

## *Chefskap*

Att varachef har idag blivit ett eget och särskilt yrke. Så är det i näringsliv, offentlig förvaltning och organisationer och vi kan tydligt se samma tendens i Svenska kyrkan. En chef kan rekryteras från ett företag i en helt annan bransch, liksom en kyrklig förvaltningschef kan hämtas från kommunal förvaltning. Om det finns särskilda och djupa sakkunskaper i den verksamhetsidé som präglar den nya arbetsplatsen är då inte av betydelse. Sakkunskap och profession står tillbaka och det som istället lyfts fram är den typ av chef som den tilltänkte är. Det är avgörande i rekryteringsprocessen.

När chefskapet blir ett eget yrke, hämtas auktoriteten inte från någon underliggande profession utan ligger i det faktiska chefskapet. En chef måste därför jobba på sin chefsprofil och medvetet odla sin image. En chef som verkar enligt detta synsätt kan bli känslig för underlydandes kritik. Den uppfattas då som ett hot och ett ifrågasättande av den grund chefen bygger sin auktoritet på, vilket i sin tur kräver särskilda åtgärder för att bemötas.

En annan typ av chefskap utgår från och bygger på en från chefskapet skild yrkeskompetens. En bilmekaniker med ledaregenskaper kan bli verkstadschef. Det chefskap som här gestaltas utgår inte från en image utan från en yrkeskompetens som är igenkännbar och bejakad. En chef i detta fall är bättre rustad att ta emot kritik. Chefen har kvar sitt yrkeskunnande och sin förtroenhet med vad hela verksamheten går ut på och syftar till.

Dessa olika synsätt på chefskapet aktualiseras när man läser artiklar om kyrkoherdetjänsterna i de nya storpastoraten. En kyrkoherde och därtill kontraktsprost berättade att han inte sökt kyrkoherdetjänsten i det från samfällighet omvandlade pastoratet. Skälet var att han ville ha »markkontakt» och möta människor i församlingens gudstjänst och vardag, och det kan och ska inte den nya storkyrkoherden göra, menade han. Det är mycket möjligt, rent av troligt, att kontraktsprosten (snart »bara» arbetsledande komministern) har rätt i sin bedömning. Kyrkoherdeuppgiftens förändring är värd att reflektera kring.

Då och då har det rapporterats i media om arbetsplatskonflikter i Svenska kyrkan. Svenska kyrkan har faktiskt pekats ut för sina många arbetsplatskonflikter med dålig arbetsmiljö som följd. En del av dessa konflikter har haft sin grund i en otydlighet i organisationen. Vem är det som är chef, kyrkoherden eller kanslichefen? Spänningen dem emellan har inte alltid bara handlat om personkemi och maktkamp, utan har också haft sin grund i ett systemfel i organisationsstrukturen. Klargörande beslut från kyrkomötet slår nu tydligt fast att det är kyrkoherden som är chef för all verksamhet och alla anställda i sitt pastorat. Detta klargörande var både nödvändigt och välkommet.

Men det som händer nu med den påbörjade utvecklingen mot centralisering till stora, ibland mycket stora, enheter ändrar onekligen vad det är att vara den ledande prästen i ett pastorat. Då kyrkoherden blir framför allt chef, får herdeskapet en annan tyngdpunkt. Det som tidigare var en huvudsakligen pastoral uppgift ändrar karaktär till en sammanträdespackad, kontorsbunden administratörstjänst. Det är inte ovanligt att det i platsannonser för

kyrkoherdetjänster framgår att kyrkoherden ska leda en ledningsgrupp, vars medlemmar i sina respektive tjänster står för den pastorala ledningen. Med andra ord blir kyrkoherden mera herdarnas herde än församlingens (*pastor pastorum* istället för *pastor fidelium*). Denna tendens är tydlig i rekryteringarna till de nya kyrkoherdetjänsterna i de kommande storpastoraten.

De tendenser som nu allt tydligare blir hela kyrkans färdriktning avslöjar samtidigt nyspråket, när denna försvaras. En bärande tanke i strukturutredningen *Närhet och samverkan* var att storskalighetstänkande och centralisering av beslutsmakt skulle innebära ett tillskott av »pastoral ledning» av församlingar och pastorat. Det som i själva verket kan ske är att vi får se en kontorisering och »sekularisering» av duktiga präster när tyngdpunkten i deras arbete går över till administrativt ledarskap.

Ett pastoralt ledarskap måste vara grundat i att vara Gudsordets tjänare och som sådan ha en herderelation till församlingen och dess människor. Det är dem som prästen ska vara herde, predikant och själavårdare för – och i den gruppen hade kyrkoherden förr ett särskilt ansvar för sina medanställda. Men innehållet i de nya kyrkoherdetjänsterna gör det svårt att utöva ett pastoralt ledarskap värt namnet. Orden »pastor» och »pastoral» finns fortfarande kvar, men arbetets faktiska innehåll bestäms av stordriftens krav och hotar att tömma dem på egentligt innehåll.

De nya »storkyrkoherdarna» har stora befogenheter och de kommer kunna bli starka chefer, men de kommer också att vara beroende av att tillsättande instans också är avsättande instans. Den utveckling vi sett på senare år mot alltfler utköp av präster kommer knappast att klinga av. Det blir som i offentlig förvaltning och i näringslivet – den anställda chef och VD som inte motsvarar styrelsens önskemål får helt enkelt sluta. Och styrelsen i kyrkan ligger mest i händerna på centralt placerade kyrkopolitiker utsedda av och förankrade i de politiska partierna. Dessa blir de nya chefsprästernas viktigaste samarbetspartners.

Det finns därför risk för att utvecklingen skapar en ny organisationskultur i församlingarna. De underlydande till »storkyrkoherden» blir då det ordet säger – underlydande. De blir mer beroende av den administrativa kontrollen och nåden uppifrån – och då menas inte Guds nåd – än av en framvuxen, förtroendefull relation till församlingen. Komministrarna blir bara några i en härskara av anställda och arbetar inte längre i ett ganska jämlikt prästkollegium med eget ansvar för ett distrikt eller en församling med eget arbetslag. Sitt prästämbete och pastorala ansvar utövar de då bara på delegation av den chef, som ensam avgör vad det pastorala arbetet ska innehålla och hur det ska fördelas och utföras i det pastoratet.

Den som menar att den episkopala strukturen är av väsentlig betydelse för Svenska kyrkans identitet har skäl att skärpa sin uppmärksamhet på denna utveckling. Stora och ekonomiskt starka pastorat kommer nog alltmer att leva sitt eget liv under mäktiga kyrkherrars (av båda könen) chefskap, utan att vara särskilt beroende av någon episkopal ledning. Att Svenska kyrkan då utvecklas till en i realiteten kongregationalistisk kyrka (= församlingen själv är högsta instans) blir alltmer tydligt. Det innebär en kyrka där också episkopatet får en mer sidoställd och dekorativ funktion.

Det måste inte gå så här, men risken finns – organisationsstrukturer har en starkt formande kraft. Det man kan hoppas är att de nya storkyrkoherdarna står emot dessa tryck och utvecklar sitt ledarskap genom personlig närhet, delegation, skapande av delaktighet och organ för den. Det behövs, som 1 Pet. 5 påminner om, verkliga herdar i Kristi kyrka