja deras välmående.

I all den litteratur jag studerat inför mitt skrivande har det framkommit hur viktigt det är att osakligt bemötande och andra problem kommer till tals inom organisationen, gärna i ett så tidigt skede som möjligt. Det framkommer hur viktigt det är att både förebygga, förbättra och ta itu med redan befintliga problem. I kapitel 5.1 vill jag lyfta fram en del av de riktlinjer och åtgärder som redan finns inom Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland och inom Borgå stift. I kapitel 5.2 belyser jag vilka förbättringsmöjligheter de anställda erfar att det finns behov av.

5.1 Handlingsplaner, riktlinjer och styrdokument inom Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland samt inom Borgå stift

För att få en inblick i vilka handlingsprogram och riktlinjer kyrkan i allmänhet och Borgå stift i synnerhet redan har, delger jag i detta kapitel en del av det som redan är utarbetat. Eftersom avhandlingen riktar in sig på Borgå stifts församlingsanställda har jag fokuserat på de handlingsprogram och riktlinjer som finns inom Borgå stift, men nämner i slutet av kapitlet i korthet något om Evangelisk-lutherska kyrkans styrdokument *En trygg församling*.

5.1.1 Handlingsprogram 2019 för förebyggande och bemötande av sexuella trakasserier och övergrepp

Borgå stift har utarbetat dokumentet *Handlingsprogram 2019 för förebyggande och bemötande av sexuella trakasserier och övergrepp*. I dokumentets inledning står det att det inom kyrkans liv och verksamhet bör finnas respekt för livet och för människans

värde och självbestämmande över sin kropp.⁹⁴ I samband med att det under hösten 2017 aktualiserades många frågor kring övergrepp, som i sin tur ledde till den s.k. meetoo-rörelsen, var det många – främst kvinnor – som vågade stiga fram och berätta om olika lags sexuella övergrepp även inom kyrkan. Det här gjorde att Borgå stifts dåvarande biskop Björn Vikström gav referensgruppen för personalvård i Borgå stift uppgiften att komplettera det tidigare handlingsprogrammet som antagits 2014. I det tidigare handlingsprogrammet hade man främst haft fokus på att skydda barn och unga mot övergrepp. Nu ville man även utveckla materialet kring övergreppsfrågorna att gälla även vuxna. Även om handlingsprogrammet främst är inriktat på trakasserier, finns här en mångfacetterad definition på kyrkans syn på människans värde, vilket kommer i uttryck genom ett antal artiklar författade av referensgruppen. Handlingsprogrammet riktar inte specifikt in sig på hur man inom medarbetarskaran ska bemöta varandra, utan tar allmänt upp hur man inom kyrkan bör bemöta andra människor. Referensgruppen bestod av kyrkoherde Helen Liljeström samt Maria Sten och Fredrik Kass, båda sakkunniga vid kyrkostyrelsen. De vill i sina artiklar framför allt lyfta fram tre huvudrubriker: *människosyn*, *självkänsla* och *makt*. Helen Liljeström skriver om kristen människosyn och hur man förhåller sig till varandra bl.a. genom den människosyn man har. Hon beskriver kristen människosyn på följande sätt.

Kristen människosyn bygger på tron på Skaparen som står bakom allt liv och som har gett människan livets gåva. Livet, skapat av Gud, bär i sig en helighet som bör skyddas och värnas.⁹⁵

Hon lyfter fram att sexuellt övergrepp är skadligt och orätt, och bör därför behandlas som ett brott och anmälas till myndigheter. Hon skriver vidare att kyrkans uppgift är att skydda den utsatta, och att det därför inte är rätt att tiga om sexuella övergrepp oberoende om det gäller vuxna eller barn. Liljeström sammanfattar den kristna människosynen genom att förankra den i bibeln. Hon skriver att man kan sammanfatta etiken i *Den gyllene regeln*, vilken jag har citerat i början av kapitel 5, samt i det dubbla kärleksbudet:

⁹⁴ Liljeström i *Borgå stift: Handlingsprogram 2019* (läst 27.8 2020).

⁹⁵ Liljeström i *Borgå stift: Handlingsprogram 2019* (läst 27.8 2020).

Du skall älska Herren, din Gud, med hela ditt hjärta och med hela din själ och med hela ditt förstånd. Detta är det största och första budet. Sedan kommer ett av samma slag: Du skall älska din nästa som dig själv. (Matt. 22:37-40).

Liljeström utvecklar vidare den kristna människosynen med att om man som kristen ser Gud som skapare av allt liv, så bör man också se sin medmänniska som en varelse skapad av Gud, och därigenom en varelse med *det värde och den helighet som Gud har lagt in i skapelsen*. Den här synen på människan borde då påverka den kristnes sätt att möta andra, även som medarbetare. För att ytterligare citera Liljeström:

Bruk av våld, missbruk av makt, utövande av handlingar som sker mot någon annan människa mot hennes vilja, bristande respekt för medmänniskans integritet, kropp och självbestämmande är ett brott mot Guds skapelse och skapelsens helighet.

Det här citatet beskriver långt hur man också som medarbetare bör behandla varandra. Maria Sten skriver om att ha en sund självbild. Hon skriver att Bibelns bild av människan i 1 Mos. 1:27 är att hon är skapad till något underbart, skapad till Guds avbild, men att människan blir påverkad av omgivningen och livsförhållanden samt relationer, vilket kan ge människan en nedvärderande självbild. Sten menar att om människan inte får sitt behov av att bli älskad och bekräftad uppfylld, känner hon sig osedd och förbisedd. Hon skriver att det känslomässiga klimatet i hemmet påverkar människans självbild. Kyrkan har enligt henne en viktig uppgift i att se alla och visa respekt för alla, samt bekräfta att alla har samma värde, och att en kristen människosyn ska vara grunden för hur kyrkan bemöter människor.⁹⁶

I handlingsprogrammet tas även problem med maktrelaterat ledarskap upp. I sin artikel *#metoo, makt och ledarskap* skriver Fredrik Kass bl.a. om hur många människor, främst kvinnor, blivit utsatta för sexuella trakasserier av män som befann sig i ledarposition, d.v.s. i en maktposition. Han nämner viss forskning tyder på att det ofta är en vilja att dominera och utöva makt om kan ligga som motiv bakom en förövares sexuella övergrepp och att en del människor väljer yrken som ger dem möjlighet att vara dominanta. Därför är det för ledare att ständigt reflektera kring vad deras uppdrag och deras position kan medföra gentemot andra. Kass använder begreppet *tillitsmakt*

⁹⁶ Sten i *Borgå stift: Handlingsprogram 2019* (läst 27.8 2020).

för att förklara fenomenet att en person kan få makt och inflytande över en eller flera människor p.g.a. den tillit som hans position eller roll medför. När det gäller kyrkliga ledare kan man utge sig för att ha fått sin auktoritet av Gud. Här, poängterar Kass, används det mandatet på fel sätt. Han vill samtidigt påpeka att begreppet makt inte behöver vara negativt. Han uttrycker det som att det även kan ”fungera som en drivkraft att göra något gott för en annan människa eller för hela samhällen”.⁹⁷ Kass menar att om en ledare känner sig trygg eller inte i sin position, inverkar på hurdant ledarskap hen utövar. Han skriver att om ledarskapspositionen är otydlig eller om ledaren saknar egenskaperna för gott ledarskap kan det leda till att hen börjar kompensera för sina brister med härskartekniker, maktmissbruk och övergrepp.

I handlingsprogrammet 2019 finns ett program som är avsett att i första hand användas när den som upplever sig ha blivit utsatt för övergrepp är en anställd eller en frivillig ledare i församlingen. Här har man listat förmannens uppgift efter att de akuta åtgärderna har vidtagits, d.v.s. när kontakt till polismyndigheten, stiftets kontaktpersoner eller församlingens kyrkoherde redan har tagits:

- se till att förövaren fräntas sina arbetsuppgifter
- se till att den utsatta får professionell hjälp i form av samtal och själavård
- stöd dem som på olika sätt berörs av det skedda med samtal och handledning
- avväg när och hur församlingen skall informera media om att sexuella övergrepp förekommit inom ramen för församlingens verksamhet. Den som ansvarar för kontakten till media bör vara saklig och säga endast det som man har belegg för. Kommunikationen utåt och inåt följer i regel principerna för församlingens kriskommunikation
- ge saklig och nödvändig information till anhöriga, biskopen, medarbetare och förtroendevalda
- i samråd med biskop avgöra om åtgärder bör vidtas också i de fall där polisutredning inte blir aktuell

Här finns tydliga direktiv på hur man bör gå till väga när någon har blivit utsatt för övergrepp. Många gånger kan det vara frågan om andra typer av osakligt bemötande av en person som utövar maktmissbruk, men en del av de här direktiven fungerar även i sådana sammanhang.

⁹⁷ Kass i *Borgå stift: Handlingsprogram 2019* (läst 27.8 2020).

5.1.2 Stöd i arbetet

På Borgå stifts hemsida finns en länk på startsidan som heter *Stöd i arbetet*.⁹⁸ Under den länken finns en rad med underrubriker som handlar om just personalvård, arbetshandledning, utveckling av arbetslag, arbetshälsa, osakligt bemötande, trakasserier m.m. När det gäller Borgå stift, försiggår personalvård både i församlingar och samfälligheter, samt i prosterierna och domkapitlet. Här ingår såväl arbetsmiljöarbete, handledning, konflikthantering som arbetslagsutveckling. Även rehabilitering, mentorskap och biskopsvisitationer hör till personalvårdens område.

Inom kategorin arbetshandledning finns det både arbetshandledning för kyrkoherdar och ledande tjänstemän, samt arbetshandledning för kyrkligt anställda. Inom chefshandledningen vill man ge verktyg och färdigheter till att leda och förstå organisationer. Man vill även hjälpa dem till att klara av att leda förändringsarbete och främja god personalförvaltning. När det gäller nyanställda kyrkoherdar, har man som ett led i att utveckla och stärka deras ledarskap, utvecklat ett mentorskapsprogram. Nyback berättade i intervjun att mentorsprogrammet innebär att varje ny kyrkoherde får en egen mentor efter att hen har hunnit installeras. Efter installationen sätter domkapitlet igång mentorsprogrammet och efter uppgjort kontrakt träffas den nyblivna kyrkoherden och mentorn ca en gång per månad i ett års tid. Efter genomgången mentorsprogram utvärderas tiden tillsammans. Genom att ha en lite äldre mentor med erfarenhet, kan den nyblivna kyrkoherden få konkret hjälp med t.ex. identitetssökande, personalfrågor och styrdokument. Det här hoppas man ska bidra till fler verktyg i sitt ledarskap för den nya kyrkoherden.

Handledning av övriga kyrkligt anställda sker delvis individuellt och delvis i grupp under ledning av behöriga arbetshandledare. Där samtalar man och reflekterar över frågor som berör såväl yrkesroll som uppdrag, arbetsgemenskap och arbetssituation. När det gäller arbetshandledning förklarar Nyback att det oftast är frågan om en längre satsning vid utvecklandet av ett arbetslag. Oftast sträcker sig projektet över ett år, där man avsätter vissa dagar till enbart arbetshandledning. Hon poängterar att kyrkoherden ska vara nyckelperson i handledningen, inte någon utifrån. Enligt hennes erfarenheter

⁹⁸ Borgå stift: Stöd i arbetet (läst 27.8 2020).

finns oftast lösningarna hos ledningen och personalen tillsammans. Samarbetet och förståelsen mellan ledningen och medarbetarna är av största vikt, eftersom alla ska inspireras och vilja arbeta för en gemensam fungerande struktur och verksamhet

Nyback lyfter även fram den relativt nya satsningen inom domkapitlet, som innebär att man systematiskt arbetar för att få organisationskonsulter till stiftet. Organisationskonsulterna utbildas till att kunna jobba med organisationer, förstå hur de fungerar, hur konflikter uppstår samt hur ledare och övriga anställda fungerar i en organisation. De tränas i sin utbildning till att kunna utveckla organisationer i positiv riktning. Dessa konsulter kan även gå in i strukturförändringar samt göra insatser för att skapa bra arbetsplatser i kyrkan.

På sin webbsida ger Borgå stift även direktiv för hur man kan gå tillväga vid osakligt bemötande, trakasserier och sexuella trakasserier på arbetsplatsen. Man ger anvisningar om vad arbetsgivaren kan göra för att ingripa i sådana situationer. Arbetsgivaren kan ge den skyldige en anmärkning, ge hen en varning, omorganisera arbetsuppgifter eller arbetslokaler samt i allvarliga fall säga upp den skyldige eller häva hens tjänste- eller avtalsförhållande. Här poängterar man också att osakligt bemötande och trakasserier många gånger kan bli en följd av dålig arbetsorganisering, oklar ansvarsfördelning, brister i ledarskapet eller ett icke fungerande samarbete. Även här, betonar man på Borgå stifts webbsidor, ska arbetsgivaren ingripa vid behov. Men man lyfter även fram arbetstagarens eget ansvar genom att hänvisa till arbetarskyddslagen. Man vill poängtera följande:

Det är vars och ens skyldighet att undvika ett beteende som kan upplevas som osakligt bemötande eller trakasserier. Dessutom ska den vars beteende upplevs som osakligt bemötande eller trakasserier förändra sitt agerande.⁹⁹

⁹⁹ Borgå stift: Stöd i arbetet (läst 27.8 2020).

När det gäller hur man går tillväga vid upplevelse av att ha blivit osakligt bemött eller trakasserad på arbetsplatsen ger Borgå stift följande direktiv:

- Gör klart för personen att du upplever beteendet som osakligt och inte kan acceptera sådant agerande.
- Beskriv konkret vilket slags beteende du upplevt som osakligt. Be personen sluta med trakasserierna eller förändra sitt agerande.
- Anmäl trakasserierna till arbetsgivaren. Du kan berätta om dem muntligt eller skriftligt. Du kan be en arbetskamrat, arbetarskyddsfullmäktigen eller förtroendemannen om hjälp och ni kan tillsammans anmäla trakasserierna till arbetsgivaren. Vid behov får du också hjälp från företagshälsovården.
- Med tanke på den fortsatta behandlingen av ärendet är det viktigt att anteckna när trakasserierna förekommit, hur ofta de upprepats, vem som varit närvarande och hur du själv agerat. Det är också bra att spara eventuella osakliga eller sårande meddelanden.¹⁰⁰

Direktiven är konkreta och klara, vilket är viktigt vid situationer där man som utsatt behöver tydlig ledning.

Inom kategorin arbetshälsa tar man på Borgå stifts webbsidor upp företagshälsans tjänster, arbetsmiljöfrämjande åtgärder och förebyggande av trakasserier. Inom den hälsobefrämjande verksamheten ordnas även s.k. Tyhy-verksamhet inom församlingen eller samfälligheten. Tyhy är en förkortning av ordet *Työhyvinvointi*, vilket betyder Hälsobefrämjande på arbetsplatsen. Inom Tyhy-verksamheten erbjuds förebyggande aktiviteter och förmåner till de anställda. Det bjuds även på olika möjligheter till rekreation, förbättrande av konditionen o.s.v. Hit hör åtgärder för att upprätthålla arbetsförmågan t.ex. genom att se över arbetsmetoder, arbetsmiljön, arbetsplatsens kultur, tidsarrangemang m.m. På Borgå stifts webbsidor lyfter man fram att kyrkligt anställda årligen erbjuds svenskspråkig yrkesrelaterad rehabilitering på Härmä Rehab.¹⁰¹

¹⁰⁰ Borgå stift: Stöd i arbetet (läst 27.8 2020).

¹⁰¹ Borgå stift: Stöd i arbetet (läst 27.8 2020).

5.1.3 Riktlinjer utgående från kyrkans dokument

Inom Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland har kyrkostyrelsen utvecklat ett säkerhetsdokument, *En trygg församling* (2018). Säkerhetsdokumentet är utarbetat för att utveckla och förbättra säkerheten i veckoverksamheten och på församlingarnas utfärder och läger. Dokumentet riktar sig både till anställda och personer inom förvaltningen. Det handlar alltså inte specifikt om kyrkligt anställdas psykosociala trygghet, men det innefattar hela kyrkan, hela församlingen, och alltså då också de anställda. I dokumentet lyfter man fram följande:

När man diskuterar trygghet i församlingen måste man till exempel fundera över hur vi skapar atmosfären, hur vi möter människor och hur vi sörjer för att mobbning, diskriminering eller sexuellt trakasserier på någon nivå inte börjar gro i församlingen.¹⁰²

Här poängterar man strävan efter att minska osakligt bemötande i församlingen. Man betonar vikten av att människans värde respekteras oberoende av hennes bakgrund och livsåskådning och att man inom församlingen beaktar människan som en fysisk, psykisk, social och andlig helhet. Dokumentet belyser även mobbning på arbetsplatsen, och att det är viktigt att omedelbart ingripa vid förekomsten av sådant genom att till exempel kontakta den verksamhetsansvariga eller chefen. För att tydliggöra detta följer här ett utdrag ur dokumentet:

Det är chefens uppgift och arbetsgivarens ansvar att hantera mobbning. Om den som mobbar är chef hör ärendet till dennes chef. Den som blivit utsatt för mobbning ska upplysa gärningsmannen om att han eller hon inte godkänner dennes beteende. Om mobbaren är chef kan fallet meddelas direkt till personens chef. Alla anställda är dock skyldiga att göra anmälan om de upptäcker att någon på arbetsplatsen blir osakligt bemött. Ur uppföljningens och övervakningens synvinkel hör arbetsplatsmobbning också till arbetarskyddsfullmäktigen och företagshälsovården. Arbetarskyddsfullmäktige och företagshälsovården ger information och anvisningar och kan vid behov hjälpa vid behandlingen av osakligt bemötande. Den anställda kan alltid be arbetarskyddsfullmäktigen, den förtroendevalde eller någon annan stödperson att komma med när osakligt bemötande av vilket slag som helst behandlas.¹⁰³

¹⁰² Trygg församling 2018, 35.

¹⁰³ Trygg församling 2018, 42-43.

På kyrkans arbetsmarknadsverk finns utarbetade instruktioner för församlingen som arbetsgivare. Instruktionen heter *Främjande av ett gott bemötande på arbetsplatsen* och innehåller en rekommendation om åtgärder för att förebygga osakligt bemötande och trakasserier. Websidan innehåller länkar till material och anvisningar gällande osakligt bemötande och trakasserier, bl.a. till arbetarskyddsförvaltningens webbtjänst, som inleder sin webbsida kring osakligt bemötande på följande sätt:

Trakasserier eller annat osakligt bemötande på arbetsplatsen kan äventyra arbetstagarnas hälsa. Arbetsgivaren är skyldig att ingripa i trakasserier på arbetsplatsen efter att de blivit kända.¹⁰⁴

I dokumentet *En kyrka med ökade olikheter - Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland åren 2012–2015: En översikt över kyrkans arbete*, poängterar författarna att det har blivit allt viktigare att de anställda kan arbeta mångfacetterat och behärska konsten att samarbeta med olika människor och yrkesgrupper. För att citera författarna:

Anställda måste möta andra och vara beredda till samverkan både med andra professionella och med församlingsmedlemmar.¹⁰⁵

Det här visar på att det är av största vikt att församlingarna och deras ledare väljer att prioritera personalvård, utvecklingssamtal, grupphandledning o.dyl. för att få en så bra grund som möjligt till gott samarbete och respektfulla människomöten.

5.2 Informanternas tankar kring hur man kunde stöda det psykosociala måendet

5.2.1 Lättillgänglig information

När det gäller faktorer som kan stärka den psykosociala arbetsmiljön framstår lättillgänglig information som en önskvärd resurs bland de anställda.¹⁰⁶ Informant FA37 skriver:

¹⁰⁴ Arbetarskyddsförvaltningen (läst 20.11 2020).

¹⁰⁵ Haapiainen & al. *En kyrka med ökade olikheter* 2017, 44.

¹⁰⁶ FA28, FA37, FA73.

Jag tycker att läget i allmänhet är bra när det gäller information och instruktioner kring dessa, men det är en annan sak om folk vet att det finns.

I enkäten nämns både information som borde ges till nyanställda i samband med att de börjar jobba på sin nya arbetsplats, samt information om hur man går till väga vid osakligt bemötande. Ett förslag är att man vid introducering av nyanställda kunde ta mera hjälp av de som arbetat längre på arbetsplatsen.¹⁰⁷ Förslaget innebär att man t.ex. kunde ha en lista som de redan inkörda arbetstagarna kan gå igenom med de nyanställda. Man lyfter även fram vikten av att tänka igenom vilka outtalade regler som kan finnas på just den arbetsplatsen i just det teamet.¹⁰⁸ Sådant kan annars vara svårt för den nyanställda att snappa upp och få grepp om.

Det anses viktigt att ha klara strukturer och ansvarsfördelningar inom teamet, samt tydliga befattningsbeskrivningar och klargöranden av vem som har vilka befogenheter. Även lättillgänglig information och modeller för hur man i ett tidigt skede tar sig an små problem, samt hur man tar tag i situationer som gått för långt anser hen vara viktiga.¹⁰⁹ Nyback lyfter också fram vikten av att ha lättillgänglig information för de anställda.

5.2.2 Personalvård

Som redan konstaterats har man i enkäten betonat både regelbundna utvecklingssamtal och regelbunden arbetshandledning. Enligt de anställda borde arbetshandledningen hållas i ett tidigt skede och erbjudas medvetet åt varje anställd. Varje medarbetare bör känna till att man har rätt till arbetshandledning. Man uttrycker en önskan om att alla skulle uppmuntras till att åtminstone en gång under sin tid i arbetslivet delta i en arbetshandledningsprocess på 40 timmar, vilken finns att tillgå inom kyrkan. Man ser också gärna att man i arbetet skulle uppmuntras till att ha en personlig självvårdare eller andlig vägledare.¹¹⁰

¹⁰⁷ FA9.

¹⁰⁸ FA36.

¹⁰⁹ FA73.

¹¹⁰ FA36.

I enkäten efterlyses även regelbunden grupphandledning oberoende av om man ännu har stora problem inom teamet eller inte. Man framhåller att det är viktigt att lägga upp gemensamma mål samt fundera kring hur man når dit och vad man gör om man inte når dit. Som nämnts i kapitel 5.2.1, anser också Nyback att det skulle vara viktigt att ta tillvara kyrkans arbetshandledare och att satsa mer tid speciellt på arbetshandledning i grupp. En grupps styrka är att man kan bolla problem och spegla sina tankar och åsikter mot varandra för att nå gemensamma mål och strukturer. Både Nyback och de anställda poängterar att kyrkan har bra utbildade arbetshandledare, vilket man bör ta tillvara. Man poängterar även vikten av att prata om vilka förväntningar man har på sina uppgifter, på chefen och på varandra. Det är viktigt att sträva efter bättre arbetsklimat och mera samarbete, samt att öva sig i att lyssna på sina arbetskamrater. Här lyfter man fram en önskan om mer arbetshandledning i grupp och utvecklingssamtal minst två gånger per år, samt att man inte bör blanda in t.ex. lönediskussioner i samband med utvecklingssamtalen, utan att de ska föras skilt.¹¹¹ Man ser helst att utvecklingssamtalen följs upp noggrant bl.a. genom anteckningar. Dessa utvecklingssamtal bör vara obligatoriska både från ledarens och medarbetarnas sida.¹¹² Man hoppas på att ledarna tar individuella samtal i rutin och faktiskt håller dem, lyssnar på sin personal och prioriterar deras behov.

Det är önskvärt att församlingarna skulle satsa tid och pengar på att stärka arbetsgemenskapen. Medarbetarna behöver känna varandra och lita på varandra för att få en mera öppen kultur och trygg atmosfär.¹¹³ De anställda poängterar att det är viktigt med vi-andan och att man inom kyrkans arbete får uppleva att man arbetar tillsammans för ett gemensamt mål och för allas bästa. Man behöver lära sig att se resurserna hos varandra istället för att leta efter fel.

I undersökningen poängteras även att man bör uppmuntra varandra och försöka förstå varandra. För att öka förståelsen föreslår man att man ska försöka stärka gemenskapen mellan olika sektorer och olika yrken inom kyrkan. Som tidigare påpekats är det viktigt att satsa på tillfällen där man har möjlighets att träffas över sektorsgränserna för att få

¹¹¹ FA27, FA48.

¹¹² FA27, FA29.

¹¹³ FA11, FA36.

mera insikt i varandras arbete inom medarbetarskaran.¹¹⁴ Informant FA64 uttrycker sig så här:

Men utifrån det jag sett, hört och förstått så skulle det behövas mera insikt i varandras arbete inom medarbetarskaran. Det är superviktigt att alla har en inblick i andra sektorer arbete, på det viset minskar vi på mobbning, missförstånd, avundsjuka, konflikter m.m. Enligt mig utgör alla sektorer lika viktigt och tungt arbete men på olika sätt!

När det gäller att hantera konflikter betonas vikten av att anlita sakkunnig hjälp. Hen menar att det ibland krävs en utomstående person för att kunna se problemet ur en mer objektiv synvinkel. Om man försöker lösa alla konflikter internt kan det lätt ske orättvisor i konfliktlösningsprocessen.¹¹⁵ En viss problematik kan skönjas kring att de som är i ledande ställning oftast verkar vara skyddade från att behöva ställas till svar för osakligheter och dåligt ledarskap (se kapitel 4.2.2). Här önskar man en rättvis behandling av alla oberoende av vilken yrkesstatus man innehar.

5.2.3 Öppenhet, respekt och samarbetsvilja

I enkäten belyser man vikten av att behandla och bemöta varandra respektfullt, och man lyfter åter fram *Den gyllene regeln*. I det här avseendet handlar det om att alla anställda borde ta sitt ansvar och se till varandras bästa för att öka välmående i församlingen.¹¹⁶ Här skiljer det sig säkert en hel del från team till team och församling till församling, samt på den enskilda individens upplevelse av sin arbetsmiljö. När det gäller ansvar, är det viktigt att alla anställda gör sitt yttersta för att följa anvisningar, rekommendationer och planer som finns utarbetade inom kyrkan. Samtidigt poängteras det att det är viktigt att de anställda inte är ”för känsliga”, d.v.s. att de inte tar åt sig personligen av sådant om sägs för att utveckla och befrämja arbetet.¹¹⁷

Än en gång betonas vikten av att ta konflikter på allvar innan de eskalerar, och att man inte ska hålla tyst om osakligt bemötande, utan att såväl medarbetare som ledare ska våga lyfta fram det som är fel. Informant FA17 föreslår följande:

¹¹⁴ FA64, FA74.

¹¹⁵ FA8.

¹¹⁶ FA48, FA63.

¹¹⁷ FA11.

Genom att modigt tala och inte godkänna osakligt bemötande i ett tidigt skede, kunde en stor del av problemen undgås. Detta kräver naturligtvis att förmännen med kyrkoherdarna i spetsen är medvetna, utbildade och har verktyg för att hantera situationerna. Att ha en förebyggande plan, räddar inte situationerna om inte någon förman "vågar" ta tag i saken.

Ett par anställda använder uttrycket "att lyfta katten på bordet", och vill med det poängtera vikten av att våga ta till tals osakligt bemötande och andra oenigheter.¹¹⁸ Det är viktigt att det på arbetsplatsen är sådan atmosfär att man vågar berätta när något inte känns bra, och att man då får uppleva att man blir hörd och trodd.¹¹⁹ En del av de anställda tror att om medarbetarna tar större ansvar för att ta del av och följa kyrkans planer och styrdokument skulle ingripandet vid felaktigt behandling av en medarbetare bli mera "legitimt" och det skulle bli lättare att agera. Som tips ges att man kan göra egna trivselregler på arbetsplatsen för att stöda gott medarbetarskap samt aktualisera frågan hur vi bemöter varandra.¹²⁰ Med hänvisning till kapitel 4.1 kan man här nämna den felaktiga "snällheten" och betona att man inte bör släta över osakligt bemötande. Vikten av att kunna samarbeta och lyssna på varandra i medarbetarskaran betonas i enkäten.¹²¹ Här är Nyback inne på samma linje. Hon framhåller att öppenhet i kommunikationen är mycket viktig för det psykosociala välmåendet. Det behöver finnas både en öppenhet medarbetarna emellan samt mellan ledaren och medarbetarna. Även öppenhet mellan de anställda och förtroendevalda är viktig, eftersom man ska arbeta för en gemensam sak.

5.2.4 Ledarskap och utbildning i konflikthantering

Som redan konstaterats i avhandlingen, har ledarskapet stor betydelse för välmående på arbetsplatsen.¹²² Bland de anställda efterlyses tydligare och stabilare ledarskap. Man menar att bristande ledarskap och oförmåga att hantera osakligt bemötande bland medarbetarna är två faktorer som starkt inverkar på välmående. Man ser gärna att förmännen inte är konflikträdna, utan att de vågar ta tag i saker även om det kan kännas

¹¹⁸ FA31, FA82.

¹¹⁹ FA29.

¹²⁰ FA11.

¹²¹ FA29, FA72, FA78.

¹²² Se bl.a. kapitel 4.1 och 4.2.2.

obekvämt för dem.¹²³ Förmännen bör enligt de anställda se till att olika planer och riktlinjer följs inom arbetsteamet, samt att det är alla medarbetares ansvar att följa planer och riktlinjer.¹²⁴ Man lyfter även fram vikten av att ledaren skulle sträva till att bidra till förstärkandet av medarbetarnas självtroende, genom att bl.a. ge dem möjlighet att delta i kurser samt ha möjlighet att upprätthålla kontakt med andra arbetare både inom egen församling och med andra församlingar. Därför önskas mer ledarskapsutbildning bland ledarna, där man skulle sätta vikten på kommunikation och konflikthantering i stället för att sätta för stor vikt vid enbart det administrativa.¹²⁵ I enkäten föreslås att det efter ledarskapsutbildningen skulle ges direkt fortbildning inom konflikthantering för alla ledare och förmän. Det påpekas att ”formell kompetens och att ha ledarskapskunskaper är två helt olika saker”.¹²⁶ Här verkar man syfta på att det inte bara räcker med att ha intyg som bestyrker att man har formell behörighet till att vara t.ex. kyrkoherde, utan att det även krävs att man verkligen behärskar ledarskapsmetoder och hur man bemöter människor i egenskap av ledare. Ytterligare en tanke är att man inom alla yrkeskårer i församlingarna borde lära sig mera om konflikthantering i sina grundläggande utbildningar.¹²⁷

Även behovet av en ledares förmåga att hålla sig neutral och opartisk lyfts fram i undersökningen.¹²⁸ Här kommer känslan av att bli orättvist behandlad fram, vilket även behandlas i kapitel 5.2.6. Det är inte alltid riskfritt att ta upp konflikter med förmännen och man menar att man som anställd är beroende av ledarens gillande, vilket leder till att man väljer sina strider.¹²⁹ Informant FA47 ställer frågan: ”Varför är kyrkan en skyddad verkstad där kritik och oliktankare tystas ner?” Det här visar på att det bland en del medarbetare finns en rädsla för vad man kan och inte kan säga åt ledaren. Det här är också en viktig sak att ta upp under ledarskapsutbildningarna. Det här handlar också ganska långt om ledarens egna personliga utveckling och utveckling av förmågan att hantera medarbetarnas ifrågasättande och kritik, för att kunna vända det till något positivt. Både som ledare och medarbetare bör man kunna ta kritik och

¹²³ FA17.

¹²⁴ FA11, FA77.

¹²⁵ FA77.

¹²⁶ FA21.

¹²⁷ FA43.

¹²⁸ FA33, FA54, FA73.

¹²⁹ FA69.

oliktänkande från varandra för att arbetet och arbetsgemenskapen ska kunna utvecklas.¹³⁰ Det här är också en viktig sak att behandla inom arbetshandledningen.

Nyback lyfter fram att ledarskapet är utvecklande där man jobbar för att man gemensamt ställer upp mål och utvärderar resultatet samt satsar på ett värdestyrt team. När det gäller ledarnas kompetens och utveckling kan här nämnas det mentorskap som Nyback lyfter fram. Det ettåriga mentorskapet som de nyanställda kyrkoherdarna får ta del av, ger dem en möjlighet att snabbare växa in i den ledande rollen, både när det gäller personalfrågor och förvaltningsfrågor. Nyback tar som exempel hur viktigt det är att kyrkoherden försöker hålla medarbetarsamlingarna på ett optimalt sätt. Hon menar att det även här är viktigt med struktur och att det bör skötas på ett professionellt sätt med protokollföring och klara linjer.

5.2.5 Vikten av stiftets stöd till både förmän och övriga anställda

Undersökningen synliggör problematiken kring otillräckliga resurser för att hinna stöda de som befinner sig i ledarskapspositioner i församlingarna. Mer tid borde avsättas till att stärka arbetsgemenskapen och en annan reflekterar över att det verkar som att det inte finns tillräckligt med tid och resurser för stiftet att stöda församlingarna ledare i den omfattning som skulle behövas. Man önskar även en bättre strukturering vid sammanslagningar, vilket skulle hjälpa till att dela resurserna mera rättvist inom hela den nya församlingen. Som det är nu anser hen att resurserna fördelas på ett ojämnt sätt till fördel för de större ursprungsförsamlingarna.¹³¹

Även i detta kapitel vill jag ta upp problematiken som framkommer i enkäten gällande vad kyrkan har för verktyg till att hantera situationer där det är den kyrkliga ledaren som har betett sig olämpligt. Som redan nämnts i kapitel 3.2.2 verkar det enligt de anställda som att präster – speciellt de i ledande ställning – sitter säkert även om de beter sig osakligt. De beskriver det som att kyrkan då fungerar som ”skyddad arbetsplats”. Informant FA11 nämner dokumentet *En trygg församling*, som behandlar även osakligheter från förtroendevalda eller andra samarbetspartners (vilket jag väljer

¹³⁰ FA11, FA36, FA47.

¹³¹ FA21, FA33.

att inte nämna desto mera i denna avhandling). Dokumentet *En trygg församling* har även presenterats i kapitel 5.1. Som tidigare nämnts, så erfar en del anställda att de planer och styrdokument som finns inom kyrkan inte riktigt används så effektivt som de borde. Uttrycket ”lyfta katten på bordet” syftar här på följderna av osakligt bemötande och man menar att det är oerhört viktigt att förövarna får stå till svars för sina handlingar och att det är onödigt med kyrkans olika planer, dokument och blanketter om ingen ändå tar tag i saken, utan allt rinner ut i sanden. Här efterlyses alltså en tydligare linje från kyrkans/förmännens sida att följa de riktlinjer som finns, även om det blir ”obekvämt”. I enkäten förekommer flera exempel på att man som anställd erfar att ingen förändring har skett när man påtalat det osakliga bemötandet. På frågan om vad som gjordes för att reda ut det osakliga bemötandet i informant FA65:s situation, svarar hen såhär:

I vissa fall inget, i några fall diskussion med berörda. Jag har en gång bytt arbetsplats då närmaste förmannen var problemet. I många fall säger ledningen att "hen är nu bara sån" och allt har fortsatt som förut.

Ett exempel på hur situationen har behandlats kommer fram i informant FA33:s berättelse:

Jag har försökt prata om hur det känns vid arbetshälsovården flera gånger, en gång ledde det till ett trepartssamtal med chefen men det ledde ingenstans, inget blev bättre.

I ovan citerade berättelse kan man skönja en uppgivenhet och frustration över att problemet inte tas på allvar, och att ingen verkar på allvar försöka åtgärda problemen. Men i enkäten finns även exempel på hur man på ett konstruktivt sätt har kunnat hjälpa den utsatta. Till exempel framkommer det att någon anställd har fått stöd genom interna samtal med de inblandade samt genom värdefullt stöd från domkapitlet och arbetsplatshälsovården. Någon annan har också blivit hjälpt av arbetshandledning inom teamet och en tredje fick hjälp genom arbetslagsutveckling tillsammans med domkapitlets arbetshandledare.¹³² Följande åtgärder hjälpte FA73:

Arbetsplatshälsovårdens psykolog träffade alla inblandade för enskilda samtal, därefter för ett gruppsamtal med de inblandade.

¹³² FA7, FA35, FA70.

Här ser vi exempel på när personalvården och arbetarskyddet har fungerat som sig bör, och där de anställda har fått uppleva att det går att göra skillnad för att få en mera psykosocialt välmående arbetsmiljö. För de anställda är det viktigt att kunna känna sig trygg i sin arbetsmiljö, att medarbetarna känner varandra och att atmosfären känns öppen och trygg.

Nyback lyfter fram biskopsvisitationerna som ett ytterst viktigt arbetsredskap när det gäller att stöda, inspirera och pejla in hur de anställda mår. I samband med biskopsvisitationerna träffar domkapitlets personal hela församlingens personal både enskilt och i grupp, vilket ger dem möjlighet att se och höra hur de anställda upplever sin arbetssituation. Biskopsvisitationen utgör på så vis en viktig del i det förebyggande arbetet gällande den psykosociala arbetsmiljön. Här har man från domkapitlets sida möjlighet att få en bra bild av arbetslaget, den psykosociala miljön och arbetsplatsen samt upptäcka om något avviker inom en församling. Om det exempelvis är ovanligt mycket sjukskrivningar som verkar beror på psykosocial utmattning eller om man från församlingen informerar om konflikter eller andra psykosociala problem har domkapitlet möjlighet att agera konsulterande samt möjliggöra och skapa plattformar. Ibland kan de också komma in med medling. Hon påpekar att det ju handlar om personer, relationer och kommunikation. Hon konstaterar samtidigt att det ibland faktiskt är så illa att man helt enkelt måste fly. Nyback citerar Margareta Melin och säger: "Ibland måste man fly för livets skull". Hon förklarar det som att ibland ska man inte ens försöka, utan man måste låt självbevarelsen driva en till flykt, och poängterar att det i det sammanhanget aldrig är frågan om ett misslyckande.

5.2.6 Jämställdhet

I enkäten betonas vikten av jämlik fördelning som en förbättringsfaktor med tanke på välmående.¹³³ Man önskar bl.a. en jämlikare behandling angående befattning, kön, ålder, yrke och arbetsuppgifter. Informant FA71 efterlyser "jämlik behandling av alla i alla situationer".

¹³³ FA21, FA33, FA54, FA71.

Som tidigare nämnts, lyfts problematiken kring kyrkans hierarkiska struktur fram, och man menar att det finns en viss rangordning bland anställda.¹³⁴ Det här hoppas man att ska kunna motarbetas. I en del församlingar görs också skillnad mellan kyrkligt utbildad personal och övrig personal, och man efterlyser en tydligare jämlik behandling mellan alla yrkesgrupper, där alla får uppleva att de behandlas som lika viktiga och värdefulla, med samma rättigheter och skyldigheter.¹³⁵ Nyback framhåller också att det är viktigt att inom arbetslaget diskutera frågor kring hur man ska jobba. Man behöver tänka igenom om man ska jobba sektorsvis eller överskridande, samt försöka hitta en balans som kan hjälpa till att minska den psykosociala belastningen. Hon påpekar att strukturer är viktiga och att de skapar möjligheter att kommunicera. Även när det gäller att få en mera jämställd arbetsplats inom kyrkan, är det viktigt med en öppenhet, där man kan lyfta upp de här frågorna på bordet.

5.3 Analys av teori och praxis

Författarna Östberg och Eriksson diskuterar betydelsen av att känna sig trygg som arbetstagare. De menar att det framför allt är tre faktorer som är av stor vikt för att minska på stressen på en arbetsplats. Dessa tre faktorer är krav, kontroll och stöd. De förklarar att det är viktigt med tydliga arbetsuppgifter, samt utrymme för den anställda att själv kunna påverka arbetstakten och arbetssättet. De poängterar nödvändigheten av kontinuerligt stöd för att som arbetstagare kunna utvecklas och känna trygghet.¹³⁶ I min undersökning kan man också se att de här faktorerna har stor betydelse för de anställda. Genom deras berättelser ser man hur viktigt det är med klara strukturer och arbetsbeskrivningar, god information och stöd från arbetsgivaren för att erfar god psykosocial arbetsmiljö.

I en del enkätberättelser framkommer det att man vid osakligt bemötande eller konflikter erfar att ledarskapet har tagit saken på allvar. Man har i vissa situationer fört en del samtal eller genomgått trepartssamtal med arbetsplatshälsovårdens psykolog, den utsatta och den som upplevts som förövare. En del har även fått tillgång till

¹³⁴ FA64.

¹³⁵ FA47.

¹³⁶ Östberg & Eriksson 2009, 135-136.

arbetshandledning, vilket i vissa fall har hjälpt och i vissa inte. Men här kan man se att även om situationen inte alltid har blivit helt åtgärdad, skapar ändå känslan av att ha blivit lyssnad till och blivit tagen på allvar en viss trygghet och positivitet.

En del av de utsatta har inte anmält sin situation till ledarskapet eller någon annan, och det framkommer inte i enkäten vad det beror på. Det kan möjligtvis bero på att de inte vågat göra det, inte brytt sig om att göra det eller inte har fått information om hur de kan gå till väga i en dylik situation. Jag tänker att det kan vara vilken av dessa orsaker som helst och ibland flera faktorer som inverkar på huruvida man som utsatt klarar av att ta tag i saken. När det t.ex. gäller mobbning kan det många gånger vara så att den utsatta till sist tror att det är hen själv som är orsaken till problemet. Som tidigare nämnts är det också ofta så att den utsatta är i underläge i förhållande till den som mobbar, vilket gör att hen får svårt att försvara sig.¹³⁷ Det kan också vara så att den utsatta är rädd för vilka följderna kan bli om man vänder sig till organisationen för att få hjälp, speciellt om man inte litar på att organisationen är kapabel att hantera mobbningen eller konflikten. Därför är här förutsättningen att organisationen fungerar och är beredd att ta tag i saken och även begära professionell hjälp utifrån vid behov.¹³⁸

När man fördjupar sig i de planer och strategier som Borgå stift och Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland har, ser man att det långt finns välutvecklat och väl genomtänkt material med goda tjänster som vill förebygga och stöda personalens välmående. Min tolkning utgående från enkäten är att det är många anställda som inte är medvetna om dessa tjänster och möjligheter, och jag ser här en möjlighet för församlingarna att kunna förebygga och underhålla välmående bland de anställda genom att satsa mer helhjärtat på sina anställdas välmående. En tydligare information och framhållande av stödmöjligheter kunde vara på sin plats i många församlingar.

I kapitel 5.1.2 nämns mentorskap som något positivt, men som bara erbjuds åt blivande kyrkoherdar. Mentorskapet organiseras av domkapitlet och pågår i ca ett års tid genom att man ingår ett mentorsavtal. Jag tror att mentorskap skulle kunna vara något bra även för övriga församlingsanställda, samt för kyrkoherdarna även senare under

¹³⁷ Blomberg 2016, 32.

¹³⁸ Blomberg 2016, 177.

arbetslivet. Att ha en mentor att tillgå skulle delvis kunna ersätta arbetshandledning genom att bli en del av vardagen där den anställda har möjlighet att bolla sina tankar, samt få en möjlighet att utvecklas och se med rätt perspektiv på sin yrkesroll och på sin arbetsmiljö. Den här typen av mentorskap skulle möjligtvis kunna ordnas på församlingsnivå.

I kapitel 3.1.3 återger jag Kauffmann & Kauffmanns forskning kring konflikter, konflikthantering och bristen på sådan samt konfliktkonsekvenser, vilket passar in även på det här kapitlet.

De menar att å ena sidan är långvariga personkonflikter skadliga, medan konflikter å andra sidan även kan leda till lärande, prestationsförbättring, självutveckling samt ökad kreativitet. Men det innebär att konflikterna bör tas tag i och hanteras på ett konstruktivt sätt. Här kommer ledarens roll in i bilden. Ekvall menar att det är ytterst betydelsefullt att en ledare tar tag i konflikter och försöker bidra till att den löses konstruktivt. Kauffmann & Kauffmann betonar vikten av att erkänna och klarlägga konflikter, och att ledaren tillsammans med medarbetarna bör försöka hitta nya sätt att hantera konfliktsituationen istället för att förtiga eller förbise den. De betonar även att det är av yttersta vikt att ledaren kan ta tag i konflikten och hantera den på rätt sätt så att det inte gör mera skada än nytta. Därför är det ofta skäl att ta hjälp utifrån av tränade konfliktförhandlare och vägledare, för att konflikthanteringen ska bli så konstruktiv som möjligt.¹³⁹ Som jag ser det, borde tröskeln till att vända sig till professionell hjälp bli lägre i församlingarna. Även om församlingarna strävar till att jobba för en bättre arbetsgemenskap och arbetsmiljö, skulle det säkert finnas utrymme och behov av ytterligare åtgärder, såväl förebyggande som återupprättande. Mot bakgrunden av enkätens berättelser är det rimligt att anta att församlingarna skulle vinna på att satsa på mera arbetshandledning, föreläsningar och informationstillfällen som främjar det psykosociala välmåendet hos de anställda. Även Nyback är inne på samma linje. Hon framhåller vikten av att församlingarnas ledare skulle satsa på att avsätta tid för sina medarbetare. Hon menar hon har god erfarenhet av att det faktiskt är möjligt att hitta den nödvändiga tiden om man verkligen vill. En förändrad inställning hos de anställda till att delta i dessa tillfällen skulle också behövas för att åstadkomma en gemensam satsning för en bättre psykosocial arbetsmiljö.

¹³⁹ Kauffmann & Kauffmann 2010, 310-311.

6 Diskussion

Men visheten från ovan är först och främst ren, dessutom fredlig, mild, följsam, full av barmhärtighet och goda frukter, opartisk och uppriktig. Rättfärdighetens frukt sås i frid och ges åt dem som skapar frid. (Jak. 3:17-18)

I min studie har jag fått svar på mina frågor kring de anställdas psykosociala välmående, faktorer som påverkar dem, vilka verktyg som redan finns samt vad som enligt de anställda skulle kunna förbättras. Jag har undersökt det psykosociala måendet hos anställda inom församlingarna i Borgå stift. Jag har fått ta del av de anställdas berättelser om situationer som de upplevt har varit svåra. Undersökningen visar också på att den psykosociala arbetsmiljön upplevs väldigt olika av olika människor inom Borgå stift, vilket i sig har många förklaringar. Efter att först ha analyserat enkäten och samlat de teoretiska förståelseramarna för min undersökning och sedan i ett ganska sent skede intervjuat Nyback, kan jag konstatera att Nybacks erfarenheter långt stämmer överens med de anställdas upplevelser och tankar av det psykosociala måendet bland församlingarna i Borgå stift. Även när det gäller svagheter och styrkor vid förebyggande och befrämjande av psykosocialt välmående kan konstateras att det finns många likheter hos de anställdas och Nybacks reflektioner, vilka i sin tur sammanfaller i mycket med forskning kring hithörande frågor. Utgående från min analys kan man konstatera att trots att de flesta församlingsanställda ger uttryck för att de vill arbeta för Guds rike och tjäna tillsammans för kyrkans syfte, är det inte alltid så lätt när den mänskliga faktorn spelar in på olika sätt.

En dimension som har fått ganska lite utrymme i min avhandling är den andliga dimensionen i det kyrkliga arbetet. I kap 4.1 nämner jag att teorier om att man inom kyrkan anammar en kultur där man som kristen ska framstå som god, vilket kan leda till att man handlar illa i det fördolda, samt att det finns en slags felaktig ”snällhet” inom kyrkan, som gör att det lätt uppstår en ovilja att ta tag i konflikter och orättvisor för att inte stöta sig med någon. Men förutom den aspekten på den andliga dimensionen vill jag här även nämna den medvetenhet som kan finnas hos många anställda: Att Gud är ständig närvarande i det andliga arbetet och i den anställdes arbete i kyrkan. Man kan beskriva det som en tretvinnad tråd, som består av Gud-ledarskap(organisation och yttre strukturer)-medarbetarskap. Den här tretvinnade tråden utgör en helhet som

bör fungera för att kyrkan ska fungera. Som troende tar många även den andliga maktkampen i beaktande när det gäller problem som uppstår mellan de anställda. Man räknar med att där man arbetar för Gud rike finns även den onda motståndarsidan i den andliga världen, vilken strävar till att försöka förstöra och bryta ner det som kyrkan arbetar för. Jag har av egen erfarenhet den uppfattningen att för många församlingsanställda blir därför bönen ett viktigt och kraftfullt verktyg, vilket kan bli en gemenskapsskapande faktor i arbetet för en bättre psykosocial arbetsmiljö. Den andliga aspekten kan på så sätt också bidra till att de anställda och kyrkans medlemmar är mera beredda att stå upp för varandra, verka för gemenskap och se varandras styrkor i strävan efter att tillsammans tjäna Guds rike. I ljuset av den andlighet som man arbetar med kunde man därför även praktisera andakter och bönestunder i gemenskap anställda emellan.

I min undersökning har jag som sagt koncentrerat mig på de psykosociala kontexterna utan att för den skull glömma att det även finns många andra faktorer som påverkar måendet på en arbetsplats. Min bild är att det hos de flesta – både ledare och medarbetare - ändå finns en vilja att förebygga och förbättra det psykosociala måendet bland de församlingsanställda, men det krävs ytterligare satsningar för att nå ännu längre. Framför allt krävs en prioritering av personalvården för att få till stånd kännbara förbättringar. Många av de önskade åtgärderna kräver även större resurser i tid och pengar, vilket gör att det i praktiken kan kännas utmanande att förverkliga dem. En viktig utgångspunkt vid förbättrandet av den psykosociala arbetsmiljön är att satsa på obligatoriska informationstillfällen och diskussionstillfällen, där de anställda får möjlighet att bli införstådd och informerad om hur personalvården fungerar och ska fungera, samt var man kan söka hjälp och stöd.

I studien har det inte nämnts så mycket om arbetarskyddets roll vid personalvårdsfrågor, även om det borde ha en stor betydelse i dessa sammanhang. Det väcker frågor kring hur pass synligt arbetarskyddet är i församlingarna, samt hur pass väl de anställda känner till dess roll, funktion och ansvar i förhållande till deras fysiska och psykiska välmående. Här kan man också fråga sig hur stor betydelse befattningspositionerna hos medlemmarna i arbetarskyddsfullmäktige har för arbetarskyddets påverkningsmöjligheter, t.ex. när det gäller osakligt bemötande från en ledare/kyrkoherde, som står i ledande ställning till dem. Dessa frågor är relevanta

när det gäller befrämjandet av församlingsanställdas psykosociala välmående, och kunde därför ligga som grund för vidare undersökningar.

När man ser till samspelet mellan de olika faktorernas inverkan på psykosocialt välmående kan man konstatera att de anställdas och Nybacks tankar långt rör sig kring samma delar. Struktur, kommunikation, grunduppgift, ledarskap och medarbetarskap har varit de återkommande nämarna genom hela avhandlingen. För att sammanfatta det i en mening, kan man säga att A och O för en psykosocialt välmående arbetsmiljö är en balans mellan tro och yttre riktlinjer, klara strukturer, klar ledning och en öppen kultur där alla får känna sig lika värdefulla och viktiga. I enlighet med kyrkans självförståelse om hur det är att vara en tjänande kyrka, är det viktigt att hitta tillvägagångssätt som underlättar samarbetet och gemenskaps känslan bland anställda. Det är viktigt att se varje församlingsanställd som lemmar i en och samma kropp, där lemmarna inte är konkurrenter till varandra, utan där varje lem behövs för att stöda varandra och få hela kyrkan att fungera. Varje anställds välmående är viktigt för att helheten ska kunna fungera. Och framför allt behövs en god vilja att från alla håll jobba för samma syfte, söka förståelse för varandra och ge utrymme för varandra.

Källor och litteratur

Källor

Kronoby Annica Smeds arkiv
Enkät svar FA 1–81 (16.3.2020–10.4.2020)
Intervju med Virva Nyback via *Microsoft Teams* 18.11.2020.

Litteratur

Bibeln

Svenska folkbibeln, reviderad upplaga 2015.

Björkstrand, Gustav
2008 *Framtidens folkkyrka*. Fontana media.

Blomberg, Stefan
2016 *Mobbning på jobbet – uttryck och åtgärder*. Lund: Studentlitteratur.

Kauffmann Geir & Kauffmann Astrid
2010 *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

Keskitalo, Jukka & Haapiainen, Timo-Matti & Hukari, Ari & Kokkonen, Jarmo & Kopperi, Kari & Kuusimäki, Kalle & Kähkönen, Päivi & Muurinen, Sampo & Peltonen, Kai & Rehumäki, Pekka & Ruotsalainen Kari & Lohikoski, Lari & Saares, Kimmo & Hiltunen, Pekka Y. & Häkkinen, Vesa & Jukko, Risto & Karttunen, Tomi & Kääriäinen, Kimmo & Merikanto-Timonen, Susanna & Mäkelä, Ilkka & Ojell, Ari & Träskbacka, Bror & Jormakka, Terhi
2017 *En kyrka med ökade olikheter. Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland åren 2012-2015: En översikt över kyrkans arbete*. Tammerfors: Kyrkans forskningscentrals webbpublikationer 50.
https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Kirkon+nelivuotiskertomus_I+osa_En+kyrka+med+okade+olikheter_50.pdf/9970e1d6-244b-7d03-d52e-3e83abfe53cc

Kvale, Steinar & Brinkmann Svend
2014 *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Kyrkolagen (KL)

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1993/19931054#O5L20P7>
<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1993/19931054#O1L2P2>

Kykoordningen (KO)

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1993/19931055#V7>

Lindgård, Mats

2003 *Välbefinnande i arbetet inom Borgå stift. Enkätundersökning gällande arbetssituationen för anställda i Borgå stifts församlingar år 2003.* Kyrkans forskningscentral, www-publikationer 4.
<https://evl.fi/documents/1327140/45386794/Www-julkaisu+4+Lindg%C3%A5rd.pdf/739415bc-c786-56c6-b031-c62ff8f06231>

Palmu, Harri

2010 *Työolot rakennusmuutosseurakunnissa.* Tammerfors: Kyrkans forskningscentral

Palmu, Harri & Salomäki, Hanna & Ketola, Kimmo & Niemelä, Kati

2013 *Utmanad kyrka.* Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland åren 2008-2011. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral.
<https://kirkonpilvi.sakasti.fi/files/3510ef5c-5524-429d-8377-70b04c9b96e1/utmanad-kyrka.pdf>

Salomäki Hanna

2012 *Rakennemuutosseurakuntien työntekijöiden näkemykset uudistuksen vaikutuksista ja työoloista.* Tammerfors: Kyrkans forskningscentral.

Trost, Jan

2005 *Kvalitativa intervjuer.* Lund: Studentlitteratur.

Trost, Jan & Hultåker, Oscar

2016 *Enkätboken.* Lund: Studentlitteratur.

Trygg församling

2018 Trygg församling – säkerhetsdokument. Helsingfors: Kyrkostyrelsen.
<https://evl.fi/documents/1327140/43626708/Trygg+f%C3%B6rsamling.pdf/b654843f-5616-404a-390c-c298d7a9deb0?t=1579607930000>

Vår kyrka

2007 *Vår kyrka.* Strategi för Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland fram till år 2015. Helsingfors: Kyrkostyrelsen.
https://evl.fi/documents/1327140/52566745/Var_Kyrka_strategi2015_t.pdf/46921da2-8cb7-8381-97c0-401f167b582b?t=1560323156000

Östberg, Kristina & Eriksson Lasse

2009 *Mobbning på arbetsplatsen – Handbok i konsten att slå tillbaka.* Uppsala: Publishing House.

Internet

Arbetarskyddsförvaltningen (Työsuojeluhallinto)

<https://www.tyosuojelu.fi/web/sv/arbetsforhallanden/osakligt-bemotande>
(läst 20.11.2020)

Arbetshälsoinstitutet (TTL)

<https://www.ttl.fi/sv/arbetsgemenskap/halsoframjande-verksamhet/> (läst 8.12.2020)

<https://www.ttl.fi/sv/arbetsgemenskap/mobbning-pa-arbetsplatsen/> (läst 8.12.2020)

<https://www.ttl.fi/sv/arbetsgemenskap/arbetsformagehuset/> (läst 8.12.2020)

Borgå stift: Om Borgå stift

<https://www.borgastift.fi/> (läst 27.8.2020)

Borgå stift: Stöd i arbetet

<https://www.borgastift.fi/stod-i-arbetet/> (läst 27.8.2020)

<https://www.borgastift.fi/stod-i-arbetet/handlingsprogram-2019-for-forebyggande-och-bemotande-av-sexuella-trakasserier-och-overgrepp/> (läst 27.8.2020)

Diakoni.nu

<http://www.diakoni.nu/wp-content/uploads/2018/06/Pr%C3%A4sters-o-diakoners-psykosociala-arbetsmilj%C3%B6-2018.pdf> (läst 6.11.2020)

Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland

<https://evl.fi/fakta-om-kyrkan/kyrkan-som-arbetsplats/yrken-och-utbildning> (läst 6.11.2020)

<https://evl.fi/fakta-om-kyrkan/organisation> (läst 6.11.2020)

<https://evl.fi/fakta-om-kyrkan/riktlinjer> (läst 19.11.2020)

<https://evl.fi/fakta-om-kyrkan/statistik/personal> (läst 6.11.2020)

<https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=131> (läst 17.12.2020)

Bilaga 1 Enkät

2020-12-03

E-lomake - Måndet bland församlingsanställda i Borgå stift

Undersökning inom ramen för en avhandling pro gradu i praktisk teologi vid Åbo Akademi, riktad till församlingsanställda inom Borgå stift.

Måndet bland församlingsanställda i Borgå stift

Blanketten är tidsinställd: offentlighet inleds 16.3.2020 20.00 och upphör 10.4.2020 20.00

Syftet med enkätundersökningen är att kartlägga måndet och eventuell förekomst av osakligt bemötande och konflikter bland församlingsanställda i Borgå stift, samt att undersöka hur man arbetar med att lösa dem.

1. Kön

- Kvinna
 Man

2. Ålder

- < 35 år
 35 - 50 år
 > 50 år

3. Hur länge har du jobbat i församling?

- < 5 år
 5 - 15 år
 > 15 år

4. Tjänst/Befattning (om du jobbar inom flera sektorer, så välj den du jobbar mest inom)

- Präst
 Diakon/Diakonissa/Diakoniarbetare
 Kantor/Kyrkomusiker
 Arbete inom kyrkans ungdomsverksamhet
 Arbete inom kyrkans barnverksamhet
 Vaktmästare
 Annan anställning inom församling

5. Har du ledaruppgifter (t.ex. kyrkoherde)?

- Ja
 Nej

FYLL I DET PÅSTÄENDE SOM PASSAR BÄST IN PÅ DIG I UPPGIFT 6 - 13

6. Jag upplever att vi har ett gott samarbete bland anställda.

- Håller helt med
 Håller delvis med
 Svårt att säga
 Håller delvis inte med
 Håller inte med

7. Jag upplever att vi arbetar för en gemensam vision.

- Håller helt med
 Håller delvis med
 Svårt att säga

<https://survey.abo.fi/lomakeet/12443/lomake.html>

1/5

-
-
-
- Håller delvis inte med
-
-
- Håller inte med

8. Jag upplever att det har förekommit konflikter på min arbetsplats.

-
- Ja
-
-
- Nej

9. Jag upplever att ledningen på min arbetsplats tar konflikter på allvar.

-
- Håller helt med
-
-
- Håller delvis med
-
-
- Svårt att säga
-
-
- Håller delvis inte med
-
-
- Håller inte med

10. När det gäller kyrkligt anställda inom Borgå stift finns en "tystnadskultur" kring konflikter och osakligt bemötande.

-
- Håller helt med
-
-
- Håller delvis med
-
-
- Svårt att säga
-
-
- Håller delvis inte med
-
-
- Håller inte med

11. Jag tycker att kyrkan har tillräckliga mekanismer för att hantera konflikter på arbetsplatsen.

-
- Håller helt med
-
-
- Håller delvis med
-
-
- Svårt att säga
-
-
- Håller delvis inte med
-
-
- Håller inte med

12. Det finns lättillgänglig information om hur förfarandet sker vid konflikthantering.

-
- Håller helt med
-
-
- Håller delvis med
-
-
- Svårt att säga
-
-
- Håller delvis inte med
-
-
- Håller inte med

13. Idag är människor överdrivet känsliga när det gäller kritik och konflikter.

-
- Håller helt med
-
-
- Håller delvis med
-
-
- Svårt att säga
-
-
- Håller delvis inte med
-
-
- Håller inte med

14. Har du som anställd upplevt dig utsatt för en svårhanterlig konfliktsituation?

-
- Ja
-
-
- Nej

15. Har du som anställd någon gång upplevt att du har blivit osakligt bemött av en annan anställd på något av följande sätt?

- Mobbad
- Nedvärderad
- Hotad
- Förödmjukad
- Diskriminerad
- Sexuellt trakasserad
- Trakasserad p.g.a. kön
- Annat
- Nej

OM DU SVARAR **NEJ** PÅ BÅDE FRÅGA 14 OCH 15, HOPPA TILL FRÅGA 26.

FORTSÄTT ANNARS MED FRÅGA 16.

16. För hur länge sedan utspelade sig situationen?

- 0 - 5 år
- 6 - 10 år
- 11 - 15 år
- 16 - 20 år
- > 20 år

17. Vilken ställning har/hade motparten i förhållande till dig?

- Förmansställning
- Jämlik ställning
- Underordnad ställning

18. Motpartens kön

- Kvinna
- Man

19. Beskriv situationen. Alla uppgifter du lämnar kommer att behandlas anonymt.

20. Blev situationen utredd utan utomstående hjälp?

-
- Ja
-
-
- Nej
-
-
- Delvis

21. Blev situationen anmäld?

-
- Nej
-
-
- Ja, av mig själv
-
-
- Ja, av någon annan

I så fall, av vem?

Till vem blev situationen anmäld?

22. Vad gjordes för att reda ut situationen?

23. Upplever du att du fick hjälp genom åtgärderna?

-
- Ja
-
-
- Nej
-
-
- Delvis

24. Arbetar du kvar på samma plats där detta hände?

- Ja
 Nej

25. Arbetar motparten kvar på samma plats där detta hände?

- Ja
 Nej

26. Skriv gärna ner vad som enligt dig kunde förbättras, förebyggas, stödjas och åtgärdas angående konflikter, osakligt bemötande, mobbning, trakasserier eller dylikt på arbetsplats inom kyrkan.

Sändning av uppgifter

Varmt tack för ditt deltagande i enkätundersökningen!

Järjestelmänä Eduix E-lomake 3.1, www.e-lomake.fi

Bilaga 2 Förberedande intervjufrågor

Intervjufrågor till Borgå stifts stiftssekreterare för personalvård, Virva Nyback 18.11 2020:

1. Hur upplever du ur personalvårdens synvinkel att Borgå stifts församlingsanställdas psykosociala mående ser ut?
2. Hur stor del av konflikter och osakligt bemötande i Borgå stifts församlingar uppskattar du att når domkapitlet?
3. Hur upplever du att samspelet mellan domkapitlet, församlingarna, arbetarskyddet, församlingsledare och församlingsanställda fungerar?
4. Upplever du att det är lätt eller svårt att lösa konflikter och osakligt bemötande inom Borgå stift? Vilka redskap finns till förfogande?
5. Vilka styrkor och svagheter finns inom Borgå stift för att förebygga samt möta behovet av stöd och hjälp hos församlingsanställda?