



# LUND UNIVERSITY

## Församlingen i granskningssamhället

Linde, Stig

2010

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Linde, S. (2010). *Församlingen i granskningssamhället*. [Doktorsavhandling (monografi), Socialhögskolan]. Lunds universitet, Socialhögskolan.

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Församlingen i granskningsamhället

Stig Linde

Lund Dissertations in Social Work 39

© Stig Linde

Omslag: Jonas Palm

Foto: Stig Linde

Tryck: Mediatryck, Lunds universitet

Utgiven av: Lunds universitet, Socialhögskolan

Box 23, 221 00 Lund

Telefon: 046-222 00 00 (vxl)

[www.soch.lu.se](http://www.soch.lu.se)

ISSN 1650-3872

ISBN 978-91-89604-46-9

# Förord

Avhandlingsarbete är till en inte oväsentlig del ett lagarbete. Därför vill jag rikta mitt varma tack

till er som låtit er intervjuas och på andra sätt bidragit till delstudierna,

till mina handledare Verner Denvall och Jonas Alwall,

till Svenska kyrkans forskningsråd som beviljade medel och anordnade seminarier,

till er som på mångahanda sätt har bidragit med de praktiska förutsättningarna för arbetet, knuffat på och uppmuntrat, läst texter och kommenterat, lämnat synpunkter och förväntat förbättringar – kort sagt, gjort detta projekt möjligt:

Erik Blennberger, Niclas Blåder, Jonas Bromander, Jonas Christensen, Ninna Edgardh, Charlotte Engel, Mats J. Hansson, Johan Hvenmark, Martin Linde, Stina Linde, Sven Linde, Birgitta Lounela, Göran Lundstedt, Martha Middlemiss Lé Mon, Tuija Nieminen Kristofersson, Ove Nyman, Lars-Erik Olsson, Lars Svedberg, Lotta Säfström, Johan Söderholm, Kjell Wiklund, och vid Socialhögskolan i Lund: Staffan Blomberg, Yoshiko Boregren Matsui, Bertil Ekenberg, Cecilia Heule, Katarina Hollertz, Torbjörn Hjort, Håkan Johansson, Viktoria Järnegren, Mamfaal Kalley, Flemming Kristensen, Arne Kristiansen, Mats Larsson, Maria Leijman, Claes Levin, Torbjörn Magnusson, Elizabeth Martinell Barfoed, Anna Meeuwisse, Carina Olsson, Kerstin Svensson, Sune Sunesson, Hans Swärd, Maria Söderberg samt övriga deltagare i Socialhögskolans seminariegrupper, samt, sist men inte minst,

Elin, Sofia och Elisabeth Linde.

Södertälje 31 augusti 2010

*Stig Linde*



# Innehållsförteckning

<b>TABELL- OCH FIGURFÖRTECKNING.....</b>	<b>10</b>
<b>KAPITEL 1. GAMMALT OCH NYTT.....</b>	<b>13</b>
1.1 INLEDNING .....	13
1.2 OMREGLERING OCH MARKNADSORIENTERING.....	14
1.2.1 <i>Kyrklig kundorientering.....</i>	<i>15</i>
1.2.2 <i>Ökande intresse för granskning .....</i>	<i>17</i>
1.2.3 <i>Vem granskar, och med vilka måttstockar?.....</i>	<i>18</i>
1.3 FORSKNINGSPROBLEM.....	19
1.3.1 <i>Anpassning eller motstånd, likriktning eller     differentiering? .....</i>	<i>20</i>
1.3.2 <i>Symboler för legitimitet.....</i>	<i>20</i>
1.3.3 <i>Verktyg för granskning och kvalitet.....</i>	<i>21</i>
1.3.4 <i>Institutionaliseringens hur och vad?.....</i>	<i>22</i>
1.3.5 <i>Syfte och frågeställningar.....</i>	<i>22</i>
1.3.6 <i>Denna studies bidrag .....</i>	<i>23</i>
1.4 MATERIAL.....	24
1.5 DISPOSITION.....	25
<b>KAPITEL 2. SVENSKA KYRKANS FÖRSAMLINGAR .....</b>	<b>27</b>
2.1 VAD GÖR EN FÖRSAMLING? .....	27
2.1.1 <i>Deltagande observation.....</i>	<i>27</i>
2.1.2 <i>En församlings uppgifter .....</i>	<i>29</i>
2.1.3 <i>Församlingsdiakoni.....</i>	<i>30</i>
2.1.4 <i>Kärnverksamheten i siffror.....</i>	<i>31</i>
2.2 VAD ÄR EN FÖRSAMLING?.....	33
2.2.1 <i>Kyrkorätt.....</i>	<i>33</i>
2.2.2 <i>Kyrkovetenskap .....</i>	<i>34</i>
2.2.3 <i>Bibliska metaforer.....</i>	<i>34</i>
2.2.4 <i>Medlemsutvecklingen.....</i>	<i>35</i>
2.2.5 <i>Sammanläggning av församlingar .....</i>	<i>36</i>

2.3 FÖRSAMLINGENS ORGANISATORISKA SAMMANHANG .....	38
2.3.1 Kontraktet .....	38
2.3.2 Stiftet .....	39
2.3.3 Nationella representationsformer .....	39
2.4 KONTROLL OCH GRANSKNING I FÖRSAMLINGEN .....	41
2.4.1. Tillsyn genom ämbetshierarkin .....	41
2.4.2 Revisorer .....	44
2.5 EN ”PLATT HIERARKI” .....	45
2.6 FRÅN KYRKOTUKT TILL FRIVILLIGT SOCIALT ARBETE .....	48
2.6.1 Statlig och lokal kontroll.....	48
2.6.2 Ämbetsansvar och kontroll .....	50
2.6.3 Fattigvård: omsorg och kontroll.....	52
2.6.4 Från fattigvård till filantropi.....	54
2.6.5 Diakoni som kritik mot kyrka och filantropi.....	56
2.6.6 Diakoni i periferin .....	57
2.6.7 Nya förutsättningar .....	58
<b>KAPITEL 3. TIDIGARE FORSKNING .....</b>	<b>61</b>
3.1 FORSKNING OM ORGANISATIONER .....	61
3.1.1 Fäkt förändras och idéer sprids.....	62
3.1.2 Idéspridning till ideell sektor.....	64
3.2 FORSKNING OM FÖRSAMLINGAR .....	68
3.2.1 Kontrollstrukturer .....	70
3.2.2 Kvalitet i församlingar.....	71
3.3 SKILDA FORSKNINGSANSATSER: NORMATIV / KRITISK .....	72
3.4 LÄRDOMAR FÖR DET VIDARE ARBETET .....	75
<b>KAPITEL 4. BAKGRUND, METOD OCH BEGRÄNSNINGAR .....</b>	<b>77</b>
4.1 BAKGRUND .....	77
4.2 METOD .....	77
4.2.1 Fallstudiestrategi .....	78
4.3 DELSTUDIERNA .....	79
4.3.1 Arkivstudie, räkning av de diakonala uppgifterna .....	79
4.3.2 Inventeringsstudien .....	80
4.3.3 Stiftsenkäten.....	82

4.3.4 Reseberättelsen.....	85
4.4 HANTERING AV DET EMPIRISKA MATERIALET .....	89
4.4.1 Seminariebehandling .....	90
4.5 TEORIANVÄNDNING .....	91
4.6 RISKER FÖR SNEDVRIDNA RESULTAT .....	92
<b>KAPITEL 5. TEORETISKA OCH ANALYTISKA</b>	
<b>PERSPEKTIV .....</b>	<b>95</b>
5.1 BEGREPPEN INSTITUTION OCH INSTITUTIONALISERING. ....	95
5.1.1 Symbolisk och instrumentell logik.....	97
5.1.2 Stråvan efter legitimitet leder till likformning.....	99
5.1.3 En normativ prototyp för vad en organisation är .....	100
5.1.4 Lösa kopplingar och tillitens logik.....	104
5.1.5 Diskussion om den nyinstitutionella teoribildningen.....	107
5.1.6 Behov av kompletterande teori.....	108
5.2 ATT STUDERA ÖVERSÄTTNINGAR .....	110
5.2.1 Att spåra idéers resa .....	111
5.2.2 Olika översättningslogik.....	112
5.2.3 Det lokals betydelse .....	113
5.2.4 Makt och konflikt.....	114
5.2.5 Aktörer och allianser .....	115
5.3. SYNTES AV INSTITUTIONELLT PERSPEKTIV OCH	
RESURSBEROENDEPERSPEKTIV .....	116
5.4. REDOVISNINGANSVARETS OLIKA POSITIONER .....	117
5.5 TROSSAMFUNDS TVÅDELADE STRUKTUR .....	122
5.5.1 Struktur för den religiösa auktoriteten .....	123
5.5.2 Verksamhetsstrukturen.....	123
5.5.3 Religiös kontroll.....	124
5.5.4 Svenska kyrkan som exempel.....	126
<b>KAPITEL 6. MOTSTÅND OCH LÖSA KOPPLINGAR .....</b>	<b>129</b>
6.1 ARKIVSTUDIEN: ATT UTVECKLA DIAKONISTATISTIK .....	129
6.1.1 Innehållet i reaktionerna .....	131
6.1.2 Fyra sammanfattande teman .....	133



6.2 SAMMANFATTNING AV ARKIVSTUDIEN: TRÖGHET ELLER TROTS?.....	134
6.3. INVENTERINGSSTUDIEN: GRANSKNING OCH UPPFÖLJNINGSPRAXIS I EN LOKAL FÖRSAMLING .....	136
6.3.1 Presentation av fallstudieförsamlingen .....	137
6.3.2 Redovisningen av de diakonala verksamheterna .....	138
6.3.3 Församlingsverksamhetens interna uppföljningspraxis .....	143
6.3.4 Församlings- och diakonisynd .....	147
6.3.5 Kyrkliga granskare.....	147
6.3.6 Samfällighetens uppföljningspraxis .....	148
6.3.7 Statliga och kommunala granskare.....	150
6.3.8 Övriga granskare .....	151
6.3.9 Chefernas syn på granskarna.....	153
6.4 SAMMANFATTNING AV INVENTERINGSSTUDIEN: LÖSA KOPPLINGAR .....	153
<b>KAPITEL 7. IDÉER PÅ RESA.....</b>	<b>159</b>
7.1 STIFTSSENKÄTEN: FÖREKOMSTEN AV NYA MODELLER I FÖRSAMLINGARNA .....	159
7.1.1 Stiftsenkätens resultat .....	160
7.1.2 Stiftsarbetarnas synsätt.....	162
7.2 RESEBERÄTTELSEN: TRE IDÉER PÅ RESA .....	163
7.2.1 Från TQM till Kyrkans Q .....	164
7.2.2 Översättningen TQM – Kyrkans Q .....	182
7.2.3 Från Balanced Scorecard till styrkort .....	186
7.2.4 Översättningen Balanced Scorecard - styrkort.....	196
7.2.5 Från Social Audit till Social redovisning/Visvardi .....	199
7.2.6 Översättningen Social Audit – Social redovisning/Visvardi.....	212
7.2.7 Vad händer med idéerna under översättningsprocessen?.....	214
7.3 VAD ANVÄNDS DE TRE MODELLERNA TILL? .....	215
7.3.1 Hur beskrivs motiven? .....	217
7.3.2 Till vad används modellerna? .....	218
7.3.3 Anpassas det diakonala arbetet?.....	219
7.4 HUR GÅR ÖVERSÄTTNING TILL? .....	221

**KAPITEL 8. FÖRSAMLINGEN I GRANSKNINGS-  
SAMHÄLLET – EN SAMMANFATTANDE ANALYS..... 223**

8.1 PÅGÅR LIKRIKTNING?.....	224
8.1.1 Institutionaliserade handlingsmönster.....	224
8.1.2 Normativ påverkan.....	225
8.1.3 Bred exponering från sammanlänkade drivkrafter.....	230
8.1.4 Motstånd och tröghet.....	231
8.2 AKTÖRERNAS STRATEGIER.....	232
8.2.1 Mottaglighet och översättningsutrymme - tre typer.....	232
8.2.2 Aktörerna har handlingsutrymme.....	234
8.3 PROAKTIV ELLER REAKTIV RESPONS?.....	235
8.3.1 Reaktiv respons.....	235
8.3.2 Proaktiv respons.....	236
8.3.3 Smalt eller breddat redovisningsansvar?.....	237
8.4 EN FÖRSTA SUMMERING.....	238
8.5 KONKURRERANDE LOGIKER.....	239
8.5.1 Förstärkning av den legala och rationella auktoriteten.....	240
8.6 EN ANDRA SUMMERING.....	242
8.7 FÖRSAMLINGEN I GRANSKNINGSSAMHÄLLET.....	242
8.8 KYRKAN OCH GRANSKNINGSSAMHÄLLET.....	245

**KAPITEL 9. ANALYSMODELLERNAS BEGRÄNSNINGAR  
OCH UTVECKLINGSMÖJLIGHETER..... 251**

9.1 TEORETISKA ANALYSREDSKAP I SAMSPEL.....	251
9.2 DEN ”IDEALA” ORGANISATIONEN.....	252
9.3 MOTTAGLIGHET OCH ÖVERSÄTTNINGSSUTRYMME – TRE TYPER.....	254
9.4 REDOVISNINGANSVARETS POSITIONER.....	255
9.5 TROSSAMFUNDS TVÅDELADE STRUKTUR.....	257
9.5.1 Intern sekularisering?.....	258
9.6 ÖVERSÄTTNING FÖR EN VIDARE ANALYS.....	259
9.7 SLUTREFLEKTION.....	261
REFERENSER.....	263

**SUMMARY..... 283**

**BILAGOR..... 289**

# Tabell- och figurförteckning

*Tabell 1:* Diakonalt arbete inom Svenska kyrkans församlingsdistrikt.

*Tabell 2:* Deltagande i Svenska kyrkans gudstjänster, samt döpta, konfirmerade och begravda enligt Svenska kyrkans ordning.

*Tabell 3:* Medlemsutvecklingen i Svenska kyrkan 1980-2008.

*Tabell 4:* Antalet församlingar i Svenska kyrkan 1991-2009.

*Tabell 5:* Statistik för inventeringsstudiens församling.

*Tabell 6:* Statistik för pastorat A.

*Tabell 7:* Statistik för pastorat B.

*Tabell 8:* Statistik för pastorat C.

*Tabell 9:* Statistik för pastorat D.

*Tabell 10:* Statistik för pastorat E.

*Tabell 11:* Statistik för pastorat F.

*Figur 1:* Översikt över det empiriska materialet.

*Figur 2:* En dubbeltydig tolkning av vad en församling är.

*Figur 3:* Rum och auktoriteter.

*Figur 4:* Idealtyper arrangerade i relation till grad av mottaglighet och benägenhet för översättning av nya managementtekniker.

*Figur 5:* Översikt över de perioder jag arbetat med respektive delstudie.

*Figur 6:* Redovisningsansvarets positioner.

*Figur 7:* Strukturer för religiös auktoritet resp. verksamhetsorganisering

*Figur 8:* Översikt över fallstudieförsamlingens diakonala verksamhetsformer.

*Figur 9:* Granskande aktörer och deras intressen.

*Figur 10:* De vanligaste förekommande ”organiseringrecepten”.

*Figur 11:* Översikt över kapitlets empiri.

*Figur 12:* Från TQM till Kyrkans Q.

*Figur 13:* Omslag till Kyrkans Q kompetensutvecklingsmaterial 2006.

*Figur 14:* Översättningen från TQM till Kyrkans Q i församlingsbruk.

*Figur 15:* Översättningen från Balanced Scorecard till styrkort i församlingsbruk.

*Figur 16:* Översättningen från Social Audit till Social redovisning i församlingsbruk.

*Figur 17:* Motiv, användningsområde och aktörer.

*Figur 18:* Kontextuell och akontextuell översättningslogik.

*Figur 19:* Idealtyper arrangerade i relation till grad av mottaglighet och benägenhet för översättning av nya managementtekniker.

*Figur 20:* Redovisningsansvarets dimensioner.

*Figur 21:* Strukturer för religiös auktoritet resp. verksamhetsorganisering.

*Figur 22:* Kyrkan och granskningssamhället.



# Kapitel 1

## Gammalt och nytt

### 1.1 Inledning

Få sammanslutningar lever så grundade i sin historia som den kristna kyrkan. Kristendomen som idé och handlingsmönster bars till Sverige av handelsmän och legosoldater i österled, munkar från brittiska öarna och missionerande präster söderifrån. Hur kyrkan skulle organiseras var inte oomstritt. För den organisationsteoretiskt intresserade väcker denna tvåtusenåriga historia många frågor. Vad är det bestående? Vad anpassas till tid och rum? Hur går det till när nymodigheter anammas och institutionaliseras, när nya sätt att organisera läggs till århundradens organisatoriska sediment?

Min morfar var kyrkoherde utanför Falkenberg med stor familj i den gula prästgården. Min mormor hade som prästfru en tydlig social uppgift i församlinglivet. Till den dåvarande församlingsorganisationen hörde en kantor<sup>1</sup> och någon som skötte kyrka och kyrkogård. Skillnaden är stor om man jämför med dagens professionaliserade kyrka som anställer både personalvetare och fastighetsförvaltare, ekonomer och informatörer vid sidan av kyrkomusiker, diakoner, präster och församlingspedagoger. Kraven på utbildning har också höjts genom åren, och idag efterfrågas ofta diakoner med grundutbildning i socialt arbete.

Förändringen av den kyrkliga organisationen belyses också av en kyrkoherdes klagovisa som jag fann i kyrkokansliets arkiv.<sup>2</sup> Han gör en tillbakablick på sina 32 år som församlingspräst, från 1965 och framåt, och slår fast att byråkratin under denna tid har ”vuxit på ett skrämmande sätt”.

Det verkar som om varje institution med självaktning måste hitta på ett formulär att upprätta eller besvara: måldokument, datasäkerhet, verk-

---

<sup>1</sup> Ibland en skolkantor som tjänstgjorde både i skola och församling.

<sup>2</sup> Se vidare kapitel 6.

samhetsplan, internutredning, jämställdhetsplan, befattningsbeskrivning, ekonomisk statistik. (...) När jag fick ansvaret för en egen församling i början av 70-talet hann jag med att vara kyrkorådets ordförande, skriva alla protokoll själv, verkställa kyrkorådets beslut, kyrkostatistiken, folkbokföringen, utanordna alla räkningar, skriva remissvar på den tidens Kyrka-stat utredningar och ändå hinna med alla mina församlingsbor.

I forskningsämnet socialt arbete är det naturligt att studera organiseringen av kyrklig verksamhet. Långt bakåt i historien har kyrkan skapat praktiker, ordningar och också ideologier för det som idag kan förstås med begreppet socialt arbete.<sup>3</sup> Av det ”tionde” som de medeltida landskapslagarna utkrävde skulle sockenprästen få en tredjedel, resten skulle delas mellan kyrkobyggnaden, biskopen och de fattiga.<sup>4</sup> Det innebar bland annat att det var kyrkan som genom sin strävan att beskatta sockenborna utvecklade förmågan att redovisa räkenskaper och granska desamma. Fattigvård, och överhuvudtaget organiseringen av människors ambitioner och projekt, har haft och har starka inslag av kontroll. Men formerna och uttrycken förändras.

## 1.2 Omreglering och marknadsorientering

Den offentliga sektorn ifrågasattes kraftigt under 1980- och 1990-talen.<sup>5</sup> De offentliga systemens kvalitet jämfördes ofta med näringslivets. Omprövningar ledde till avregleringar och införandet av nya begrepp och styrmodeller. Denna förändringsvåg kan beskrivas med hjälp av begrepp som ”decentralisering, målstyrning, ett stärkt ledarskap, utvärdering, redovisning och organisation”, och har ofta gått under beteckningen *New Public Management*.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Geremek (1991).

<sup>4</sup> Lindkvist (1998).

<sup>5</sup> Sahlin-Andersson (2000).

<sup>6</sup> Sahlin-Andersson (2000, s. 2). Se även Hood (1991) och Hood & Peters (2004). NPM konstitueras inte av en enskild praktik utan en rad olika, överlappande, element. Det består av ett kluster av idéer lånade från den privata sektorns administrativa praktik. Här betonas bland annat kostnadskontroll, resultatenheters autonomi, decentralisering

En del av det offentliga reformering och omreglering var Svenska kyrkans ”skiljande” från staten.<sup>7</sup> Svenska kyrkan tog bildligt talat klivet över från den statliga sektorn till den ideella sektorn.<sup>8</sup> Även för ideella organisationer var förändringstrycket märkbart. Utvecklingen kan exemplifieras med hjälp av två deviser från den expanderande litteraturen om ideell sektor:

”Från röst till service”

”Från valt till betalt förtroende”.

Med andra ord: frivilligorganisationer beskrivs bli mer utförare av tjänster, och uppdragstagare till stat och kommun, än språkrör för sina medlemmar.<sup>9</sup> En ökande andel arbetsinsatser inom frivilligorganisationer har kommit att utföras av avlönad personal.<sup>10</sup> Till detta kommer att näringslivets sätt att organisera har inspirerat även ideella organisationer. Det har bland annat blivit märkbart i samband med en tydligare resultatstyrning av offentliga medel och ökningen av uppdragsrelationer mellan kommuner och frivilligorganisationer för utförande av välfärdstjänster.<sup>11</sup>

Uavhengig av vilket felt de frivillige organisasjonene arbeider i, blir de i økende grad konfrontert med en trend mot kommersialisering.<sup>12</sup>

### 1.2.1 Kyrklig kundorientering

Även inom Svenska kyrkans strukturer ser vi uttryck för marknadens logik.<sup>13</sup> Det kyrkliga clearingsystemet innebär en slags marknads-

---

av ledningsauktoritet, skapandet av marknad och kvasimarknadsmekanismer genom att separera beställar- och utförarmekanismer. Länkningen dem emellan sker medelst kontrakt, som innebär krav på kvalitet och utvärdering.

<sup>7</sup> Graden av separation kan diskuteras. Ekstrand (2002) pekar på gällande regelverk som ger staten omfattande möjligheter att reglera kyrkan.

<sup>8</sup> Wijkström & Lundström (2002 s. 95); Wijkström & Einarsson (2006).

<sup>9</sup> Wijkström & Lundström (1995); Eikås (2001).

<sup>10</sup> Wijkström & Einarsson (2006).

<sup>11</sup> Johansson (2005); SOU (1998:38); Statskontoret (2004).

<sup>12</sup> Enjolras (2001, s. 207).



lösning. Systemet innebär att kyrkotillhöriga har rätt till dop, konfirmation, vigsel och begravning i valfri kyrka, oavsett om den finns i den kyrkotillhöriges egen territoriella församling eller någon annan stans. Kostnaden för dessa kyrkliga handlingar utjämnas ("clearas") församlingarna emellan. Det innebär att församlingsbon kan bli "kund" i en annan församlings kyrka. Efterfrågan styr, oberoende av församlingsgränser. Också på andra sätt kan Svenska kyrkan beskrivas vara inne i en fas av marknadsorientering, även om kyrkliga äldreboenden, begravningsbyråer och skolor ännu är en marginell företeelse ur ett samhällsperspektiv.<sup>14</sup> Allt fler gudstjänster inriktas på bestämda målgrupper.<sup>15</sup> Det kan vara temagudstjänster eller åldersanpassade gudstjänster, exempelvis inriktade på tonåringar. Detta sätt att söka efter "relevans för folket i folkkyrkan" kan beskrivas som ett uttryck för en marknads- eller kundorientering.<sup>16</sup> Även den teologiska forskningen har uppmärksammat frågan. I en inbjudan från Uppsala universitet erbjöds i april 2006 en konferens med rubriken "Kyrkans framtid – en kvalitetsfråga?". I prospektet ställdes frågan om god kvalitet i kyrkans arbete kan "bidra till att medlemmarna stannar kvar och att allt fler söker sig till kyrkan?"<sup>17</sup>

Frågan är inte specifik för Svenska kyrkan. När enhetssamhället blir mångkulturellt påverkar den religiösa pluralismen kyrkornas arena. Den i USA verksamme religionssociologen Peter Berger har beskrivit de religiösa institutionerna som reklambyråer (marketing agencies) där de religiösa traditionerna blir konsumtionsvaror (consumer commodities).<sup>18</sup> I en sådan marknadssituation blir de religiösa institutionerna förändrade. De rationaliserar sina strukturer för effektivare resurs-

---

<sup>13</sup> Detta speglas i debatten. "Kommersialiserad kyrkan säljer ut sin själ" var rubriken på en debattartikel i Kyrkans tidning där författaren diskuterar Svenska kyrkans framtid. Svenska kyrkans tidning 22/2009 debattartikel av Ulrika Naezer, kommunikator på Göteborgs stift.

<sup>14</sup> Svenska kyrkans utredningar (2009:2).

<sup>15</sup> Thidevall (2005 s. 27).

<sup>16</sup> Thidevall (2003, s. 97).

<sup>17</sup> Kursinbjudan från Uppsala Universitet 2006.

<sup>18</sup> Berger (1969, s. 138).

utnyttjande och för att försöka vinna nya medlemmar (m.a.o. öka sina marknadsandelar).

## 1.2.2 Ökande intresse för granskning

När de offentliga systemen anpassas till marknadens sätt att fungera har utvärderingar och kvalitetssystem blivit inslag i en kontraktskultur som definierar välfärdstjänster och deras önskade egenskaper. Kontraktskulturen för med sig en utveckling av standarder och indikatorer för att granska och mäta resultat och målpuppfyllelse.<sup>19</sup>

Kvalitet garanteras genom jämförelser av prestationer och granskningar. Det är kärnan i begreppet ”granskningssamhälle”, efter den brittiske ekonomiprofessorn Michael Powers bok ”The Audit Society”.<sup>20</sup> Den tendens han visar på är inte bara en ökande dokumentation och många granskare, utan också att verksamheter utformas med hänsyn taget till att de ska vara möjliga att granska. Detta kan vara ett bekymmer i verksamheter där resultaten är svåråtkombara. En risk är att man mäter det som är enkelt att mäta, istället för det som verkligen säger något om kvalitet och prestationer.<sup>21</sup>

Kritiska forskare och debattörer pekar på den maktutövning som systematisk mätning och kontroll utgör.<sup>22</sup> Kvalitetskoncepten kan ses som en del av ett övergripande intresse för att verksamheter bör och ska granskas, både med hjälp av en utökad intern kontroll och utanförstående revisorer.<sup>23</sup> I realiteten, menar Power, fungerar granskning mindre som en praktik för verifikation eller revision och mer som ett explicit verktyg för förändring i namn av kostnadseffektivitet, målpuppfyllelse, kvalitet etc. Det föreligger en nära relation mellan granskningskulturens framväxt och organisationernas behov av att formera granskningsbara utfallsmått.

---

<sup>19</sup> Eikås (2001).

<sup>20</sup> Power (1997).

<sup>21</sup> Lindgren (2006).

<sup>22</sup> Bejerot & Hasselbladh (2002, s. 6); Levay & Waks (2006).

<sup>23</sup> Power (1997).

In short, audits work because organizations have literally been made auditable.<sup>24</sup>

Frågor om hur verksamheter ska granskas kan uppväcka maktkamper. Handlingsutrymmet och självständigheten hos yrkesgrupper som läkare och lärare – och kanske också präster och diakoner? – utmanas när de i ökande grad görs redovisningsskyldiga för sina insatser.<sup>25</sup> Å andra sidan finns det medarbetare som välkomnar granskning, rimlig uppföljning och dokumentation som visar på det som de utträttar.

I vilken mån församlingarnas diakonala arbete granskas, och hur det i så fall sker är en hitintills utforskad fråga. Forskningsområdet är valt, dels på grund av mitt intresse för utvärdering och utvärderingsforskning, dels därför att jag är intresserad av ideella organisationer och tolkningen av vad som är idéburna icke-vinstdrivna verksamheters resultat. Dessa har konstituerat sig utgående från sitt uppdrag, sin mission, eller de tjänster som de erbjuder och inte på grund av ekonomiska motiv. Granskning och redovisningsprocesser kan därför vara en ”strategisk mätpunkt” för att undersöka hur en organisation hanterar nymodigheter i relation till sin uppfattning om kärnvärden och identitet.

### 1.2.3 Vem granskar, och med vilka måttstockar?

Bedömningen om en organisation är effektiv eller inte, om den gör rätt saker eller inte, är inte bara en fråga om *vad* organisationen presterar. Frågan är *vem* som bedömer det, och *hur*. Denna fråga speglar ett grundantagande om att organisationer är ”öppna”. Enligt detta synsätt förstås organisationen i sig som en koalition av grupper och intressen, med olika preferenser och mål, olika tätt eller löst kopplade till varandra.<sup>26</sup>

Om vi betraktar en organisation som en allians, där de ingående individerna och grupperna har egna mål och förhandlar om dessa, så är det inte säkert att frågan om maximal effektivitet är den viktigaste. Det

---

<sup>24</sup> Power (1997 s. 91).

<sup>25</sup> Jonnergård, Funck & Wolmesjö (2008).

<sup>26</sup> Scott (2003).

kan istället gälla vems intressen som organiserandet ska tillgodose. Effektivitet för en konsument är inte nödvändigtvis det samma som för en aktieägare. Kvalitet kan betyda en sak för brukaren eller kunden, något annat för den professionelle och ha ytterligare en annan betydelse för chefen eller styrelsen. Allt medan medlemmar i olika slag av sammanslutningar inte alls tänker i termer av sådana abstrakta begrepp, utan får lindring eller har roligt, alternativt tyngs av plikter, i och med sitt engagemang.

Eftersom jag själv är diakon i Svenska kyrkan är jag ingen objektivt utanförstående betraktare. Jag ser hur kyrkoherdar, församlingsmedarbetare och förtroendevalda sliter med att leva upp till nutidens krav på hur en verksamhet ska ledas och styras. Strävan att bevara tradition och önskan att vara relevant ska balanseras, samtidigt som omvärldens krav ska hanteras.

## 1.3 Forskningsproblem

Företag och föreningar, myndigheter och även kyrkor både möter och reproducerar normer och konventioner för hur verksamheter bör organiseras. Forskare inom den nyinstitutionella skolan inom organisationsteorin beskriver tendenser till likriktning genom institutionaliserade formelement.<sup>27</sup> Ett sådant institutionaliserat formelement som rönt en ökad uppmärksamhet i samhället är, som nämnts ovan, granskning i och av organisationer, audit. Ett exempel är den bokföringslag från 2001 som även ideella organisationer har att tillämpa.<sup>28</sup> Motivet för lagen var enhetlighet. Redovisning ska se likadan ut oavsett associationsform. Jämförelser ska vara möjliga. Lagen beskrivs ha utvecklats för att möta det informationsbehov kommersiella företags intressenter har.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Røvik (2008, s. 21). "Elementet" kan innehålla flera delar: krav på rapportering, formkrav för denna, och formkrav på självgranskning.

<sup>28</sup> SFS (1999:1078).

<sup>29</sup> Gustafson (2006). Redovisningsforskaren Agneta Gustafson ställer retoriskt frågan vem som vill jämföra Röda Korset med ett aktiebolag? Och påpekar att begreppet

Man har inom organisationsforskningen lagt olika tonvikt på om det är effekterna av sådana tendenser till likformning av organisationer man ska studera, eller hur enskilda organisationer hanterar de likriktande förväntningarna.<sup>30</sup> Med andra ord, om det är resultaten av förändringar eller förändringsprocesserna själva som man finner intressanta att studera.

### 1.3.1 Anpassning eller motstånd, likriktning eller differentiering?

Organisationsforskare (som jag senare ska återkomma till) menar att en organisations beteende kan variera från passiv anpassning till aktivt motstånd.<sup>31</sup> I gransknings- och redovisningssammanhang blir då valet för verksamhetens företrädare att antingen anpassa sig till, eller proaktivt diskutera, de mått varefter man bedöms.<sup>32</sup> Det kan rimligen leda till skilda resultat. Om många anpassar sig till samma normer och former blir följden en likriktning av verksamheterna. Om man avvisar dessa eller på andra sätt inte anpassar sig torde skillnader mellan olika verksamheter bibehållas. Möjligen kan olikheten då öka.

### 1.3.2 Symboler för legitimitet

Med en början i tillverkningsindustrin har kvalitets- och granskningsmodeller spridits till tjänstesektorn, och vidare.<sup>33</sup> Det är både handfasta metoder för granskning av vad som definieras som kvalitet, och idéer, ett slags ideal. Dessa över hela världen etablerade modeller och koncept kallas av den norske organisationsforskaren Kjell-Arne Røvik för "institutionaliserade organisationsrecept".<sup>34</sup> Han menar att de har ett

---

"resultat" har en annan innebörd i en kommersiell redovisning än vad den har i en ideell verksamhet.

<sup>30</sup> Johansson (2002, s.104).

<sup>31</sup> Oliver (1991).

<sup>32</sup> Kearns (1994).

<sup>33</sup> Bejerot & Hasselbladh (2002); Røvik (2004).

<sup>34</sup> Røvik (2004, s. 13 f). Några exempel av många som Røvik nämner är "förändringsledarskap", "lean production", "benchmarking", målstyrning, kvalitetscirklar, olika utvärderingstekniker etc.

vidare betydelseinnehåll än att enbart vara verktyg för problemlösning. De har också har de en symbolisk funktion och kan ses som uttryck för mer övergripande samhällstrender. En sådan är ”modernismen med värderingar som rationalitet och framsteg som grund”.<sup>35</sup> Dessa ”organisationsrecept” ges legitimitet och spridningskraft i det att de blivit symboler för värden som effektivitet, förnuft, styrning, demokrati och vetenskaplighet,

... och på så vis har associerats med det kontinuerliga framsteget, dvs. rörelsen framåt och uppåt mot något ständigt bättre.<sup>36</sup>

### 1.3.3 Verktyg för granskning och kvalitet

Men det är inte som symboler som dessa koncept saluförs, utan som förfinade redskap för den kloka organisationsledning som vill göra sin verksamhet ändamålsenligare och effektivare. Detta verktygsperspektiv känner Røvik igen på förväntan på organisationen som en planmässigt utformad, logisk och konsekvent helhet. Organisationsrecepten ska bidra till att reformera världens olika organisationer och lösa deras problem. Ett sådant ”recept” är ”total kvalitetsledning”, Total Quality Management (TQM) som i denna studie förekommer i gestalt av *Kyrkans Q*, ett särskilt framarbetat kvalitetsinstrument för kyrkligt bruk.<sup>37</sup>

Att TQM tänks kunna användas i en så gammal institution som kyrkan understödjer föreställningen att alla organisationer är lika – och att det finns en universell, eller ideal, organisation.<sup>38</sup> Med andra ord, att det finns en institutionaliserad förståelse av fenomenet ”organisation”.

---

<sup>35</sup> Furusten (2002, s. 20).

<sup>36</sup> Røvik (2004, s. 35).

<sup>37</sup> Se bilaga IV.

<sup>38</sup> Røvik (2004, s. 23) beskriver den under senare decennier framvuxna föreställningen om att ”högst olika verksamheter, t.ex. en kommunadministration i Skåne, en bank i Buenos Aires och ett fiskförädlingsföretag i Finnmark, har det gemensamt att de är formella organisationer”, och att de är uppbyggda av ungefär lika komponenter. Därmed sjunker friktionen för spridning av idéer och ”recept” för att förbättra dessa ”organisationer”, och marknaden för konsulter och andra idébärare blir global.

### 1.3.4 Institutionaliserings hur och vad?

Hur går det till när socialt konstruerade normer för ”bra” organisering etableras över vida fält? Detta skeende benämner Røvik institutionalisering, dvs. ”de processer som leder till att ett organisationsrecept gradvis framstår som ett regelliknande faktum för många”.<sup>39</sup> Institutionalisering kan betraktas på två sätt.

För det första som en process: *Hur* går institutionalisering till?

För det andra som ett resultat: *Vad* har institutionaliserats?

Den andra frågan visar sig vara viktig att ställa, tillsammans med den första. Studier som jag senare ska återkomma till har beskrivit hur ett ”organisationsrecept” kan adopteras närmast bokstavligt i en väl kontrollerad implementering.<sup>40</sup> Men det kan också ske i en friare ”redigerings- eller översättningsprocess” där det inte alls är givet vad som blir resultatet. Organiseringsidéer kan fyllas med skiftande innehåll även om rubriken kvarstår. Alternativt kan idén anammas men under nytt namn.

### 1.3.5 Syfte och frågeställningar

Avhandlingsarbetets övergripande idé är att utveckla förståelsen för hur institutionaliseringsprocesser äger rum och vilka former de kan anta i lokala verksamheter, i detta fall modeller för granskning och kvalitet i Svenska kyrkans församlingar. För kyrkan är kontroll, som noterats tidigare, inte något nytt. Men kvalitets- och granskningsmodeller, sprungna ur det marknadsinriktade sammanhang som rubriceras som New Public Management, är nya i den kyrkliga praktiken.

Studiens empiriska syfte är att undersöka vad som händer när globala marknadsorienterade modeller för granskning och kvalitet tas i bruk i lokala församlingar. Särskild uppmärksamhet ska i detta avseende ägnas församlingarnas diakonala arbete. Undersökningen baseras på

---

<sup>39</sup> Røvik (2004, s. 35).

<sup>40</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 196); Czarniawska & Sevón (2005); Sahlin-Andersson (2000). Se vidare kap 5.

fallstudier där ett urval av församlingar och granskningsmodeller är studieobjektet.

Frågeställningarna jag vill besvara är följande:

Finns det skäl att, såsom en del av den nyinstitutionella teoribildningen förutspår, tala om en likriktning av församlingens sätt att organisera sin verksamhet genom en anpassning till omgivningens normer?

Är det möjligt att urskilja aktörers strategier för att hantera och bemöta de nya propäerna?

För att undersöka detta ställer jag frågor av explorativ art om dels processen: Hur går det till när nya modeller introduceras och tas i bruk? dels resultatet: I vad mån blir de nya modellerna en del av församlingarna och deras diakonala praktik? Vilken betydelse och funktion får de i så fall, och för vem? I relation till begreppet ”granskningsgemenskap” vill jag också ställa frågan huruvida den diakonala praktiken görs granskningsbar.

Avhandlingens teoretiska syfte är att prova organisationsteoretiska analysredskaps relevans och begränsningar för studiet av församlingar och deras samspel med sina omgivningar. I vilken mån är de valda analysmodellerna användbara för att analysera aktördynamiken i församlingar, dvs. de val, tolkningar och spänningar man står inför?

### 1.3.6. Denna studies bidrag

Avhandlingarna i ämnet socialt arbete om kyrkornas sociala verksamheter är hitintills få. Många fler är de författare som nyttjat det teoretiska ramverket för att studera sociala institutioner och organiseringen av människobehandlande verksamheter. Jag ansluter mig till dem, och mitt bidrag är att undersöka Svenska kyrkans församlingar. Avhandlingen kan också ses som ett bidrag till utvärderingsforskningen, i detta fall med fokus på ideell sektor. Närmast bland ämnena inom teologin ligger denna studie religionssociologin.<sup>41</sup> I den flerdisciplinära forskning

---

<sup>41</sup> Alwall (2002).



som benämns diakonivetenskaplig,<sup>42</sup> som hitintills mest stått på religionssociologisk grund, vill jag gärna se denna studie som ett tillskott.

## 1.4 Material

Det empiriska materialet består av fyra delstudier. Först en mindre *arkivstudie* bestående av material från kyrkokansliets arkiv i Uppsala, kompletterat med en intervju och en artikel. Sedan inventerar jag i en fallstudie hur en församlings olika verksamheter granskas och redovisas. Denna delstudie kallar jag *Inventeringsstudien*. Den är grundad på intervjuer med verksamhetsföreträdare och chefer i en församling med tillhörande diakonala verksamheter och den administrativa förvaltningen.<sup>43</sup> Dokumentation och en samling pressklipp ingår också.

Resultatet av en *enkät* till Svenska kyrkans stiftskanslier våren 2006 får bilda bakgrund till den största delstudien. Denna kallar jag, av skäl som kommer att framgå, *Reseberättelsen*. Den är byggd på intervjuer med dels konsulter och projektledare (vilka jag här benämner idébärare) och dels medarbetare och chefer i de lokala praktikerna. Till Reseberättelsen har jag använt dokumentation från lokala praktiker, artiklar, handledningar och annat metodmaterial till de tre metoderna Kyrkans Q, Balanserat styrkort och Social redovisning, samt deltagande observationer från kurser/introduktioner av de aktuella metoderna.

Sammanlagt har trettioåtta personer intervjuats vid trettiofyra tillfällen (varav sex telefonintervjuer, och sju intervjuer med två eller tre deltagare), som spelats in och skrivits ut. Tre personer har intervjuats vid två tillfällen, för att följa upp processer och kontrollera tidigare intervjuutsagor. Deltagande observation har ägt rum vid fem tillfällen.

---

<sup>42</sup> Högskoleverket (1998).

<sup>43</sup> Detta material, liksom enkäten till stiftet, har jag tidigare presenterat i ett kapitel i Blenberger & Hansson (2008).

<b>Benämning</b>	<i>Arkivstudien</i>	<i>Inventeringsstudien</i>	<i>Stifts-enkäten</i>	<i>Reseberättelsen</i>
<b>Karaktär</b>	Arkivmaterial	Inventering av 1 församling, dess diakonala verksamhetsgrenar och dess administration	Enkät till ansvariga för utvecklingsarbete i 13 stift	3 konceptöversättning till 2 församlingar vardera
<b>Omfattning</b>	26 inkomna reaktioner från företrädare för 17 församlingar, 5 kontrakt och 1 stift	Intervjuer med 9 personer, dokumentstudier	Enkät till stiftskanslierna som följdes upp telefonledes (n=13) Alla svarade.	Intervjuer med 29 personer, observationer, dokumentstudier
<b>Aterfinns i</b>	Kapitel 6	Kapitel 6	Kapitel 7	Kapitel 7

*Figur 1: Översikt över det empiriska materialet.*

För dokumentationsförteckning samt presentation av de tre valda koncepten se bilaga IV.

## 1.5 Disposition

”Vad gör en församling?” är den första frågan i nästa kapitel. Om församlingen som fenomen i organisatorisk och historisk belysning handlar kapitel 2. I kapitel 3 redovisar jag lärdomar från tidigare forskning av relevans för avhandlingens syfte. I kapitel 4 beskrivs bakgrund, metod och urval och i kapitel 5 avhandlingens teoretiska utgångspunkter och de analysredskap jag senare kommer att använda. I kapitel 6 och 7 presenteras de empiriska undersökningar jag nämnt ovan. I kapitel 8 analyserar jag det empiriska materialet, och i det avslutande kapitlet diskuterar jag de använda teoretiska analysmodellerna.



# Kapitel 2

## Svenska kyrkans församlingar

Vad är en församling? Vad har en församling för uppgifter? Hur är Svenska kyrkan utformad organisatoriskt? Detta inkluderar frågan om den interna kontrollen. I kapitlet söker jag svar på dessa frågor, som en grund för undersökningen om församlingars möte med nya granskningsmodeller. Kapitlet avslutas med en kort historisk tillbakablick.

### 2.1 Vad gör en församling?

Jag börjar med den handlingsinriktade frågan. Först vill jag berätta om några dagars intryck från två församlingar. Som kommer att framgå är jag på olika sätt engagerad i bägge. Syfte med denna ”deltagande observation” är att ge några ögonblicksbilder från församlingars verksamhet.

#### 2.1.1 Deltagande observation

*Söndag*

*Högmässa i S:ta Ragnhilds kyrka vid Stora Torget i Södertälje. Det är fler i kyrkan än vanligt. Kyrkoherden ska idag, efter trettons års tjänst, avtackas. Hon är församlingens första präst som är kvinna. Tre av församlingens nio präster, och en av de fem diakonerna, tjänstgör i denna gudstjänst och går med i processionen in. Kören sjunger från läktaren, både klassisk kyrkomusik och något modernt körverk. I kyrkans förbön nämns tre barn som nyligen döpts och då hälsats välkomna i församlingen. Därefter lämnas ”en ny påminnelse om vår dödlighet”. För tretton personer som avlidit tänds ett ljus med namns nämmande och efterföljande klockringning. De församlade människorna är av olika ursprung. Decenniers inflyttning av människor av olika nationaliteter speglas både i kyrkbänkarna och i liturgin. Avlösning och kollektbön läses på finska och svenska, evangeliet på arabiska och svenska.*

## Tisdag

"Gävorna mötesplats & secondhand" är inrymt i församlingshemmet bakom S:ta Ragnhilds kyrka. Ett av de personliga ombuden (PO) i kommunen hälsar glatt på den diakon som är samordnare för Gävorna. En referensgrupp är sammankallad med personer från arbetsförmedlingen, kommunens arbetsmarknadsenhet, en volontär i verksamheten, kyrkans ekonomiansvarige, en frivillig medarbetare i den Rättvisebutik som ligger i ett rum intill Gävorna (Världsbutiken), en präst tillika mellanchefer samt nämnda PO och diakonen. Frågan som diskuteras: Vilka värden främjar en verksamhet som Gävorna (där volontärer och lönebidragsanställda, språk- och arbets träningspraktikanter arbetar med butik och café, och där diakonerna möter hjälpsökande under rubriken diakonimottagning)? Det personliga ombudet ser värdet av miljön som inte stigmatiserande. Här rör sig olika slags människor, som söker olika saker. "Det är okey att handla secondhand". Arbetsförmedlingens coach lyssnar in hur Gävornas samordnare jobbat med arbetsmiljöfrågor. Kamreren funderar över hur han ska redovisa Gävornas resultat, intäkterna bär varken löner eller lokalkostnader.

## Onsdag

Askonsdagsmässa i Ytterenhörna kyrka, grannförsamling till Södertälje församling, utanför staden, på en halvö i Mälaren. Det är landsbygd med många utflyttade från Södertälje i villaområden som växer. Att det är många barnfamiljer speglas i de många dopen och verksamheterna för hemmavarande föräldrar med små barn. Men de kommer inte till askonsdagsmässan som inleder fastan. Vi är bara fyra personer, samt kyrkoherden. Han är den ende prästen i församlingsarbetslaget, och den ende anställde mannen. Kyrko- och kyrkogårdsvaktmästare, kamrer, kantor, diakoniasistent, församlingspedagog och församlingsassistent är kvinnor. Församlingen har två 1200-talskyrkor och kyrkorådets ordförande har i församlingens informationsblad väckt frågan om höjd kyrkoavgift, eller sammangående med någon grannförsamling. Underhåll av kyrkor, kyrkotextilier, kyrkogårdarna, ett församlingshem, en bygdegård och en prästgård, är kostsamt.

*Senare på kvällen har Enhörnas kyrko- och hembygdskör årsmöte. Det är en förening med en av bygdens eldsjälur som ordförande. Alltfler körmedlemmar, bland annat jag själv, bor inte i församlingen utan i stan. Själva verksamhetsformen väcker under årsmötet frågor hos nya medlemmar. En förening, i församlingen, hur blir det? Föreningen är självständig, blir svaret, men den i församlingen anställda kantorn är självskriven i styrelsen. Kören sjunger, varje år, vid församlingens konfirmationshögmässa, idrottsföreningens valborgsfirande, hembygdsföreningens nationaldagsfirande, högmässan första advent, långfredagsgudstjänsten och julaftonens midnattsmässa. Närmaste uppsjungning äger dock rum i en söndagsmässa med sånger från det franska klostret Taizé.*

## 2.1.2 En församlings uppgifter

”Församlingens grundläggande uppgift är att fira gudstjänst, bedriva undervisning, samt utöva diakoni och mission”.<sup>44</sup> Det är detta jag sammanfattande kommer att benämna ”kärnverksamheten”. Denna fyrdimensionella uppdragsbestämning tar sig uttryck i en rad insatser, verksamheter och arrangemang som inte alltid entydigt kan avdelas och bestämmas som ”diakoni”, eller ”undervisning” eller ”mission”. Motiv för organiserade aktiviteter, dess former och vilka funktionärer som ansvarar för dem, varierar och blandas. Gudstjänst är sannolikt enklast att avgränsa; rumsligt, regelmässigt, traditionellt. Det finns en betydande frihet att forma den lokala verksamheten. Den kyrkliga organisationen beskrivs som decentraliserad.<sup>45</sup>

Staten har även tilldelat Svenska kyrkan två andra uppgifter. I Begravningslagen<sup>46</sup> regleras uppdraget att Svenska kyrkans territoriella församlingar ska anordna och hålla begravningsplatser, och i lagen om kulturminnen<sup>47</sup> ges ett uppdrag att vårda och underhålla kyrkobyggnader och kyrkotomter.

Det som Svenska kyrkans kyrkoordning (KO) beskriver som församlingens grundläggande uppgift – att fira gudstjänst, bedriva under-

---

<sup>44</sup> Kyrkoordningen 2 kap 1§.

<sup>45</sup> Hansson (1990, s. 35).

<sup>46</sup> 1990:1144 ändrad 1999:306.

<sup>47</sup> Lag (1998:950).

visning samt utöva diakoni och mission – kan uppfattas på två sätt. Å ena sidan kan man uppfatta det som fyra specifika uppdrag: det är församlingens beslutsfattarens ansvar att se till att de blir utförda. Å andra sidan kan man se uppgiften som frukterna av ett kyrkligt engagemang: något som föds naturligt ur den kristna gemenskapen och som egentligen inte behöver styras eller övervakas. De båda uppfattningarna bygger på olika premisser när det gäller frågan om vad en församling är. Religionssociologen Jonas Alwall menar att denna tvetydighet hos församlingsbegreppet inte får döljas, snarare tydliggöras så att det blir uppenbart att en församling i Svenska kyrkan inte är en utan två olika företeelser.<sup>48</sup> Alwall använder begreppen ”produktionsapparat” och ”forum” för denna dubbelhet.

<b>”Produktionsapparat”</b>	<b>”Forum”</b>
En formellt reglerad apparat för att administrera och utföra vissa teologiskt och socialt motiverade uppgifter	En gemenskap som lever i kraft av en gemensam tro och vars ”utflöden” inte låter sig formellt styras. <sup>49</sup>

Figur 2: En dubbeltydig tolkning av vad en församling är.

### 2.1.3 Församlingsdiakoni

I Socialtjänstkommitténs kartläggning av det frivilliga sociala arbetet i Sverige definieras diakoni som: ”en verksamhet som i intention och handling har en primär välfärdsinriktning och som sker med anknytning till kyrklig huvudman”.<sup>50</sup> Begreppet diakoni används mångtydigt menar Eva Jeppsson Grassman, professor i socialt arbete, i sin undersökning av samfundens sociala arbete i Uppsala.<sup>51</sup> Begreppet innefattar både en hållning och ett ansvarstagande, men även en aspekt av kyrkans inre uppbyggnad. Dessutom är diakoni ett verksamhetsbegrepp betecknande kyrkans sociala insatser samt ett särskilt kompetensområde.<sup>52</sup> Det

<sup>48</sup> Alwall (1999).

<sup>49</sup> Alwall (1999, s. 86).

<sup>50</sup> Blennberger (1993, s. 61).

<sup>51</sup> Jeppsson Grassman (2001, s. 27).

<sup>52</sup> ”Diakoni” kommer av grekiskans diaconia, som enklast kan översättas med ordet ”tjänst”.

*diakonala arbetet*, det verksamhetsorienterade begrepp jag föredrar att använda, bedrivs av både anställd personal och frivilliga medarbetare. I en fallstudie av uppsalaförsamlingarnas diakonala/sociala insatser beskrev Jeppsson Grassman vad som gjordes, se nedan.

*Tabell 1: Diakonalt arbete inom Svenska kyrkans församlingsdistrikt. Andel (%) av distrikten som erbjuder verksamheten. De tio vanligaste verksamhetstyperna.*<sup>53</sup>

Besöksverksamhet	100
Rådgivning, krisstöd, själavård	95
Öppet hus och liknande	86
Uppsökande verksamhet	86
Öppen förskola	81
Ekonomiskt bistånd	81
Syförening	76
Rekreation, exempelvis lägerverksamhet	73
Samtalsgrupper	71
Kafé	57

*Källa:* Jeppsson Grassman (2001).

Jeppsson Grassman konstaterar att det inte är så lätt att beskriva insatsernas karaktär. De avgränsningssvårigheter som ofta förekommer när det gäller att precisera frivilligsektorns arbetsformer och brukare gäller också inom det diakonala fältet. Det kan exempelvis handla om aktiva deltagares medverkan i gemenskapsfrämjande aktiviteter.

I en gemenskap där deltagarna ofta fungerar både som givare och mottagare, blir det på det hela taget oklart om man kan tala om en insats eller om tjänsteproduktion, eller om brukare av tjänster.<sup>54</sup>

## 2.1.4 Kärnverksamheten i siffror

På 1970-talet utvecklades gudstjänststatistiken och har idag blivit en rutin för församlingarna att rapportera till Analysenheten i Uppsala. Statistikens omfång och objekt har under åren utökats. 1997 gjordes ett försök att inhämta statistiska uppgifter om församlingarnas diakonala

<sup>53</sup> Jeppsson Grassman (2001, s. 93).

<sup>54</sup> Jeppsson Grassman (2001, s. 180).



arbete, vilket redovisas i kapitel 6. Sedan dess har ingen statistik om det diakonala arbetet inhämtats från nationell nivå, förrän en webenkät november 2009.<sup>55</sup>

I tabellen nedan synliggörs att gudstjänstdeltagandet i församlingarna minskat med en tredjedel sedan 1990, medan konfirmationsfrekvensen närapå halverats. Dopen, som ju är medlemsgrundande, minskar också, om än inte lika fort. Fyra av fem begravningar äger fortfarande rum enligt Svenska kyrkans ordning. Antalet besök vid de kyrkliga handlingarna har dock inte minskat lika dramatiskt (ca 4 %).

*Tabell 2: Deltagande i Svenska kyrkans gudstjänster, samt döpta, konfirmerade och begravda enligt Svenska kyrkans ordning, antal personer och procent i relation till totala populationen.*

	1990	2000	2008
Totalt antal gudstjänstbesök	24 220 159	21 411 494	18 851 381
Varav besök vid dop, konfirmation, vigsel o begravning	6 214 551	6 044 658	5 987 926
Döpta	86 736	65 896	64 589
% i relation till levande födda	71,7	72,8	59,1
Konfirmerade	63 477	45 697	41 795
% i relation till hela åldersklassen 15-åringar	63,4	43,1	34,2
Begravda	87 701	81 870	75 607
% i relation till antalet avlidna	93,3	87,8	82,7

*Källa:* Svenska kyrkans statistikdatabas.

Antalet prästbefattningar i församlingar och stift var (april 2008) 3356 och diakonbefattningar 1228.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Enkäten kommer att rapporteras under 2010. Lokalt kan det även förekomma statistikföring av det diakonala arbetet, såsom antalet besökare i öppen diakonal verksamhet, antal deltagare i diakonal gruppverksamhet och antalet hembesök (*Definitioner av gemensamma verksamhetsmått/nyckeltal*, odaterat dokument, Växjö kyrkliga samfällighet).

<sup>56</sup> Matrikel 2008 Svenska kyrkan.

## 2. 2 Vad är en församling?

Denna fråga kan besvaras på flera sätt, beroende på vilken språklig diskurs man använder sig av. Jag ska här visa på fyra, i bruk varande, sätt att beskriva vad Svenska kyrkans församlingar är: kyrkorättsligt, kyrkovetenskapligt, metaforiskt och statistiskt.

### 2.2.1 Kyrkorätt

I av riksdagen stiftad lag om Svenska kyrkan fastslås i 1§ att ”Svenska kyrkan är ett evangelisk-lutherskt trossamfund som framträder som församlingar och stift”. I samma lag beskrivs församlingen som kyrkans lokala enhet omfattande de personer som tillhör Svenska kyrkan och är bosatta inom församlingens område.<sup>57</sup> Dessa ska betala kyrkoavgift.<sup>58</sup> Lagen anger Svenska kyrkans karaktär som varande en ”öppen folkkyrka”, och som en ”samverkan mellan en demokratisk organisation och kyrkans ämbete”.<sup>59</sup> Till öppenheten hör också att den offentlighetsprincip rörande handlingar och register som gällde tiden före år 2000 även fortsättningsvis ska karaktärisera den kyrkliga förvaltningen.<sup>60</sup>

I den kyrkoordning som sedan 2000 är regelverket för Svenska kyrkan anges tre kriterier för vad en församling är.<sup>61</sup> För det första ska en församling fira gudstjänst, där huvudregeln är att huvudgudstjänst ska firas varje söndag. För det andra ska det finnas ett invigt kyrkorum. Det tredje kriteriet är att det ska finnas människor som tar ansvar för att församlingens uppgifter blir utförda och som är beredda att åta sig förtroendeuppdrag.<sup>62</sup> Dessa kriterier är av en kyrkorättslig karaktär som kan bli tillämplig vid beslut om sammanläggning av församlingar.

---

<sup>57</sup> Lag om Svenska kyrkan (1998:1591 4§).

<sup>58</sup> Staten bistår kyrkan med uppbörden av kyrkoavgiften.

<sup>59</sup> Lag om Svenska kyrkan (1998:1591 2§).

<sup>60</sup> Kyrkoordningens 53 kap.

<sup>61</sup> Med kyrkoordning avses de föreskrifter som reglerar kyrkans verksamhet. Den har inte karaktär av lag. Den första kyrkoordningen efter reformationen från 1571 hade även liturgiskt innehåll. Dagens kyrkoordning beslutades av kyrkomötet 1999, och utgör tillsammans med Lag om Svenska kyrkan (1998:1591) kyrkans huvudsakliga regelverk.

<sup>62</sup> KO 37 kap 2§. Det finns således ingen gräns för ett minsta antal medlemmar.

## 2.2.2 Kyrkovetenskap

I dagligt tal används begreppet församling på flera sätt. I en kyrkovetenskaplig avhandling om lokal kyrklig identitet beskriver Jonas Ideström fyra skilda betydelser som förekommer i församlingens dokumentation och uttryckssätt:

- ett geografiskt avgränsat territorium
- en sociologisk storhet
- en ekklesial (kyrklig) förvaltningsenhet<sup>63</sup>
- en ekklesial gemenskap<sup>64</sup>

Det första är möjligt att beskriva med hjälp av en karta, det andra är uppfattade grupper eller aktörer i det sociala landskapet. Det tredje är den juridiska personen och en administrativt definierad storhet, och det fjärde ett slags ”vi” som samlas till gudstjänst och församlingsliv. Ideström citerar den studerade Flemingsbergs församlings församlingsinstruktion för att illustrera förståelsen av den kyrkliga gemenskapen.<sup>65</sup>

Som evangelisk-luthersk församling vill vi i vår egen gudstjänst ge uttryck för vår egen tradition.

De fyra betydelserna går i varandra och det går inte, menar Ideström, att upprätthålla någon tydlig distinktion mellan församling som förvaltning och församling som gemenskap, även om den förra är tydligare organiserad.<sup>66</sup>

## 2.2.3 Bibliska metaforer

I den kyrkliga bildvärlden används en mängd bibliska metaforer för att begreppsliggöra församlingen. Vi är då långt från organisationsmeta-

---

<sup>63</sup> Av det grekiska ordet *ecclesia* som kan beteckna såväl hela den kristna kyrkan som kristna på en viss ort.

<sup>64</sup> Ideström (2009 s.118). Ideström studerade Flemingsbergs församling.

<sup>65</sup> Ideström (2009, s. 120).

<sup>66</sup> För vidare studium av teologi om församlingen se Aurelius (1997); Håkansson (2001).

forer såsom *Maskinen*<sup>67</sup> eller Webers idealtyp *Byråkratin*. Bilden av församlingen som *vinstock* har kommenterats av en Lundaprofessor i Nya testamentets exegetik:

... en av de mest ynkliga växter jag sett. Ingen tydlig stam med utgående grenar. Allt vävs samman i ett virrvarr av grenar. Och den vackra rikliga frukten svarar inte alls mot den bräckliga växten.<sup>68</sup>

Guds husbygge<sup>69</sup> är en annan liknelse för församlingen. Mer processinriktad är Folket på vandring till befrielsens land,<sup>70</sup> eller i den mindre skalan: Fårhjorden.<sup>71</sup> Relationerna betonas på ett annat sätt i begreppet Guds familj och husfolk.<sup>72</sup>

De senare liknelserna pekar på församlingen som människor i en särskild slags relation. Den formella delen av denna relation kan kvantifieras: 1802 församlingar (januari 2008) hade 6 822 937 medlemmar, eller "kyrkotillhöriga".<sup>73</sup> Det senare begreppet används ofta för att markera att församlingen inte är en förening.<sup>74</sup>

## 2.2.4 Medlemsutvecklingen

En församling är människor. Det fanns år 2008 arton församlingar som bestod av mindre än etthundra personer. Trettiosex församlingar hade 30 000 kyrkotillhöriga, eller mer. De flesta av dessa ligger i Stockholms stift. Störst var Täby församling med 45 000 medlemmar. I procent av antalet församlingsbor har andelen kyrkotillhöriga i förortsförsamlingar börjat krypa ner under 30%-gränsen medan i småländsk skogsbygd fortfarande andelen kyrkotillhöriga är strax över 90%.<sup>75</sup> Den nedåt-

---

<sup>67</sup> Morgan (1999).

<sup>68</sup> Olsson (2005).

<sup>69</sup> 1 Korintierbrevet 3:9, Efesierbrevet 2:19-22, 1 Petrusbrevet 2:4-10.

<sup>70</sup> 2 Mosebok (Exodus).

<sup>71</sup> Psaltaren 23, Johannes evangelium 10: 1-18, 1 Petrusbrevet 2:25.

<sup>72</sup> Markus evangelium kap.3 vers 31-35, 1 Korintierbrevet kap. 16 vers 20, 1 Petrusbrevet kap. 2 vers 9.

<sup>73</sup> Matrikel 2008 Svenska kyrkan.

<sup>74</sup> Bromander (2005, s. 23).

<sup>75</sup> Svenska kyrkans matrikel 2008.

gående trenden i församlingarnas medlemsutveckling som synliggörs i nedanstående tabell har alltså olika förlopp.<sup>76</sup>

*Tabell 3: Medlemsutvecklingen i Svenska kyrkan 1980-2008, andel kyrkotillhöriga av befolkningen.*

År	1980	1990	1995	2000	2005	2008
Andel kyrkotillhöriga av alla invånare, %	93,9	89	86	82,9	75,7	72,9

*Källa:* Svenska kyrkans statistikdatabas.

## 2.2.5 Sammanläggning av församlingar

Ett aktuellt skeende belyser frågan om vad en församling är. I tider av förändring ställs sådana frågor på sin spets, varför jag tycker det är motiverat att stanna upp något inför det faktum att antalet församlingar under det begynnande 2000-talet minskar avsevärt.

*Tabell 4: Antalet församlingar i Svenska kyrkan 1991-2009*

År	1991	1996	2001	2006	2009
Antal församlingar	2563	2543	2516	1836	1782

*Källa:* Svenska kyrkans statistikdatabas.

Eftersom Svenska kyrkan enligt lag ska vara rikstäckande<sup>77</sup> innebär det inte att församlingar ”läggs ned”, utan de läggs samman till större enheter.<sup>78</sup> Ett antal församlingar i lands- och skogsbygd är små.<sup>79</sup> För att

<sup>76</sup> En jämförelse med andra samfund låter sig inte så lätt göras, bl.a. på grund av skilda beräkningssätt. Generellt sätt har de traditionella frikyrkosamfundet minskat, medan andra samfund, ofta muslimska och vissa ortodoxa, vuxit. Se vidare statistik [www.sst.a.se](http://www.sst.a.se).

<sup>77</sup> Lag (1998:1591) om Svenska kyrkan 2§.

<sup>78</sup> På liknande sätt som skett vid kommunsammanslagningar.

<sup>79</sup> Selander (2003).

hantera dessa församlingar personalmässigt har man under 1900-talet löst detta med att bilda flerförsamlingspastorat, där en kyrkoherde tar ansvar för flera församlingar.<sup>80</sup> För att skapa ekonomisk bärkraft för fastighetsvård och rationellare hantering av ekonomi och begravningsväsende, samt en utjämning av församlingsskattesatsen, har församlingar sedan 1930 bildat ekonomiska samfälligheter.<sup>81</sup>

I och med den från år 2000 gällande kyrkoordningen fick stiftsstyrelserna ett uppdrag att verka för ändamålsenlig indelning av församlingar i stiftet. Lunds stiftsstyrelse beslutade så att 182 församlingar lades samman till 49, från och med 2002. Av de kriterier som nämndes ovan var det inte bristen på kyrkorum som förorsakade initiativet till församlingssammanläggningar. Skälen som stiftsstyrelsen anförde var pastoralteologiska, det vill säga att församlingen inte kunde uppfylla kravet på söndaglig huvudgudstjänst, samt ekonomiska och administrativa. Stiftsstyrelsen angav även ett ytterligare argument: Yrkesinspektionens påpekanden om brister i arbetsmiljö och arbetsledning i församlingarna. Antalet pastorat där endast en präst tjänstgjorde borde minska och antalet kyrkoherdetjänster reduceras.<sup>82</sup> En territoriell indelningsförändring tänks alltså förverkliga organisatoriska och pastoralteologiska mål.

I en utvärdering av sammanläggningarna inom Lunds stift efterfrågades argumenten i diskussionen som föregick besluten. Här framkommer ytterligare några dimensioner av vad en församling uppfattas vara.<sup>83</sup> Identitet är ofta kopplad till ett historiskt församlingsnamn och en sammanläggning av flera församlingar skapar rädsla ”för att utplånas”. Här redovisas också en oro för att mista inflytande i och med en centralisering (”ingen verksamhet i byn”) och därmed förlora lokalt engagemang. Detta visar på församlingsbegreppets traditionsbevarande,

---

<sup>80</sup> Pastorat är den eller de församlingar som utgör en kyrkoherdes tjänstgöringsområde. Pastoratsindelningen var en statlig fråga och beslutades av Kungl. Maj:t.

<sup>81</sup> I samband med kommunsammanläggningarna till ”storkommuner” i början av 1970-talet ökade också intresset för samfällighetsbildningar i Svenska kyrkans församlingar (*Svenska kyrkans årsbok 1973*, s.81).

<sup>82</sup> Selander (2003, s. 34).

<sup>83</sup> Alenäs, Dahlgren & Selander (2008).

engagemangsberoende och lokalpolitiska funktion.<sup>84</sup> Den medeltida socknen är på flera håll en struktur som människor förhåller sig till.

Man kan notera att det vid årsskiftet 2009-2010 inte bara är landsbygdens församlingar som läggs samman. Det sker också i större städer.<sup>85</sup> Någon utvärdering av detta är inte gjord, så det är svårare att uttala sig om motiven.

## 2.3 Församlingens organisatoriska sammanhang

I många framställningar beskrivs den kyrkliga organiseringen i termer av ”nivåer”, såsom lokal, regional och nationell. De grundläggande elementen är stift och församlingar. Svenska kyrkan har för närvarande tretton stift.<sup>86</sup> Stiftet indelas territoriellt i kontrakt, pastorat och församlingar. Organisatoriskt är varje församling och varje stift en egen juridisk person. Varje församling och varje stift har sin styrelse.<sup>87</sup> På ”riksplanet” har församlingarnas representation genom tiderna antagit väldigt olika former. Jag ska mycket kortfattat karaktärisera de olika nivåernas inbördes relation och historia.

### 2.3.1 Kontraktet

Kontraktet är en gammal indelning, bestående av församlingarna i en del av stiftet. Det är ingen juridisk person, ej heller någon administrativ nivå förutom att utgöra valkrets vid biskopsval. Dess formella funktion är att utgöra tjänstgöringsområdet för en kontraktsprost, vanligtvis en av kyrkoherdarna. Kontraktet kan utgöra ett forum för samverkan och är tänkt som ett mellanled, eller kontaktpunkt, mellan regional och lokal kyrklig nivå.

---

<sup>84</sup> Alenäs m.fl. (2008, s. 38).

<sup>85</sup> Norrköping, Eskilstuna, Södertälje för att ta några exempel.

<sup>86</sup> Antalet och vilka dessa är har varierat genom tiderna. Stockholms stift är det senast tillkomna.

<sup>87</sup> Stiftet har två eller tre beslutande organ: stiftsfullmäktige med stiftsstyrelse som beredande och verkställande organ, domkapitel och ofta egendomsnämnd.

### 2.3.2 Stiftet

Stiftet är som nämnts ett territorium men naturligtvis också en funktion. Den senare är i det mesta relaterad till biskopsämbetet. I reformationens kyrkkoordning anges att biskopen ska ”predika Guds ord och hava uppseende med dem som under hans vårdnad äro, att de ock rätt predika”.<sup>88</sup> Till sin hjälp har biskopen ett domkapitel vars uppgifter och sammansättning varierat genom århundradena. Relationen till församlingarna manifesterades dels genom biskoparnas visitationer, dels genom att biskopen var prästernas förman och själasörjare. Stiftets karaktär av statlig myndighet, domstol och prästerlig arbetsgivare kom under 1900-talet att kompletteras genom frivilliga stiftsorganisationer för kyrkligt ungdomsarbete och andra kyrkofrämjande insatser. Från 1989 bildades obligatoriska stiftssamfälligheter för att främja församlingarnas utveckling och den andliga vården vid sjukhus och större vårdinrättningar, kriminalvårdsanstalter och militära förband. Förvaltningen av kyrklig skog och mark har, inte utan protester från församlingarna, rationaliserats till att handhas av stiftet. Omvänt har arbetsgivaransvaret för prästerna från millennieskiftet övergått till lokal nivå. I kyrkkoordningen 2000 beskrivs stiftet som det ”regionala pastorala området”, med uppgift att främja och ha tillsyn över församlingarnas liv.<sup>89</sup>

### 2.3.3 Nationella representationsformer

Svenska kyrkan på nationell nivå var länge kungen, sedermera Kungl. Maj:t, dvs. konungen i statsrådet.<sup>90</sup> Prästerna som kår hade en egen representation i den gamla ståndsriksdagen.<sup>91</sup> Denna tycks inte ha fyllt funktionen som centralt representationsorgan för kyrkan eftersom fråvaron av ett sådant diskuterats lång tid före riksdagens beslut 1862-63

---

<sup>88</sup> Återgivet i Andrén (1971, s. 94).

<sup>89</sup> Kyrkkoordningen kap 6 §1.

<sup>90</sup> Från 1951 behövde bara de statsråd som var föredragande i kyrkoärenden tillhöra Svenska kyrkan. Andrén (1971, s. 100).

<sup>91</sup> I och med ståndsriksdagens avskaffande 1866 försvann prästernas självskrivna plats i riksdagen.



om inrättande av ett kyrkomöte.<sup>92</sup> Ännu i 1949 års kyrkomötesförordning sammanträdde kyrkomötet på Kungl. Maj:ts kallelse. Kyrkomötets uppfattning om vad som räknades som ”kyrkliga ärenden” fick naturligtvis ta hänsyn till att det var riksdagen och inte kyrkomötet som beslutade i frågor om kyrkolagstiftningen. Parallellt växte under 1900-talet en rad organisationer för det frivilliga kyrkliga arbetet fram på nationell nivå. Svenska kyrkans diakonistyrelse är en sådan, Styrelsen för svenska sjömanskyrkan en annan. Finansieringen av dessa organ har bland annat skett genom upptagande av rikskollekter.<sup>93</sup> För skriftspridning startades ett kyrkligt bokförlag. 1965 inrättades genom Kungl. Maj:ts beslut Svenska kyrkans diakoninämnd för att främja svenska kyrkans diakoni. Nämnden blev en kyrkans officiella part till de fristående diakonianstalter som sedan många decennier utbildat diakonissor och diakoner, och fastställde kursplaner för dessa utbildningar.<sup>94</sup> 1984 samlades mycket av den ”frivilliga”, icke statligt reglerade verksamheten, i *Svenska kyrkans stiftelse för rikskyrklig verksamhet*. Parallellt fanns nu kyrkomötet för den statligt relaterade delen och ombudsmötet för stiftelsens ”frivilliga” delar. Det var samma förtroendevalda i båda, liksom det var personunion i Svenska kyrkans centralstyrelse som beredde och verkställde ärendena för kyrkomötet, och stiftelsestyrelsen, som gjorde detsamma för ombudsmötet. I och med förändringen av relationen till staten år 2000, då Svenska kyrkan blev juridiskt definierad som ett trossamfund, finns det *ett* kyrkomöte med kyrkostyrelsen som beredande och verkställande organ.

Kyrkoordningen från 1571 erkände inget ärkebiskopsämbete, men behovet av en kyrklig talesman och kyrkligt ledarskap har ändå givit biskopen i Uppsala en särskild roll. Under ståndsriksdagens tid var han prästeståndets talman. För att göra en lång historia kort så kan sägas att idag är ärkebiskopen den nationella kyrkostyrelsens självskrivne ordfö-

---

<sup>92</sup> Andrén (1971, s. 101). Det första kyrkomötet 1868 bestod av 30 präster och 30 lekmanneledamöter.

<sup>93</sup> Dvs. att alla kollekter i alla landets gudstjänster en viss söndag går till ett visst ändamål.

<sup>94</sup> Ersta diakonissanstalt, Diakonissanstalten Samariterhemmet, dito Vårsta, Göteborgs diakonissanstalt Bräcke samt Svenska diakonsällskapet (Stora Sköndal).

rande. På ett liknande sätt är varje stifts biskop ordförande i både stiftsstyrelse och domkapitel. Ärkebiskopen är dock inte chef över de andra biskoparna, utan relationen dem emellan brukar betecknas ”primus inter pares” (den främste bland likställda).<sup>95</sup>

## 2.4 Kontroll och granskning i församlingen

En församling står under kontinuerlig granskning. En väsentlig del av den kyrkliga kontrollen baseras traditionellt på biskopligt och prästerligt ämbetsansvar, kombinerat med den demokratiska självstyrelsens organ, kyrkofullmäktige och kyrkoråd.<sup>96</sup> Kyrkofullmäktige utser revisorer som granskar församlingens förvaltning och verksamhet.

### 2.4.1. Tillsyn genom ämbetshierarkin

Ordet biskop kommer från det grekiska ordet episkopos, uppsyningsman. Kyrkans episkopala struktur är ett arv och en identitetsstruktur från dess äldsta tid.

Den lokala förvaltningen av kyrkoegendomen var enligt den kanoniska rätten underkastad biskopens uppsikt, och sin kontrollmyndighet utövade biskopen framför allt i samband med visitationerna.<sup>97</sup>

Även efter reformationstiden bevarades den medeltida traditionen med biskoparna som ”Tilsynesmänn uti Stiften, öfwer Gudz Församling”.<sup>98</sup> Det innebär att vaka över förkunnelse och sakramentsförvaltning, utövande pastoral tillsyn i ett geografiskt område, stiftet. Detta uppdrag motiveras av en kyrkosyn där den enskilda församlingen finns med i, och är förbunden med, ett större sammanhang. Därför har även kontraktsprostar uppdraget, liksom kyrkoherdar, att utöva tillsyn över

---

<sup>95</sup> Andrén (1971, s. 99).

<sup>96</sup> Det gemensamma ansvarstagandet – prästerlig ämbetsförvaltning och folkligt förankrad självstyrelse — beskrevs i förarbetena till kyrka-stat-reformen som ”en grundläggande princip i svensk kyrkorättslig tradition” SOU (1992:9, s. 327).

<sup>97</sup> Strandberg (1974, s. 15).

<sup>98</sup> 1686 års Kyrkolag, XXI kap 1§.

församlingens verksamhet, utifrån Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära.<sup>99</sup>

Biskop och domkapitel ska än idag ha tillsyn över stiftets församlingar. I denna tillsyn ingår råd, stöd och hjälp, dels i frågor om kyrkans lära, gudstjänst och övriga handlingar, dels i rättsliga frågor. Visitationer och utfärdande av församlingsinstruktion tillhör också tillsynen. Vidare ska biskop och domkapitel granska hur präster och diakoner utövar sina uppdrag och efterlever avgivna vagningslöften. Man har även vissa behörighetsprovande uppgifter som räknas till tillsynen, samt är instans för överprövning av lokala beslut.<sup>100</sup>

I kommentaren till den nya kyrkoordning, som infördes i samband med Svenska kyrkans förändrade relation till staten, hävdas att det inte går att dra en skarp gräns mellan tillsyns- och främjandeuppgiften.<sup>101</sup> Främjande kan innebära kontroll, och tillsyn är också att ge råd, stöd och uppmuntran. Visitationen tänks i 2000-talets kyrka vara mer inspiration än inspektion. Tillsyn i kyrkoordningens mening innebär således inte främst kontroll.

I en kyrkorättslig undersökning av biskopsrollens förändring under 1900-talets senare del konstateras att visitationerna som instrument för biskopens tillsyn gått

... från kontroll och inspektion till tillfällen för inspiration och uppmuntran. Verkliga möjligheter till kontroll saknas och åtgärdas inte de brister som påtalas vid visitationerna finns få sanktionsmöjligheter.<sup>102</sup>

Vid en jämförelse mellan skolans och kyrkans sanktionsmöjligheter gäller för båda att svaga sanktioner, såsom uttalanden och kritik, är det förhärskande.<sup>103</sup> Bara gentemot diakoner och präster finns starkare sanktioner. Domkapitlet kan besluta om skriftlig erinran, provotid samt om obehörighet att utöva vagningstjänsten.

---

<sup>99</sup> Kyrkoordningen 8 kap 6§, samt 5 kap 1a§.

<sup>100</sup> Kyrkoordningen 57 kap 1§.

<sup>101</sup> Edqvist m.fl. (2005).

<sup>102</sup> Lundstedt (2006, s. 163).

<sup>103</sup> Hansson (2004, s. 32).

## Församlingsinstruktion

I och med kyrkoordningen var prästerna från år 2000 inte längre anställda av stiftet utan lokalt, av pastoratet. Därför ansågs det finnas ett behov av ett nytt instrument för tillsyn från domkapitlet som ett uttryck för kyrkans episkopala struktur. Församlingsinstruktionen infördes som en nyhet i kyrkoordningen. En församlingsinstruktion ska enligt kyrkoordningens kapitel 57 § 5 innehålla ett pastoralt program för församlingens huvuduppgift (fira gudstjänst, bedriva undervisning och utöva diakoni och mission). Den ska också innehålla de regler där domkapitlet fattar beslut, framför allt om gudstjänstlivet. Församlingsinstruktionen utfärdas av domkapitlet efter godkännande av församlingens kyrkofullmäktige och kyrkoherde var för sig. Den är därefter bindande för församlingen.<sup>104</sup> Församlingsinstruktionen kan utgöra ett redskap i biskopens visitationer, för att stämma av de mål och visioner som angivits i instruktionen mot församlingsverksamhetens utfall.

En studie av stiftskansliernas erfarenhet från utarbetandet av församlingsinstruktioner (2000-2002) berättar om en förändring av synen på församlingsinstruktionen: från ett regeldokument till en ”osäker samstämmighet” om att instruktionen är någon slags övergripande måldokument.<sup>105</sup> Dess karaktär är mer beskrivande, såsom programförklaringar eller viljeinriktningar. Medvetenheten finns om svårigheterna, såsom ett återgivet intervjuцитat visar: ”Instruktion, det är ett löjligt begrepp därför att det finns ingen makt bakom det.”<sup>106</sup> I en senare organisationsutredning beskrivs församlingsinstruktionens funktion för främjande- och tillsynsrelationen mellan stift och församling som ett ”funktionellt vakuum”.<sup>107</sup>

Hansson gör i sin studie en genomgång av vad vissa stift angivit som anvisningar för vad som församlingsinstruktionen ska innehålla.<sup>108</sup>

---

<sup>104</sup> Kyrkoordningen kap 57 §6.

<sup>105</sup> Hansson (2004, s. 47).

<sup>106</sup> Hansson (2004, s. 47).

<sup>107</sup> Svenska kyrkans utredningar (2009:2, s. 145).

<sup>108</sup> Stiftens hade olika ambitioner med församlingsinstruktionsarbetet. De flesta stift gav anvisningar om gudstjänstlivet. ”Övriga delar av den grundläggande uppgiften har inte intresserat stiftet i samma grad” (Hansson 2004, s.56).

Vad gäller diakoni så handlar det i förekommande fall om övergripande principer, utan styrande ambition. Att stiftens skulle föreskriva att diakoni skall bedrivas på något speciellt sätt antyds inte i intervjumaterialet.<sup>109</sup>

## 2.4.2 Revisorer

Den kontinuerliga granskningen av förvaltning och verksamhet står valda revisorer för, varav en ska ha kompetensen godkänd eller auktoriserad revisor. Revisorerna har flerfaldiga granskningsuppgifter. Revisorernas uppdrag enligt Revisionslagen<sup>110</sup> är att säkra tredje mans intressen och att den kyrkliga förvaltningen lämnar rätt uppgifter om sin ekonomiska status till omvärlden. Revisorerna ska också försäkra sig om att den kyrkliga förvaltningen har en fungerande internkontroll, dvs. kontrollen av kontrollen,<sup>111</sup> samt att kyrkofullmäktige har bestämt mål för den långsiktiga ekonomiska planeringen ("målsatt kapital"<sup>112</sup>). De ska även granska verksamheten, om den sköts på ett ändamålsenligt sätt. För att kunna genomföra detta efterfrågar revisorerna verksamheternas mål.

I den nya kyrkoordningen från 2000 skärpte Svenska kyrkan redovisningskraven och införde årsredovisningslagens<sup>113</sup> bestämmelser på alla kyrkliga enheter oavsett storlek.<sup>114</sup> Detsamma gäller kravet på revisorer, liksom deras uppgifter som också ska tillgodose den egna demokratiska strukturen, inte bara bevaka tredje mans intressen. Trots remisskritik drog kyrkomötet slutsatsen att alla ekonomiska enheter skulle ha kvalificerade revisorer. Detta kunde försvaras med att den kyrkliga ekonomin, trots den lokala självstyrelsen, genom utjämnings-systemet är en sammanflätad ekonomi. För att ett utjämningsystem ska kunna fungera krävs att man har enhetlig redovisning och uppnår viss kvalitet i redovisningen. Annorlunda uttryckt: Statens legala krav (till-

---

<sup>109</sup> Hansson (2004, s. 55).

<sup>110</sup> SFS (1999:1079).

<sup>111</sup> Power (1997).

<sup>112</sup> Kyrkoordningen 48 kap.

<sup>113</sup> SFS (1995:1554).

<sup>114</sup> KO 47 kap 9§.

godoseende utomstående intressenters informationskrav, bl.a. fiskala myndigheter) kompletteras med en inomkyrklig standardisering av redovisningssätt och granskningsnivå (revisorskompetens).<sup>115</sup>

## 2.5 En "platt hierarki"

Svenska kyrkan kan betraktas som en hierarki, samtidigt som den kan beskrivas som "platt" och i hög grad decentraliserad. Svenska kyrkans församlingar bildar inte något förbund, vare sig i meningen av lokala föreningar sammanslutna till en topporganisation, eller en huvudförening uppdelad på underföreningar. Svenska kyrkans församlingar och stift ingår heller inte i en koncern där ett moderbolag genom ägande utövar ett bestämmande inflytande över dotterbolag. Både stift och församlingar månar tydligt om sin autonomi. Det innebär att den

---

<sup>115</sup> KO 48 kap. 1§. Frågan om auktoriserade eller godkända revisorer behandlades i den inomkyrkliga ekonomiutredningen (1998). Detta var en tid då redovisningslagstiftningen harmoniserades med den europeiska gemenskapen. Detta innebar att fler företag och organisationer fick krav på auktoriserade eller godkända revisorer. De kyrkliga utredarna diskuterade om kyrkkoordineringen skulle ställa det generella kravet på att minst en av revisorerna skulle vara auktoriserad, alltså en skärpning i jämförelse med lagen om revision. Detta ansågs dock motiverat "med hänsyn till vikten av att granskningsarbetet i församlingarna och samfälligheterna blir sakkunnigt utfört och att det är en fördel om samma regler gäller i samtliga enheter inom Svenska kyrkan oberoende av storlek" (a.a., s. 193). Den nya lagen om revision kom runt sekelskiftet, gällande för hela samhället, således även Svenska kyrkan. Enligt revisionslagen (SFS 1999:1079) skall revisorerna i första hand beakta den ekonomiska sidan av verksamheten, och bevaka utomståendes intressen. Den kyrkokommunala revisionen som man tidigare haft i Svenska kyrkan hade ett mer långtgående syfte: att pröva om verksamheten sköttes på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt, och om den stod i överensstämmelse med de särskilda syften som gällde för verksamheten (förvaltningsinriktad revision). Den var det beslutande organets instrument för granskning, ett "demokratiskt inslag i den kyrkokommunala självstyrelsen, eftersom den innebär att de förtroendevalda granskas av sina egna" (Svenska kyrkans utredningar 1998:5, s.190). Inför den nya kyrkkoordineringen föreslog man därför att granskningen skulle ske även från förvaltningsmässig synpunkt, motiverat av det demokratiska inslaget i kyrkans organisatoriska uppbyggnad. Den förvaltningsinriktade revisionen syftar då till att ge kyrkofullmäktige information om hur styrelser och nämnder fullgjort sina uppgifter.

nationella nivån har en jämförelsevis svag identitet, jämfört med församlingar och stift.<sup>116</sup>

Ett exempel, som just handlar om kvalitetssystem, belyser detta. En motion till 2006 års Kyrkomöte om att utreda införandet av ett kvalitetsledningssystem i Svenska kyrkan avlogs. Förvisso såg Kyrkomötet många positiva värden med Kyrkans Q, ”inte minst då arbetsmiljön i Svenska kyrkan behöver förbättras”, men menade att initiativet måste komma från den enskilda församlingen och ansåg inte att Svenska kyrkan skulle införa ett system som skulle drivas centralt.<sup>117</sup> Vid en uppföljning av motionen menade Kyrkostyrelsen ”att det måste vara upp till respektive enhet i kyrkan att själv besluta hur det egna kvalitetsarbetet skall bedrivas och vilka verktyg man då vill använda”.<sup>118</sup>

## Lösa kopplingar

Inte heller när det gäller verksamhet där nationell nivå har ett operativt ansvar och arbetet bedrivs i direkt samverkan med lokala enheter – såsom det interna utjämnningssystemet (för kyrkoavgiften) och kyrkobokföringen – kvalitetssäkrar nationell nivå de lokala processerna. Kraven på de lokala processerna formuleras då i handböcker och regelverk.<sup>119</sup>

Detta kan jämföras med det diakonala arbetet. Här uttalar sig kyrkans nationella nivå ideologiskt. I programtexter beskrivs det diakonala uppdraget att företräda och rikta insatser mot särskilt utsatta grupper i samhället. Men handböckerna, riktlinjerna hur detta ska gå till, saknas.<sup>120</sup> Religionssociologen Charlotte Engel har i en kritisk avhandling granskat retoriken om Svenska kyrkans diakoni och den diakonala praktiken.<sup>121</sup> När 1990-talets ekonomiska kris ställde församlingarnas diakonala medarbetare för större och ibland nya behov visade det sig på flera håll att det var svårt att lokalt svara upp mot

---

<sup>116</sup> Jfr. Ahrne & Brunsson (2004).

<sup>117</sup> Kyrkomötesmotion (2006:23).

<sup>118</sup> Svar på fråga i Kyrkomötet (2007:3) från Kerstin Larsson.

<sup>119</sup> Svar på fråga i Kyrkomötet (2007:3) från Kerstin Larsson.

<sup>120</sup> Engel (2008, s. 235f).

<sup>121</sup> Engel (2006).

programtexternas intentioner. De lokala prioriteringarna såg annorlunda ut än den nationella retoriken.

Även stiftet har en identitet och roll som kan beskrivas som försvagad. Främst genom att stiftet inte längre är prästernas arbetsgivare, och att den församlingsinstruktion som skulle kompensera denna kontrollerande funktion beskrivs som icke fungerande. Att den episkopala tillsynsrelationen gentemot församlingarna också omdefinierats från kontroll till omsorg, från inspektion till inspiration, och är utan sanktionsmöjligheter, innebär att den interna kyrkliga kontrollen kan beskrivas som mycket svag, närmast uppbruten.

Svenska kyrkan vill jag bildligt beskriva som bestående av flera slags element och nivåer, genom århundradena formade på skilda sätt. Kopplingarna mellan element och nivåer är inte uppriktade rationellt, utan fungerar mer som tele- och elledningar i ett gammalt hus. Olika generationers lösningar lagras på varandra, somliga byts ut, andra blir kvar, nya kommer till. De är inte installerade för att fungera i ett sammanhållet system utan för att lösa aktuella problem.<sup>122</sup>

## Sammanhållande band

Det är intressant att reflektera över vilka de sammanhållande krafterna är. Traditionernas band (här är kyrkobyggnaderna viktiga) och de kyrkliga riterna i livets övergångsskeden spelar stor roll.<sup>123</sup> Kyrkomedlemmars engagemang i en mångfald av former är naturligtvis grundläggande, som deltagare i gudstjänster, i de många kyrkokörerna och besökstjänstgrupperna, liksom i rollen som förtroendevald i den kyrkopolitiska strukturen. Organisatoriskt sett skapar också statens uppdrag till kyrkan en viss stabilitet. Liksom ordningen att Skatteverket inkasserar kyrkoavgiften. En annan faktor är kontrollen vars aktörer och uttryck jag beskrivit ovan. Här spelar professionerna en väsentlig roll. Kyrkoherdar och kyrkokamrerer har egna yrkesföreningar. En ytterligare, bildligt och bokstavligt, sammanbindande faktor är de datasystem för bland annat kyrkobokföring och e-postprogram ("kyrknätet") som

---

<sup>122</sup> Jag tittar runtomkring mig där jag sitter. Utöver elsladdar och telefonledningar (som finns kvar trots trådlösa telefoner) slingrar nu även bredbandskablar över golvet.

<sup>123</sup> Svenska kyrkans utredningar (1995:5); Bäckström (1997); Bromander (1998).



drivs av Svenska kyrkan på nationell nivå. Kyrkokansliet i Uppsala strävar även efter att få församlingarna att använda en enhetlig grafisk profil.<sup>124</sup>

## 2.6 Från kyrkotukt till frivilligt socialt arbete

Att studera församlingar utan att beakta den historiska utvecklingen, är som ovan framgått svårt. Vad en församling gör är om inte bestämt så starkt påverkat av tidigare skeenden. Samtidigt äger ett samspel med samhället i övrigt rum. Som avslutning på detta kapitel om församlingen ska jag göra en historisk exposé om församlingens roll i en disciplinerande och kontrollerande samhällsstruktur. Därmed vill jag besvara tre frågor: Vilka former har den kyrkliga kontrollen över församlingsborna antagit? Hur har samverkan om denna kontroll mellan kyrka och statsmakt förändrats? Vad har det inneburit för fattigvård och diakoni?

### 2.6.1 Statlig och lokal kontroll

Gustav Vasas anammande av reformationen, och i synnerhet idén om kungen som kyrkans överhuvud, grundlade den allians mellan kyrka och stat som så länge präglade det svenska samhället.<sup>125</sup> Det förhållandet har naturligtvis inte varit fritt från spänningar. Kyrkohistorikerna beskriver att den ”svenska sockenmenigheten” under medeltiden utövade en relativt stor självständighet.<sup>126</sup> Detta fortfor även efter reformationen, och har präglade den fortsatta organisatoriska utformningen. Det innebar att sockenstämman även hade viss auktoritet att rannsaka

---

<sup>124</sup> I mars 2005 antog kyrkostyrelsen en logotype för Svenska kyrkan. Den ingår i en ”visuell strategi” som är ”bindande för nationell nivå och erbjuds stift, samfälligheter och församlingar. [www.svenskakyrkan.se](http://www.svenskakyrkan.se) 2010-04-30.

<sup>125</sup> Med tiden manifesterat i Karl XI:s enväldiga fastställande av 1686 års kyrkolag. Den strävan efter enhetlighet som präglade kyrkan befästes av kungen. Alla landets invånare skulle, med några få undantag tillhöra kyrkan. Kungen såg kyrkans ”opinionsbildande” kapacitet och krävde att prästerskapet skulle medverka till menighetens respekt för överheten. Se vidare Montgomery (2002).

<sup>126</sup> Andrén (1971, s. 84); Furuhausen (1996, s. 107).

och döma missdådare. Denna kyrkotukt, eller sockenrättsskipning, som historikern Björn Furuhausen föredrar att kalla det, auktoriserades av prästerskapets privilegier 1650.<sup>127</sup> Här fastslogs att prästen kunde ställa normbrytare inför rätta. Det gällde olika grader av försummelser såsom helgfridsbrott, nattvardsskolk, dryckenskap eller förledande andra till ”ogudaktigt väsende”.<sup>128</sup> Efter enskild varning, och sedan i närvaro av förtroendemän, kunde böter och stockstraff utdelas. Men regleringen beskrivs av historikerna som vag och knapphändig, av vilket de drar slutsatsen att ”sockenrättsskipningen gav stort utrymme åt lokal praxis och lokala behov”.<sup>129</sup>

Graden av lokal självständighet är dock, som alltid, relativ. Inflytandet över prästtillsättningar har varit en pågående maktkamp mellan lokala aktörer, domkapitlet och centralmakten (kungen). Sockenbornas inflytande över kyrkokassan, till vilka de samfällt bidragit, var också begränsad. Både biskop och landshövding sökte insyn och utövade beslutsmyndighet över församlingens förvaltning.<sup>130</sup> Vad gäller sockenrättsskipningen så skedde under Karl XI:s tid en överflyttning av rättsskipning till de världsliga domstolarna. Samtidigt tycktes kungen behöva sockensjälvstyrelsens hjälp för att bekämpa religiös oreda och brottslighet. Att centralmakten ”auktoriserade en formell social kontroll som stod under folkligt inflytande” härleder Furuhausen till ett sätt att förankra kontrollen i den självförvaltande tradition som tidigt uppstått kring sockenkyrkan och dess förvaltning.<sup>131</sup>

Enhetlighet i tro var både ett kungens och kyrkans intresse, och ett medel för formandet av maktordningar, samhällssyn och lojalitet mot riket, uttryckt i treståndsläran, hustavlor och böner för överheten.<sup>132</sup>

---

<sup>127</sup> Furuhausen (1996, s.101 ff).

<sup>128</sup> Furuhausen som undersöker perioden 1730-1800, kategoriserar rättsfallen vid sockenstämmorna i Oland Frösåker i fem grupper: Brott mot ordning, brott mot moral, brott mot kyrkan, brott mot egendom samt övriga brott där det vanligaste var barnkvävningar (a.a., s. 116).

<sup>129</sup> Furuhausen (1996, s. 106).

<sup>130</sup> Linde (2009, s 180 f.) som studerat socknar under enväldets tid, början av 1700-talet.

<sup>131</sup> Furuhausen (1996, s. 107).

<sup>132</sup> Thidevall (2003, s. 18).

Hustavlans patriarkala ordning skulle upprätthållas i hemmen, och när husbondeväldet inte räckte till tog man hjälp av sockenstämman, kyrkorådet eller prästen.<sup>133</sup>

Konventikelplakatet 1726 och Religionsstadgan 1735 manifesterade den kyrkliga kontrollen över befolkningen.<sup>134</sup> I backspeglarna kan de förstås som en reaktion på ett begynnande motstånd mot den kyrkliga ämbetsutövningen och enhetssamhället. För samhällsetablissemangen kan de oroande drivkrafterna sammanfattas i begreppen upplysning, individualism och pietism.

## 2.6.2 Ämbetsansvar och kontroll

Sin kontrollerande funktion hade prästen både som representant för kyrkan och för samhället. Ämbetet garanterade rätt lära. Den på katekesen grundade undervisningen ägde rum vid en mångfald tillfällen. Det undervisades i den söndagliga predikan och inför första nattvardsgången (konfirmationsberedelsen). Likaså vid dop och vid kyrktagning efter barnafödelse. Man skulle kalla prästen till sig när man var sjuk för att få kunskap inför döden. Kyrkolagens ”undervisningsprogram” från vaggan till graven säkrade också enheten mellan statsmakt och kyrka. Sambandet uttrycktes bland annat i kravet på nattvardsgång för rätt till äktenskap, men också genom prästens undervisning av åtalade och dömda.

Den kyrkliga undervisningen betraktades som ett viktigt led i arbetet på att bygga upp en etisk och religiös värdegemenskap i samhället. Kyrkovetaren Sven-Åke Selander menar att den även hade ett viktigt ”inomkyrkligt” värde som instrument i den enskildes religiösa

---

<sup>133</sup> Furuhagen (1996, s.147). Hustavlans, tryckt i psalmboken, återgav treståndsläran som ansågs given i skapelsen: Läroståndet, det politiska (värjo)ståndet och hushållsståndet.

<sup>134</sup> 1726 respektive 1735. Konventikelplakatet innebar att andakter utanför husandaktens ram förbjöds och bötesbelades. Att plakatet efterlevdes var både prästernas och ordningsmaktens ansvar. Här introducerades husförhåren som en prästerlig uppgift. Religionsstadgan 1735 innebar att kyrkoherden gavs rätt att förhöra den som misstänktes hysa en villfarande lära (Lenhammar 2000, s. 58 ff.).

mognadsutveckling.<sup>135</sup> Sammantaget var kontrollen av den enskildes tro viktig. ”Alltför privata kristendomstolkningar kunde leda in personlighetsutvecklingen på felaktiga spår ur samhällets synpunkt”.<sup>136</sup> Kyrkoherden höll husförhör (kontrollerande att husbonden fullgjorde sin del av undervisningsansvaret för sitt hushåll), flyttningsförhör (som gav flyttbetyg), katekesförhör, predikoförhör, nattvardsförhör, konfirmeringsförhör, lysningsförhör och skulle även förhöra soldaterna i sin församling. Detta kontrollerades i sin tur genom att biskopen visiterade församlingarna och infordrade ämbetsberättelser. Ämbetsansvarets hierarki kan beskrivas i form av rum.<sup>137</sup>

<b>Rum</b>	<b>Ämbetsansvar/auktoritet</b>
Kyrkan som helhet	Konungen (Summus episcopus)
Stift	Biskop
Kontrakt	Kontraktspäst
Församling	Präst och klockare
Rote	Sexmän <sup>138</sup>
Hem	Husfadern

Figur 3: Rum och auktoriteter

### Krackelerande hierarki

Detta kontrollsystem krackelerar under 1800-talet, bland annat därför att nya ”rum öppnas” genom tidningar, kommunikationer och emigration för att ta några exempel. En annan lokal faktor som på sikt underminerade den kyrkliga auktoriteten var folkskolans införande. Skolan företrädde från början samma värderingar som kyrkan. Detta fastslogs i seminariereglementen där allt vad som skulle läsas i kristendomskunskap noterades. Lärarna blev en del av det undervisande ämbetet. I läromedlen ser man ett samspel mellan kyrklig och världslig överhet, i skapandet av ”fosterländska attityder”.<sup>139</sup> Men den profession som utvecklades i skolläraryöreningar och lärarinneseminarier började snart

<sup>135</sup> Selander (1986, s. 22).

<sup>136</sup> Selander (1986, s. 20).

<sup>137</sup> Selander (1986, s. 33).

<sup>138</sup> Sexmän var förtroendemän i socknen.

<sup>139</sup> Selander (1986 s. 74).

skriva sin egen agenda om vilken institution som skulle socialisera den uppväxande befolkningen. Det prästerliga ämbetet fick allt svårare att hävda sin auktoritet över skolan. Både från den framväxande frikyrkligheten och politiska liberalismen riktades kritik mot den auktoritära prästkyrkan.<sup>140</sup>

1862 års kommunallagar kan ses som en milstolpe i avlöandet av den kyrkliga auktoriteten. Kommunalstämman övertar då en rad viktiga beslut från sockenstämman, däribland fattigvården. Bakgrunden, och några steg i den processen, ska jag gå in på härnäst.

### 2.6.3 Fattigvård: omsorg och kontroll

Genom århundraden har frågan debatterats: Hur ska de fattiga hantaras? Och vem ska ha omsorg om de "rätta fattige"? Till dessa hörde "ursinnige, besatte och rasande människor" samt de med smittsamma sjukdomar, vidare föräldralösa eller "wahnföra" barn, fattiga och sjuka änkor<sup>141</sup>. Dilemmat har varit att hålla ner tiggarnas skara på gatorna genom att erbjuda omvårdnad i helgeandshus och hospital, samtidigt som det gällt att se till att lättingar, oduglingar och simulanter inte drar nytta av dessa inrättningar. Språkbruket visar på en förändrad inställning till den utsatte. Den fattige och dåren hade ju betraktats som Gud närstående och till dem skulle man ge allmosor. Gärningen att ge gåvor gagnade ju också givaren - den kommande domen i åtanke. Vålgörenheten markerade också givarens och mottagarens samhällspositioner.<sup>142</sup>

Redan före reformationen kom denna inställning att förändras. Den generösa inställningen till tiggare och allmosehjon möttes av kritik. Luther förordade förbud mot tiggeri, varnande för bedrägliga tiggare. Varje stad och socken skulle själv sörja för sina fattiga och inte släppa in några utsocknes. Endast den som förtjänade hjälp skulle få sådan. Redan under medeltiden hade kyrkans ansvar för fattigvården i städerna

---

<sup>140</sup> Gellerstam (1971).

<sup>141</sup> Se vidare Blom (1992), med titeln *Tiggare, tidstjuvar, lättingar och landstrykare. Studier av attityder och värderingar i skrån, stadgar, ordningar och lagförslag gällande den offentliga vården 1533-1664*.

<sup>142</sup> Geremek (1991 s. 24 f). Tanken att fattigdomen hade ett inneboende värde daterar Geremek till 1000-1100-talet inspirerad av grekiska kyrkofäder och munkväsendet i öst.

övertagits av styrelserna för hospital och helgeandshus. Ofta gjordes detta under kyrklig ledning men borgerskapet garanterade deras finansiella arbetsmöjligheter och dikterade ramarna för verksamheten.<sup>143</sup> Laurentius Petri stadfäste i 1571 års kyrkoordning det lokala ansvaret i stadgandet att varje socken ska uppföra sjukstuga för uppemot åtta personer. Detta förblev en vision.<sup>144</sup>

Fattigvårdens former var dels utackordering, kringgång och tiggeri, dels fattighus och arbetsinrättningar. Jordägare kunde ses som ansvariga för de fattiga som bodde på dennes område. Formerna för understödet var mångahanda, och antagligen av varierande kvalitet, för någon enhetlig reglering fanns inte. Blott förordningar och kungörelser som påminde socknarna att ta hand om sina fattiga. Om dessa direktiv var kända bland allmänheten är tveksamt. 1686 års Kyrkolags stadgande (24 kap 24§) att "Kyrkoherden skal tilse, at the husarme och tiggare i hans Sockn ej lemnas oförsörgde" pekar ut en person med ett tydligt ansvar. Men alla måste bidra. Fattigkassan finansierades av gåvor, eller frivilliga avgifter, som gavs i samband med lysning, bröllop och barn-dop, barnsängshustrurs kyrkogång, sjukas tillfrisknande och begravingar.<sup>145</sup> Kollekt och fattigbössor gav också inkomster, samt bötes- och vitesmedel, bouppteckningsavgifter och stundom gåvor och testamenten.<sup>146</sup>

Fattigvården var sammankopplad med hemortsrätten och församlingarna gavs i en kunglig kungörelse 1788 rätten att vägra ta emot en person som kunde komma att belasta fattigvården.<sup>147</sup> Den växande befolkningen innebar att de som inte ägde jord att bruka ökade i än högre grad. Detta väckte en oro för ökande fattigvårdsutgifter och en rädsla för de fattiga. Farhågorna stegrades in på 1800-talet i och med proletariseringen på landsbygden och framväxten av en agrar underklass, urbaniseringen och industrialiseringen.

---

<sup>143</sup> Wadensjö (1986, s. 52).

<sup>144</sup> Wadensjö (1989, s. 65); Blom (1992 s. 80 f.) konstaterar att det saknades ekonomisk grundval. De intagna förväntades försörja sig själva genom tiggeri och erhållande av allmosor.

<sup>145</sup> Bland annat beskrivet i Tiggarrordningen från 1698.

<sup>146</sup> Arner (1923, s. 25, 49).

<sup>147</sup> Gerger (1992, s. 28).

1847 års fattigvårdsförordning var resultatet av flera kommittéers utredningsarbete.<sup>148</sup> I förordningen fastslog socknarnas skyldighet att ”lemna nödtorftig vård”, med överklaganderätt för den enskilde (en rätt som upphävdes 1871).<sup>149</sup> Ärendena lades på sockennämnden vilket var en markering att fattigvården var en borgerlig uppgift, inte en kyrklig.<sup>150</sup> I sockennämnden var prästen inte längre självskriven ordförande, något som 1810 års fattigvårdskommitté på sin tid såg som självklart.<sup>151</sup> Dock kunde han väljas därtill, eller delta som ledamot, återopande 1686 års Kyrkolag.

## 2.6.4 Från fattigvård till filantropi

Fattigvårdsfrågan diskuterades mycket under 1800-talets prästmöten, i ämbetsberättelser och i riksdagens prästestånd, så länge det bestod.<sup>152</sup> Röster höjdes för och emot fattigvårdens organisering under kyrkan, men lundabiskopen Thomander såg den borgerliga lagstiftningen som en förbättring där ”fattigfogdens kall” skilts från ”själasörjarens människovänliga värv”.<sup>153</sup> Kyrkan ska bistå med en frivillig fattigvård baserad på personlig omvårdnad. För den saken hoppas man på lekmannamedhjälpare, kyrkorådsledamöter och, där möjlighet gavs, anställande av församlingsdiakonissor. Det sist nämnda visade sig kunna bli ett problem.

När den gamla socknen 1863 övergick i de kyrkliga och borgerliga tvillingkommunerna innebar det inte att pluralismen i samhället ökade. Det var inte heller avsikten. Istället innebar reformen en arbetsfördelning av växande offentliga åtaganden.<sup>154</sup>

---

<sup>148</sup> Pettersson (1983, s. 30 f.).

<sup>149</sup> Pettersson (1983, s. 60f). Notera även att 1847 års beslut upphävde den rätt socknarna haft att vägra den som kan tänkas komma ligga församlingen till last att flytta in.

<sup>150</sup> Wadensjö (1986, s. 87).

<sup>151</sup> Arner (1923, s. 38).

<sup>152</sup> I det kyrkomöte som tillkom 1863-66 i samband med representationsreformen då ständsriksdagen avskaffades skulle ”inre” kyrkliga angelägenheter behandlas. Till dessa hörde inte fattigvårdsfrågorna. Därmed förlorade prästeståndet sin möjlighet att direkt påverka lagstiftningsarbetet. Lokalt fortsatte debatten. Se Gellerstam (1971, s. 16).

<sup>153</sup> Gellerstam (1971 s. 134).

<sup>154</sup> Thidevall (2000, s. 205).

Därmed blev det viktigt att undvika dubbelarbete. Kyrkoskatten blev en kommunalskatt och inte en medlemsavgift. Därför var det betydelsefullt att skilja ut till vilka ändamål den kyrkliga respektive den borgerliga kommunalskatten skulle gå. Det var ett mindre problem när det gällde kyrka och gudstjänst, men när det gällde de gamla kyrkliga ansvarsområdena skola och omsorg var det svårare. Utgifter som ansågs höra samman med prästens pastorala och själavårdande arbete kunde belasta kyrkoskatten. Diakonissor kunde därför anställas som prästens medhjälpare, dock inte utan tvist.<sup>155</sup> Diakoner fick dock inte anställas i fattigvården, eftersom det senare var den borgerliga kommunens angelägenhet.<sup>156</sup> Yttre nöd fick inte avhjälpas med kyrkoskatten. Detta innebar dock inte att kyrkliga företrädare inte engagerade sig i fattigvårdsfrågorna. Ett exempel är det Elberfeldska systemet.

Under slutet på 1800-talet kom en fattigvårdsmodell från Tyskland att diskuteras och prövas i några svenska städer. Det så kallade Elberfeldska systemet byggde på en allians mellan den frivilliga filantropin och den kommunala verksamheten där engagerade medborgare skulle ansvara för några familjer.<sup>157</sup> Detta skulle individualisera vården, och föra samhällsklasserna närmare varandra.<sup>158</sup> 1889 blev debatten hård

---

<sup>155</sup> I en motion till kyrkorådet i Gävle 1897 förslags att församlingen skulle ta över finansieringen av diakonissor. Kyrkostämman följde motionen men beslutet överklagades. Lektor P. P. Waldenström ansåg att kostnaderna för fattig- och sjukvård borde vila på kommunen. Så dömde också länsstyrelsen och upphävde kyrkostämmans beslut. Kyrkorådet gick då till kungs. I överklagandet hänvisade man till 1686 års kyrkolags förpliktelse att vårda sig om sjuka och fattiga. Prästerskapet räckte inte till för detta, därav behovet av diakonissor. I motiven skrev kyrkorådet att kyrkans insatser var ett komplement, och av delvis annan karaktär. Man talade om både tröst och hugsvalelse, men också om upplysning och vägledning. Nödarbetet ansågs ha en moralisk dimension som kyrkan åberopade. Konungen accepterade överklagandet och upphävde länsstyrelsens beslut. Genom detta prejudikat fick församlingen sina första diakonissor, lydande under kyrkorådet.

<sup>156</sup> Thidevall (2000, s. 206).

<sup>157</sup> Steinmetz (1993).

<sup>158</sup> Vårdarsystemet, i en samverkan mellan den legala och den frivilliga fattigvården, infördes dock olika modifierat i några städer, bl.a. Gävle, Uppsala, Göteborg och Lund (Gellerstam 1971, s. 274) under några år kring sekelskiftet 1900. I Lund upphörde inte Elberfeldsystemet förrän 1920 (Denvall & Salonen 1987).



mellan malmöprästen Ludvig Meijer och tidningen Arbetets chefredaktör Axel Danielsson. Den senare såg det Elberfeldska systemet som ett förkastligt disciplineringsmedel, som en del i kampen mot socialismen.<sup>159</sup> Utan tvivel innebar systemet en långtgående granskning av den enskilde.

Hembesöket och den sociala undersökningen blev viktiga moment i den systematiska examination som skulle genomföras. Det var inte bara graden av fattigdom som skulle kartläggas utan vårdarna skulle utreda sådana moraliska fel som betingade hjälpbehovet, t.ex. slarv och oordning.<sup>160</sup>

### 2.6.5 Diakoni som kritik mot kyrka och filantropi

Det blev en annan influens från Tyskland som kom att benämna kyrkans sociala rolltagande när ansvaret för fattigvården inte längre åvilade församlingen. Det från början grekiska ordet diakoni ("tjänst") är ett begrepp som knöts till den sociala och pietistiska rörelse som spreds i Nordeuropa under 1800-talet. Denna idé fördes över från Tyskland bland annat av personerna som bildade Ersta diakonisällskap 1849-1851. En drivfjäder var en skarp kritisk hållning, både gentemot Svenska kyrkan och mot filantropin. Gentemot den förra för dess förstelning, mot den senare för att den inte identifierade fattigdomens rot, synden.<sup>161</sup> Stockholms stadsmission grundades i samma kretsar med syftet att göra Jesus känd, genom räddningsarbete men också biblioteksverksamhet.<sup>162</sup> Allteftersom uppkom nya diakoninstitutioner, diakoniföreningar och stadsmissioner runt om i landet, dock alltmer kyrkolojala och samhällsstöttande.<sup>163</sup>

---

<sup>159</sup> Swärd (1997).

<sup>160</sup> Swärd (1997, s. 105).

<sup>161</sup> Christiansson (2006, s. 44).

<sup>162</sup> Christiansson (2006, s. 75 ff.).

<sup>163</sup> Se vidare Christiansson (2006); Fastborg (1962).

## 2.6.6 Diakoni i periferin

Efter hand blev också ”diakoni” ett begrepp i församlingarna, men i dess periferi. Att församlingen var en skattefinansierad kommun innebar en intern tudelning av församlingens uppdrag och görande.<sup>164</sup> Församlingens verksamhet var reglerad i lag. Det som reglerades i lag var det som kyrkoskatten skulle främja: präst och prästgård, kyrka och gudstjänst. Bredvid denna ”legala” del fanns det ”frivilliga”, oreglerade verksamheter. Mission, diakoni och söndagsskola organiserades här ofta i föreningsform.<sup>165</sup> Fruntimmersföreningar och andra associationer bidrog länge till finansieringen av diakonissors löner.<sup>166</sup>

Dilemmat, att det som sammanfattades i begreppet diakoni av lagstiftningens kompetensfördelning inte kunde ges en legal plattform i den kyrkliga organisationen, fortfor att besvära både biskopar och lagstiftare. I förarbetena till 1961 års församlingsstyrelselag konstaterades att en församling bara kan bedriva en verksamhet med socialt ändamål om denna syftar till själavård. Det var således inte lämpligt att bedriva hemsysterverksamhet eller nykterhetsvård.<sup>167</sup> Diakoni beskrevs som ”icke-institutionell”, en insats i första hand av ”personlig, individuell karaktär”.<sup>168</sup> Kyrkliga utredningars propåer om lag om diakoni anammades aldrig av lagstiftaren.<sup>169</sup>

---

<sup>164</sup> 1930 antog riksdagen en parallell lagstiftning för kommun- och församlingsstyrelse. Beslutet om församlingsstyrelse utgick från principen att kyrklig och borgerlig kommun skulle styras på samma sätt: en representativ styrelseform där kommunfullmäktige och kyrkofullmäktige skulle utses genom partipolitiska val.

<sup>165</sup> Kyrkohistorikern Sven Thidevall beskriver en klyfta ”mellan myndighetskyrka och folkrörelsekyrka”, där den senare var hänvisad till självorganisering vid sidan av den kyrkokommunala beslutsstrukturen. En konsekvens av att folkrörelseengagemanget fördes åt sidan var att de arbetsområden där kvinnor var de mest aktiva, som i diakoni och mission, hamnade utanför de beslutande rummen. ”Därmed förstärktes åtskillnaden mellan en offentlig manlig och en mer privat kvinnlig sfär.” (Thidevall 2000 s. 300).

<sup>166</sup> Åberg (1995).

<sup>167</sup> Hjortskull (1981, s. 42).

<sup>168</sup> Ivarsson (1959, s. 36).

<sup>169</sup> *Tjänsten åt nästan* (1972); Hjortskull (1981).

Alva Myrdal höll som statsråd ett tal vid kyrkans riksmöte för diakoni 1970.

Vad jag tror nu överallt konstateras är en förskjutning inom diakonin från det mer massiva socialarbetet, från sjukvård, anstaltsvård, etc., som samhället söker organisera jämlikt för oss alla, till alltmer av en djupdimensionell, personligt uppsökande, själavårdande kontakt med enskilda människors behov.<sup>170</sup>

Som alla som gjort pionjärinsatser kan man vid en förändring naturligt hamna i ”ett dubbelbottnat stämmingsläge”, menade statsrådet.

... dels stoltheten över vad de utträttat och dels besvikelsen att inte längre ha ansvaret.

Kyrkans roll som statens disciplinerande redskap syntes därmed vara över och de socialvårdande insatserna i princip avtackade av statsrådet.

## 2.6.7 Nya förutsättningar

I socialtjänstkommitténs utredning från 1993 kartläggs kyrkans diakoni under rubriken Frivilligt socialt arbete.<sup>171</sup> Förändringarna i välfärdsystemen som ägt rum sedan 1990-talet har inneburit att andra aktörer än de offentliga kommer i blickpunkten.<sup>172</sup> I och med förändringen av relationen till staten upphör de formella begränsningarna för Svenska kyrkan att ägna sig åt vård, skola, och omsorg.<sup>173</sup> Innebär det att kyrkan går in som aktiv välfärdsaktör? I Eva Jeppsson Grassmans studie av religiösa samfunds sociala insatser i Uppsala beskriver de intervjuade medarbetarna från Svenska kyrkan att de möter större problem och behov, sociala, ekonomiska och andliga, både från utsatta grupper och ”vanliga människor”.<sup>174</sup> Även statliga utredare uttrycker förväntningar på trossamfunden.

---

<sup>170</sup> Myrdal (1970, s. 109).

<sup>171</sup> SOU (1993:82) *Frivilligt socialt arbete – kartläggning och kunskapsöversikt*.

<sup>172</sup> Se t.ex. SOU (2007:37) *Vård med omsorg – möjligheter och hinder*. Betänkande från Delegationen för mångfald inom vård och omsorg.

<sup>173</sup> Thidevall (2002); Hjalmarsson (2009).

<sup>174</sup> Jeppsson Grassman (2001).

Genom att ge människor andligt stöd, inspirera människor att öka sin etiska medvetenhet och genom att effektivt lösa sociala problem kan trossamfunden bidra till harmonin i vårt demokratiska samhälle.<sup>175</sup>

Men hur ska det gå till? Är det genom att kyrkan blir mer diakonal, och "tar över" konkreta sociala uppgifter från det offentliga? Eller är det genom att betona särart, att det diakonala arbetet så att säga blir mer religiöst?<sup>176</sup> Jeppsson Grassman registrerar i de intervjuade diakonernas svar en vilshenhet inför dessa interna spänningar som bland annat skapas av yttre skeenden såsom välfärdskriser och omvärderingen av det frivilliga sociala arbetet i kombination med Svenska kyrkans förändrade offentlighetsrättsliga status.

Sammanfattningsvis har Svenska kyrkan nu samma legala grund för att bli en aktör på välfärdsarenan som frikyrkor, stadsmissioner och andra ideella organisationer. Men svenska kyrkans församlingar har trots de nya möjligheterna varit mycket återhållsamma när det gäller att ta på sig rollen som utförarorganisation i förhållande till det allmänna.<sup>177</sup>

\*\*\*

I detta kapitel har jag redogjort för vad en församling *gör*, definierat dess kärnverksamhet och presenterat olika perspektiv som beskriver vad en församling i Svenska kyrkan *är*. Den historiska utvecklingen har bidragit till en komplex situation som jag vill sammanfatta i paradoxen "en platt hierarki". Till bakgrunden hör dels den traditionella lokala självständigheten, dels en ämbetshierarki som sedan 1800-talet mist sin samhällseliga sanktion. Det senare har lett till att församlingen som disciplinerande samhällsinstans under de senaste två hundra åren successivt avvecklats. För församlingens sociala insatser har det inneburit att dessa ändrat skepnad, från "fattigfogde" till filantrop, där det idag

---

<sup>175</sup> SOU (1997:55) *Staten och trossamfunden*, s. 27.

<sup>176</sup> Jeppsson Grassman (2001, s. 187 f.).

<sup>177</sup> Svenska kyrkans utredningar (2009:2). Enligt utredningens webenkät var den vanligaste verksamheten enskild förskola.

förs en diskussion om huruvida kyrkan ska bedriva ”verksamhet på välfärdsmarknaden”.<sup>178</sup>

Efter denna bakgrundsteckning av det kyrkliga sammanhanget ska jag i nästa kapitel lyfta fram lärdomar från organisationsforskningen. I den ymniga litteraturen har jag sökt mig mot det som skrivits om spridningen av idéer för organisering, i synnerhet där ideella organisationer är involverade. Särskilt har jag sökt efter forskning om organisering i och av församlingar.

---

<sup>178</sup> Svenska kyrkans utredningar (2009:2, s. 150).

# Kapitel 3

## Tidigare forskning

Organisationsforskning är ett mycket brett fält. Därför väljer jag i detta kapitel att fokusera på de sociala institutionerna och litteraturen om hur idéer om organisering sprids. Den vetenskapliga litteraturen om hur kvalitets- och granskningsmodeller implementeras i kyrkor och andra ideella verksamheter är dock begränsad. Studierna om organisering av församlingar är också de relativt fåtaliga, men jag summerar i det avslutande avsnittet några lärdomar från den här presenterade forskningen.<sup>179</sup>

### 3.1 Forskning om organisationer

Ett vanligt synsätt inom organisationsforskningen är att betrakta organisationer som målinriktade redskap för att uppnå en huvudmans intentioner. Mycken forskning har i denna anda ägnat sig åt att undersöka vad som är den bästa, läs: effektivaste, organisationsformen. Annan organisationsforskning har visat på hur begränsad beslutsrationaliteten ändå är (vi har t.ex. inte all kunskap om möjliga val) och hur spårbunden och svärföränderlig mången verksamhet visar sig vara.<sup>180</sup> Ändå sker förändringar. För att ana orsakerna kan vi inte bara söka internt utan vi bör höja blicken och spana ut över det organisatoriska landskapet.<sup>181</sup>

För mitt intresse för mötet mellan gamla verksamheter och nya organiseringsidéer ger forskningen om institutioner en grund att stå på. (Jag återkommer till teoribildningen om institutionalisering i kapitel 5.) Studiet av institutioner är en del av forskningen inom ämnet socialt

---

<sup>179</sup> Den grundläggande litteraturen om organisationsforskning presenterades för mig på forskarkursen i Lund om människobehandlande organisationer 2004-2005. För att söka den mer specifika litteraturen har sökning i litteraturlösningsdatabaser varit föga fruktbara. Den vanligaste sökvägen har varit att leta i relevanta artiklars litteraturreferenser.

<sup>180</sup> Simon (1971, s. 130); Stinchcombe (1965).

<sup>181</sup> Ahrne & Papakostas (2002).

arbete.<sup>182</sup> Ofta är det frågor om ändamålsenlighet som begär svar. Hur ska man organisera på ett funktionellt sätt? En annan typ av forsknings-tema är mer reflexivt.<sup>183</sup> Att människobehandlande verksamheter både kan vara väl etablerade, med stor utbredning – kort sagt institutionaliserade – och samtidigt mycket bristfälliga vad gäller metod och resultat är en paradox forskning i socialt arbete lyfter fram.<sup>184</sup> Institutionen, som en förgivettagen idé, baserad på normer, tänkesätt och regelverk å den ena sidan, och den dagliga verksamheten å den andra, lever sina egna liv.<sup>185</sup> De är inte oberoende av varandra, men anmärkningsvärt löst sammankopplade.

Den inriktning av forskning om institutioner som kallas nyinstitutionell visar att verksamheter som liknar varandra bildar *organisatoriska fält*, där just likheten är legitimerande.<sup>186</sup> Avlånga huskroppar med torn och präst är kyrkor, verksamheter som rymms i klassrum och ger betyg är skolor, etc. En forskningsfråga blir då: vilka kännetecken är det som uppfyller kraven så att institutionen får legitimitet och resurser nog att fortleva? Den nyinstitutionella forskningen har riktat uppmärksamheten mot de normer och institutionaliserade uppfattningar som antas utöva ett inflytande över varje organiserad verksamhet.

### 3.1.1 Fält förändras och idéer sprids

I det organisatoriska landskapet är platserna inte givna och gränserna inte en gång för alla definierade. Det som eggat nyfikenheten hos forskare i socialt arbete är vad som händer när organisatoriska fält förändras, hur nya aktörer tar sig (eller släpps) in, eller när idéer sprids över flera fält. En studerad teaterverksamhet, med personer med utvecklingsstörning inom kommunal daglig verksamhet, balanserar på gränsen mellan konst och terapi.<sup>187</sup> Det kräver anpassningsstrategier. Etable-

---

<sup>182</sup> Ett uttryck för det är att det i Nationella forskarskolan ingår en kurs med rubriken *De sociala institutionernas historia* ([www.rssw.se](http://www.rssw.se)).

<sup>183</sup> Sunesson (2004).

<sup>184</sup> Levin (1998).

<sup>185</sup> Scott (2001).

<sup>186</sup> DiMaggio & Powell (1983).

<sup>187</sup> Ineland (2006).

ringen av gatutidningar som söker sig fram på fält som vanligtvis hantlar tidningsmakeri *eller* hemlöshetsproblematik fordrar andra, och mångfaldiga, tillvägagångssätt.<sup>188</sup> Andra forskningsprojekt har studerat idéer som sprids från organisationsfält till organisationsfält. Hur gick det till när chefer inom socialtjänsten började tala i termer av köpa och sälja, marknad och ekonomistyrning?<sup>189</sup> Projekt som styrform inom ungdomsvården har också undersökts,<sup>190</sup> liksom hur biståndsbedömning blev en institutionaliserad idé inom den kommunala äldreomsorgen.<sup>191</sup> Även svårigheterna med att implementera dokumentations- och utvärderingssystem i socialtjänsten har beforskats.<sup>192</sup>

Frågorna om hur (ibland globala) idéer sprids studeras naturligtvis inte enbart inom socialt arbete. För att ta ett (ofta refererat) exempel - hur det gick till när kvalitetssäkring blev en fråga för hälso- och sjukvården - motiverar företagsekonomen Guðbjörg Erlingsdóttir sin avhandlingsstudie på följande sätt.

Det är viktigt att följa en institutionaliseringsprocess för att se de olika och ofta motstridiga förändringar en sådan process kan ge upphov till i ett organisationsfält eller till och med i en och samma organisation.<sup>193</sup>

I mitt sökande i litteraturen om spridning och implementering av organisatoriska idéer har jag, förutom från socialt arbete och företagsekonomi, funnit intressanta lärdomar att ta till mig från studier inom utvärderingsforskning,<sup>194</sup> tjänsteforskning<sup>195</sup> och inom statsvetenskap.<sup>196</sup>

Statsvetaren Pelle Åberg beskriver ett utbyte mellan det svenska och estniska civilsamhället i avhandlingen *Translating Popular Education*.<sup>197</sup> För att studera spridningen av folkbildning som idé

---

<sup>188</sup> Magnusson (2002).

<sup>189</sup> Blom (1998).

<sup>190</sup> Elvhage (2006).

<sup>191</sup> Blomberg (2004).

<sup>192</sup> Alexanderson (2006).

<sup>193</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 26).

<sup>194</sup> Ottoson & Hawe (eds.) (2009).

<sup>195</sup> Pettersson (2000); Skälén (2002); Quist (2003).

<sup>196</sup> Johnson (2003); Åberg (2008).

<sup>197</sup> Åberg (2008).



diskuterar Åberg de tre begreppen diffusion, socialisation och översättning. *Diffusion* har i sin klassiska betydelse varit inriktad på spridningen av innovationer och teknologiska framsteg.<sup>198</sup> I forskning om sociala rörelser utbredning kommer också idéer och strategier i fokus. Intresse har ägnats sändare och mottagare där den senare anammat eller avvisat det överförda konceptet.

*Socialisation* kan ses både som en process och ett resultat. Det finns ett släktskap med diffusionsbegreppet när det handlar om att studera normspridning. Båda begreppen är bidragsgivare i Åbergs studie som dock väljer att använda *översättning* som sitt huvudsakliga teoretiska begrepp. Skälen han anger är flera. Diffusion och socialisering ser Åberg som mer inriktade på individer än översättningsbegreppet som använts för studiet av organisationer.<sup>199</sup> Översättningsperspektivet undersöker vad som sker under och efter överföringen – hur och till vad översätts en idé? Här förutsätts alltså att idén eller konceptet som sprids förändras i och med detta, vilket intresserar både Åberg och mig. Skillnaden mellan diffusion och översättning liknar Åberg vid skillnaden i betydelse mellan de engelska begreppen ”teaching” och ”learning”. I det förra fallet ligger initiativet på ”sändaren”, i det senare är den mottagande parten som är den aktive.<sup>200</sup> Det som Røvik benämner organisationsidéers ”överförings- och mottagarsida”, till skillnad från ”utbudssidan”, har väglett min läsning av tidigare forskning, om hur idéer översätts till praxis.<sup>201</sup>

### 3.1.2 Idéspridning till ideell sektor

Idéer från ett organisatoriskt fält sprids, som exemplifierats innan, inte bara inom fält utan också över fältens gränser. Av särskilt intresse för denna studie är när idéer från en managementdiskurs förs över till idéburna organisationer. Här är dock antalet funna studier begränsat.

---

<sup>198</sup> Termen diffusion är överförd från naturvetenskapen, beskrivande en självgående process när partiklar fördelar sig jämnt i en vätska eller i gasform.

<sup>199</sup> Åberg (2008 s. 115).

<sup>200</sup> Åberg (2008, s. 116).

<sup>201</sup> Røvik (2008, s.17, s.251 ff.).

En engelsk fallstudie av vad som händer när "nonprofits" börjar använda kvalitetsmodeller för självgranskning pekar på behovet av "redigering".<sup>202</sup> Trots ett intresse från de studerade nonprofitorganisationernas sida att skapa legitimitet är tvekan inför själva kvalitetsbegreppet markant. Dels var det svårt att förstå, dels så präglad av en produktionslogik<sup>203</sup> att man såg sig föranlåten att omformulera frågor i materialet. Likväl fann man användning för kvalitetsmodellerna i de studerade verksamheterna, om än på skilda sätt. En ideell social verksamhet använde modellen för klassisk kvalitetsssäkring. På så sätt kvalificerade den sig för att få uppdrag av sociala myndigheter. En annan verksamhet nyttjade kvalitetsarbetet för att knyta samman personal och verksamheter från olika håll. Ett litet folkbildningsprojekt, vars grundare var den enda anställde, använde självgranskningsmodellen för att uttrycka och kommunicera verksamhetens, från början implicita och personfärgade, arbetssätt.

In the process, the meanings and purposes for which the models were originally intended to be vehicles are being reconfigured in line with the evolving preoccupations and purposes of those who use them.<sup>204</sup>

Men hur menar Paton och hans medförfattare att idéerna används?

För det första är kvalitetsrörelsens språk och etiketter mycket spridda i samhället. De har symboliska värden. Samtidigt är begreppen lösa, varierade och hela tiden betydelsemässigt "rörliga". Det innebär att modeller och metoder för att driva kvalitetsfrågor i verksamheter har en utsida som relaterar till en allmän diskurs med företrädesvis positiva anslag. Samtidigt kan de användas internt för att ge både en struktur och en stimulans för att inom verksamheten "förhandla" värden och språkliga uttryck. Med andra ord; det som utåt ser ut som en standardisering kan som internt resultat bli en diversifiering, åtminstone om den översatta idén eller konceptet kan tillskrivas flera betydelser.<sup>205</sup>

---

<sup>202</sup> Paton, Foot & Payne (2000).

<sup>203</sup> "manufacturing oriented" (Paton m.fl. 2000, s. 26).

<sup>204</sup> Paton m.fl. (2000, s. 31).

<sup>205</sup> Hwang & Suarez (2005, s. 93).

För det andra formulerar forskarna en tes på grundval av fallstudierna: De studerade kvalitetsmodellernas struktur och innehåll erbjuder en integrerande karta, eller översikt över ledarskapsfrågor. Det här ser författarna som viktigt för att förstå modellernas attraktionskraft bland chefer och andra ledare. Arbetet med modellerna gav cheferna ett ramverk för att arbeta med organisationsfrågor. Därmed reducerade de sin egen rollförvirring och osäkerhet.

Paton m.fl. menar att de studerade modellerna "fungerar" i så måtto att de underlättar nya dialoger om frågor som anses viktiga, och nya sätt att hantera dessa. De kan bidra till att skapa ett gemensamt "språk" mellan ledning och lokala enheter, eller inom organisationens kärna, vilket även beskrivs av andra forskare.<sup>206</sup> Det är dock inte säkert att det finns någon relation mellan användandet av en modell och att förändringar initieras, även om det mycket väl kan hända.

Nonprofit-organisationers mottaglighet och motstånd gentemot marknadsorienterade praktiker och ökande redovisningsförväntningar har studerats i en större amerikansk studie av forskare vid Stanford-universitetet.<sup>207</sup> Här påvisades medierande organisationers betydelse, dvs. bransch- eller paraplyorganisationer som erbjuder sina medlemsorganisationer utbildning i nya managementidéer och dito praktiker. Sådana koncept – självgranskningar, redovisningsmetoder, planeringsverktyg eller resultatmätt - kan i princip vara tvingande för verksamheterna att anamma, genom påbud från finansärer och myndigheter. Men, menar författarna, även under tvång finns det ett visst utrymme för anpassningar och översättningar.

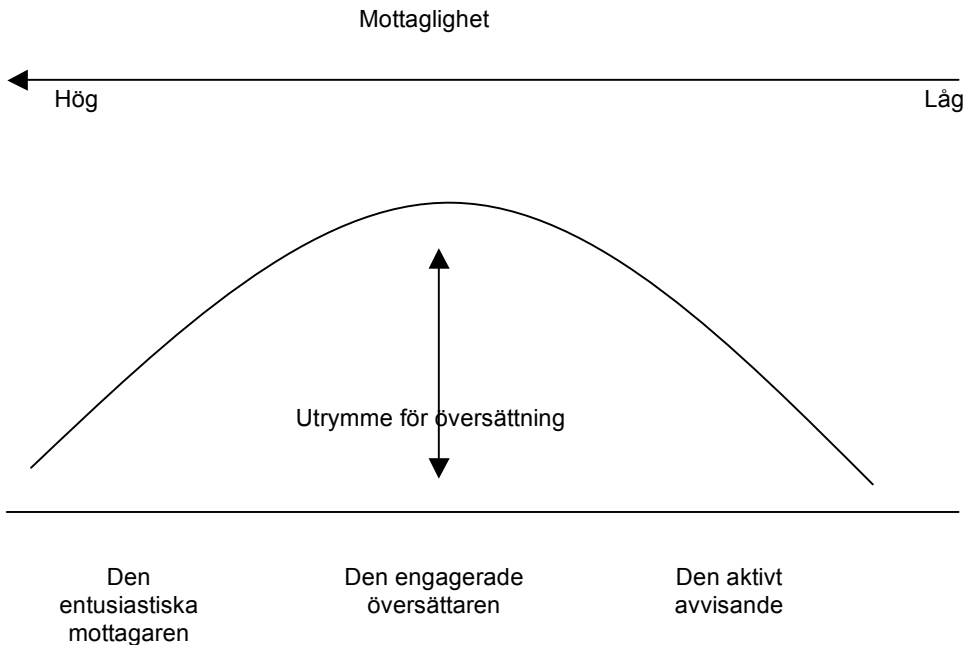
På grundval av intervjuer med 200 verksamhetsledare konstruerar Powell och hans medförfattare idealtyper baserade på graden av "resonans", i meningen mottaglighet för nya managementpraktiker, samt på

---

<sup>206</sup> Södergren & Söderholm (2001) lyfter fram flera förslag till hur detta "språkskapande" kan förstås. En tolkning är att ledningen försöker öka sin kontroll över verksamheten genom att skapa egna uttryckssätt. En annan aspekt är att man genom att måttsätta verksamheten och mäta dess resultat skapar en känsla av säkerhet. Ytterligare en tolkning är att med hjälp av begrepp och mått kan man föra en tätare dialog inom verksamheten och på så sätt öka lärandet i densamma.

<sup>207</sup> Powell, Gammal & Simard (2005).

verksamheternas handlingsutrymme och engagemang att översätta desamma.



*Figur 4: Idealtyper arrangerade i relation till grad av mottaglighet och handlingsutrymme för översättning av nya managementtekniker. Efter Powell m.fl. (2005, s. 255).*

De namngivna positionerna i figuren beskriver två poler med mellanliggande alternativa lägen. Den ena polen, "den entusiastiske mottagaren" anammar nyheter utan att ägna möda åt att anpassa desamma för verksamhetens bruk. Den andra polen representerar det aktiva motståndet i den organisation som avvisar de nya idéerna. Men mellan dessa kan det finnas manöverutrymme för en "engagerad översättare" som arbetar med att hantera både yttre förväntningar och en bearbetande intern anpassning. Genom att beakta utrymmet för översättning visar idealtyperna på fler alternativ än att enbart avvisa eller anamma de nya idéerna.

Ideella organisationers varierande svar på omvärldens konformitetstryck beskriver förvaltningsforskaren Staffan Johansson i sin studie av fyra idéburna socialt inriktade frivilligorganisationer i Göteborg och deras samverkan med kommunen.<sup>208</sup> Som en viktig slutsats slår han fast att

... det faktiska gensvaret på yttre homogeniseringstryck avgörs av individer och deras intressen och handlingskapacitet.<sup>209</sup>

Men detta handlingsutrymme är inte fritt givet utan påverkas av en rad faktorer såsom tillhörigheten till organisatoriskt fält, och relationerna till dominerande aktörer däri. Här har det betydelse om verksamheten betraktas som social rörelse eller producent av tjänster. Johansson formulerar hypotesen att "[o]ffentliga organisationers homogeniseringstryck är större mot organisationer som verkar nära offentlig kärnverksamhet än inom övriga verksamhetsområden".<sup>210</sup>

## 3.2 Forskning om församlingar

I boken *Organizing God's work* diskuterar organisationsforskaren Margaret Harris studiet av religiösa verksamheter.<sup>211</sup> Hon menar att även om det finns teologer som anser att församlingar tillhör en särskild sakral kategori som inte lämpar sig för samhällsvetenskapliga forskare, så finns det mycket att vinna på sådana empiriska studier. Församlingar och synagogor, menar Harris, kan betraktas både som gudomliga skapelser och mänskliga projekt. I den senare gestalten kan andra aspekter synliggöras och komplettera teologiska perspektiv. Men, menar Harris, det kräver en känslighet för de specifika karaktärsdragen en religiös institution besitter.

---

<sup>208</sup> Boken från 2001 har den talande titeln "Självständiga rörelser eller kommunala underleverantörer?"

<sup>209</sup> Johansson (2001, s. 119).

<sup>210</sup> Johansson (2001, s. 116).

<sup>211</sup> Professor (emerita) of Voluntary Sector Organization vid Aston Business School, Birmingham.

Students of congregations must try to see them both as organizations among other organizations and thereby possessing the same structural attributes and processes as are common to all organizations; and also as unique and possessing distinctive attributes by virtue of their transcendent outlook and commitments.<sup>212</sup>

Sådana karaktäristika är den i verksamheterna närvarande historien och historien som nyckel för tolkningen av dagens mål och uppgifter. Men *samtidigt*, menar Harris, är församlingar starkt präglade av sina omgivningar, vilket framgår i ett historiskt perspektiv. Omvärldsberoendet är ju inte unikt för religiösa verksamheter, men just detta i kombination med den internt närvarande historiska diskursen är en intressant aspekt.

Organisationsteoretiskt finns det två specifika drag: 1) de definitiva, i meningen icke förhandlingsbara målen av transcendent karaktär, mål som man som lokal praktik har relativt liten kontroll över och i någon mening är givna, och 2) ämbetsfunktionen.<sup>213</sup> De ordinarie ämbetsbärarna (ex. rabbiner, präster) kännetecknas av två förhållanden. För det första att de har en tillhörighet i trossamfundet och utgör en bro till övergripande strukturer (såsom stiftet). De tillhör en slags profession eller kollegialitet som går utöver det lokala. För det andra är deras roll byggd på en traditionell och/eller karismatisk auktoritet, för att tala med Webers begrepp. I det anglikanska sammanhanget refererar Harris till att:

They are who they are and where they are because they have been given the authority over the church.<sup>214</sup>

Trots denna självständiga position bör de inte jämföras med exempelvis företagsledare. Kyrkliga ledare, påpekar Harris, har att hantera en organisation som i hög grad är uppbyggd som en frivilligorganisation, med sociala värden och informella relationer. Svenska kyrkan är mer uppbyggd på yrkesmässiga avlönade insatser än den anglikanska. Men den är, enligt religionssociologen Göran Gustafsson, inte heller en

---

<sup>212</sup> Harris (1998, s. 20).

<sup>213</sup> Harris (1998, s. 186).

<sup>214</sup> Harris (1998, s. 36-37).

byråkrati i den idealtypiska meningen. Det finns en institutionellt förankrad karismatisk auktoritet som bland annat visar sig i att vigningstjänsten (präst/diakon) är livsvarig och att kompetensområdena kan variera (m.a.o. som yrkesroller betraktat diffusa).<sup>215</sup>

### 3.2.1 Kontrollstrukturer

Kontroll och organisering hänger samman. En amerikansk studie av intern kontroll inom olika samfund konstaterar att större församlingar har bättre intern kontroll än små, troligen för att man har råd att anställa utbildad personal för administrationen.<sup>216</sup> Men resultaten stöder också antagandet att samfund med en formell hierarki har starkare system för kontroll. Samfund med biskopar har mer intern kontroll (även om det inte är biskopens sak) än samfund som betonar varje församlings självständighet.<sup>217</sup> Där ingen överordnad auktoritet finns saknas också möjligheten att föreskriva procedurer för kontroll av de lokala församlingarna.

En situation som kan öka både extern och intern kontroll är när ideella organisationer etablerar överenskommelser och kontrakt med offentliga myndigheter. I en komparativ europeisk studie har relationen mellan välfärdssystem och majoritetskyrkan undersökts.<sup>218</sup> I denna roll ses kyrkorna primärt som leverantörer av tjänster. Med syfte att garantera hög kvalitet byggs kontrollmekanismer in i kontrakten. Ofta har uppdragstagaren att anamma särskilda standardiserade former enligt myndigheternas direktiv. Några av fallstudierna redovisar att det är en vanlig, implicit eller explicit, del av överenskommelserna med lokala myndigheter som inbegriper en reducerad religiös profil. Således begränsar kontrakten kyrkornas handlingsdomän till de aktuella frågorna. Detta kan åtminstone delvis påverka deras identitet.<sup>219</sup>

---

<sup>215</sup> Gustafsson (1991).

<sup>216</sup> Duncan, Flescher & Stocks (1999).

<sup>217</sup> Episkopala respektive kongregationalistiska.

<sup>218</sup> Bäckström, Davie, Edgardh & Pettersson (kommande) (2011).

<sup>219</sup> Se även Jonsson (1998) om missions- och biståndsorganisationers krav och lokala etiopiska församlingars sätt att organisera.

### 3.2.2 Kvalitet i församlingar

I en mindre amerikansk studie av sjukhussjälavårdare (health care chaplains) och deras tankar om kvalitetsarbete beskrivs svårigheterna att definiera kvalitetsbegreppet.

What is it? Is it patient satisfaction? Is it perception of value? And who's doing that perception?<sup>220</sup>

Ett centralt tema från samtal i fokusgrupper med sjukhussjälavårdare var spänningen mellan kvalitet som uttryck för värden inom andlig vård, och kvalitet administrativt mätt i siffror som indikerar patientnöjdhet.

Tillgången till forskning om Svenska kyrkan på detta fält är begränsad. Religionssociologen Per Pettersson har applicerat kvalitetsbegreppet som ett tjänsteteoretiskt perspektiv på Svenska kyrkans tjänster som han beskrivit som ”livslånga” – från vaggan till graven. I enlighet med tjänsteforskningen visar studien på att man genom att beakta en individs livsperspektiv kan se varje möte mellan individ och kyrka som en kedja, där kvalitetsbedömningen görs mot bakgrund av de samlade tidigare erfarenheterna av sådana möten. Kvalitetsfaktorerna som genererats ur intervjuer med kyrkotillhöriga är delvis speciella för den kyrkliga kontexten: existentiellt tilltal, känsla av sammanhang, stillhet och högtidlighet. Kvalitetsfaktorer måste alltså contextualiseras.

Den känsla av sammanhang som kyrkotillhörigheten, livsriterna, traditionen och kyrkorummen ger tillför ett mervärde, som kan upplevas men som är svårt att sätta ord på.<sup>221</sup>

I denna teoretiska ram beskrivs individen som ”slutmottagare av kyrkliga tjänsteerbjudanden på olika samhällsnivåer”.<sup>222</sup>

I ämnet religionssociologi har även Ingrid Persenius lyft fram kvalitetsfrågorna, i en ansats som mer kan liknas vid aktionsforskning. Hennes empiriska syfte var att utveckla metoder och modeller för förbättringsarbete för en församlings begravningsverksamhet. Hon lyfter

---

<sup>220</sup> Lyndes, Fitchett, Thomason, Berlinger & Jacobs (2008, s. 70).

<sup>221</sup> Pettersson (2000, s. 298).

<sup>222</sup> Pettersson (2000, s. 121).



inledningsvis fram kritik mot att överföra utvärderingsmodeller för vinstdriven verksamhet till kyrkan och citerar en biskop: "Gud är ingen vara. Han är det yttersta Varat som omsluter allt".<sup>223</sup> Persenius vänder sig mot föreställningen av församlingsbon som enbart mottagare av tjänster. Hon menar att omständigheterna i den kyrkliga miljön är annorlunda.

En församlingsbo är i likhet med församlingens medarbetare i interaktion med den kyrkliga miljön och ingår själv i kärnprocesserna – individen är subjekt när det kommer till trons växt, inte en passiv mottagare av en färdig tro.<sup>224</sup>

Kritisk till somligt av kvalitetsdiskursens innehåll ser Persenius positivt på kvalitetsarbetets metodik.<sup>225</sup> Studien redovisar ett arbete med att kartlägga verksamhetsprocesser inom begravningsverksamheten, vilket Persenius ser som en möjlighet att uppmärksamma det som är bra, och det som behöver förbättras. Systematiskt kvalitetsarbete motiveras i studien också av personalens hälsa, lärande i organisationen och övervinande av bristande målmedvetenhet.<sup>226</sup> Studien visar att kvalitetsarbete i en tjänsteproducerande verksamhet kan komma att mindre fokusera brukarna än organisationen.

### 3.3 Skilda forskningsansatser: normativ / kritisk

Mycken forskning om kvalitet som begrepp och metod kan beskrivas som pragmatisk eller förbättringsinriktad.<sup>227</sup> Här ställs frågor om hur man bäst går till väga för att dra nytta av kvalitetsmodeller. Denna forskningsansats beskrivs som *normativ* när den söker lagbundna samband i syfte att fastslå vilka verksamheter som är (bör vara) standard i

---

<sup>223</sup> Persenius (2006, s. 24).

<sup>224</sup> Persenius (2006, s. 122).

<sup>225</sup> Se även Sandahl (2000).

<sup>226</sup> Persenius (2006, s. 32, s. 208, s. 230).

<sup>227</sup> Detta diskuteras av Hackman & Wageman (2000) och Quist (2003).

organisationer.<sup>228</sup> Detta underbyggs av studier som visar på TQM-brukande företags positiva ekonomiska utfall.<sup>229</sup> Detta kan även gälla kyrklig "management". I artikeln "Re-engineering Church at the Local Level" mäts en lokal metodistförsamlings framgång i medlemsantal.<sup>230</sup> Denna framgångshistoria tillskrivs ett långsiktigt förbättringsarbete med hjälp av TQM som förändrade verksamhetsplanering, mötesformer, dokumentation och syn på ledarskap.

Denna vad några kallar "oproblematiserade verktygsforskning" har ifrågasatts.<sup>231</sup> En *kritisk* organisationsteoretisk ansats kan ifrågasätta de grundantaganden om organisationer som TQM kan sägas vila på.<sup>232</sup> Kvalitetsrörelsen kan även uppfattas som en utmaning mot de gränser och överenskommelser "som skyddat individen att koloniserar av sitt arbete, hindrat organisationer från att bli teknokratiska jesuitordnar och samhället från att bli ett marknadssamhälle".<sup>233</sup> Bejerots och Hasselblads utgångspunkt är att systematisk mätning och kontroll betraktas som maktutövning med mer långtgående effekter än enbart frågan om måluppfyllelse.

Med hänvisning till Foucault kan man se granskning/audit som en maktrelation mellan granskare och granskad, där den senare framställs som informationsobjekt, aldrig subjekt i en kommunikation. Övningar och metoder för att mäta och granska resultat och kvalitet kan tolkas som organisationsledningarnas behov av att minska osäkerheten i en tid när tillit och professionell självständighet naggats i kanten. Shore och Wright hävdar kritiskt att man är på fel spår om man tolkar granskningspraktiken som ett funktionellt svar på organisatoriska "behov".<sup>234</sup> De pekar istället på nyliberalismens politiska och ekonomiska drivkrafter. Där Power ser en godartad men dåligt

---

<sup>228</sup> Alvesson & Deetz (1996).

<sup>229</sup> Singal & Hendricks (1999).

<sup>230</sup> Sinn (1997).

<sup>231</sup> Rogberg (2006, s.19).

<sup>232</sup> Se exempelvis Weick (2000).

<sup>233</sup> Bejerot & Hasselblad (2002, s. 6).

<sup>234</sup> Shore & Wright (2000 s. 84).

fungerande granskningspraktik i behov av korrigerig,<sup>235</sup> ser kritikerna en nyliberal styrningsteknologi i en marknadsmodell som ser människor som handelsvaror.

Denna kritiska ansats pekar på att begreppet audit är en alltmer för givet tagen process i en marknadsorienterad samhällssyn med en tydlig etablering i professionernas liv.<sup>236</sup> Dessa formas till redovisningsansvariga subjekt (accountable subjects) vars aktiviteter och prestationer måste kunna representeras och presenteras i den ekonomiska redovisningen.<sup>237</sup>

För detta är språket en nyckelfaktor. Ett jordbruk ska bruka jorden och en skola ska lära och fostra. Men när båda blir "resultatenheter" händer flera saker. För det första ska ett resultat definieras, vilket är en maktpåliggande uppgift. För det andra kan olika resultatenheter nu jämföras, och värderas, inte utifrån sina förutsättningar utan baserat på sitt redovisade utfall. Med hjälp av nyckeltal och andra standardiserade mått kan den ideala produktionsenheten konstrueras. Det önskade resultatet från den ideala organisationen blir en norm som alla organisationer jämförs med, och därmed tenderar att vilja närma sig. Powers tes, att verksamheter måste förändras för att bli granskningsbara, identifierar en av de krafter som driver mot organisatorisk likformighet.<sup>238</sup> Detta är en utveckling som i en av de mest citerade artiklarna av nyinstitutionella forskare associeras med Max Webers klassiska dystopi om rationalitetens ordning som den järnbur mänskligheten låser in sig i.<sup>239</sup>

---

<sup>235</sup> Dvs. en granskningspraktik som genom att distansera sig från granskningsobjekten bara rapporterar "good stories" (Power 1997, s.141). Korrigeringen, eller visionen, skulle innebära att "audit would become part of a broader organizational learning process rather than an empty ritual of verification for merely disciplinary purposes" (Power 1997, s. 145).

<sup>236</sup> Strathern (2000, s. 3). Se även Erlingsdóttir & Jonnergård (2006) som jämför professionerna inom hälso- och sjukvården och revisionsbranschen.

<sup>237</sup> Styhre (2002, s. 116).

<sup>238</sup> Power (1997, s. 47).

<sup>239</sup> "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". DiMaggio & Powell (1983) hänvisande till Weber (i svensk översättning 1978).

### 3.4 Lärdomar för det vidare arbetet

Avhandlingens syfte är att undersöka vad som händer när för kyrkan nya modeller för granskning och kvalitet tas i bruk i lokala församlingar. För att uppfylla detta bör översättningsbegreppet såsom det diskuterats ovan vara användbart, med hänsyn taget till de erfarenheter tidigare forskning gjort. Den refererade litteraturen pekar på vikten av att kritiskt beakta den interna aktörsdynamiken och organiseringen. För en studie av församlingar behöver man vara uppmärksam på den speciella "mixen" av både omvärlds- och traditionsberoende. För att tradera kyrkans grundläggande ideologi har de vigda ämbetsbärarna ett särskilt ansvar som ger dem en "institutionaliserad karismatisk auktoritet".<sup>240</sup> Hur detta kan komma att påverka översättningsprocessen är en empirisk fråga. Detta kan också bli ett av denna studies bidrag, då få tidigare undersökt "organiseringsrecept" som TQM och andra granskningspraktiker i kyrklig kontext. Kontrollstrukturerna kring det församlingsdiakonala arbetet är även det ett utforskat fält som här kommer att belysas.

---

<sup>240</sup> Gustafsson (1991).



# Kapitel 4

## Bakgrund, metod och begränsningar

### 4.1 Bakgrund

Svenska kyrkans forskningsråd<sup>241</sup> utlyser sedan 2003 medel för doktorandtjänster och forskning med relevans för Svenska kyrkan och dess verksamhet. Den ansökan med rubriken Det diakonala arbetet och granskningskulturen som Socialhögskolan i Lund avlämnade i februari 2005 antogs. Det innebar att jag fick en väl placerad plattform och sakkunnigt stöd för att studera det kyrkliga sociala arbetets praktik och organisering.

Så här i efterhand kan jag betrakta min magisteruppsats, Utfall och framgångsmått inom två socialt inriktade frivilligorganisationer, som en förstudie.<sup>242</sup> Med Stockholms stadsmission och Föräldraföreningen spädbarnsdöd som två fall av frivilligorganisationer fick jag orientera mig både i den praktiska problematiken och forskningsfrågor kring ideell organisering och utvärdering.

### 4.2 Metod

Jag kommer i detta kapitel att beskriva hur jag arbetat med de fyra delstudierna, med det empiriska materialet och min användning av teori. Avslutningsvis lyfter jag fram några svårigheter som läsaren bör vara uppmärksam på. Men först några ord om fallstudien som min forskningsstrategi.

---

<sup>241</sup> Numera Nämnden för utbildning, forskning och kultur.

<sup>242</sup> Magisteruppsats 2001, Institutionen för socialt arbete i Stockholm.

## 4.2.1 Fallstudiestrategi

Fallstudien som metod motiveras av att det är en relativt detaljerad undersökning, som kan behöva pågå under en längre tid, i en eller flera organisationer, eller grupper inom organisationer.<sup>243</sup> Genom fallstudien vill forskaren belysa både kontexten och processer som berör den företeelse som studeras. Yin föredrar att se fallstudien som en forskningsstrategi, eftersom studiet av fallen kan ske på flera sätt.<sup>244</sup> I denna strategi ser han att en fallstudie har flera källor som man lägger samman. Den är också teoriberoende.

Vad är ”fallet” i denna studie? Det diakonala arbetet? Implementeringen av organiseringsrecept? De olika gransknings- och kvalitetsmodellerna?

Jag skulle vilja säga att fallet är mötet mellan för kyrkan nya modeller av granskning och kvalitetsarbete och lokala församlingar med sitt diakonala arbete. Beskriver jag det så abstrakt så skulle det kunna betraktas som en flerfallsdesign, och en tvåsidig sådan: en fallstudie av avvisande och bejakande. När jag här studerar hur lokala församlingar exponeras för granskningspropåer har jag i det jag kallar *Arkivstudien* (kap 6) representationer av direkt negativa reaktioner. I *Inventeringsstudien*s församling i samma kapitel formuleras även ett mer passivt avståndstagande gentemot nya organiseringskoncept. I *Reseberättelsen* (kapitel 7) däremot är analysenheterna valda utifrån att sådana koncept bejakas.

Avhandlingsprocessen erbjuder inte den totala överblicken eller det lätt ordnade fältet, inte från början och därmed inte heller senare i arbetet. Därmed kan jag inte, som Yin förordar, använda flerfallsstudien för direkt replikation.<sup>245</sup> Det är rimligare att se delstudierna som bidrag till en slags ”triangulering”, där flera källor för empiriska belägg (från arkiv, från organisationshändelser, från samtal och frågesituationer), och från flera lokala platser, tillgodogörs med hjälp av flera metoder (survey, intervjuer, dokumentstudier, observationer). Belysningen från teoretiska

---

<sup>243</sup> Hartley (1994).

<sup>244</sup> Yin (2007).

<sup>245</sup> Yin (2007, s. 69).

perspektiv skapar så förutsättningarna för det både inspirerande och spänningsfyllda i att analysera fallstudierna.

## 4.3 Delstudierna

Jag ska här redogöra för de fyra delstudierna: *Arkivstudien* som redovisar ett försök från Svenska kyrkans nationella nivå att spegla även det diakonala arbetet i kyrkostatistiken; *Inventeringsstudien* som är en fallstudie av en församling där jag undersöker hur det diakonala arbetet granskas och redovisas, liksom den interna uppföljningspraxisen; *Stiftsenkäten* som sommaren 2006 gav mig en ungefärlig bild av hur vanligt förekommande bruket av kvalitets- och granskningsmodeller var, och till sist *Reseberättelsen* där jag spårar hur globala idéer för granskning och redovisning paketeras och översätts i handling i lokala verksamheter. De studerade församlingarna presenteras inte med namn av hänsyn till intervjupersonerna.

### 4.3.1 Arkivstudie, räkning av de diakonala uppgifterna.

#### *Syfte*

Syftet är att presentera en dokumentation av reaktioner från lokala församlingsföreträdare på ett försök 1997 att göra det församlingsdiakonala arbetet granskningsbart.

#### *Urval*

Arkivstudien utgör vad man möjligen kan kalla ett avvikande urval, ett försöksprojekt inom den sedvanliga kyrkostatistiken som faller inom denna studies intresseområde. Dess värde består inte i någon form av representativitet, utan en samling röster som ger en grund för hur avvikande kan formuleras. Mitt motiv för att presentera och analysera detta material är dess unika karaktär. En rad motiv kom till uttryck i svaren. Reaktionerna kom både från församlingar i stad och på landsbygden, och även från ett stift.



### *Tillvägagångssätt*

Genom kontakter på kyrkokansliet i Uppsala fick jag reda på att det i kyrkokansliets arkiv fanns en mapp med brev, fax och epostmeddelanden med synpunkter på ett initiativ att utöka kyrkostatistiken med frågor om församlingarnas diakoni.<sup>246</sup> Ur denna sammanfattade jag de inkomna skriftliga reaktionerna och gjorde sedan en kvalitativ innehållsanalys.

### *Begränsningar*

Denna delstudie är begränsad på flera sätt. Dess omfattning är liten, frågeområdet smalt, och vid det här laget en gammal erfarenhet från slutet av 1990-talet. Hade jag inte varit med då, som medarbetare i det diakonala fältet, skulle jag antagligen inte känt till den. I Arkivstudien är det de formulerade insända och arkiverade reaktionerna på statistikinsamlingsförsöket som jag har kunnat ta del av. De telefonsamtal som statistikansvariga tjänstemän berättar om har inte dokumenterats och synpunkter från dem som inte gjort sig mödan att reagera till kyrkokansliet faller helt bort. Sannolikt var den vanligaste reaktionen att inte fylla i statistikblanketten alls. I de inkomna reaktioner som bevarats i arkivet bemödade man sig om gå i argumentation och förklara sina skäl. Det som framkommer bidrar på så sätt, trots sin begränsning, till avhandlingsarbetets syfte.

## 4.3.2 Inventeringsstudien

### *Syfte*

Syfte med denna fallstudie är att på ett inventerande vis teckna en bild av hur en församling med bred och varierad diakonal verksamhet granskas och redovisar sin verksamhet.

---

<sup>246</sup> Räkning av de diakonala uppgifterna. Punkt 34 och 35 i Årsredovisning av församlingsstatistik 1997 Kyrkokansliets arkiv, SFRV/Forskningssekretariatet, Diarienummer 1997:36 Ärende: Diakonifrågor i församlingsstatistiken.

## *Urval*

Urvalet är målinriktat. Församlingen har för det första en ovanligt bred diakonal verksamhet med flera inriktningar och arbetsformer. Den är därmed inte representativ för Svenska kyrkans församlingar. Dess värde i studien utgörs av dess variationsrikedom. Både när det gäller Arkivstudien och denna delstudie håller jag med Flyvberg när han skriver att atypiska fall ofta är informationsrika ”då de aktiverar fler aktörer och fler grundmekanismer i den studerade situationen”.<sup>247</sup> Via undersökningsmaterialet kan jag se hur flera olika diakonala verksamheter inom samma organisatoriska ram granskas. För det andra – visade det sig – har denna församling inte nyttjat någon av de kvalitetsmodeller som efterfrågas i Stiftsenkäten och undersöks i Reseberättelsen nedan, vilket gör att denna fallstudieförsamling också utgör en kontrasterande bakgrund till dessa.

## *Tillvägagångssätt*

Genom tidigare studier i och av den aktuella församlingen var jag bekant med de diakonala verksamheterna. Insamling av dokumentation och intervjuer ägde rum från hösten 2005 till juni 2008. Först intervjuade jag företrädare för de diakonala verksamheterna och kyrkoherden. Diakonalt arbete förstår jag som en del av församlingens uppgift. Till följd därav blev uppgiften inte bara att studera de granskande aktörer som intresserar sig för det diakonala arbetet specifikt, utan de som granskar församlingen som helhet. Kunskap om detta fanns inte bara i församlingsorganisationen utan även i det administrativa samfällighetskansliet, varför jag även genomförde intervjuer där med kanslichefen och kyrkogårdschefen.

Genom tidigare forskningsprojekt knutna till teologiska institutionen i Uppsala fick jag tillgång till pressklipp från lokaltidningarna perioden oktober 2003 till april 2004, om det som skrevs om Svenska kyrkan i den lokala kontexten.

---

<sup>247</sup> Flyvberg (2003/2004, s. 193).

## *Begränsningar*

Församlingsstudien visar upp en komplex form av organisering. Diakonala verksamheter i förenings-, församlings-, och samverkansform riskerar att förvirra både forskare och läsare. "Är det diakoni eller församling som jag studerar?" är en fråga jag fått. I den kyrkliga självförståelsen är diakoni församlingens uppgift, som tillsammans, eller snarare invävd, med andra uppgifter utgör en del i en helhet. Diakoni som församlingens uppgift kan vara mer eller mindre betonad, mer eller mindre artikulerad och – vilket är väsentligt för denna studie – olika organiserad. Därför ser jag församlingen som det diakonala arbetets identitetsgivande kontext och den ram inom vilken jag studerar de diakonala arbetsformerna. Delarna bör utforskas gentemot helheten, helheten gentemot delarna. Konsekvensen av det blir att jag inte bara intervjuar de medarbetare som har diakonala arbetsuppgifter utan kyrkoherde, och i detta fall där jag har ett inventerande syfte även administrativa chefer.

### 4.3.3 Stiftsenkäten

#### *Syfte*

Detta är en "totalundersökning" i det lilla formatet, en enkät 2006 till samtliga tretton stifts utvecklingsansvariga (enhetschefer eller motsvarande). Syftet är att inventera förekomsten av nya kvalitets- och granskningsmodeller i Svenska kyrkans församlingar.

#### *Urval*

Denna enkätstudie avgränsar sig till Svenska kyrkans basorganisation, dvs. berör inte de fristående juridiska personer som på skiftande sätt har en knytning till Svenska kyrkan, såsom diakoniinstitutioner och stadsmissioner. För sitt uppdrag att ha tillsyn över och främja församlingarna finns det särskilda avdelningar inom stiftet som arbetar med organisationsutveckling, med namn som Utvecklingsavdelning eller Enheten för församlingsutveckling. Genom biskopens visitationer, konsultativt stöd, utbildningsverksamhet och utredningsverksamhet har stiftsorganisatio-

nen en unik överblick över de i stiftet ingående församlingarna. De är också viktiga aktörer vad gäller organiseringen av församlingarnas arbete. I detta introducerar man organiseringsmodeller i utbildningar och konsultativa insatser liksom man använder sådana i mötet med församlingarna. Av detta skäl valdes att rikta enkäten om förekomsten av organiseringskoncept till stiftens ansvariga för utvecklingsuppdraget, chefer som i tolv fall av tretton var teologer. (En är socionom och diakon.)

### *Tillvägagångssätt*

Enkäten konstruerades så att det först kom frågor om förekomst av olika modeller för verksamhetsstyrning och -uppföljning, för att följas av frågor om stiftsmedarbetarnas bedömning av värdet av dessa, samt deras erfarenhet av att jobba med sådana koncept i förhållande till vad de bedömer som de lokala enheternas behov. Det blir således två foci: förekomst i församlingarna och stiftsarbetsares attityd.

En svårighet är benämningarna. Det finns många olika koncept för att organisera uppföljningen av en organisations insatser, och än fler sätt att tänka om detta. I enkäten presenteras företeelsen på följande sätt:

Kyrkans Q, total kvalitetsledning (TQM), kvalitetssäkring, personalutvecklingssamtal, projektorganisering, processtyrning, Benchmarking, Social redovisning (Social Audit), ISO 9000, Balanserat styrkort, Genombrott är några namn på metoder och koncept för att utveckla verksamhetsstyrning och verksamhetsuppföljning.

Sådana kan användas för en organisation i sin helhet eller för viss verksamhet.

Med detta som bakgrund ställdes sedan frågan

Hur många verksamheter/församlingar/pastorat/samfälligheter i ert stift använder nedanstående metoder?

Svarsalternativen var:

ingen, enstaka, mindre än tio, tio – tjugo, fler än tjugo arbetsenheter

För att inte rada upp en alltför stor mängd abstrakta managementbegrepp så valde jag en begränsad lista. Det är en avvägning att ta fram begrepp som jag uppfattar är möjliga att kommunicera utan att låta intervjupersonerna känna sig okunniga, eller riskera att de kan komma att distansera sig från en obegriplig mängd organisationsbegrepp. Det ska alltså finnas realistiska förutsättningar för att de begrepp jag frågar efter förekomsten av ska finnas i den kyrkliga organisationen. För den bedömningen har jag utgått från mina egna erfarenheter av utvecklingsarbete med församlingar i flera stift. Teoretiskt stöd till val av koncept har jag hämtat från Røvik och hans beskrivning av institutionaliserade organisationsrecept.<sup>248</sup>

Enkäten och ett följebrev skickades ut i slutet av april 2006 och veckan efter togs kontakt via e-post för att boka tid för telefonintervju med enkäten som underlag. Detta genomfördes under maj och juni 2006.

I alla fall utom ett hade den ansvariga enhetschefen inhämtat uppgifter från enstaka men oftast flera stiftsmedarbetare inom avdelningen, och i ett fall kunde jag själv möta hela utvecklingsavdelningen för att inhämta svar och diskutera frågorna. I ett annat fall genomfördes intervjun med enhetschefen på stiftskansliet. I två fall hade enhetschefen delegerat kontakten med mig till en medarbetare. Telefonintervjuerna tog 15-40 minuter att genomföra telefonledes. Svar och kommentarer till frågorna dokumenterades skriftligt. Svarsfrekvens var hundraprocentig (n = 13).

### *Begränsningar*

En svarande hade inte förstått att de efterfrågade exemplen gällde församlingarna. Någon tyckte att följebrevet var förbryllande. Frågorna klarade balansen att engagera och ingen avfärdade någon fråga. Ofta kom kommentarer från en fråga, eller kommentarer till olika koncept, att överlappa en annan fråga.

Några tillstod att de inte var hemma på begreppen jag frågade efter, att erfarenhet saknades och att jag i några fall, i synnerhet vad

---

<sup>248</sup> Røvik (2004).

gäller de minst förekommande modellerna, fick svaret ”Ingen aning”. Detta skulle kunna vara ett bekymmer. Är det jag får ut av enkäten ett mått på stiftsarbetsarens okunskap om modellen, eller att man inte vet vad som föregår i församlingar, eller den mer precisa kunskapen att modell x inte förekommer i församling? Jag tolkar ändå denna ”okunskap” hos intervjupersonerna som att modellen i fråga inte förekommer i det stiftets församlingar, och detta av två skäl.

Information om en kyrkoherde eller annan verksamhetsledare som tar sig an uppgiften att arbeta med ett organisationsrecept av det slag som enkäten efterfrågar skulle med stor sannolikhet nå stiftskansliet.

De allra flesta hade låtit frågorna spridas bland stiftsmedarbetarna och därmed ökat ”avläsningen” känslighet.

Givetvis kan jag ha missat viss information. Att det ändå uppenbarade sig modeller som jag inte förutsett (Team, Miljödiplomering) indikerar att frågeformen haft förmåga att fånga upp information om andra än de förtryckta kategorierna.

#### 4.3.4 Reseberättelsen

##### *Syfte*

Syftet med denna del är att undersöka i vad mån ”resande idéer” paketeras och anpassas till kyrkligt bruk och hur översättningen tar form i den lokala praktiken, samt vilken användning och betydelse som detta får.

##### *Urval*

Reseberättelsen baseras på den begränsade tillgången till församlingar som arbetat med Kyrkans Q, Balanserat styrkort och Social Redovisning, under den tid undersökningen pågick. Valet av Kyrkans Q motiverades av dess relativt spridda användning, långa utprovningssprocess och tillgången på material. Social redovisning var, trots sin kläna representation, använt inom det diakonala arbetsfältet, vilket motiverade detta val. Styrkortet slutligen kom in sist i undersökningen. Styrkortets användare i kyrkan hade jag ett tag följt på lite håll. Det blev intressant

för studien när jag upptäckte att idébärarna inte var kyrkligt ”branschfolk” och att paketeringen och presentationsvägarna var annorlunda.

Att jag valt att ha med två analysenheter för varje modell, dvs. två pastorat för vardera Kyrkans Q, styrkort och Social redovisning, kan ses som en onödig barlast. Detta i synnerhet eftersom de studerade församlingarnas ibruktagande av modellen är ofullständigt. Somliga har avbrutit eller inte fullföljt. Dessa kunde valts bort för att få en enhetligare presentation.

Jag har valt att ha med dem återopande ett ”anspråkslöst råd” från Yin.<sup>249</sup> Det formuleras så, att även om fallstudierna inte går att direkt replikera så utgör de i någon mening kontrasterande situationer. Jag förleds inte att betrakta ett skeende i församling X som unikt, översättningsprocessen blir för mig än tydligare kontextberoende. Jag kan inte sluta mig till samband, men jag kan lära mig något av variationen. Mitt lärande om vad de lokala översättningsprocesserna kan leda till blir med den parvisa presentationen av varje modell inte dramatiskt större, men min förståelse av betingelserna för dessa processer, kontexten, breddas.

### *Tillvägagångssätt*

Reseberättelsen bygger på

- dokumentstudier (metodmaterial och dokumentation från församlingarnas arbetsprocesser),
- parallellt med litteraturstudier,
- deltagande observationer, samt
- semistrukturerade intervjuer. Dessa har skett med de idébärare som paketerat respektive koncept, samt med de lokala aktörerna oftast i form av kyrkoherde respektive diakonala medarbetare. Till detta har i förekommande fall kommit personalsekreterare eller motsvarande (se förteckning i bilaga I). Intervjuguide för de lokala intervjupersonerna återfinns i bilaga III. Den gäller intervjuer med diakoner men frågorna till kyrkoherden är i princip likalydande. Intentionerna med

---

<sup>249</sup> Yin (2007, s. 75).

att intervju ”idébärarna” har varit att fokusera dels på deras berättelse om ”paketeringen” och i vad mån och hur materialet anpassats, dels på deras erfarenheter av att presentera och arbeta med respektive metodmaterial.

De tre studerade koncepten har i relation till avhandlingsarbetet haft olika tidscykler. Pastorat A fick jag kontakt med på Kyrkans Q:s introduktionskurs september 2005. Jag tog även andra kontakter med hjälp av listor över deltagare i nämnda introduktionskurser, men blev varse att för somliga var det efter kursen inte aktuellt att driva ett Kyrkans Q-arbete, andra hade börjat men arbetet hade blivit begränsat eller avstannat. Pastorat A hade dock fortsatt varför jag intervjuade kyrkoherde och diakon 2007, två år efter introduktionskursen. Då var arbetet med Kyrkans Q avslutat.

Pastorat B tog jag kontakt med efter att ha sett att en medarbetare medverkade i en kurs om kvalitet i Svenska kyrkan. Pastorat B har jag följt upp med flera intervjuer. Detta eftersom min första informant var den komminister som 2006 drev pastoratets arbete med Kyrkans Q. Jag ville också intervju kyrkoherden och fick då även möta personalsekreteraren. Jag har intervjuat en diakon som var med när arbetet introducerades, och en diakon som anställdes senare. Min tanke med detta var att få ett mått på Kyrkans Q:s roll och betydelse genom hur nya medarbetare introducerades i processen.

Parallellt med detta besökte jag de två pastorat (E och F) som jag sedan tidigare visste hade arbetat med Social redovisning i det projekt Svenska kyrkan på nationell nivå och Studieförbundet Vuxenskolan drev 2003-2004. Där intervjuade jag de som drev de lokala projekten, och senare medarbetarna i pastorat E som sedan dess fortfarande arbetar fram sociala redovisningsrapporter.

Både Kyrkans Q och Social redovisning kände jag till sedan tidigare. Förekomsten av kyrkligt bruk av styrkort fick jag kunskap om via enkäten till stiftens 2006. Här kontaktade jag den kyrkoförvaltning som anammat styrkortet och fick ta del av material. När jag senare fick kontakt med ytterligare en församling som skulle påbörja ett styrkortsarbete valde jag att inkludera denna i min undersökning. I pastorat C intervjuade jag kyrkoherde och diakoner. I pastorat D som låg i startgroparna,



kunde jag få tillträde till denna del av processen som jag i de övriga fallen inte studerat. Därav deltagande vid två observationstillfällen. Dessvärre avstannade styrkortsprocessen efter knappt ett år.

Alla tre koncepten har jag, utifrån översättningstanken, ”spårat” bakåt genom att intervjua de idébärare som paketerat koncepten för församlingarnas bruk.

### *Begränsningar*

De sex studerade pastoraten har varit i olika fas och jag har av detta och andra skäl studerat dem olika närgånget. Pastorat F ägnade jag en intervju, pastorat B fem. Skillnaden förklaras av att både kyrkoherde och församlingskurator i pastorat F slutat och arbetet med Social redovisning upphört. I pastorat B har det återupptagits eller aktualiserats vid ett par tillfällen. Här har de intervjuade medarbetarna lyft fram olika synsätt och erfarenheter, vilket motiverat omfattningen av intervjuer.

De tre koncepten är också olika i förankring och i vilken grad de nyttjats. Kyrkans Q har en drygt tioårig historia och en etablerad moderorganisation, kyrkans arbetsgivarorganisation med stöd av SIQ. Social redovisning provades i projektform (tre församlingar) i ett samarbete mellan Studieförbundet Vuxenskolan och kyrkokansliet i Uppsala. Det har sedan utvecklats som ett förenklat koncept (VisVardi) som jag inte kunnat finna någon som nyttjat. Styrkort är ett koncept som mer systematiskt tagits i kyrkligt bruk på en ort under de senaste sex åren, med kunskapsstöd av en enskild konsultfirma. Detta har intresserat andra (såsom pastorat D) som tagit del av dessa och andra erfarenheter. Även pastorat D nyttjade lokala konsulter. Det innebär att någon jämförelse mellan de tre vad gäller effektivitet eller nytta, eller någon form av ”mätande” av en implementeringsprocess, är meningsfull. Det jag gör är att strukturera presentationen av dem på liknande sätt, för att skapa en berättelse om hur de lokala processerna beskrivits av de intervjuade församlingsmedarbetarna.

De skilda tidsperioderna har naturligtvis inneburit att jag kommit in i olika faser, och därmed uppfattar jag inte det som sker på samma sätt. Jag är medveten om att det man beskriver som historiska motiv kan skilja sig från det som man en gång artikulerade när man gick in i

projektet. Minnesbilder förändras under resans gång. Men i intervjuögonblicket får jag en bild av hur de intervjuade aktörerna då förstår de aktuella konceptens roll, värde och betydelse. Med hjälp av dessa får jag sedan försöka se samman en större bild som konstrueras i relation till flera intervjuutsagor, dokumentation, och teori.

Den ringa förekomsten av församlingar som använt de aktuella koncepten under den tid jag kunnat studera dem har naturligtvis begränsat möjligheten att upptäcka variation.

<b>Delstudie</b>	<b>Undersökningsperiod</b>
Arkivstudien	2006, 2008
Inventeringsstudien	2006-2008
Stiftsenkäten	2006
<b>Reseberättelsen</b> <i>Kyrkans Q:</i>  <i>Styrkort:</i>  <i>Social Redovisning:</i>	Paketering: 2005-2009 Pastorat A: 2005, 2007-2009 Pastorat B: 2006-2009 Paketering: 2008 Pastorat C: 2008-2009 Pastorat D: 2008-2009 Paketering: 2008-2009 Pastorat E: 2006-2008 Pastorat F: 2006

*Figur 5: Översikt över de perioder jag arbetat med respektive delstudie.*

## 4.4 Hantering av det empiriska materialet

Intervjuerna har skrivits ut och skickats till den intervjuade för kännedom och med möjlighet att reagera. I ett fall har en ingående diskussion förts om ordval som då justerats, till en likartad betydelse om än mindre drastiskt formulerad. I ett par andra fall har jag haft kontakt i efterhand med frågor om sakinnehåll. Jag har sedan läst igenom utskrifterna upprepade gånger, noterade innehållsmässiga respektive teoretiska begrepp kopplade till intervjuutsagorna. Detta görs inte en gång för alla, utan materialet får olika belysning efter hand, genom impulser från litteraturen, från observationer och andra intervjuer. Till läsningen av intervjuerna har fogats dokumentation från kurser, material från hemsidor,

årsredovisningar, verksamhetsberättelser observationer m.m. Genom att ställa frågor till denna textmassa ("Anpassas de resande idéerna av idébärarna?", "Vilka uttryck tar det sig?" etc.) har jag sedan skrivit textavsnitt som fogats samman till "reseberättelser", beskrivningar av varje resande idéns bakgrund, paketering och lokala översättning. På liknande sätt har jag gått igenom materialet med särskilda raster för ögonen, exempelvis om de i Inventeringsstudien dokumenterade redovisningarna bör betraktas som en proaktiv eller reaktiv respons (se kap 5, 6 och 8).

I presentationen av det empiriska materialet står jag inför dilemmat att erbjuda läsaren en så fullständig fallstudiepresentation som möjligt, och bokvolymens begränsning. För den största delstudien, Reseberättelsen, där detta problem är mest påtagligt har jag valt att först presentera "den resande idén" med hjälp av aktörernas röster, där jag också beskriver, åtminstone delar av, kontexterna. Därpå gör jag en mer sammanfattad karaktäristik av idéernas förändring i översättningsprocessen.

#### 4.4.1 Seminariebehandling

Jag har haft förmånen att presentera och diskutera textavsnitt vid ett flertal tillfällen: Svenska kyrkans forskningsråds årliga seminarier 2007, 2008 och 2010, vid Svenska kyrkans forskardagar 2009, med Socialhögskolans seminariegrupper kring forskning om organisering respektive om civilsamhälle, med Handelshögskolans i Stockholm s.k. "08-seminarium" 2009, samt enligt Socialhögskolans praxis vid planerings-, text-, mellan- och slutseminarium. I arbetet med en antologi om diakoni vid Ersta Sköndal högskola publicerad 2008 har jag medverkat med ett kapitel om utvärdering i diakonalt arbete.<sup>250</sup> (Empiriska resultat från stiftsenkäten och inventeringsstudien publicerades i denna antologi.) I denna arbetsprocess genomfördes flera seminarier med författargruppen.

---

<sup>250</sup> Blennberger & Hansson (red) (2008) *Diakoni – tolkning, historik, praktik* Stockholm: Verbum.

## 4.5 Teorianvändning

En fallstudie utan teori blir i bästa fall en god berättelse. Men hur använda teori? Någon deduktiv hypotesprövning kan jag inte leverera. Snarare kan jag karaktärisera mitt arbetssätt som en form av abduktion. Till skillnad från deduktionen, som testar hypoteser, visar abduktionen hur något möjligen skulle kunna vara.<sup>251</sup> Abduktion är att skapa sammanhang åt våra observationer och göra dem fattbara – genom att skapa någon form av abstraktioner, som kan handla om ”de villkor som kan tänkas gälla för att vår observation skall vara begriplig”.<sup>252</sup> Teorins roll i denna studie är att strukturera materialet och skapa begriplighet. De enskilda företeelserna kan förstås eller tolkas som uttryck för mer övergripande mönster och sociala strukturer.<sup>253</sup> Teoretiska modeller ger både redskap för att analysera det empiriska materialet och en ram för att kunna diskutera det som sker i det som synes ske. Abduktion kan sägas innebära en slags hermeneutisk spiral, ”en tolkning av fakta som vi redan har en viss för-förståelse av”.<sup>254</sup>

*Idémodellen* (som jag presenterar i nästa kapitel) ger ett analys-schema för att undersöka en översättningsprocess olika faser.<sup>255</sup> Med hjälp av denna sorterar och kategoriserar jag mitt material och kan konstruera en berättelse, med möjligheter att låta läsaren göra vissa jämförelser när jag ställer upp fenomenen jag undersöker på liknande sätt. Idémodellen med sitt översättningsperspektiv ger mig en ”ledstång” för att följa en idéns transformation i den lokala praktiken. Men andra studier med relevans för min forskningsfråga uppmärksammar det lokala sammanhangets och aktördynamikens betydelse, varför jag behöver komplettera den analytiska verktygslådan (kapitel 5). Detta gör jag genom att använda ett teoretiskt ramverk, utarbetat för att undersöka gransknings- och redovisningsrelationer i icke vinstgenererande verksamheter. Kearns *matris för redovisningsansvar* särskiljer reak-

---

<sup>251</sup> Danermark, Ekström, Jacobsson & Karlsson (1997, s.146).

<sup>252</sup> Sohlberg & Sohlberg (2001, s.114).

<sup>253</sup> Danermark m.fl. (1997).

<sup>254</sup> Alvesson & Sköldborg (1994, s. 45).

<sup>255</sup> Czarniawska & Joerges (1996).

tiva reaktioner från proaktiva.<sup>256</sup> Tidigare forskning pekar även på vikten att beakta religiösa institutioners särskilda karaktärsdrag. I detta syfte kommer jag att använda en *idealtyp för studiet av religiösa organisationer*.<sup>257</sup> Här påvisas en dubbelhet som medför spänningar i sådana verksamheter. Jag ska också belysa frågorna om institutionalisering och isomorfi genom att nyttja Brunsson och Sahlin-Anderssons variabler (*Identitet-Hierarki-Rationalitet*).<sup>258</sup> Denna tredelade framställning har tidigare använts för att beskriva av- eller omregleringen av statliga institutioner, varför den kan vara intressant att använda för studiet av den tidigare myndigheten Svenska kyrkan.<sup>259</sup> Jag har även övervägt andra teoretiska modeller.<sup>260</sup> De valda bedömer jag som mer fruktbara i förhållande till mitt syfte än andra. I kapitel 9 kommenterar jag modellernas relevans för denna studies syfte.

## 4.6 Risker för snedvridna resultat

Svårigheterna med denna studie är (åtminstone) tre. Det finns för det första en intervjuareffekt som lyfter fram det rationella, i och med att jag undersöker vad man kan kalla ett paradexempel på målrationell organisering: utvärdering och kvalitetsarbete. Här blir detta så ställt i

---

<sup>256</sup> Kearns (1994). Kevin P.Kearns är lärare och professor i offentlig förvaltning vid universitetet i Pittsburgh och har skrivit flera strategiböcker för offentliga och nonprofit-organisationer.

<sup>257</sup> Chaves (1993). Mark Chaves är professor i religionssociologi vid Duke University som forskar om församlingar och faith-based organizations i USA.

<sup>258</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998). Kerstin Sahlin är professor i företagsekonomi i Uppsala som bl.a. forskat om reformer och ledning i offentlig sektor, samt utvecklingen av globala standarder och regelsystem. Standardisering har även Nils Brunsson, professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm, skrivit om, liksom om reformer och beslutsfattande.

<sup>259</sup> de Boer, Enders & Leisyte (2007) har undersökt det holländska universitetsväsendet, Sahlin-Andersson själv har bl.a. studerat skolan. Se Brunsson & Sahlin-Andersson (1998) för fler referenser.

<sup>260</sup> Latours (1998) "förklaringspolitik", Luhmanns differentiering "Function & Performance", beskriven av Green (1982) och Ouchis (1980) kontrollkategorier "Marknad-Byråkrati-Klan" vore även de intressanta perspektiv för att granska empirin, men utrymmet tillåter inte detta.

förgrunden att frånvaron av specifika utvärderings- och kvalitetsmodeller riskerar att skymma närvaron av andra arbetsmodeller, i meningen formella eller informella sätt att ”säkra kvalitet”. Jag har mött en dubbelhet – eller kanske snarare en ambivalens som uttrycks som en skepsis inför nya organisationskoncept.

... alltså det går ju inte bara med vanliga managementregler på något sätt att se hur effektiv firman [dvs. kyrkan, min kommentar] är, vi som sår för evigheten.

Samtidigt finns det något normativt drivande i dessa manifestationer av det moderna och rationella – man ”borde” nog ändå. I den här ambivalensen kommer då jag med mina, i den kyrkliga diskursen aningen aparta, frågor. Hur påverkar det här mina respondenter, de svar jag får, och de tankar och känslor detta väcker? Jag anar en slags ”frågeeffekt”, här återspeglad en ordväxling från slutet av en intervju med en diakon:

- Vad tänker du om mina frågor såhär?
- Jag tänker att [skratt] du tycker vi är dåliga här, på uppföljning.

Att fråga efter uttryck för en viss sorts normativt värderad rationalitet kan åstadkomma att intervjupersonen försöker hitta passande svar, både för att tillfredsställa forskaren och undvika en genant situation.

En andra svårighet är relaterad till en praktisk fråga i anslutning till ovanstående. Utvärdering och redovisning i formell mening inom det diakonala arbetsfältet har, visar det sig, ingen för alla given praktik. Jag har fått närma mig området med öppnare frågor såsom när man är nöjd eller inte med arbetsuppgifter inom sitt ansvarsområde, och omständigheterna kring det, i vad mån verksamhetsberättelser och liknande efterfrågas, och i så fall vad man rapporterar. (Se intervjuguide i bilaga III.) Utvärdering kan vi också finna inbäddad i kvalitetsmodeller som handlar om fler företeelser än verksamhetsuppföljning. Den innehållsmässiga oklarheten återspeglas i den rikhaltiga begreppsfloran. Med öppna och fördjupande frågor, och med frågor om hur man gör i specifika situationer, har jag försökt fånga den lokala praktiken.

För det tredje är jag själv som diakon i Svenska kyrkan en del av denna församlingspraktik. Min generaliserade förförståelse gällande ”hur det är” riskerar att jag bara återberättar min egen uppfattning.

Intuitiv förståelse från min sida kan förhindra att saker uttalas i intervjun. I bästa fall är jag medveten och ställer förtydligande frågor, såsom den torde göra som ställs inför en obekant kultur.

Den vanliga situationen för en etnograf är att ”ta sig in” i ett sammanhang. För den som studerar sin egen organisation handlar det mer om att *bryta sig ut* ur det förgivettagna och distanserat tolka de handlingar, ord och artefakter som jag själv och mina kollegor använder.<sup>261</sup> Frågan kan ställas: *Vad tror vi att vi håller på med?*

Min fördel är att jag har god ”in-sikt”, dvs. har relativt lätt att få tillträde, och har kunskap om den studerade, omvitnat krångliga, organisationsstrukturen. Svårigheten att sätta parenteser runt min förståelse uppvägs delvis av möjligheten att gå ”backstage”. Vetenskaps-teoretikern Mats Alvesson pekar på att ”consistent, long-term scanning of what one experiences produces a more extended set of incidents candidating for analysis.”<sup>262</sup> Alvesson föreslår strategin att använda rikedomerna för att välja rätt – vissa fenomen, handlingar, situationer – och så noggrant som möjligt beskriva dessa, dess aktörer och dess kontext. Han ger också rådet att bygga upp en repertoar av tolkningsalternativ tillräckligt bred för att kunna avläsa empirin på flera sätt.<sup>263</sup> Detta råd har jag haft i åtanke, främst i analysen av Arkiv- och Reseberättelsen.

Innan presentationen av fallstudierna ska jag i nästa kapitel redogöra för de teoretiska perspektiv som jag använder i denna studie.

---

<sup>261</sup> Alvesson (1999).

<sup>262</sup> Alvesson (1999, s. 14).

<sup>263</sup> Alvesson (1999, s. 17).

# Kapitel 5

## Teoretiska och analytiska perspektiv

Först vill jag påminna om avhandlingens syfte, att undersöka vad som händer när för kyrkan marknadsinriktade modeller för granskning och kvalitet tas i bruk i lokala församlingar. Går det att skönja en anpasslig och likriktande tendens för församlingarnas sätt att organisera? Frågan är ställd mot bakgrund av den nyinstitutionella organisationsforskningens teorier om homogeniserande krafter inom organiserade fält. Verkar införlivandet av institutionaliserade organisationselement likformande? Eller kan församlingarna betraktas som självständiga aktörer med egna strategier för att hantera utifrån kommande propåer om hur verksamheter bör organiseras? Det är en av avhandlingens empiriska frågor, men också en teoretisk. Diskussionen om likriktning och differentiering ska jag här presentera inledningsvis. I kapitlets senare del presenterar jag de teoretiska modeller jag kommer att använda i analysen av avhandlingens empiriska material.

### 5.1 Begreppen institution och institutionalisering.

För den organiseringsintresserade forskaren är begreppen institution och institutionalisering både centrala och obekväma på grund av sin mångtydighet.<sup>264</sup> De används av olika discipliner och får därför olika nyanser och användningsområden. På en grundläggande nivå växer institutioner fram ur vår vana att skapa vanor. När människor samspekar med varandra finns en tendens att utföra handlingar på ett visst sätt.

---

<sup>264</sup> Blom (2006, s. 179); Johansson (2002, s. 48f.).



Dessa framstår som det ”naturliga” sättet att handla, och bidrar till att minska vår osäkerhet i en instabil omvärld.<sup>265</sup>

Därför har institutioner alltid en historia, de skapas i en interaktion över tid. Och av samma skäl innebär de kontroll, i det att de innefattar förutbestämda mönster för mänskligt handlande. Sociologerna Göran Ahrne och Apostolis Papakostas beskriver en institution som en ”kollektivt delad uppfattning som kan vara mer eller mindre uttalad och medveten och mer eller mindre tydlig och synlig”. De ställer också den svåra frågan hur allmänt förekommande denna uppfattning bör vara för att förstås som en institution.<sup>266</sup> Begrundar man detta så inser man att institutioner inte har evigt liv. Den process när legitimiteten hos en etablerad organisatorisk praktik urholkas, undergrävs eller upphör kan benämnas avinstitutionalisering.<sup>267</sup>

I dagligt tal används ofta orden organisation och institution som synonymer. Här skiljer jag på betydelsen så att en organisation konkretiseras i byggnader, befattningar och rollinnehavare. Institutionen är en abstraktion, bestående av regler, normer och tankemodeller.<sup>268</sup> De båda begreppen förstärker naturligtvis varandra och det kan vara svårt att åtskilja dem åt i vardagstalet. Exempelvis talar vi om ”församlingen” och ”skolan” som universella och etablerade föreställningar om samhällsfenomen – institutioner – och om ”min församling” eller ”min skola” som en viss byggnad eller en särskild lokal verksamhet – organisationer.<sup>269</sup> Erlingsdóttir erbjuder en för denna studie användbar definition när hon beskriver *institution* såsom:

... förgivettagna handlingsmönster, vilka legitimeras av normer och värderingar som både möjliggör och begränsar dessa handlingsmönster. Både normerna och handlingsmönstren etableras vid institutionaliser-

---

<sup>265</sup> Berger & Luckmann (1979, s. 68 f.); Oliver (1992).

<sup>266</sup> Ahrne & Papakostas (2002, s. 48 f.).

<sup>267</sup> Oliver (1992). Dacin & Dacin (2008) påpekar att institutionella praktiker sällan utsläcks helt. De kan fortleva, om än i mindre omfattning eller styrka, och kan antingen fungera som påminnelse om tidigare skeenden och val, eller som råmaterial för konstruktionen av nya institutioner (s. 327 f.).

<sup>268</sup> Scott (2001).

<sup>269</sup> Svensson, Johnsson & Laanemets (2008).

seringsprocesser bland individer och i grupper i olika praktiker i eller mellan olika fält.<sup>270</sup>

Jag förstår institutioner som tvådimensionella, bestående av handlingsmönster och normer, alltså både som sociala praktiker och symboliska system genom vilka dessa aktiviteter kategoriseras och ges mening.<sup>271</sup>

Detta synsätt bidrar till att förklara konflikter mellan verksamhetens syfte och praktik, och även mellan olika institutionella logiker, sätt att tänka. Johansson och Grape definierar institutionella logiker som "föreställningsramar, utgående från kulturella och symboliska särdrag, som inverkar styrande på organisationer".<sup>272</sup> Ett klassiskt exempel på hur sådana institutionella logiker konkurrerar är frågan om skolan åstadkommer ett demokratiskt och jämställt samhälle genom lärande eller tvärtom upprätthåller ojämlikhet genom att eleverna kategoriseras?<sup>273</sup> Friedland och Alford lyfter fram ett annat fall av konkurrerande institutionella logiker: kristendomens symboliska system och materiella praktik. Den symboliska logiken rör moralprinciper som baseras på tro och livsåskådning.

Christianity cannot handle easily the organization of social life made possible by the accumulation of power through bureaucratic mechanisms, including its own, nor can it easily manage the relativization of values through democratic or market mechanisms.<sup>274</sup>

### 5.1.1 Symbolisk och instrumentell logik

I sin studie av kvalitetssäkringsidéers institutionalisering inom hälso- och sjukvården beskriver Erlingsdóttir hur en idé som reser mellan olika

---

<sup>270</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 20). Ahrne & Papakostas (2002) som beskriver en institution som en "kollektivt delad uppfattning som kan vara mer eller mindre uttalad och medveten och mer eller mindre tydlig och synlig" (s. 48 f), men som ställer den svåra frågan hur allmänt förekommande denna uppfattning bör vara för att förstås som en institution.

<sup>271</sup> Friedland & Alford (1991).

<sup>272</sup> Grape m.fl. (2006, s. 211).

<sup>273</sup> Littlewood (2009).

<sup>274</sup> Friedland & Alford (1991, s. 249).

fält kan separeras som norm och handlingsmönster.<sup>275</sup> Idén som norm är associerad med olika förhärskande idéer som i det aktuella fallet med kvalitetssäkring beskrivs som ”effektiv styrning och marknadskrafterna”.<sup>276</sup> Kvalitetssäkringsidén som norm (”man ska arbeta kvalitetssäkrat inom vården”) har antagits av Socialstyrelsen och lagstiftaren. Men man hade enligt Erlingsdóttir ”misslyckats med att ge ett recept för hur man skall göra det”.<sup>277</sup> Kvalitetsidén som norm var fastslagen medan den som handlingsmönster i hög grad var omtolkningsbar.

Ett annat prov på interaktionen mellan normer och handlingsmönster, eller symbolisk och instrumentell logik, ges i den tidigare nämnda avhandlingen om förbättringsarbete inom begravningsverksamheten i en församling. Där ställs frågan varför ett ”kund-service-tänkande” anammats på vissa håll i Svenska kyrkan. Som teolog tar författaren avstånd från begreppet kund i kyrklig verksamhet.<sup>278</sup> Men i intervjuerna med församlingens medarbetare inom begravningsverksamheten framkom ett annat synsätt. Några av dem tyckte att ordet kund var passande att använda för att det uttryckte ett servicetänkande som man menade beskrev deras uppgifter. Det fokuserade på omsorgen om de anhöriga. Persenius konstaterar att de traditionella teologiska formuleringarna inte är ”konstruerade för den serviceroll som dessa medarbetare gav uttryck för”.<sup>279</sup> Likaledes på grundval av nyinstitutionell teori särskiljer Røvik två betraktelsesätt.<sup>280</sup> Organisationsrecept, som han kallar dem, kan både ses som rationella instrument för organisationsutveckling och som symboler (för framsteg, modernitet och rationalitet). Som sådana har de ”fått ett betydelseinnehåll som når långt utöver det

---

<sup>275</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 192).

<sup>276</sup> Kvalitetsidén i Erlingsdóttirs studie lanserades i en tid när köp-säljmodeller växte fram. (Erlingsdóttir 1999, s. 5.)

<sup>277</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 192).

<sup>278</sup> Persenius (2006, s. 291).

<sup>279</sup> Persenius (2006, s. 226).

<sup>280</sup> Røvik (2004). Power (1997, s. 6-7) använder en liknande begreppsmässig indelning med begreppen *program* (idéer och föreställningar om ett organisationssätt) och *teknologi* (uppgifter och rutiner).

att (enbart) vara ett verktyg för effektiv problemlösning”.<sup>281</sup> En viktig poäng med resonemanget är att verktygslogiken och symbollogiken i praktiken är invävda i varandra. Aktörerna och de olika organiseringsrecepten relaterar till två slags logiker samtidigt.

### 5.1.2. Strävan efter legitimitet leder till likformning

Insikten att organisationer inte bara behöver vara effektivitetsinriktade för att överleva tillhör den nyinstitutionella organisationsforskningens grundteser.<sup>282</sup> Man måste också söka legitimitet.<sup>283</sup> Denna söker man bland de aktörer som finns i ens omgivning. Detta sker inte alltid medvetet eller rationellt. Snarare är de nyinstitutionellt tänkande forskarna, som sociologen Roine Johansson uttrycker det, ”skeptiskt inställda till en rationalistisk organisationssyn”.<sup>284</sup> Grunddragen i den nyinstitutionella analysen behandlar hur organisationer skaffar sig denna legitimitet och hur de blir mer lika varandra, två skeenden som har ett teoretiskt samband.

... om organisationer ska bli accepterade så måste de på ett övertygande sätt visa att de lever upp till vissa fundamentala västerländska modernitetensnormer om kontinuerliga framsteg, förnyelse och rationalitet.<sup>285</sup>

Dessa normer uttrycks i en rad idéer och ”recept” på vilka komponenter som ger rätt intryck och vilka procedurer som är tidsenliga och ger legitimitet.<sup>286</sup> Men eftersom detta tydligt är moden som skiftar så kommer organisationens ”receptsamling” med tiden innehålla olika och kanske

---

<sup>281</sup> Røvik (2004, s.35).

<sup>282</sup> För en utförlig presentation på svenska av den nyinstitutionella teoribildningen hänvisas till två böcker där detta presenterats utförligt, *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen* av sociologen Roine Johansson (2002) och *Institutionell teori – idéer, moden, förändring* av företagsekonomen Ulla Eriksson-Zetterquist (2009).

<sup>283</sup> Parsons (1956).

<sup>284</sup> Johansson (2002, s. 21).

<sup>285</sup> Røvik (2008 s. 20).

<sup>286</sup> När Meyer & Rowan skriver om organisationers strävan att återspegla institutionella regler för hur en legitim organisation ska vara använder de begrepp som ”en ceremoniell konformitet” och ”rationaliserade myter” (Meyer & Rowan, 1991, s. 41).

motsägelsefulla recept på de strukturer och processer som ska ge organisationen erkännande.<sup>287</sup>

Om då verksamheter vill bli accepterade som fullvärdiga organisationer inom ett fält så plockar man åt sig fältets populära formelement. Johansson nämner som exempel principer för företagsledning eller metoder för redovisning.<sup>288</sup> Detta bidrar till en homogeniseringsrörelse både i tanke och i handling. Här antas nämligen att dessa formelement passar i alla organisationer. Det förutsätter i sin tur att det finns en grundlighet som i och med att man adopterar likadana element blir alltmer påtaglig.<sup>289</sup>

Denna anpassning leder, när allt fler anammar den, till en likriktning, isomorfi.<sup>290</sup> Den kan vara *tvingande*, såsom vid statlig reglering. Via professioner och yrkesutbildningar kommer en *normativ* isomorfism, där medarbetare i sin utbildning lärt sig ”det rätta” sättet att förstå och handla. Examinerade socionomer, personalvetare och ekonomer, för att ta några exempel, har befattningar i en mångfald av verksamheter. Likformningen kan också ske genom *härmining*, när de framgångsrika aktörerna på ett organisatoriskt fält imiteras av andra.<sup>291</sup> Anpassningen till omvärldens regler hur en organisation ska vara och bete sig är inte minst viktig för verksamheter vilkas mål är svårfångade eller mångsyftande och vilkas prestationer inte heller definieras eller mäts på något enkelt sätt. Detta gäller många offentliga verksamheter.

### 5.1.3 En normativ prototyp för vad en organisation är

Hur ser då denna likformning ut? Svenska forskare har beskrivit hur en organisationsprototyp är uppbyggd, och med vars hjälp studier av organisering kan analyseras. Nils Brunsson och Kerstin Sahlin-Andersson urskiljer tre fundamentala aspekter av den institutionalise-

---

<sup>287</sup> Czarniawska & Sevón (2005); Johansson (2002, s.139); Sahlin-Andersson (1998, s. 174 ff.).

<sup>288</sup> Johansson (2002, s.137).

<sup>289</sup> Røvik (2008 s. 56 ff.).

<sup>290</sup> Av grekiskans ”lika” och ”form”.

<sup>291</sup> DiMaggio & Powell (1983).

rade idén om den formella organisationen: rationalitet, hierarki och identitet.<sup>292</sup> Deras utgångspunkt är forskning om reformer inom offentlig sektor.

*Rationaliteten* innebär att organisationer är intentionella; de har en uppgift att fylla och mål att uppnå. För att åstadkomma detta måste målen kopplas till det organisatoriska handlandet, i bästa fall genom väl överlagda beslut där handlingsalternativ vägts emot varandra. Den (mål)rationella organisationen avkrävs redovisning och målen ska kunna jämföras med resultatet. Helst så att det är möjligt att bedöma organisationen i relation till andra organisationer. Genom att hänvisa till sina räkenskaper och uppföljning demonstrerar verksamheter sin rationella natur. Utvärderingar och annan granskning är medel för detta.

När exempelvis statliga regelverk har avvecklats har de ersatts av målstyrning och mätning av måluppfyllelse. Genom att anamma moderna redovisningsprinciper, och använda den expertis och den vokabulär som hör dessa till, framstår den rationella organisationen i sin prydno, en organisation som ledningen kontrollerar och som är transparent för sin omgivning.<sup>293</sup> Granskning och redovisning manifesterar den rationella organisationen och det lokala ledarskapet – den som är redovisningsskyldig är därmed ansvarig.

*Hierarkin*, den interna auktoritetsstrukturen, står för samordningen och styrningen, koordineringen och kontrollen. Med andra ord den aspekt som omfattar verkställandet av verksamhetens syfte. ”Genom hierarkin ska organisationens speciella identitet omsättas i handling”.<sup>294</sup> Förmågan till samordnad handling är en grundbult i förståelsen av vad en organisation är. Organisationens ledning förutsätts ha makten, och därmed ansvaret för att mål uppnås och uppgifter fullföljs. I avregleringstider innebär det också att formulera de mål som

---

<sup>292</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998).

<sup>293</sup> Se till exempel skriften NCVO Publications juni 2004: ”Accountability and Transparency”, utgiven av den brittiska paraplyorganisationen för ideella organisationer. Eller utnämningen ”Bästa årsredovisning inom ideella sektorn” (Pressmeddelande 2009: ”Svenska kyrkan i Umeå och Kommunal redovisar bäst inom ideell sektor” PricewaterhouseCoopers).

<sup>294</sup> Johansson (2002, s. 150).

sedan resultatet ska stämmas av emot. Hierarkin anger också gränserna genom att ledningens direktiv och makt därutöver inte har någon auktoritet.

*Identiteten* är en utgångspunkt för en organisations handlande, men är inte en gång för alla given. Identitet kan betraktas som föremålet för en ständigt pågående förhandlingsprocess.<sup>295</sup> Den utvecklas i interaktion med andra, refererar till en grupptillhörighet och styr aktörens agerande men även omgivningarnas förväntningar. Det framstår som självklart att en organisation måste ha en identitet och till synes alla organisationer med självaktning lägger ned resurser på utformningen av sina logotyper och sin image. På något sätt ska man visa sig vara speciell, gärna medelst egenskaper som syns vara stabila över tid. Det historiska arvet kan således vara en identitetsmarkör.<sup>296</sup> Här kan också grundläggande värderingar återopas.<sup>297</sup> Men mer grundläggande är att markera gränser för vilka som tillhör organisationen. Detsamma gäller resurser och kontrollen över resursanvändningen. Vilka aktiviteter, kostnader och resultat kan bokföras på organisationen? På så sätt markeras gränsen till omgivningen. Den som kan kontrollera resurser och gränser ökar sin självständighet, ett ideal både bland organisationer och bland individer.<sup>298</sup>

Men dessa tre karaktäristika är olika väl utvecklade och bör vid granskningen av olika enskilda verksamheter ses som variabler. Organisation X kan vara mer lik den ideala organisationen, med avseende på de tre variablerna, än organisation Y. Brunsson och Sahlin-Andersson har beskrivit tre typer – *Aktören*, *Förvaltningen* och *Arenan* – som då får beteckna olika grader av uppfyllandet av vad jag kommer att kalla den ”ideala organisationen”.<sup>299</sup> Närmast utgörs detta ideal av den organisationstyp som författarna benämner *Aktören*. Den har en stark och tydlig identitet, egna resurser som styrs av hierarkin med tydliga gränser och

---

<sup>295</sup> Johansson (2002, s. 99).

<sup>296</sup> Ex. ”Hovleverantör sedan 1919”, ”... sedan Linnés tid”, etc.

<sup>297</sup> Se ex. Svenska kyrkans svar på överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting (2008).

<sup>298</sup> Sahlin-Andersson (2002 s. 89).

<sup>299</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998).

egna mål. Därmed är den självständig nog att styra sig själv. Den vanliga associationen här är det marknadsbaserade företaget.<sup>300</sup>

*Förvaltningen* har en svagare identitet, styrd av någon huvudman åt vilken den förvaltar ett uppdrag. Självständigheten är låg, resurserna kommer någon annanstans ifrån. Johansson konstaterar också att ”de resultat som ska åstadkommas avser ofta något som ligger långt utanför den enskilda förvaltningen (t.ex. att minska kriminaliteten)”.<sup>301</sup> Förvaltningarna har också svårt att vara rationella då de har att hantera flera, ibland mycket vida, ibland motstridiga mål, och handlingsutrymmet kan dessutom begränsas av huvudmannens upprättade regelverk.

Den tredje typen, *Arenan*, är även den ofullständig i jämförelse med den ”ideala organisationen” eftersom den så tydligt styrs av externa intressen. Sjukhus och universitet är sådana av professioner och professionella normer styrda verksamheter. Arenan är inte instrument på så sätt som Förvaltningen utan kan hävda autonomi gentemot ovanifrån kommande påbud. I grunden styrs den dock av professionella regler bestämda utanför den lokala organisationen. Ledningen för arenorna har normalt en svagare ställning än i mer fullständiga organisationer. Rollen är att leda, dock inte själva verksamheten, utan administrationen av verksamheten. Det innebär ofta att bära det ekonomiska ansvaret, dock utan att kunna påverka ekonomin särskilt mycket. ”Den professionella styrningen däremot kan vara mycket kraftfull och distinkt men den följer inte organisationens gränser.”<sup>302</sup> Sådana professionellt dominerade arenor betecknas ofta inte med generella namn såsom förvaltning, utan har speciella namn. (”Södertälje sjukhus”, för att ta ett exempel. Sjukhusadministrationen däremot får relatera till den större enheten, Stockholms läns produktionsområde.)

För att en ”arena” ska transformeras till en fullständig organisation måste den öka kontrollen över resurser och medlemmar, ha klara idéer om vad som skiljer ut just denna organisation, egna mål istället för generella professionella och en lokal ledning som kan styra och ansvara för verksamheten. Utvärderingsforskaren (m.m.) Sahlin-Andersson

---

<sup>300</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998, s. 76).

<sup>301</sup> Johansson (2002, s. 151).

<sup>302</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998, s.82).



beskriver en sådan transformering i en studie av skolan.<sup>303</sup> *Verksamhetsidentitet förändras mot organisationsidentitet* lyder den kortfattade devisen. ”Skolan” blir mindre en övergripande samhällsinstitution och mer en lokal resultatenheter där rektor med mer administrativa än pedagogiska uppgifter får en starkare roll som resultatansvarig enhetschef i relation till ansvarig nämnd, och med en ledningsgrupp som styrverktyg. Så stärks identiteten som ”modern organisation – en aktör”.<sup>304</sup>

#### 5.1.4 Lösa kopplingar och tillitens logik

Men även om man införlivar institutionaliserade element, idéer som ska tillfredsställa omgivningen, så är de kanske inte dugliga för organisationens kärnverksamhet. Därför ser man till att hålla dem åtskilda från organisationens praktik. I det nyinstitutionella organiseringsstudiet är teorin om löskoppling väsentlig, beskriven av Weick<sup>305</sup> och många andra. Meyer och Rowan förtydligar vad detta innebär:

Structural elements are only loosely linked to each other and to activities, rules are often violated, decisions are often unimplemented, or if implemented have uncertain consequences, technologies are of problematic efficiency, and evaluation and inspection systems are subverted or rendered so vague as to provide little coordination.<sup>306</sup>

Löst kopplade system är ett vanligt fenomen i människovårdande organisationer och kännetecknas för det första av att de uppgifter som utgör organisationens kärnverksamheter i liten grad är samordnade.<sup>307</sup> Det kan handla om verksamheter, till exempel psykiatriska vårdenheter olika inriktning, där bristen på samordning inte beror på någon överordnad policy utan på de professionellas skilda behandlingsideologier. Detsamma kan gälla för olika församlingsarbetares kyrko- eller diakoni-

---

<sup>303</sup> Sahlin-Andersson (2002).

<sup>304</sup> Sahlin-Andersson (2002, s. 90).

<sup>305</sup> Weick (1976).

<sup>306</sup> Meyer & Rowan (1991, s. 43).

<sup>307</sup> Hasenfeld (2003).

syn.<sup>308</sup> Lösa kopplingar kan också iaktas mellan mål och medel inom en organisation. Här kan som illustration nämnas de ofta vidlyftiga åtaganden Svenska kyrkan gör om det diakonala uppdraget i sina programskrifter och församlingsinstruktioner.<sup>309</sup> Nästan all mänsklig nöd ska kunna hanteras av en begränsad arbetsorganisation.

Ett andra kännetecken är att kontrollen över medarbetarnas arbete är begränsad. En diakons möte med en konfident, eller en lärares arbete i klassrummet, har knappast någon annan inblick i.

Ett tredje kännetecken är att ledningen är svag och ofta uppdelad. Ett vanligt exempel är skolledares begränsade auktoritet över enskilda lärares sätt att undervisa. Ett uppdelat auktoritetssystem är när sjuksköterskor både är underkastade den administrativa ledningen och läkarnas direktiv. I kyrkan har maktfördelningen mellan kyrkoherdar och kanslichefer debatterats mycket.<sup>310</sup>

Att olika delar strävar efter självständighet, utifrån vars och ens egen uppfattning om sin uppgift, är inte bara ett symptom på självrådiga och egensinniga funktionärer. Begreppet lösa kopplingar beskriver hur en verksamhet hanterar externt ställda krav. Dessa krav kan dessutom vara av skilda slag, och eftersom de kan komma från olika aktörer kan de i praktiken vara oförenliga.<sup>311</sup> Genom att bejaka dem utåt men begränsa deras verkan inåt försöker man desarmera dem. På detta sätt avskärmar man och skyddar kärnverksamheten från utifrån kommande anspråk. Detta kan beskrivas som att organiseringen sker på flera nivåer. Verksamhetens kärna omges av en administrativ och en institutionell nivå, där den senare hanterar omgivningens krav, och den administrativa parerar verkningarna så att kärnverksamheten kan fortgå så ostört som möjligt.<sup>312</sup>

---

<sup>308</sup> Hansson (2001, s. 85 ff.).

<sup>309</sup> Engel (2006).

<sup>310</sup> Svenska kyrkans utredningar (2008:1).

<sup>311</sup> Hasenfeld (2003).

<sup>312</sup> Thompson (1971).

### *Fördelar och risker*

Lösa kopplingar har således vissa fördelar. Att en del av organisationen kan göra en anpassning till sin speciella uppgift, som inte behöver gå ut över eller bromsas av den övriga organisationen, kan ses som en positiv flexibilitet.<sup>313</sup> Den kan tjäna till att erövra både resurser och legitimitet. En annan fördel är att om en del av organisationen inte klarar sin uppgift, behöver detta inte påverka andra delar. Detta innebär att lösa kopplingar skyddar en organisation.

När regelverket och inflytandet från andra arbetsenheter är begränsat, ges medarbetarna utrymme att arbeta i överensstämmelse med sin egen uppfattning om uppdraget. Om medarbetarnas uppgifter inte är rutinartade utan mer problemlösande, så vill de ha friheten att kunna lita på sin egen värdering och förändra uppgiften genom att beakta den respons de får i arbetet. Det här innebär att ansvaret i mycket överförs till medarbetarna själva. Här uppstår ett dilemma. Istället för att resultatet ses som beroende av hur målinriktad och välorganiserad den stödjande insatsen är kan både succé och fiasko tillskrivas relationen mellan den enskilde medarbetaren och de personer man söker ge hjälp och stöd.<sup>314</sup> Går det dåligt är det den enskilde medarbetarens fel. När det inte tydligt förklaras vad som ska åstadkommas, och hur, är risken stor att man kryper undan frågan om utvärdering av människovårdande verksamhetens resultat.<sup>315</sup> Istället tillämpas ”tillitens och den goda trons logik”.<sup>316</sup> Uppföljningar och utvärderingar undviks i möjligaste mån eller görs till ceremonier, ”så att de påverkar organisationen i så liten utsträckning som möjligt”.<sup>317</sup> Man förutsätter helt enkelt att allt fungerar såsom det är avsett.

---

<sup>313</sup> Magnusson (2002).

<sup>314</sup> Hasenfeld (2003).

<sup>315</sup> Sunesson (2000, s. 336).

<sup>316</sup> Johanssons översättning av ”The Logic of Confidence and Good Faith” (2002, s. 31).

<sup>317</sup> Eriksson-Zetterquist (2009, s. 68).

## 5.1.5 Diskussion om den nyinstitutionella teoribildningen

Den amerikanske sociologen Talcott Parsons beskriver vad som kännetecknar organisationer och dessas behov av att ansluta till övergripande värdesystem. Denna legitimitetsfråga har sedan blivit en del av andra organisationssociologers nyinstitutionella teoribygge<sup>318</sup> men som också inspirerats av Peter Bergers och Thomas Luckmanns bok ”The Social Construction of Reality”.<sup>319</sup> Detta kan synas motsägelsefullt, åtminstone om man följer en vetenskapsteoretisk översikt över organisations-sociologin av Burrell och Morgan.<sup>320</sup> Parsons teoribygge tillhör tänkandet om organisationer som sociala system med en funktionell förklaringsgrund. Fenomen finns för att de har en funktion. Också det nyinstitutionella tänkandet om legitimitetssökandet inom organisatoriska fält har sådana funktionalistiska drag. Detta ”objektiva” sätt att forska om organisationer står i ett spänningsförhållande till ett mer ”subjektivt” och tolkande synsätt, karaktäriserat av bland annat hermeneutik och fenomenologi. Detta mer konstruktivistiska inslag i den nyinstitutionella litteraturen kan härledas till vilken forskningsfråga man har. I det första fallet mer övergripande makro-orienterade studier där institutioner på organisatoriska fält framträder och förändras, i det senare fältnära studier om *hur* organisationer reformeras.<sup>321</sup>

Av detta kan man dra slutsatsen att den ”teoriansamling” jag här skisserat knappast bör karakteriseras som en stor teori för att ledsaga organisationsforskning.<sup>322</sup> Snarare är det just en samling teoretiska perspektiv som inspirerats av varandra, och kan ses som en pågående vetenskaplig diskussion. Eller just som en ”översättningsprocess”: ett paket teoretiska idéer med amerikanskt ursprung som fått många överättare inom den skandinaviska organisationsforskningen.<sup>323</sup>

---

<sup>318</sup> Meyer & Rowan (1991).

<sup>319</sup> Utkom 1966. På svenska 1979.

<sup>320</sup> Burrell & Morgan (1979).

<sup>321</sup> Czarniawska (2008, s 773); Eriksson-Zetterquist (2009, s. 107).

<sup>322</sup> Här motsägs jag i den 2008 utkomna ”The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism”.

<sup>323</sup> Johansson (2002, s. 156 ff.); Johansson (2009).

## 5.1.6 Behov av kompletterande teori

Johansson beskriver det som att den första nyinstitutionella forskningen kom att studera institutionaliseringens effekter (t.ex. likriktningen) men försummade processen,

... och därigenom blev de mekanismer varigenom institutioner etableras, reproduceras och transformeras en blind fläck, eller åtminstone ett synnerligen dimmigt område, inom teorin.<sup>324</sup>

Om man enbart ser organisationer som saknande eget handlingsutrymme, som spegelbilder av det omgivande organisatoriska fältets kännetecken, finns risken att hamna i en slags determinism.<sup>325</sup> En väg ut ur denna återvändsgränd är att synliggöra att det organisatoriska fältet är ett spänningsfyllt fält med en mångfald av institutionella ordningar.<sup>326</sup> Det finns konkurrerande logiker för organisationer, grupper och individer att anamma, även om det institutionella sammanhanget sätter ramar,<sup>327</sup> både för sätt att tänka men framför allt för hur man kan handla, och organisera. Den forskningsmetodiska konsekvensen blir att inrikta undersökningarna mot aktörer och processer, men utan att glömma att varje konkret situation har ett institutionellt sammanhang. Med andra ord: att individernas närvaro beskrivs samtidigt som det organisatoriska sammanhanget också uttrycks.

Men för detta räcker då inte de nyinstitutionella perspektiven riktigt till. Franska sociologer bidrog till det översättningsperspektiv som rönt uppmärksamhet bland skandinaviska organisationsforskare.<sup>328</sup> Det franska inlänet från vetenskaps- och teknikstudier benämns ibland "översättningssociologi".<sup>329</sup> En första utgångspunkt är att en idé som sprids inte gör det av sig själv. Den saknar rörelseenergi, och är beroende av att någon plockar upp den och för den vidare. En andra

---

<sup>324</sup> Johansson (2002, s. 53).

<sup>325</sup> Sahlin-Andersson (1996, s. 92); Eriksson-Zetterquist (2009, s. 111).

<sup>326</sup> Friedland & Alford (1991).

<sup>327</sup> Eller "redigeringsregler" (Sahlin-Andersson 2000).

<sup>328</sup> Callon (1986); Latour (1998).

<sup>329</sup> Lindberg & Erlingsdóttir (2007).

utgångspunkt för resonemanget om översättning är att den som för idén vidare återskapar den med hänsyn till sina egna intressen och projekt. På så sätt kan man beskriva förändringar i verksamheter – som idéer som omtolkas i det att de bärs till ett nytt sammanhang och omvandlas till handling.

Historieskrivningen om denna ”idéimport” pekar ut företagsekonomiska forskare som behövde ”redskap för analysen av icke-rationella aspekter av beslutsfattande”.<sup>330</sup> Johansson menar att de svenska forskare han refererar till noga valde ut vilka delar de behövde för sina behov. De skandinaviska organisationsforskarna använder således översättning som ett redskap för att samtidigt med det mer generellt övergripande fånga det detaljrika, stundtals motsägelsefulla i lokala verksamheter. Metodiskt använder man sig ofta av kvalitativa ansatser och fallstudier.<sup>331</sup> Johansson konstaterar att ju närmare

... man kommer praktikens detaljer, vad folk faktiskt gör, desto närmare gränsen för den institutionella teorins tillämpbarhet kommer man.<sup>332</sup>

Konsekvensen av detta blir att man förutom översättningsperspektivet använder kompletterande teorier såsom professionsteori, implementeringsteori, kommunikationsteori, diskursanalys m.m. Johansson menar att detta eklektiska förhållningssätt inte minst karakteriserar den nyinstitutionellt präglade forskningen inom ämnet socialt arbete.<sup>333</sup> Med hänvisning till studier av fält som präglas av spänningar mellan olika logiker behövs kompletterande teori för att analysera konflikter och social interaktion.<sup>334</sup>

---

<sup>330</sup> Johansson (2009, s. 7) hänvisande till Jacobsson (1984) och Sahlin-Andersson (1986).

<sup>331</sup> Johansson (2009).

<sup>332</sup> Johansson (2009, s. 14).

<sup>333</sup> Johansson (2009, s. 13).

<sup>334</sup> Grape (2001); Lindqvist (2000).

## 5.2 Att studera översättningar

Nu ska sägas att begreppet översättning inte används på ett enhetligt sätt. Vardagligt använder vi översättning som en språkrelaterad term.<sup>335</sup> Forskare inom den nyinstitutionella skolan talar i överförd bemärkelse om en ”redigeringsprocess”.<sup>336</sup> De beskriver hur organisatoriska praktiker och former skickas omkring (”are circulated”), upptas (”are adopted”) och hanteras (”are handled”).<sup>337</sup> Likheter understryks, medan skillnader som kan leda till att man bedömer att den imiterade prototypen inte passar det lokala sammanhanget tonas ner. För att göras attraktiva kan de imiterade prototyperna omformuleras i mer intresseväckande termer i det att metaforer, etiketter och plattityder klistras på den. Sådan lokal ”etikettering” är särskilt viktig i situationer när idéer måste passa redan existerande lokala mönster.<sup>338</sup> I denna etiketteringsprocess skapas associationer som förbinder den specifika idén eller modellen till en meta-berättelse, eller ”master idea”, som gör idén mer relevant för de som berörs av denna överordnade idé.<sup>339</sup>

Redigeringen innebär att imiterade ”succéer” formuleras och omformuleras i det att de förs vidare. I liknelsen med redigering återfinns kopplingen till den litterära översättningen som å ena sidan förutsätts vara trogen ursprungstexten. Å andra sidan kan en översättare tillföra kvaliteter och göra en översatt text bättre än vad originalet är.<sup>340</sup>

---

<sup>335</sup> Røvik skriver om översättningsbegreppet inom olika akademiska discipliner, (2008 s.213 ff.).

<sup>336</sup> Sahlin-Andersson (2000).

<sup>337</sup> Sahlin-Andersson (1996, s. 70).

<sup>338</sup> Czarniawska & Joerges (1996, s. 32).

<sup>339</sup> Ett exempel beskriver Frenkel (2005) i en artikel om hur modeller och talet om Scientific Management och Human Resources översätts och anammas i israeliska företag. När dessa översätts på 1950-talet relateras de till ideologin om, och för, byggandet av nationen Israel.

<sup>340</sup> Røvik (2008, s.219) som exemplifierar med Pasternaks översättningar av Shakespeare.

## 5.2.1 Att spåra idéers resa

Översättningar fordrar således energi. Det arbete som krävs efterlämnar spår i form av texter, berättelser och symboler och materiella objekt. Det är dessa som kan studeras. För att göra detta kan en ”Idémodell” som Barbara Czarniawska och Bernward Joerges presenterar vara användbar.<sup>341</sup> Tanken är att förklara förändringar i organisationsfält och organisationer genom att spåra idéer på resa mellan olika praktiker.

Förändringar kan förstås utifrån hur idéer tolkas, såväl när de kommer till en ny tid/plats som när de omvandlas till handlingar i organisationer. Modellen förklarar således förändringar i organisationer genom de översättningsprocesser som sker lokalt, när idéer på modet tas in i organisationer som lösningar till olika problem.<sup>342</sup>

Både organisationer och professioner agerar i dessa processer som idébärare, paketerare och översättare. En idébärare är en aktör som letar idéer, paketerar dessa och vidareförmedlar dem, utan att nödvändigtvis använda dem själv. Här spelar i kulturen förhärskande idéer, trender och moden stor roll. När idén så möter en ny tid och plats översätts och anpassas den till det nya sammanhanget och kan omsättas i handling i den nya praktiken. För att förstå förändringsprocesser behöver man veta hur problemen konstrueras i det lokala sammanhanget.<sup>343</sup> Erlingsdóttir betonar att när idéer översätts till handlingar paras idéer och handlingar ihop som ett resultat av och inte en anledning till översättningsprocessen.<sup>344</sup> Lösningar söker problem, s.a.s.

Idémodellen definierar de olika stadierna i en idéns resa.<sup>345</sup>

- Löskoppling/lösryckning, när inspiration till idén hämtas från en tid och en plats till en annan tid/plats.
- Förpackning, när idén översätts till en prototyp, modell eller kod som kan presenteras vidare i fältet.

---

<sup>341</sup> Czarniawska & Joerges (1996, s.46.). Barbara Czarniawska är professor vid handelshögskolan i Göteborg. Bernward Joerges är professor i sociologi i Tyskland.

<sup>342</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 27).

<sup>343</sup> Sahlin-Andersson (2000).

<sup>344</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 33).

<sup>345</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 31-32).



- Den resande idén, när idén blir presenterad vidare i fältet.
- Omsättning till handling lokalt, när modellen möter den befintliga praktiken där den tillämpas.
- Till slut sluter sig sanktionens ”svarta låda” om idén och gör den till en för givet tagen institution, som i sin tur behöver ryckas loss och bli omtolkningsbar för att den skall kunna resa i tid och rum igen.

Modellen som den beskrivs här är naturligtvis en förenkling. Flera studier i denna genre har bidragit med kommentarer. En sådan är att Idémodellens fem faser är en indelning som inte alltid syns användbar.<sup>346</sup> Det är sannolikt så att flera av faserna äger rum samtidigt och kontinuerligt. Översättning är ingen process som tar slut, en gång för alla. Den är öppen, oavslutad, på så sätt att idéer kontinuerligt tolkas och omtolkas. Detta innebär inte att översättning alltid är en vidsynt och kreativ process. Uniformitet, traditionalism och social kontroll kan mycket väl prägla översättningsprocessen.<sup>347</sup>

Den resande idén, ”receptet” eller policyn är inte enbart ”en sak”, om än snyggt förpackad utan bär med sig underliggande tankar och idéer, ofta i ett komplext program.<sup>348</sup>

## 5.2.2 Olika översättningslogik

I analysen av översättningsprocesser kan det vara fruktbart att göra en distinktion mellan *akontextuell* och *kontextuell* översättningslogik.<sup>349</sup> Med det förstnämnda menas att modellen utgår från att ett organisationselement kan appliceras i alla organisationer, medan det senare utgår från att arbetet med modellen måste utgå från organisationens befintliga handlingsmönster. Den ”kontextuella” processen kan i kontrast till den ”akontextuella” beskrivas som mer ”taktisk” i meningen lämna en föreskriven modellförståelse till förmån för en mer

---

<sup>346</sup> Johnson & Hagström (2005).

<sup>347</sup> Sahlin-Andersson (1996).

<sup>348</sup> Erlingsdóttir (1999); Johnson & Hagström (2005).

<sup>349</sup> Quist (2003).

mångfacetterad och erfarenhetsbaserad översättning.<sup>350</sup> Den akontextuella översättningslogiken blir mer instrumentell och föreskrivande än den kontextuella.

Andra sätt att analysera översättningsprocessen är att relatera fallstudier till en typologi eller jämföra med andra fall. I en avhandling om byggföretags accepterade och tillämpning av TQM-modellen relaterar Rogberg sina fallstudier till en kvalitetstypologi från brittiska företag.<sup>351</sup> Han jämförde också hur aktörerna matchade TQM-modellen i sina respektive förändringsprocesser. Exempelvis kunde TQM användas för att beskrivande lyfta visionen för det man ville åstadkomma, medan TQM-modellens metodiska inslag tonades ner. Rogbergs rubriker är informativa: "Överordning för upplutning och legitimitet" samt "Underordning för att undvika konfrontation".<sup>352</sup>

### 5.2.3 Det lokals betydelse

Flera studier av översättningsprocesser pekar på att denna process inte bara handlar om den inresande idén i sig, utan om den lokala situationen.<sup>353</sup> Det handlar naturligtvis om verksamhetstyp men också vad som kan kallas "strategifrågor". Vad tänker man använda ett kvalitetsprogram till, och hur relaterar det till övriga gransknings- och styrningsätt? Hur långsiktigt tänker man sig arbetet? Tidigare erfarenheter i den lokala verksamheten spelar också roll. Idéer tvingar sig inte på en verksamhet. Lokala aktörer måste vara beredda att ta sig an idéerna, bära ut dem i sina verksamheter och, där, översätta dem till handling. Denna process påverkas av hitintills gällande ordningar, administrativa regler och professionella normer.<sup>354</sup>

Den lokala aktörens betydelse innebär att översättningsprocessen alltid är förankrad i, eller beroende av, lokala processer. Den resande idén är i händerna på människor.<sup>355</sup> Det innebär att, eftersom översätt-

---

<sup>350</sup> Quist (2003, s. 223).

<sup>351</sup> Rogberg (2006, s. 62).

<sup>352</sup> Rogberg (2006, s. 78ff.).

<sup>353</sup> Quist (2003); Rogberg (2006); Åberg (2008).

<sup>354</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 189); Englund (2005).

<sup>355</sup> Latour (1998, s. 44).

ning sker i det lokala, den inte leder till konvergens, standardisering eller likriktning i någon absolut mening.<sup>356</sup> Det specifika blir i översättningsperspektivet mer betonat än det allmänna.

En aspekt av det lokalt specifika är tidsaspekten. Quists studie av implementering av kvalitetsmodeller inom Riksskatteverket visar att översättningsprocessen också måste förstås som en lärprocess för de inblandade.<sup>357</sup> Förståelsen av vad idén och översättningsprocessen innebär förändras då över tid. Andra forskare talar om en ”mognad” när det gäller vanan att identifiera och beskriva en verksamhets processer.<sup>358</sup>

## 5.2.4 Makt och konflikt

Mindre utvecklat i översättningsstudierna, påpekar statsvetaren Björn Johnson, är maktperspektivet.<sup>359</sup> Med hänvisning till Foucault understryker han att ”översättningsprocessen alltid kan och ofta bör uppfattas som en kamp om vilka översättningar som ska tillåtas dominera”.<sup>360</sup>

Maktperspektivet blir tydligt i den konfliktladdade studie som tjänsteforskaren Per Skälén gör av kvalitetsidéns möte med ett landstings praktik.<sup>361</sup> Han driver i sin avhandling tesen att de nyinstitutionella teorierna visar på de utifrån pressande institutionella idéernas tryck, men inte vad som gör att de ibland avvisas (dvs. att översättning uteblir eller avstannar). Skälén menar att nyinstitutionell teori främst är ”ämnad att studera institutionalisering av övergripande kulturella regler”.<sup>362</sup> Det nyinstitutionella begreppet lös koppling tenderar att dölja interna och processuella aspekter av institutionalisering.<sup>363</sup>

---

<sup>356</sup> Johnson & Hagström (2005, s. 372).

<sup>357</sup> Quist (2003).

<sup>358</sup> Skälén (2002).

<sup>359</sup> Vilket understöds av Schwartz & Tilling (2009) som i forskning om organisationers miljöarbete ser att den nyinstitutionella teorin brister när det gäller maktanalyser och mer kritiska perspektiv.

<sup>360</sup> Johnson (2003, s. 28).

<sup>361</sup> Skälén (2002).

<sup>362</sup> Skälén (2002 s.203).

<sup>363</sup> Skälén (2002, s. 224).

I landstingsstudien anammades kvalitetsidén som princip, men inte hur den skulle organiseras. Konflikterna och den uteblivna förändringen av aktörsnivåerna förklarar Skälén med hjälp av kulturbegreppet och Weicks teori om meningsskapande i organisationer.<sup>364</sup> Hans poäng, som jag uppfattar den, är att den interna organiseringen behöver beaktas när institutionalisering studeras.

### 5.2.5 Aktörer och allianser

Detta leder över till frågan, ställd från ett mer distinkt ”kritiskt” perspektiv, vilka grupper som drar nytta respektive förlorar på att anamma en särskild uppsättning idéer. Översättningsprocessen kan betraktas som en formering av allianser mellan aktörer som strävar efter att främja adoptionen av modellen.<sup>365</sup> För att skapa dessa allianser smider aktörerna länkar mellan modellens karaktäristika och behoven hos de potentiella allierade för att övertala dessa att ge stöd till lanseringen. Under denna process antar modellen nya meningar som den inte behäftades med i det ursprungliga sammanhanget. Modellen kan förändras till namn, form eller praktik.<sup>366</sup> Översättningsprocessen kan rimligen betraktas som en strid mellan konkurrerande tolkningar. Realiserandet av översättningen sker då aldrig oberoende av sociala maktrelationer. Den som undersöker de lokala verksamheterna kommer att finna olika grupper av aktörer som styrs av sina regler och rutiner. Ett exempel är det motstånd som en forskare noterade i en kommun under implementeringen av balanserat styrkort, som han härledde till ”konflikten mellan de administrativa respektive de professionella reglerna”.<sup>367</sup>

---

<sup>364</sup> Vad hände då kvalitetsidén kom till hälso- och sjukvårdspersonalens arbetsgrupper? Landstingsledningen (liksom tjänsteforskarna i allmänhet) förväntade sig kulturförändringar. Skäléns tolkningar visar på det motsatta: ”Olika aktörsgrupper förefaller över-sätta aktörsidén så att den överensstämmer med föreställningar om organisation och organisering som finns inom dem” (Skälén 2002 s.145). Ett resultat av översättningsprocessen verkar vara att kvalitetsarbetet i detta fall aktiverar och reproducerar de lokala aktörernas historia och kulturella föreställningar, dvs. snarare konserverar än förändrar.

<sup>365</sup> Callon (1986).

<sup>366</sup> Erlingsdóttir & Lindberg (2005); Frenkel (2005, s. 285).

<sup>367</sup> Englund (2005, s. 279).

### 5.3. Syntes av institutionellt perspektiv och resursberoendeperspektiv

I en artikel jag redan hänvisat till i kapitel 1, lägger den kanadensiska organisationsforskaren Christine Oliver samman det nyinstitutionella synsättet med ett resursberoendeperspektiv.<sup>368</sup> De institutionella teoretikerna har som nämnts betonat överlevnadspotentialen i att anpassa sig till omgivningarnas förväntningar och det tillrädliga i att anamma omvärldens normer och regler. Andra organiseringsforskare utgår från verksamheters beroende av resurser. Ur detta perspektiv blir det nödvändigt att bemästra problematiska beroenderelationer, kontrollera resursflöden samt proaktivt bearbeta osäkra förhållanden i omgivningarna. I en syntes av de två perspektiven har Oliver föreslagit en typologi för ”strategisk respons” för att möta institutionella påtryckningar. Dessa ställs av institutionella aktörer såsom regler och lagar, myndigheter och professioner, men också intressegrupper och media. Oliver pekar på hur responsen, det organisatoriska beteendet, kan variera: från passivt till aktivt; från knappt medvetet till kontrollerande; från impotent till inflytelserikt, från konventionellt till opportunistiskt. För att beteckna olika sätt att svara upp mot institutionella påtryckningar benämner Oliver fem strategier.<sup>369</sup> Det kan handla om det tysta medgivandet eller kompromissen efter förhandlingar, men också om att undvika, avvisa eller utmana externa aktörers krav. De fem strategierna översätter jag som *eftergivenhet*, *kompromiss*, *undvikande*, *trots* och *manipulation*. Med manipulation menas då den mest aktiva responsen, med en strävan att förändra eller utöva makt över innehållet i de institutionella förväntningarna eller de som formulerar eller försöker genomdriva dessa.

Som jag förstår Oliver går hon inte in i diskussionen om huruvida det ena eller det andra förhållningssättet gör verksamheter mer eller mindre effektiva. Poängen är snarare att verksamheter aktivt kan försöka påverka sociala eller politiska definitioner av vad som anses som

---

<sup>368</sup> Oliver (1991).

<sup>369</sup> Oliver (1991, s. 152) (Acquiesce, Compromise, Avoid, Defy, Manipulate).

effektivitet. Därmed är man inne på hur verksamheters prestationer mäts och bedöms. Oliver hävdar att

... an organization's response to the institutional environment will not only influence organizational performance, they may also influence the criteria, measures, or standards used by institutional constituents to evaluate performance.<sup>370</sup>

När jag så ska undersöka hur församlingar anammar nya idéer som rör granskning och kvalitet bör jag beakta graden av aktiv respons i samspelet med de institutionella omgivningarna. I detta syfte kommer jag här presentera de analysmodeller jag senare kommer att använda. Först en tankemodell, eller "ramverk" för icke vinstdrivna verksamheter.

## 5.4. Redovisningsansvarets olika positioner

Det ideala sättet att mäta resultat i ideella organisationer måste erkänna existensen av många intressenter och skapa måttenheter för dessa. Rosabeth Moss Kanter och David Summers pekar i en forskningshandbok om nonprofit-organisationer på vikten av att utveckla en rad olika sätt att mäta och beskriva resultat, som korresponderar mot de olika synsätt intressenter kan ha på en verksamhet.<sup>371</sup> Inte minst gäller detta idéburna verksamheter utan vinstsyfte mätt i kronor och ören.

Jag vill anknyta till Olivers begrepp "strategisk respons" ovan och Kanter och Summers syn på redovisning som något som bör analyseras ur ett intressentperspektiv. Redovisningsansvar (accountability) kan definieras som kravet att föra bok över resurser och skeenden, och svara för sin förvaltning i relation till en högre auktoritet. Denna byråkratiska uttolkning är alltför begränsad för icke vinstdrivande verksamheter som behöver förklara sina möjligheter och villkor.<sup>372</sup> Detta hävdar Kevin P. Kearns i en artikel i den amerikanska tidskriften *Public Administration Review* med titeln *The Strategic Framework of Accountability in Nonpro-*

---

<sup>370</sup> Oliver (1991 s. 174).

<sup>371</sup> Kanter & Summers (1987).

<sup>372</sup> Kearns (1994).

*fit Organizations: An Analytical Framework.* Till villkoren inom nonprofit-sektorn hör frånvaron av jämförande standarder, oklara ledningsförhållanden och varierande system för återkoppling. (Bakgrunden till artikeln är de amerikanska nonprofit-organisationernas relation till stiftelser och finansiärer.) För att undvika att låsas av operationella definitioner av begreppet redovisningsansvar förespråkar Kearns en vidgning. Begreppet bör även omfatta de sätt organisationen och dess medarbetare hanterar interna och externa förväntningar. Utgångspunkten är att redovisningsansvar, förenklat uttryckt, inte är information utan kommunikation. Det innebär att de traditionella definitionerna av redovisningsansvar som fokuserar den finansiella situationen, internkontrollen och uppfyllandet av regelböckerna är för smala. De visar inte upp bredden av en organisations utfall och verkan. Hur ska den organisationsledning agera som vill svara an gentemot de olika förväntningar och signaler som kommer från vad Kearns kallar "accountability environments" – dvs. de intressenter i omgivningen man på skilda sätt och i bred bemärkelse har att avlägga räkenskap inför?<sup>373</sup> Här finns de som förespråkar en dubbelriktad kommunikation och en anpassning av redovisningen till respektive mottagare, eller snarare: förhandlingspart.<sup>374</sup> Att i sammanhanget tala om förhandling visar att redovisningsansvar och lyhördhet är två sidor av samma mynt, därför att båda pekar på organisationsledningens skyldighet att kommunicera med och svara olika intressenter. Det handlar både om att påverka de "strategiska" omgivningarna och själv ta intryck. En intervjuad ledare för en nonprofit-organisation i USA menar att:

Sometimes the strategy is to help people change their views of some issues, while at the same time to be open to changing yours.<sup>375</sup>

Denna vidgade förståelse av begreppet "accountability" innebär att ett system för redovisningsansvar innehåller åtminstone två dimensioner.<sup>376</sup>

---

<sup>373</sup> Kearns (1994).

<sup>374</sup> Ospina, Diaz & O'Sullivan (2002).

<sup>375</sup> Ospina m.fl. (2002 s. 21).

<sup>376</sup> Kearns (1994).

- En uppsättning redovisningsmått – *implicita* eller *explicita* - som härrör från organisationens institutionella omgivningar.
- En respons - reaktiv eller proaktiv – inifrån organisationen.

*Explicita* redovisningsmått är sådana som är kodifierade i lag, administrativa regleringar eller kontraktbaserade åtaganden. *Implicita* anspråk omfattar allmänna uppfattningar och begrepp rörande administrativa handlingar och organisationsbeteende på grundval av samhälleliga värderingar, trosföreställningar och antaganden. Verksamhetens svar på dessa kan då antingen vara *reaktiv* eller *proaktiv*. Den förra är en reaktion på en externt genererad förväntan, den senare utmärks av förutseende och beredskap att handla.

Format som en matris med fyra positioner (se nedan) begreppslogiseras fyra kategorier av hantering av redovisningskrav: *anpassad*, *förhandlad*, *egeninitierad* och *föregripande*.<sup>377</sup>

		Externa kontrollanspråk	
		Explicit	Implicit
Internt svars- system	Reaktiv (taktisk)	I. Anpassad redovisning	II. Förhandlad redovisning
	Proaktiv (strategisk)	IV. Föregripande redovisning	III. Egeninitierad redovisning

Figur 6: Redovisningsansvarets positioner. Efter Kearns (1994, s. 188) (min översättning).

Matrisen visar på redovisningsansvaret bestående av fyra distinkta, men till varandra relaterade, positioner. Den erbjuder förutom ett klassificeringsschema för olika definitioner av redovisningskyldighet också en

---

<sup>377</sup> Min översättning.



ram för att analysera alternativa (reaktiva och proaktiva) svar på externa propåer och krav.

### *I. Anpassad redovisning (Compliance Accountability)*

Den smalaste formen av redovisningsskyldighet följer en uttalad standard eller en särskild granskningsprocedur, anbefalld och bekräftad av en extern intressent, alternativt i enlighet med organisationens interna regelverk och rutiner. Den är anpassad till externa krav, och ordet "anpasslig" kanske bättre återger innebörden av "compliance". Efterföljelse ses här som något reaktivt, dvs. att organisationen inväntar precisa, klart artikulerade standards, formulerade av någon utomstående tillsynsverksamhet, för att sedan följa dessa instruktioner. Detta kan anta många former. Denna cell kan också inkludera fullföljandet av kontraktbaserade åtaganden, i förhållande till finansärer, uppdragsgivare eller branschorganisationer.

### *II. Förhandlad redovisning (Negotiated Accountability)*

Koderna för redovisningsskyldighet är inte alltid uttalade, utan kan vara implicita och löst definierade. De kan härledas ur olika samhälleliga värderingar och från olika politiska trender utan att ha fastslagits i lag eller regelverk, och är därför möjliga att förhandla. Även om de är implicita är de inte betydelselösa utan kan kräva en verksamhets omedelbara uppmärksamhet och kan så leda till en slags förhandling mellan en verksamhet och dess omgivning. Det kan handla om hur myndigheter betraktar en organisation i exempelvis skatte- och moms-hänseende.

Det mest betydelsefulla - och problematiska - vad gäller denna cell är dess "ad hocratiska" karaktär i meningen att varje situation är unik och hanteras som sådan. De standarder med vars hjälp verksamheten bedöms är oprecisa och utfallet av förhandlingarna varierar från fall till fall. Osäkerhet karaktäriserar detta fält som kräver att organisationens företrädare är lyhörda.

### *III. Egeninitierad redovisning (Professional/Discretionary Accountability)*

Denna position vill representera en situation där det finns ett handlingsutrymme, en möjlighet att agera utifrån eget gottfinnande. Detta kan göras när omedelbara hot eller sanktioner från omgivande institutioner inte är för handen. I denna situation tar verksamheten och dess medarbetare ett professionellt ansvar för att identifiera och tolka standarden för en acceptabel praktik. Det innebär att verksamheten införlivar särskilda professionella bedömningsgrunder, i en kontext där de samhällliga värdeskalorna varierar. Kearns tar som exempel en nonprofit-organisation som tar proaktiva steg att förbättra kvaliteten på sina tjänster och stödfunktioner genom att anamma någon variant av Total Quality Management (TQM). I ett sådant fall försöker organisationen svara upp mot två krafter som korsar varandra, dels samhälleliga, dels professionella förväntningar och normer:

- Samhälleliga krafter som med internationell konkurrens som drivfjäder efterfrågar förbättrad kvalitet på varor och tjänster;
- Professionella krafter som genom nätverk spridit TQM-filosofin till näringslivet, det offentliga och till den ideella sektorn.

Kearns betraktar initiativet att använda TQM eller något annat kvalitetskoncept som strategiskt därför att det är en strävan att proaktivt ta steg för att definiera standards för redovisningsansvaret, innan sådana standards utvecklas och läggs på från externa intressenter. Andra exempel kan vara miljöledningssystem eller metoder för ökad mångfald i styrelser, procedurer för att utvärdera volontärresurser, omvärldsanalyser och riskanalyser.

En viktig subkategori är framlyftandet av etiska värden som i idébaserade organisationer, och till skillnad från cell B, inte ses som förhandlingsbara.

### *IV. Föregripande redovisning (Anticipatory/Positioning Accountability)*

Organisationen står här inför utsikten att påföras explicita resultatmätt utifrån, så som i position I. Till skillnad från detta läge strävar ansvariga

i organisationen efter att förutse hur dessa mått formuleras för att positionera organisationen för eventuell anpassning. Liksom i position III kan organisationen till och med försöka spela en meningsfull proaktiv roll i att skapa och definiera de mått de tror de eventuellt kommer att bli bedömda efter. Ett exempel på detta är när ideella organisationer anstränger sig för att följa upp och kanske också delta i lagstiftning och regeländringar om redovisningsskyldighet.<sup>378</sup>

Kearns analysmodell är konstruerad med sikte på nonprofitorganisationers intressenter. I den nyinstitutionella tankevärlden kan dessa relationer ha olika kontaktpunkter. Olika delar av en organisation har inte nödvändigtvis samma omvärldskontakter. Administratörerna har andra telefonnummer i sina mobiltelefoners minnen än fältarbetarna har. En organisations inre värld är inte ensartad. För att förstå aktördynamiken inom församlingarna, behöver jag uppmärksamma konkurrerande logiker. I detta syfte ska jag nu introducera en tankemodell som tar sin utgångspunkt i detta.

## 5.5 Trossamfunds tvådelade struktur

Med utgångspunkt från Webers begrepp om olika slag av auktoriteter hävdar Chaves att det karaktäristiskt identifierbara i den religiösa organisationen inte är religionen, utan den religiösa auktoriteten.<sup>379</sup> Åtminstone för den organisations- eller religionssociologiska forskaren. Poängen är att trossamfund inte bör studeras som enhetliga organisationer utan alla samfund karaktäriseras av en tvådelad struktur där den religiösa auktoriteten strukturerar den ena. Den andra delen benämner Chaves "Agency Structure". Chaves modell anknyter till sättet att se organisationer som system med olika delar, eller grupper av intressenter, som i sin tur relaterar till olika delar av omvärlden.

---

<sup>378</sup> Notera den strävan som Överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting utgör. Här nämns, utan att preciseras, åtaganden att "utveckla metoder för att mäta kvalitet och resultat som återspeglar de idéburna organisationernas roll, särart och mervärde" (2008, bilaga 1:2, s 25).

<sup>379</sup> Chaves (1998).

### 5.5.1 Struktur för den religiösa auktoriteten

Den religiösa auktoriteten strävar efter att kontrollera enskildas tillträde till något önskat gott ("desired good"), där legitimeringen av denna kontroll inkluderar en övernaturlig komponent. Den referensen behöver inte vara stark, tillägger Chaves, utan kan vara både opersonlig och metaforisk, och behöver heller inte vara institutionaliserad utan kan bestå av en enskild karismatisk ledare för en samling människor.<sup>380</sup>

### 5.5.2 Verksamhetsstrukturen

För att utveckla kyrkan i förhållande till samhällsförändringarna bedöms den sedvanliga församlingen, som organiseringsprincip, inte alltid räcka till.<sup>381</sup> Som komplement har en annan struktur byggts upp. Den har sitt ursprung i samfundens behov av att från 1800-talet producera nyttigheter såsom kristen litteratur, organisera byggnadskassor, utbilda sitt prästerskap och andra funktionärer samt med tiden administrera pensionsfonder. Jag väljer att översätta Chaves begrepp "Agency Structure" med "verksamhetsstruktur".

Chaves betraktar sin tvådelade modell (se nedan) som inte enbart en idealtyp. Den synliggör även intern konkurrens och inomorganisatoriska konflikter.<sup>382</sup> Sekularisering förstås i detta perspektiv som den religiösa auktoritetens minskande räckvidd eller alltmer begränsade domän.<sup>383</sup>

---

<sup>380</sup> Chaves (1998, s. 177-178).

<sup>381</sup> Ett exempel på detta var Göteborgs småkyrkostiftelse. För att matcha den urbana expansionen bildades stiftelsen 1946. Uppgiften var dels att samla in pengar, dels att i samråd med stadsplanerarna arbeta fram kyrkolokaler i de nya stadsdelarna. Eckerdal (1992, s. 55 ff.).

<sup>382</sup> Chaves (1993, s.12).

<sup>383</sup> Chaves (1993 s. 7). Jag återkommer till detta i kapitel 9.

<b>Dimension</b>	<b>Struktur för religiös auktoritet</b>	<b>Struktur för verksamhetsorganisering</b>
Syner på församlingar och församlingsmedlemmar	Objekt att utöva kontroll över	Resursbas (som intressenter, målgrupp eller marknad)
Inriktning	Intern	Extern
Differentieringsprincip	Geografisk uppdelning	Funktionell specialisering
Primär rollinnehavare	Präster/biskopar	Administratörer
Grunden för auktoritet	Traditionell/karismatisk	Rationell/legal
Auktoritetens domängräns	Medlemmar/ icke medlemmar	Anställda/ icke anställda

Figur 7: *Strukturer för religiös auktoritet resp. verksamhetsorganisering [min översättning].*

### 5.5.3 Religiös kontroll

Vad är då objektet för kontrollen? Det är denna fråga som i mina ögon gör modellen analytiskt användbar. Den religiösa auktoritetsstrukturen, som är Chaves beteckning på biskopar, präster och pastorer, åberopar traditionell eller karismatisk auktoritet för att utöva religiös *kontroll över församlingar och kyrkomedlemmar*. Administrationen, olika organisatoriska stödstrukturer, åberopar rationell eller legal auktoritet över resurserna och organiserandet. Församlingen och medlemmarna blir ur deras perspektiv *resursbasen*.

Modellen bygger på de amerikanska kyrkostrukturernas utveckling. Poängen, som jag uppfattar det, är att Chaves modell identifierar organisatoriska spänningar och olika logiker som kan präglade ett och samma fenomen, i detta fall ett trossamfund. Är denna teoretiska modell användbar för att studera svensk församlingsverksamhet, som till för bara några år sedan kallades både statskyrka och kyrklig kommun? Även om den religiösa kartan ser helt annorlunda ut i USA finner jag

att Chaves modell är fruktbar att prova, även om det kräver vissa kommentarer (se nedan).

Den religiösa auktoriteten i Chaves terminologi baseras på den traditionella eller karismatiska auktoriteten. Den förra innebär auktoritet knuten till en position som av gammalt för med sig en rätt att utöva makt inom ett visst definierat område. Gustafsson skiljer på personlig karismatisk auktoritet och institutionaliserad karismatisk auktoritet.<sup>384</sup>

Den position som jag tolkar den religiösa auktoriteten motsvarar i Svenska kyrkan är det kyrkliga ämbetet. För den religiösa auktoriteten är församlingens medlemmar den "flock" prästen ska vara "herde" för, eller annorlunda uttryckt: både betjäna och utöva kontroll över. Eller på en annan nivå: biskopen över sina församlingar. Detta mönster framstår tydligt vid en historisk tillbakablick (se kapitel 2). För funktionärerna inom verksamhetsorganiseringens struktur är församlingsborna istället resursbasen, i Svenska kyrkans fall de som betalar kyrkoavgift. Det kan också vara de som betalar för gravskötsel, köper kyrkans förlags uppbyggelse-litteratur eller hyr församlingshemmet för något ändamål som kräver en samlingslokal. Detta kräver administrativ kompetens som samspelar med, eller ger, den auktoritet vi kallar rationell-legal auktoritet.<sup>385</sup> Med andra ord, att man kan hantera lagar och regler som beslutats i enlighet med samhällets eller organisationens grundvärden. Om en prästvigd person skulle arbeta i "the Agency Structure" menar Chaves att denna identitet är underordnad identiteten som administratör.

Anpassningen till omgivningarna skapar också en annan skillnad mellan de båda strukturerna. Stift och församlingar är förutom sociologiska storheter också territoriellt definierade enheter. Varken stadsmissioner, kyrkliga pensionskassor eller bokförlag, för att ta några exempel, är primärt definierade geografiskt utan funktionellt. Deras strukturer är snarare bestämda av att vara agenter för den religiösa auktoriteten, anpassade till respektive organisatoriska fält. Kristna bokförlag till bokbranschen, kyrkliga pensionskassor till pensionsmyndigheter och försäk-

---

<sup>384</sup> För en "webersk" analys av förändringar av auktoriteten i Svenska kyrkan, se Gustafsson (1991, s. 191 ff.).

<sup>385</sup> Gustafsson (1991, s 191 f.).

ringsbolag och stadsmissioner till sociala myndigheter och nutidens välfärdsmarknadssystem. Motsvarande sker på det lokala planet. Kyrkliga familjerådgivningsbyråer bemannas med legitimerade psykoterapeuter, samtalsmottagningar anpassar sin dokumentation till landstingets praxis (se kapitel 6). Den mer uppgiftsorienterade verksamhetsstrukturen bemannas av anställda medarbetare med definierad kompetens. Här har chefen auktoritet över de arbetsrelaterade göromålen i de anställdas liv. En religiös ledare har en annorlunda förståelse av sin uppgift, relaterat till de som definierar sig som medlemmar i samfundet.

#### 5.5.4 Svenska kyrkan som exempel

Det som jag kallar strukturen för verksamhetsorganisering är framför allt en 1900-talsprodukt även om fenomenet kan spåras många hundra år bakåt i tiden. Genom urbaniseringen förändrades den kyrkliga strukturen och när städerna byggdes ut bildades nya församlingar. Låt mig ge ett illustrativt exempel. Den nybyggda stadsdelen Johannelund i Linköping var från början en del av domkyrkoförsamlingen. Senare avknoppades den till att bli en egen församling.<sup>386</sup> Från början firades gudstjänster i en källarlokal, och församlingslivet bars av lekmannainsatser. Kyrkan invigdes 1963. I och med att Johannelund blev en egen församling behövdes en egen administration, och arbetets långsiktighet och omfattning krävde i ökad omfattning anställd personal. (De ekonomiska förutsättningarna för denna expansion gavs i efterkrigstidens allmänna ekonomiska uppsving.)

Från 1971 (när SCB började statistikföra kyrkokommunal personal) till en topp innan 1990-talets ekonomiska kris påverkade församlingarnas ekonomi, ökade antalet anställda med ca 8000 personer, en ökning med grovt räknat 80 %.<sup>387</sup> Under denna period ökade antalet

---

<sup>386</sup> Aurelius (1997).

<sup>387</sup> Källa: *Statistiska meddelanden kyrkokommunal personal* årgångarna 1973-1999 Statistiska Centralbyrån. I kategorin kyrkokommunal inräknades från början inte präster och kyrkomusiker. Hänsyn har tagits till detta i ovanstående beräkning. Drygt 7000 av de statistikförda 10 400 kyrkokommunalt anställda 1971 kategoriseras inom fastighetsförvaltning och begravningsväsende, dvs. kyrko- och kyrkogårdsvaktmästare. Källa: *Statistiska meddelanden kyrkokommunal personal* årgångarna 1973-1999 SCB.

diakonala medarbetare (under olika benämningar) från ca 300 till 1300 anställda personer, en ökning med mer än 300%.

Med utgångspunkt i Chaves modell (se ovan) är kyrkans administratörer, informatörer och ekonomer anställda för att hantera kyrkans relation till externa intressenter, på den rationella och legala auktoritetens grund. Dessa specialiserade befattningshavare kan även betjäna flera församlingar om de är anställda i de församlingsövergripande samfälligheterna. Prästtjänsterna å sin sida är reglerade så att stiftsstyrelsen bestämmer hur många prästtjänster varje enskild församling minst ska ha (KO kap 34 §1). Det innebär att den religiösa auktoritetens inriktning är ”intern” i den meningen att den är fokuserad på de kyrkotillhöriga och kyrkans reproduktion av tro och medlemmar. I en majoritetskyrka som Svenska kyrkan är dock begreppen intern och extern oklara och ur den här aspekten överlappande.

Gränsen för den religiösa auktoritetens domän går enligt Chaves mellan medlemmar och inte medlemmar. Historiskt sett är detta inte fallet med Svenska kyrkan. Under sin ”statskyrkotid” hade pastorsexpeditionen folkbokföringsansvar som även omfattade personer som inte var medlemmar. Prästen som statstjänsteman är idag ett passerat kapitel. Hennes eller hans tjänster efterfrågas numera beroende på den enskilde kyrkotillhöriges preferenser. På så vis har vi kommit något närmare den amerikanska situationen utan statskyrkomonopol.

Kearns och Chaves kategoriseringar ska jag använda i kapitel 8 för att analysera det empiriska materialet. Men först ska fallstudierna presenteras, i nästföljande kapitel Arkiv- och Inventeringsstudien, och i kapitel 7 Stiftsenkäten och Reseberättelsen.





# Kapitel 6

## Motstånd och lösa kopplingar

Detta kapitel redovisar två delstudier. Först Arkivstudien som beskriver reaktionerna på ett initiativ att 1997 inhämta statistik om församlingarnas diakoni. Initiativtagare var kyrkokansliets forskningssekreteriat i Uppsala. Sedan följer en fallstudie av hur en församling med dess diakonala verksamheter följs upp och granskas (Inventeringsstudien).

### 6.1 Arkivstudien: att utveckla diakonistatistik

En av frågeställningarna, när jag undersöker hur kyrkan hanterar nya modeller för granskning, är vilka hinder som reses. Ur detta perspektiv är det ett unikt material som här redovisas. I kyrkokansliets arkiv har jag läst brev, fax och mejlväxlingar som innehåller reaktioner från församlingar, mest från kyrkoherdar, som på ett intressant sätt belyser frågeställningen.

När jag skriver ”hinder” är detta ett bildspråk som kan diskuteras. Man kan också teoretiskt tala om skydd för kärnverksamheten<sup>388</sup> eller tröghet.<sup>389</sup> När Oliver teoretiserar kring hur organisationer kan välja att hantera institutionella påtryckningar listar hon fem sätt att förhålla sig: lydnad, kompromiss, undvikande, trots och manipulation.<sup>390</sup> Efter att ha redovisat hur ”statistikförsöket” avlöpte ska jag presentera en innehållsanalys och diskutera hur reaktionerna kan tolkas.

Initiativet att utveckla kyrkostatistiken motiverades av de statistikansvariga på nationell nivå på följande sätt:

Då Svenska kyrkans statistik har som uppgift att skapa förståelse kring kyrkans verksamhet är det således angeläget att också diakonin finns med. För det första kan detta motiveras utifrån antagandet att

---

<sup>388</sup> Thompson (1971).

<sup>389</sup> Ahrne & Papakostas (2002).

<sup>390</sup> Oliver (1991).

diakonala insatser i hög grad är en viktig framtidsväg för kyrkan. (...) För det andra är diakonin redan i dag väl etablerad men kan sägas ha hamnat i kölvattnet av annan verksamhet p.g.a. att vi har så liten kunskap om dess omfattning.<sup>391</sup>

Men ambitionen visade sig svår att förverkliga. En diakonibestämming som omfattar begreppet ”omsorg” och som beskriver sin målgrupp med hjälp av någon form av utanförskap beskrevs som problematisk att fånga empiriskt.<sup>392</sup> Ytterligare tre problem identifierades:

- Avsaknaden av en enhetlig uppfattning om vad diakoni är (begreppsdefinition).
- Bedömningen av vilka verksamheter som ska betraktas som diakoni (verksamhetsdefinition).
- Aktörskapet, där utförarna kan vara anställda och frivilliga medarbetare (definition av diakonala utförare)

Man valde från forskningssekretariatets sida att räkna kontakter. Det är svårare än i den traditionella gudstjänststatistiken, där man räknar personer i en avgränsad lokal under ett visst arrangemang. Bestämningen av ”kontakter” gjordes dels negativt: inte barn- och ungdomsverksamhet, inte administrativa kontakter m.m. Två undersökningsfält utvaldes: besökstjänst och fältarbete. Vad som karaktäriserade de två fälten var inte helt tydligt. *Fältarbete* kunde översättas till uppsökande verksamhet. Sådan kunde äga rum ”på stan”, inte sällan i samarbete med en annan organisation. Även *Besökstjänst* kunde ske i samverkan, vilket i så fall skulle registreras. I instruktionen bad man om förståelse för att definitionen av begreppet sträcker sig ”långt utanför vad som är brukligt i diakonala sammanhang”.<sup>393</sup> Dopbesök nämndes som ett exempel tillsammans med studiecirkelar och sorgesamtal.<sup>394</sup>

Det formulär som sedan sändes ut förenklades med anledning av de synpunkter som inkommit. Dels tidsmässigt (den lokala försam-

---

<sup>391</sup> Bromander (1997, s. 86).

<sup>392</sup> Bromander (1997, s. 89).

<sup>393</sup> Anvisningar för 1997 års räkning av den diakonala verksamheten, utskick från Svenska kyrkans forskningssekretariat daterat 1996-12-10, s. 2.

<sup>394</sup> Bromander 1997, s. 90

lingen behövde bara räkna diakonala insatser under en valfri period av året), dels underlättades insamlingen: uppgifterna kunde skattas, och skulle enbart omfatta anställdas insatser.

### 6.1.1 Innehållet i reaktionerna

Av de tjugosex arkiverade reaktionerna är merparten skrivna av präster, enbart två har namngivna diakoner som avsändare, även om ”diakoni-medarbetare” i några fall uppges stå bakom. Det är flera kontraktspastor som åberopar kontrakt- eller kyrkoherdesamlingar där ställningstagandet att inte delta i undersökningen verkar ha tagits. I ett brev är det explicit ”präster i Lidingö församling [som] beslutat att inte delta med några statistiska uppgifter”. Förvisso har även präster diakonala arbetsuppgifter och gör både hembesök och uppsökande insatser, men det är anmärkningsvärt att så få svar från diakoner återfinns i arkivmappen. Orsaken går bara att spekulera om.

Flera brev och mejl bejakade syftet att det diakonala arbetet är angeläget att dokumentera. Åsikten att ”bara föra statistik över gudstjänster och förrättningar medför en icke balanserad bild av kyrkans verksamhet” framfördes. Behovet av att synliggöra ”osynlig” verksamhet beskrivs i de insända reaktionerna som viktigt för att de beslutande organen ska kunna få underlag för prioriteringar. Skälen att *inte* delta med statistik var flera, och av skilda slag. Citaten med motiv har jag fört samman i sex kategorier:

*Tid och ork*, och bristen därpå, spelar roll, dels för att det är en ytterligare arbetsinsats, dels därför att det inte är relaterat till vad man uppfattar som den huvudsakliga uppgiften, när ”människor står i kö” till diakonerna. *Ej meningsfullt* är en närliggande kategori där ifyllandet av uppgifter ställs mot det merarbete det innebär. Här är diakoni-enkäten inte den enda, utan en del i upplevelsen av en växande byråkrati. *Svårt eller ogörligt* uttrycker att man i de reagerande församlingarna funnit informationen svår att fatta liksom att översätta vardagens situationer till mätverktyget. *Dåligt instrument* värderar att sättet att mäta inte är adekvat, och att olika bedömningsgrunder vid ifyllandet

inte skapar användbar statistik.<sup>395</sup> Resultatet tros bli missvisande och kvalitativa mått efterlyses. *Motstånd mot registrering* uppstår när räknandet av hembesök och kontakter betecknas som "främmande" för synen på församlingen och dess roll i lokalsamhället. Här återopas även reaktioner från frivilligarbetare, som säger sig inte vilja bli kontrollerade. *Kyrko- och diakonisynt* av olika slag kan vara det som ligger under både motstånd och bedömningen av meningslöshet. Det görs explicit i några fall. Den oorganiserade diakonala verksamheten fångas inte av enkäten, och går helt enkelt inte att mäta, eftersom den inte "rapporteras" till kyrkoherde eller diakonissa. Många människor, skriver en kyrkoherde, "tar sin kristna kallelse på allvar och utför diakonala gärningar i det tysta". Det är inte ens säkert att de många kyrkotillhörigas diakonala gärningar uppfattas som något "särskilt kristet" av dem som utför det. Ett kyrkoherdekollegium på skånska landsbygden rapporteras ha diskuterat "Vem eller vad är kyrkan?". Svaret blev: "de som genom dopet blivit förenade med Gud". Konsekvensen av detta synsätt beskrivs som att varje döpt utför diakonala gärningar.

Det kan handla om att grannar hjälper varandra, att Röda Korset arrangerar besöksstjänst, att en bilburen församlingsmedlem ställer upp och kör en annan osv. På kyrkogården samtalar en kyrkvaktmästare med någon som besöker en grav. Allt detta (...) är fullständigt omöjligt att mäta.<sup>396</sup>

Som retorisk slutkläm avslutar kyrkoherden brevet till kyrkokansliet i Uppsala med att "Gud ser även det som sker i det fördolda och som aldrig räknas och statistikförs på forskningssekretariatets blanketter".

En av de ansvariga för kyrkostatistiken beskriver i en artikel de reaktioner han fick ta del av. (Någon sammanställning av enkätutfallet finns ej publicerad.) På basis av telefonsamtal, brev, faxmeddelanden och personkontakter (alltså ett vidare underlag än det som jag studerat i

---

<sup>395</sup> En faxledes inskickad reaktion från en prost är påfallande ilsken: "Hur tro ni det skall bli möjligt att få detta att fungera???? Vad är det för nytta med siffror som inte är säkrade i sitt underlag????? (...) SLÄNG SKITEN!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!"

<sup>396</sup> Kyrkoherde på skånska landsbygden i brev till Svenska kyrkans forskningssekretariat 30 jan 1997.

arkivmappen) delar han in reaktionerna (som han ”i viss mening finner intressantare än resultatet”) i sex kategorier.<sup>397</sup>

Behovet av *klargöranden* tydliggörs av de som inte förstår instruktionerna. Till detta kommer en *allmän blankettrötthet*. *Avgränsningsproblematiken* gör att några ger upp. Att svar inte inkommer därför att man inte har en diakon anställd klassificeras som en *principiell hållning till vad diakoni är*, liksom de som menar att de diakonala handlingarna inte kan beräknas eftersom alla som bor i församlingen gör sådana. Det finns också positiva reaktioner som att ”Äntligen tas diakonin på allvar” och *synliggörs*. Delvis i motsats till denna reaktion är rädslan ”för att genom redovisningen bli *kontrollerad*”, en ”kontroll från högre ort” som gör att man inte vill delta i räkningen. I en kommentar menar kyrkokansliets statistikansvarige att det är

... svårt för forskningsavdelningen att göra något mot den rädsla för att bli kontrollerad som framför allt diakoner och frivilliga uttrycker. Min bedömning är att rädslan bottnar i att man är rädd att mista sitt jobb p.g.a. att man befäras att ens ”resultat” ska bli bristfälliga.<sup>398</sup>

## 6.1.2 Fyra sammanfattande teman

Mina kategoriseringar av materialet samstämmer med ovanstående kategorier när jag nu samlar ihop innehållet i svarsreaktionerna till fyra teman som återopas för att inte delta i forskningssekretariatets undersökning: Arbetsituationen; Mätmetoden; Ideologi; Motvilja mot kontroll

### *Arbetsituationen*

Tid och ork räcker inte, både ur ett personligt medarbetarperspektiv där uppgivenhet och trötthet och krävande dagar gör att ”pappersarbete” av detta slag väljs bort. Den ökade administrativa, redovisande arbetsinsatsen för bland annat kyrkoherdar ifrågasätts.

---

<sup>397</sup> Bromander (1997, s. 83, s. 94-95).

<sup>398</sup> Bromander (1997, s. 95).

### *Mätmetoden*

Svårförståeligt instrument och bristande validitet, vad det är man ska mäta och var mätvärden ska hittas, samt hur dessa bedöms gör att det ifrågasätts om det är möjligt att göra en sådan här registrering ”och få siffrorna att betyda något”.

### *Ideologi*

Synen på vad kyrka och diakoni är; kyrka som alla döpta, diakoni som något som inte nödvändigtvis organiseras men som finns ändå; något som sker människor emellan; som inte behöver vara relaterat till något synligt ”kyrkan gör”, och om kyrkan gör något så är det inte ”för” någon utan ”med”.

### *Motvilja mot kontroll*

Motviljan gäller både inom församlingen och gentemot överordnade instanser, och hänförs både till frivilliga och anställda medarbetare. Motståndet mot registrering kan också sägas vara relaterat till någon form av församlingsarbetets särart. Här hör effektivitetsmätningar (”Verksamhetsdjävulen”) inte hemma.

Religionssociologerna vid forskningssekretariatet i Uppsala menade sig i de brevsvår som är arkiverade inte ha avvikande teologiska utgångspunkter – men att man empiriskt ändå kan försöka undersöka i vilken utsträckning diakonala handlingar förekommer. Men diakoni blev inget inslag i kyrkostatistiken. Motståndet ”blev lite för mastigt för att vi skulle kunna fortsätta”, konstaterar den ansvarige.

## 6.2 Sammanfattning av Arkivstudien: Tröghet eller trots?

Tröghet är en oundviklig del av organisering. Vi söker bemästra en osäker omvärld genom att skapa stabila, och därmed tröga, organisationer.<sup>399</sup> Motiven för att inte besvara propån från kyrkans nationella nivå

---

<sup>399</sup> Ahrne & Papakostas (2002).

att sätta siffror på en verksamhet kan sorteras enligt det Ahrne och Papakostas beskriver som tröghetens mekanismer; oförmåga respektive ovilja. Oförmågan kan bero på svårighet att handla, att fatta beslut eller överhuvudtaget att uppfatta ett fenomen.<sup>400</sup> Oviljan relateras till rädsla för försämringar, vanans makt, lojalitet eller något som motiveras av ideologiska eller kulturella skäl.

De kategorier av motiv jag funnit i arkivmaterialet (Arbetsituation, Mätmetoden, Ideologi, Motvilja mot kontroll) kan relateras till tröghetsmekanismerna Ovilja och Oförmåga enligt nedan:

Oförmåga	Arbetsituationen Mätmetoden
Ovilja	Ideologi Motvilja mot kontroll

Om jag använder Olivers kategorier för att spegla de arkiverade reaktionerna blir bilden delvis en annan.<sup>401</sup> Av de fem (lydnad, kompromiss, undvikande, trots och manipulation) argumenterar jag för att de studerade reaktionerna kan förstås som ”trots”. Detta beskriver Oliver antingen som att påtryckningarna ignoreras, att man tvistar om regler och normer, eller att man angriper dem som svarar för påtryckningarna.

Många har ignorerat begäran om statistik, utan att artikulera några svar. Därför återfinns inte denna grupp i arkivmaterialet. Andra har svarat nekande och motiverat detta med hänsyn till arbetsituationen och mätmetodens otillförlitlighet. Några uppfattar begäran om statistik som en önskad kontroll, och vissa ifrågasätter forskningssekretariatets initiativ av ideologiska skäl.

Om innebörden av denna delstudies resultat beskrivs i termer av ”trots” pekar det på att det finns utrymme för ett mer aktivt motstånd än vad jag associerar med oförmåga eller ovilja. Det säger att de lokala kyrkliga företrädarna ser som möjligt att hävda sig mot den nationella nivåns påstötningar.

---

<sup>400</sup> Detta behöver inte uppfattas som något värderande, som att man är dum eller okunnig på något sätt. I det aktuella exemplet så tycker jag att kyrkokansliets valda mätt, och sätt att beskriva det man ville ha in siffror på, inte var enkla.

<sup>401</sup> Oliver (1991).



Fallstudien visar sammanfattningsvis att motståndet mot att statistikföra det diakonala arbetet har flera motiv och källor. Präster, främst kyrkoherdar och prostar, framträder som grindvaktare för detta nya sätt att redovisa församlingarnas diakonala insatser. Trots att rapportering av den del av kärnverksamheten som rör gudstjänster är en rutin visar fallstudien att man inte var benägen att utvidga rapporteringen och göra det diakonala arbetet granskningsbart.

### 6.3. Inventeringsstudien: Granskning och uppföljningspraxis i en lokal församling

Hur fungerar det då i en lokal församling? I avsnittet ovan redovisades reaktioner på ett internkyrkligt granskningsförsök. För att bättre förstå reaktioner och strategier i församlingarna, och vilka aktörerna är, vill jag härnäst närmare granska hur det församlingsdiakonala arbetet följs upp och redovisas.

Valet av församling är som nämnts inte gjort utifrån representativitet.<sup>402</sup> Valet motiveras av praktiska och forskningsstrategiska skäl. Församlingen i fråga, ett enförsamlingspastorat, hade jag studerat tidigare och hade god kännedom om. Därför visste jag också att det fanns flera diakonala verksamheter som skulle ge mig en intressant ”provkarta” för mitt syfte. I detta pastorat kan jag alltså finna både gamla och nyare verksamhetsformer, inriktade mot varierande målgrupper, bemannade med olika professioner. Eftersom jag i kommande kapitel (7) undersöker församlingar som anammat tre specifika modeller för granskning och redovisning, vill jag som en bakgrund undersöka en församling som inte gjort så, för att se vilka gransknings- och redovisningspraktiker som förekommer här.

Först i detta avsnitt kommer jag att presentera de diakonala verksamheterna och hur respektive verksamhet redovisar sina insatser. Sedan kommer jag att beskriva församlingens praxis dvs. det sätt som försam-

---

<sup>402</sup> Det ligger i alla församlingars uppdrag att utöva diakoni. Kyrkoordningen har dock inga regler för hur det diakonala arbetet ska bedrivas så det är inte givet att det i varje församling finns avsatt särskilda personella resurser för det diakonala uppdraget.

lingsledningen följer upp och granskar församlingsarbetet som helhet. Samfällighetskansliet hanterar många frågor om redovisning och kontroll. Det är på denna organiseringsnivå som kyrkan möter flertalet av de externa granskande aktörerna.

### 6.3.1 Presentation av fallstudieförsamlingen

Det församlingsdiakonala arbetet har i denna stadsförsamling en lång tradition. De första diakonissorna anställdes redan under det förrförra seklet. I församlingen finns också en diakoniförening med en omfattande ekonomisk hjälpverksamhet. I Sjukhuskyrkan arbetar en präst tillsammans med två frikyrkopastorer. Kyrkans familjerådgivning har två anställda psykoterapeuter varav den ena, tillika föreståndare, också är diakon. Samtalsmottagningen för människor i ”friska” livskriser samfinansieras av kyrka och landsting, men drivs av Svenska kyrkan.<sup>403</sup>

De undersökta diakonala verksamheterna har varierande grad av självständighet. Samtalsmottagningen och familjerådgivningen är samfällighetsövergripande, dvs. har ett vidare upptagningsområde än den enskilda församlingen. De organiseras därför på samfällighetsnivå. Av kyrkorättsliga skäl är det ändå församlingens kyrkoherde som, med hans egna ord, är ”någon slags chef”, men båda verksamheterna har en föreståndare. Diakoniföreningen är en förening med kyrkoherden som ordförande. Församlingsdiakoner och sjukhuspräst är medarbetare i församlingen där kyrkoordningen beskriver kyrkoherdens uppdrag som ”att leda, samordna och utöva tillsyn”.

Fallstudiens församling tillhör en samfällighet, dvs. en administrativ funktion som omfattar alla församlingar i staden och som också ansvarar för begravningsverksamheten. Det samfälliga kyrkofullmäktige fördelar kyrkoavgiftsmedlen till församlingarna. Samfällighetens kansli har funktioner för ekonomi, personal, fastigheter och information under ledning av en kanslichef.

---

<sup>403</sup> Målgruppen beskrivs som människor som mår dåligt, men utan att vara sjuka.

Tabell 5: Statistik för Inventeringsstudiens församling

	1995	2000	2005	2008
Antal boende	18 814	19 439	20 348	20 877
Andel kyrkotillhöriga, i %	88	86	80	77
Besök vid kyrkliga handlingar <sup>404</sup>	20 593	12 982	14 306	11 267
Besök vid huvudgudstjänster (söndagar)	11 916	9 940	8 661	9201
Döpta i % av födda	66	57	61	58
Konfirmerade i % av kyrkotillhöriga 15-åringar	60	35	35	28

Församlingen hade 2008 5 präst- och 2,75 diakonbefattningar, sammanlagt 27 anställda (samfällighetens centrala administration och begravningsverksamhet ej inräknade i denna siffra). Kyrkoherden har varit anställd sedan 2004 (Källa: årsredovisning, Svenska kyrkans statistikdatabas, Svenska kyrkans matrikel 2008).

### 6.3.2 Redovisningen av de diakonala verksamheterna

I församlingsinstruktionen beskrivs diakoni som ”de kristnas tjänst åt nästan på livets alla områden”. Denna tjänst åt medmänniskan tar sig flera former. Det *församlingsdiakonala arbetet* har i mycket en slags föreningskaraktär med gemenskapsträffar, bland annat soppluncher tillsammans med en internationell kvinnoförening. En hembesöksgrupp är en månatlig mötespunkt för frivilligarbetare. En annan frivillig insats i församlingen är en arbetskrets som samlar in pengar till internationella och lokala ändamål. Förutom att samordna detta inbjuder de tre diakonerna till samtalsgrupper för sörjande, erbjuder själavård och samtalsstöd vid kriser, organiserar andakter och frivilliga insatser på äldreinstitutioner samt handleder frivilliga medarbetare. En av diakonerna är direkt involverad i Diakoniföreningens biståndsverksamhet (se nedan).

För sorgegrupper, hembesöksgrupp, syföreningar och gudstjänster på äldreinstitutioner förs deltagarstatistik. Diakonerna skriver inte verk-

---

<sup>404</sup> Som kyrkliga handlingar räknas här dop, konfirmation, vigsel och begravning.

samhetsberättelse, men gör vissa självvärderingar av enstaka insatser, såsom sommarläger.

Församlingens *Diakoniförening* verkar sedan 1910-talet som en egen juridisk person. Församlingens kyrkoherde är ordförande. Föreningen förvaltar ett kapital som avkastar drygt tre miljoner kronor per år för ekonomiskt bistånd och löner för en kassaförvaltare och en handläggare.<sup>405</sup> 70 procent av beviljade medel ges huvudsakligen som bistånd till hyra, mat och elräkningar. Diakoniföreningens personal arbetar nära församlingsdiakonerna, och med myndigheter och allmännyttan har man ett etablerat samarbete. Diakoniföreningen skriver vad jag vill kalla en klassisk årsberättelse för en förening (med femtiofyra matrikelförda medlemmar 2005). Man har dock antagit den moderna redovisningsformen att årsberättelse tillsammans med förvaltningsberättelse bildar den kompletta årsredovisningen. Här noteras antal ärenden (i genomsnitt tjugotvå i veckan), antal nya hjälpsökande men också tendenser. ”Märkbart är att antalet hyresskulder och därmed sammanhängande vräkningar har minskat”.<sup>406</sup>

*Sjukhuskyrkans* verksamhet består av gudstjänster, samtal, medverkan i krisgrupp och etikråd samt i vissa utbildningar.<sup>407</sup> Det finns inget avtal skrivet mellan församling och sjukhus. Sjukhuset "bjuder" på lokaler, städning och materialkostnader såsom altarbommor.<sup>408</sup> Årsberättelsen från sjukhuskyrkan är på drygt en A4-sida. Församlingsledningen har under de senaste åren inte krävt/önskat någon verksamhetsberättelse.<sup>409</sup> Eftersom övriga präster i församlingen inte skriver årsberättelser så har kyrkoherde och kyrkoråd ansett att det får gälla sjukhusprästen också. Sjukhusprästen menar att årsberättelsen har man skrivit för att skicka till sjukhusledningen ”som en påminnelse om vår existens”.<sup>410</sup> Man berättar där att man informerat om sjukhuskyrkans verksamhet såväl inom som utanför sjukhuset.

---

<sup>405</sup> Årsredovisning 2005.

<sup>406</sup> Årsredovisning 2005.

<sup>407</sup> Församlingen har sedan 1962 ansvar för den andliga vården på sjukhuset. Innan dess sorterade lasarettspredikanten under lasarettsdirektionen.

<sup>408</sup> E-brev sjukhuspräst december 2005.

<sup>409</sup> E-brev sjukhuspräst november 2005.

<sup>410</sup> E-brev sjukhuspräst december 2005.

*Kyrkans familjerådgivning* finns som ett alternativ till den kommunala familjerådgivningen. Man motiverar verksamheten utifrån sin kunskap om både familjeproblematik, existentiella frågor och kyrkans ansvar för de i kyrkan vigda paren.<sup>411</sup> Föreståndaren beskriver också att människor uttrycker ”ett särskilt förtroende inför vår tystnadsplikt”.

Man inser kanske inte att det är samma tystnadsplikt i kommunen. Prästernas tystnadsplikt spiller över.

Man har alltid ljus tända.

För oss är det förbönsljus. Det säger vi inte, men jag tror att det förmedlas. Egentligen är ju de problem som människor kommer med, existentiella frågor, även om de inte uttrycks med det språkbruk som man använder inom själavården. Vi använder oftast det språkbruk som används inom det terapeutiska språkbruket om det inte är utsagt att man sökt familjerådgivning för att man är troende.<sup>412</sup>

Verksamheten redovisar statistik på flera nivåer: dels enligt riktlinjer för Kyrkans familjerådgivning på nationell nivå, dels lokal statistik. Innan årsredovisningen centraliserades i samfälligheten var man mer ambitiös. Då vände man sig till de kyrkoråd vars församlingsbor rådgivningen betjänar med beskrivningar hur man arbetade med det förebyggande arbetet.

Nu redovisas i samfällighetens årsredovisning antalet par och enskilda som söker hjälp hos familjerådgivningen, samt antalet berörda barn. Om redovisningsansvaret till uppdragsgivaren menar familjerådgivningens föreståndare att kyrkonämnden ”vet att vi arbetar på, och att vi har en kölista”. Nämndledamöterna kan också informera sig vid de informella möten som sker i korridorerna, då familjerådgivningen ligger i samma hus som kyrkoadministrationen.

Vår förväntan är alltså mycket på oss själva att kunna lyssna in vilken information som är viktig att förmedla. Något som vi just nu arbetar med och försöker hitta bra vägar för är utvärdering av behandlingsresultatet.<sup>413</sup>

---

<sup>411</sup> Protokoll från biskopsvisitation maj 2003 §17.

<sup>412</sup> Familjerådgivningens föreståndare.

<sup>413</sup> Familjerådgivningens föreståndare.

Tidigare gjordes ”nöjdhetsanalyser”; om tillgänglighet, och om konfidenterna tyckte att man fått hjälp eller inte. Nu arbetar man istället med att försöka förstå om det blir en förändring på sikt. SASB (Strukturell analys av socialt beteende) är ett utvärderingsinstrument som ställer frågor om relationer, i nu- och dåtid. Konfidenterna får besvara frågor när de börjar och när de slutar. Familjerådgivarna vill ”ha ett mer tydligt utfall av arbetet, inför oss själva i första hand, men också för att framåt kunna förmedla vidare”. Föreståndaren ser denna uppföljning som en del i sitt professionsutövande.

Som legitimerad psykoterapeut ska man jobba på det viset, det ingår i yrket. Det är en kvalitetssäkring.<sup>414</sup>

*Samtalsmottagningen* är en verksamhet som utvärderats, med anledning av att den startade som ett projekt initierat av församlingen tillsammans med kommun och landsting. En projektledare, anställdes 1999 och verksamheten drog igång året efter. Fyra ”samtalare” anställdes på 50% vardera, en diakon, en präst, en socionom och en sjuksköterska med inriktning på psykiatri. Sedan 2002 drivs samtalsmottagningen av den kyrkliga samfälligheten och landstinget. Målgruppen är människor med ”friska” livskriser och målet är att erbjuda hjälp vid traumatiska händelser inom 48 timmar och i andra fall inom en vecka. Varje besökare har möjlighet till fem samtal. Att den enkla dokumentationen i form av ”besöksblad” har en viss status i journalföringshänseende har visat sig vara viktigt och det är också landstinget som tagit ansvar för utvärderandet. I besöksbladet ska behandlaren ange konfidenternas besöksorsak enligt givna alternativ (Relationsproblem, Sorg, Traumatisk händelse, Drogrelaterade problem, Utvecklingskris, Ångest/nedstämdhet m.m.). Denna kategorisering rapporteras sedan i kvartalsrapporterna.

Årsvis redovisning ska enligt avtalet<sup>415</sup> mellan kyrkan och landstinget lämnas avseende:

---

<sup>414</sup> Familjerådgivningens föreståndare.

<sup>415</sup> Samverkansavtal avseende Samtalsmottagningen perioden 2005-2006 (2007).

1. Måluppfyllelse med kommentarer
2. Sökorsak samt besöksvolymen fördelat på antalet kvinnor och män, ny och återbesök. Kvantitativa och kvalitativa beskrivningar av årets nätverkskontakter.
3. Aktuell bemanning och genomförd fortbildning under året.
4. Ekonomiskt utfall.
5. Samtalsmottagningen lämnar ut intern enkät till besökarna. Enkäten utformas och insamlingsmetod fastställs efter överenskommelse mellan huvudmännen. Antal utlämnade enkäter rapporteras till Beställarkontoret [landstingets, min anmärkning] som sammanställer svaren och delger dessa till samtalsakuten och huvudmännen.

Utöver årsredovisning sker även kvartalsvis rapportering omfattande punkterna 1,2 och 4 enligt ovan.

I besöksenkäten undersöker man måluppfyllelsen. Frågan "*Om Du inte hade kontaktat Samtalsmottagningen, hade Du då kontaktat någon annan samhällsfunktion istället?*" söker avläsa målet om avlastning av andra vårdnivåer, medan påståenden om bemötanden och tillgänglighet mäter kvalitetsdimensioner. Man får också betygsätta verksamheten. Det är landstinget som skött sammanställningen av besöksenkäterna. En extern utvärdering för 2002 omfattade förutom besöksenkäterna frågor till hälsocentralerna. Sammanfattningsvis visar svaren från hälsocentralerna att de är positiva till mottagningens verksamhet och att de ser den som ett bra komplement.<sup>416</sup>

På frågan till en av behandlarna om vad som är kyrkans rapportbehov, vad den kyrkliga huvudmannen vill ha för feedback, blir svaret att de också har fått kvartalsredovisningen och enkäterna,

... så jag tror att dom är kanske rätt så nöjda, för det är ju inte alltid som man utvärderar i kyrklig verksamhet.

---

<sup>416</sup> Konsultrapport mars 2003. Öhrlings.Price WaterhouseCoopers Komrev (stencil).

När jag ställer samman församlingens diakonala verksamheter blir det, som också framgått ovan, tydligt att det inte finns något enhetligt sätt att följa upp och redovisa de diakonala arbetsinsatserna, än mindre utvärdera dem.

<b>Verksamhet</b>	<b>från</b>	<b>Formell redovisningsform...</b>	<b>... som redovisas till:</b>
Samtalsmottagning	2000-talet	Besöksblad Besöksenkät Statistik Extern utvärdering	Beställarkontoret (landstinget) samt Planerings- och uppföljningsenheten vid Hälso- och sjukvårdsnämnden Kyrkonämnden Kyrkoherden Medarbetarna vid samtalsmottagningen
Familjerådgivning	1990-talet	Statistik Utvärderingsinstrument	Kyrkonämnden, kyrkoherdarna samt nationell statistikinsamling för Sv. kyrkan Det egna professionsintresset
Sjukhuskyrka	1960-talet	Årsberättelse	Sjukhusledningen
Diakoniförening	1910-talet	Årsredovisning	Diakoniföreningens medlemmar/årsmöte
Församlingsdiakoni med församlingsanställda diakoner	1890-talet	Deltagarstatistik. I vissa fall egenutvärdering	Det närmaste arbetslaget, samt vad gäller deltagandet vid andakter till den nationella gudstjänststatistiken

*Figur 8: Översikt över fallstudieförsamlingens diakonala verksamhetsformer.*

### 6.3.3 Församlingsverksamhetens interna uppföljningspraxis

Som nämnts ger kyrkoordningen kyrkoherden uppdraget att leda, samordna och utöva tillsyn över församlingens verksamheter. I den här studerade församlingen har kyrkoherden dessutom arbetsledaransvar för två särskilda, samfällighetsövergripande, verksamheter: samtalsmottagning och familjerådgivning. För dessa ser han dock sitt mandat som ”oklart”. Det är i sin funktion som kyrkoherde han innehar ordförandeposten i diakoniföreningen.



I församlingsarbetet menar kyrkoherden att det primära medlet för kommunikation med medarbetarna är ”ett ständigt pågående samtal”. Detta sker både spontant och organiserat på flera sätt:

- Medarbetarsamlingar och arbetsplatsträffar (medarbetare)
- Verksamhetsgrupper (yrkeskategorivis)
- Verksamhetsplaneringsdag (medarbetare, årligen)
- Temadag ( på hösten, medarbetare och förtroendevalda)
- PU-samtal (årligt medarbetarsamtal)

Vid personalsamlingar följer man upp hur verksamheterna löper. Detta sker framför allt muntligt, samtalsvis. Kyrkoherden menar att medarbetarna också får återkoppling inom verksamheterna, exempelvis i sorgegrupperna diskuteras hur begravningen upplevts och i dopuppföljningsbesöken får församlingspedagogen inblick i hur dopfamiljen upplevde dopet. Någon dokumentation av detta sker inte.

Det skrivs inga verksamhetsberättelser inom det församlingsdiakonala arbetet. PU-samtalen ger kyrkoherden kunskap om hur medarbetarna upplever sitt arbete och stämningen i församlingen. Uppföljningen av arbetsinsatser, ur den enskilde medarbetarens synvinkel, har här ett forum. Vissa medarbetare, såsom en förskollärare som tidigare arbetat i kommunen, gör utvärderingar inom barnverksamheten och viss statistik förs, såsom över uppföljningen av kontakter med sörjande och deltagande i sorgegrupper.

I samtal med diakonerna framkommer att verksamhetsberättelserna avskaffades av före kyrkoherden. Årsarbetstid redovisas månadsvis – ”men inte vad vi gör”. En av diakonerna konstaterar att det varken säger något om kvalitet eller effektivitet. Det finns också en frustration över planeringsdagarnas utformning. ”Det blir ett sätt att ventileras”, vilket kan ha ett värde, menar en diakon, men ”det görs inga protokoll och anteckningar”. ”Vi är dåliga på att utvärdera”, menar en av diakonerna. I sammanhanget nämns en sommarverksamhet som har drivits i många år. Den ansvarige diakonen beklagar att någon sammanfattning aldrig görs, eller att någon med arbetsledaransvar frågar efter hur det gått och om något skulle kunna göras bättre. Detta skapar en känsla av ensamhet, och att man är utlämnad att ”gå på

känslan”. En annan av församlingens diakoner beskriver det på följande sätt.

Det är väldigt mycket intuitiv utvärdering vi gör, tänker jag. Vi ser: funkar det här? Och det är inte alltid så jättekonkret och medvetet. Men man ser: ”Nej det här måste vi ändra på, det skulle kunna bli smidigare så här och så här”. Så gör man det.

Utvärderingar menar kyrkoherden är svåra, då fältet – länsjukhuset för sjukhuskyrkoprästen – upplevs så enormt. Kyrkans insats blir i den stora sjukvårdsorganisationen mycket begränsad, dock utgör kyrkans medarbetare en länk mellan organisationerna. Mycket överläts på medarbetaren själv, men i dialog med kyrkoherden. Denne pekar på att varje tjänst utformas med hänsyn till medarbetarens begåvning och intresse.

Något kvalitetssystem används inte. Kyrkoherden redovisar tveksamhet för nya modeller och språkbruk som klär samma saker i nya ord. Samtidigt menar han att man måste få hjälp att tänka nytt.

Så det är inte det att jag inte vill jobba med frågorna, vi måste jobba med vad vi gör. Men jag kan bli lite allergisk mot att bli infäst i en fälla; nu ska det vara Kyrkans Q. Samtidigt så vet jag ju att man kan använda en modell. ... Ingen är rätt, och man kan prova någon som passar en. Och så är det ju naturligtvis i och för sig också med analys och utvärdering. Men det här är väl också ett uttryck för tillkortakommanden, att jag kan inte, jag har inte hållit på med sådant här. Och jag hinner inte.

Kyrkoherden använder i vissa fall statistiken, exempelvis kring sorgeuppföljningen, som en möjlighet att diskutera och förbättra insatserna, men lyfter i sammanhanget också fram svårigheterna med att i en ideologisk verksamhet använda vanliga managementregler för att mäta effektivitet, ”vi som sår för evigheten”. Exempel på ofullständiga effektivitetsmått är hur många konfirmander som börjar i ungdomsverksamheten, eller det begränsade antalet deltagare i veckomässan i den mindre kyrkan. Det i sig är inte skäl att lägga ned en verksamhet. Dock menar kyrkoherden att han väger insatsen gentemot utfall; ”Det är klart att någonstans finns en gräns”. Avvägningen menar han är svår, samtidigt

som han medger att denna svårighet kan vara ett försvar för det man gör.

Som nämnts talar man i församlingskulturen om ”ett ständigt pågående samtal”, som också understryks när kyrkoherden i det utvärderingssammanhang som inramade intervjun med honom konstaterade att ”jag är inte så skrivande på det sättet”. Vad gäller de krav som ställs på organisationen i sin helhet såsom jämställdhetsplaner och brandskyddsrutiner, talar kyrkoherden uppskattande om samfällighetens administration, – ”tackar Gud för att vi hör till en samfällighet, lika mycket som man kan skälla över samfälligheten ibland” - som, bl.a. med personalchef, hanterar myndigheters och andra externa krav på planer och uppföljningar.

När det gäller utvärderingspraxis antar familjerådgivningens föreståndare att man arbetar likartat i andra diakonala verksamheter, men det diskuteras inte uppföljningsfrågor över verksamhetsgränserna. Hennes prioritering blir annorlunda:

Då är det viktigare för mig att få gå på en gudstjänst mitt på dagen och samla ihop mig inför arbetet än att gå på ytterligare möten.

När det gäller Sjukhuskyrkan har prästen på sjukhuset en mycket självständig tjänst. Kyrkoherden betonar att han för regelbundna samtal med honom. Det finns också ett fast tillfälle i församlingslivet då alla präster träffas och läser laudes [morgonbön] på fredagsmornarna, innan prästkollegiets möte. ”Annars så lever han sitt liv”, konstaterar kyrkoherden,

... men han är i kyrkan varje söndag... och det är både för honom och oss oerhört viktigt.

Den intervjuade medarbetaren på Samtalsakuten säger att kyrkan väl aldrig har krävt sådan redovisning som landstinget begär. Inte för att man inte bryr sig, men för att man är ovan vid att prata i de här termerna. Kyrkorådet ser hellre att man kommer dit och berättar om arbetet. ”Men man har inte varit intresserad av om man gjort femton besök eller ett.”

Idén att kyrkorådet skulle ta stor del i målskrivningsarbetet för församlingen betraktar kyrkoherden som ”en god tanke men en illusion”. Den begränsade responsen han möter hos sin styrelse med få aktiva ledamöter är en frustration för kyrkoherden. En svårighet är att återrapporteringen hämmas. Konsekvensen av detta blir att kyrkoherdens roll blir ”oerhört självständig”, en självständighet som samtidigt är något som han menar hör till kyrkans ordning. Detta förstärker en risk, den att det anställda medarbetarlaget ”blir församlingen”, att kyrkan förstås som de anställda medarbetarna. ”Det är ju alldeles fel, naturligtvis”, menar kyrkoherden. En aktivare styrelse, som ett uttryck för engagerade församlingsbor, skulle kunna uppväga denna obalans.

#### 6.3.4 Församlings- och diakonisynt

Kyrkoherden ser som en risk att församlingen blir ”en firma, ett företag som ska syssla med en massa verksamheter”. Som ett dilemma ser han en kyrka bestående av anställda, kyrkliga experter, istället för en församlingssyn där ”vanliga människor talar med vanliga människor om Jesus”. Det diakonala perspektivet manifesteras i en sådan församlingssyn i vanliga människor, som i mötet med Guds kärlek stärks i sin kärlek till sina medmänniskor och ”blir en diakonal människa så att säga”.

Kyrkoherden är tveksam till den marknadsförings- och sponsorgrupp som finns inom samfälligheten. Motivet för den menar han är att minska medlemsutträdena. Kyrkoherden menar att det är främmande för hans tradition, där diakoni är till för att hjälpa människor, inte ”att tala om allt det bra vi gör” genom att kyrkan slår sig för bröstet i media.

Och diakonin, det gör vi för att hjälpa människor, inte för att tala om för andra, det får väl folk upptäcka!

#### 6.3.5 Kyrkliga granskare

Stiftet har den dubbla uppgiften att utöva tillsyn över och främja församlingarnas verksamhet. Den mycket gamla och institutionaliserade formen för detta är biskopsvisitationen. I den här aktuella församlingen ägde en sådan rum 2003, tolv år efter den förra. Mellan dessa hade dock domprosten på biskopens uppdrag visiterat församlingen 1998. I

samband med visitationen har också kyrkobokföringsinspektören granskat de numera datoriserade kyrkböckerna.

Under visitationen lyfts församlingens verksamheter fram i möten och samtal. Några särskilda utvärderingar eller andra uppföljningar innebär inte biskopsvisitationen. Vid en genomläsning av protokoll från biskopens och hans medarbetares möten i församlingen och från den avslutande visitationsstämman förefaller det främsta syftet vara att spegla och bekräfta församlingens liv och arbete. Innehållsmässigt tycks viss normförmedling eller normförstärkning ske genom att biskopen bekräftar både specifika nysatsningar och lokala profileringar och församlingens institutionella drag, till vilka biskopen själv hör (se kapitel 2). I några fall lyfts problemområden fram och i något fall markerar biskopen en åsikt av policykaraktär ("Det är enligt min mening inte möjligt att gå in och ta över kommunal verksamhet").<sup>417</sup>

Församlingen lämnar till det nationella kyrkokansliet i Uppsala statistik i form av uppgifter om de kyrkliga handlingarna (dop, konfirmation, vigsel, begravning), gudstjänstdeltagandet och insamlade kollektmedel. Man lämnar även uppgifter om antal syföreningar, antal ledare i barn- och ungdomsverksamhet och besöksfrekvens i allmän gruppverksamhet. Det diakonala arbetet statistikförs inte på nationell nivå.<sup>418</sup>

### 6.3.6 Samfällighetens uppföljningspraxis

I intervjuer med chefer inom samfällighet och församling, liksom med församlingsmedarbetare, visar det sig att den formella interna kontrollen är svagt utvecklad. Kanslichefen upplever det "skämmigt" att han som förvaltningschef inte kunnat ge adekvata svar när någon ringt och frågat: Vad får jag för kyrkoavgiften? Vad har ni för verksamhet? När han hör att den frågande redan ringt till kyrkoherden och kyrkorådets ordförande som hänvisat vidare till kanslichefen, inser han att ingen kan svara på frågan.

---

<sup>417</sup> Protokoll biskopsvisitation 2003.

<sup>418</sup> Se arkivstudien och not 539.

En snyggt formgiven årsredovisning beskriver kanslichefen som ”mera kosmetika än verklighet”. Över åren har innehållet förändrats så att jämförelser mellan åren försvåras. Någon redovisning från respektive församlings verksamhetsuppföljning finns inte, textavsnitten är mycket allmänt hållna. Utvärdering sysslar man i praktiken nästan aldrig med.

Eftersom vi inte gör någon verksamhetsuppföljning så varför ska vi göra utvärderingar? Utan det är väl mera det att så länge det finns någon som brinner för nå'nting, så gör vi det. Sedan lägger vi ner det när folk inte brinner längre.

Den centrala samfällighetsadministrationen och kärnverksamheten i församlingarna visar sig vara löst kopplade till varandra, och det på mer än ett sätt. Inför en kyrkoherdetillsättning (då det enbart var män på chefsbefattningarna) påminde man från administrationens sida de ansvariga i församlingen om jämställdhetsplanen. ”Men det skiter man i”.

Kanslichefen ser att vissa betraktar avsaknaden av kontrollsystem som en fördel. Så även för tjänstemän eftersom ett upphandlingsreglemente, eller en miljöpolicy, ställer krav på efterföljelse. Intresset för styrdokument är inte heller starkt hos ledande förtroendevalda. Kanslichefen refererar till en ordförande som tycker att fler policies inte är nödvändiga, eftersom de som finns inte efterföljs.

Och så finns det inga styrdokument, och ingen vill ha det, det är min känsla; att man faktiskt nu, i tider av förändringar, vill ha mindre regelverk därför att då kan man ändra det hela tiden.

Till synes motsägelsefullt uttrycker kanslichefen osäkerhet när familjerådgivningen lämnar in en redogörelse för verksamheten till samfällighetens kansli.

Varför ska vi ha dom här? Jag kan se att dom gör en rejäl uppföljning. Vi förstår att det är mer för dom själva.

Kanslichefen möter liknande problem i den egna administrationen. Inför statistikinlämning till SCB hör han frågan från sina medarbetare: Varför ska vi lämna det här? Vi förstår inte.

På frågan om hur idén med ett kvalitetssystem som Kyrkans Q skulle tas emot menar kanslichefen att det är man inte mogen för. Dess-

utom skulle ett sådant förslag av kyrkonämnden anses dyrt, tror kanslichefen.

### 6.3.7 Statliga och kommunala granskare

Statens relation till Svenska kyrkan har förändrats i och med Lagen om Svenska kyrkan.<sup>419</sup> Domkapitlet var intill dess en statlig myndighet. Idag antar staten andra roller. En är rollen som extern granskare. Bland de statliga granskarna har Länsstyrelserna flera uppdrag: Länsstyrelsen, ger tillstånd till miljöfarlig verksamhet (krematorier), granskar tillsammans med skatteverket den stiftelseförvaltning som i församlingssammanhang ofta har diakonala ändamål, samt utser begravningsombud. Begravningsombudet ska med full insyn i begravningsverksamheten bevaka intressen för de som inte tillhör Svenska kyrkan. Ombudet och Kammarkollegiet granskar begravningsverksamhetens budget. Äldre byggnader och miljöer faller under kulturminneslagen som justerades 1999 i och med relationsändringen mellan staten och Svenska kyrkan. Här har både Riksantikvarieämbetet och Länsstyrelsen intressen att bevaka. Länsstyrelsernas antikvarier granskar, med hjälp av länsmuséerna, församlingars underhålls- och restaureringsplaner när en gammal kyrka ska restaureras. Att vara fastighetsägare innebär också att Boverket kräver in energideklarationer.

Arbetsmiljöverket (AV) utövar tillsyn över arbetsmiljön och kan efter inspektion förelägga församlingar att vidta åtgärder.<sup>420</sup> Jämställdhetsombudsmannen (numera diskrimineringsombudsmannen) har genomfört särskilda granskningar av Svenska kyrkan 1997-2000 och 2007-2008 för att kontrollera att den årliga egenkontrollen med jämställdhetsplan och lönekartläggning genomförs.<sup>421</sup> Även det systematiska brandskyddsarbetet är ett egenkontrollarbete som ska rapporteras till brandskyddsmyndigheter för deras bedömning av tillsyn.

Som nämnts ovan granskas en gemensamt finansierad vårdverksamhet, samtalsmottagningen, av landstinget. De förskolor med

---

<sup>419</sup> SFS 1998:1591.

<sup>420</sup> AV genomförde en större granskning 2005-2007: Arbetsmiljöverket Tillsyn över Svenska kyrkans arbetsmiljö, rapport 2007:3.

<sup>421</sup> Jämo (2008).

kommunalt stöd som drivs i grannförsamlingen utvärderas av sociala myndigheter.

Miljömessigt ställs särskilda krav på kremationsverksamhet vilket är en miljöfarlig verksamhet som prövas enligt Miljöbalkens bestämmelser. Den lokala miljönämnden är tillsynsmyndighet. Församlingen lämnar årliga rapporter till Naturvårdsverket. Rapporten bygger på ett egenkontrollprogram och innehåller allt från rökgas- och kvicksilvervärden till redogörelse vart man lämnar kransar till kompostering. Vid vissa tillbud rapporteras till AV, lokala skyddskommittén och en branschorganisation.

### 6.3.8 Övriga granskare

#### Media

Medias intresse är inte knutet till något specifikt delområde utan kan riktas mot det som journalister finner intressant. Hur ser medias granskning av kyrkan ut? I pressklipp från de två lokaltidningarna<sup>422</sup> avspeglas årets högtider via kyrkan, dels återspeglas kyrkliga aktiviteter och arrangemang. Kyrkliga frågor kända på nationell nivå, som kyrkomötets diskussion kring homosexualitet och äktenskap, görs lokala genom intervjuer om de lokala prästernas ställningstaganden.<sup>423</sup>

Händelsebevakningen rör sådant som till- och avträdande kyrkoherdar, medlemsutvecklingen och försäljningar av kyrkans fastigheter. Insändare levererade under perioden viss kritik, dels i homosexualitetsfrågan, dels om dålig tillgänglighet, men också ett positivt referat från en sinnesrogudstjänst.

Det diakonala arbetet och samverkan med kommunen lyftes fram i samband med en nedläggningshotad fritidsgård som fick bidrag från kyrkan, om ett samverkansprojekt om drogfritt boende, och om

---

<sup>422</sup> Oktober 2003 – april 2004.

<sup>423</sup> På liknande sätt fick SVT:s Uppdrag Granskning avslöjande 2008 om kisthanteringen vid jordbegravningar en pendang i en intervju med den lokale kyrkogårdschefen. Lokaltidningen hörde av sig till kyrkogårdsförvaltningen och efterhörde om kisthanteringen vid jordfästningar var etiskt godtagbar.



kyrkliga förskolor. Senare under 2004, i jultid, speglades en kritik från Svenska kyrkan gentemot kommunen under rubriken "[Stadens] fattiga ber kyrkan om pengar"

I genomgången av pressklipp finns också en återkommande helsidesannons med två sidor journalistiskt material. Denna annonsering som kyrkan själv framställt har församlingarna i staden gått samman om. Innehållet har varierat. Den 21 mars 2004 kunde man läsa rubriken "Diakonin kommer alltid först". Fem kyrkomedarbetare i en församling står i ring på bild, med sina namn och orden "Alla har de till uppgift att hjälpa andra" i bildtexten. En stor textruta har rubriken "Det goda livet är diakonins mål". Under finns rubriker med brödtext om: Rehabilitering av frivivna; Mötesplats för unga mammor; Integrationsprojekt; och Utrota hungern i världen. Andra kyrkliga helsidesannonser under perioden okt 03 – april 04 tog upp konfirmand- och körarbete, kyrkans verksamhet på en skola, frivilligarbete och julens firande. I en av annonserna framträdde ledande kyrkopolitiker tillsammans med en redovisning av vad kyrkoavgiften används till. Här uppmanades läsaren höra av sig för att svara på frågan "Vilken slags kyrka vill du ha?".

Vid denna genomgång av pressklipp under ett drygt halvår vill jag nog beteckna den journalistiska bevakningen mer som spegling än granskning.

## Intresseorganisationer

Begravningslagen ställer krav på samråd med andra trosbekännare för att tillmötesgå deras begravningstraditioner. För "skyddsvärda intressen" kan både myndigheter och föreningar, nationella och lokala aktörer engagera sig och granska förslag och förändringar. I den studerade församlingen var både hembygdsförening och kulturhistoriskt intresserade individer aktiva. Handikappföreningar likaså när det gäller att granska tillgänglighet. Vid ett tillfälle ställdes frågan till kanslichefen om vilka aktier kyrkan ägde. Det kan vara både media och påtryckargrupper som ur ett etiskt perspektiv är intresserade av vad som finns i församlingars och förvaltade stiftelsers aktieportföljer.

## Kommersiella granskare

I den undersökta församlingen förekommer även granskning på marknadsmässig grund. Tidigare har församlingen ansetts solvent. Men den negativa medlemstalsutvecklingen aktualiserar att banken vid behov av lån granskar kreditvärdigheten genom att skärskåda kassaflöden, fastighetsbeståndet och restaureringsbehov.

### 6.3.9 Chefernas syn på granskarna

Revisorerna beskrivs som krävande. Siffermässigt gör man enbart stickprov för att se om de ekonomiska rutinerna och internkontrollen fungerar. Kanslichefen berättar att revisorerna är intresserade att gå in och titta på verksamheten. ”Och där kan vi inte redovisa nå’nting”. I denna konflikt har revisorerna ”mera hårdfört” sagt att där måste vi göra någonting. ”Och det är ju det som är, för mig, den största hjälpen.” Kanslichefen menar att han kan uppfatta revisorerna som plågoris i vissa sammanhang, men att han som chefstjänsteman ser dem som tillgångar. Detsamma gäller andra granskande aktörer såsom handikappråd och länsstyrelse.

Även kyrkoherden har en positiv syn på granskningarnas syfte och noterar att han ser samfällighetskansliet som en resurs för att hantera ”jämsällhetsplaner och alltihopa”. Sådana saker tycker han är viktiga, och relativt självklara.

## 6.4 Sammanfattning av Inventeringsstudien: lösa kopplingar

Hur fungerar redovisning och granskning i en församling, och vad, i en församling som numera är ett trossamfund och inte en ”statskyrka”, är föremål för kontroll? Vilka är granskarna? Fallstudien ger en relativt tydlig bild. Se figur nedan.

Aktör	Granskare	Församlingen granskas i egenskap av
Staten	<p><b>Arbetsmiljöverket</b>, utövar tillsyn över det systematiska arbetsmiljöarbetet</p> <p><b>Bilbesiktningen</b>, granskar församlingens fordon</p> <p><b>Boverket</b>, kräver in energideklarationer</p> <p><b>Försäkringskassan</b>, inhämtar rehabiliteringsplaner</p> <p><b>Kammarkollegiet</b>, granskar underlag för begravningsavgiften</p> <p><b>Länsstyrelsen</b>, utövar tillsyn över stiftelseförvaltning, tillstånd för miljöfarlig verksamhet</p> <p><b>Länsantikvarie</b>, granskar underhålls- och restaureringsplaner</p> <p><b>Länsstyrelsens begravningsombud</b>, insyn i begravningsverksamheten ur de icke kyrkotillhörigas perspektiv</p> <p><b>Naturvårdsverket</b>, inkräver årlig rapport för miljöfarlig verksamhet</p> <p><b>Ombudsmannen</b> (f.d. Jämo, DO, HO), granskar diskrimineringsärenden, jämställdhetsplaner, lönekartläggning</p> <p><b>Riksantikvarieämbetet</b>, granskar underhålls- och restaureringsplaner</p> <p><b>Riksarkivet och landsarkiven</b>, inspekterar arkivhantering</p> <p><b>Riksrevisionen</b>, har granskat uppfyllandet av kulturminneslagen, den kyrkoantikvariska ersättningens bevarandeeffekt, begravningsverksamheten</p> <p><b>Skatteverket</b>, granskar ekonomisk förvaltning och stiftelser</p> <p><b>Statistiska Centralbyrån</b>, begär in löne- och personalstatistik, sjuk- och frånvarostatistik, m.m.</p>	<p>Arbetsgivare</p> <p>Arkivarie av allmänna handlingar</p> <p>Ekonomisk förvaltning</p> <p>Fastighetsägare</p> <p>Fordonsägare</p> <p>Huvudman för begravningsverksamheten</p> <p>Kulturminnesvårdare</p> <p>Stiftelseförvaltare</p>
Kommunala organ	<p><b>Brandskyddsmyndighet</b>, tillsyn över systematiskt brandskyddsarbete</p> <p><b>Hälsovårdsmyndighet</b>, utövar tillsyn över livsmedelshantering</p> <p><b>Kommunala handikappråd</b>, granskar tillgänglighet</p> <p><b>Kommunal miljönämnd</b>, utövar tillsyn över miljöfarlig verksamhet</p> <p><b>Länsmuseum</b>, remissorgan, granskar på länsstyrelsens uppdrag underhålls- och restaureringsplaner</p> <p><b>Sociala myndigheter</b> utvärderar kyrkliga verksamheter som finansieras med offentliga medel, såsom en samtalsmottagning</p>	<p>Huvudman för samlingslokaler</p> <p>Huvudman för serveringsverksamhet</p> <p>Offentlig miljö</p> <p>Miljöfarlig verksamhet</p> <p>Kulturminnesvårdare</p> <p>Vårdgivare med offentliga medel</p>

Kommersiella granskare	<b>Kreditgivare</b> (banker)	Låntagare
Intresseorganisationer	<b>Fackliga organisationer</b> , granskar budget, riskanalyser, arbetsmiljö <b>Andra trossamfund</b> , samråd enligt Begravningslag eller enligt avtal <b>Handikapporganisationer</b> , granskar tillgänglighet	Arbetsgivare Begravningsverksamhet Offentlig miljö
Kyrkliga granskare	<b>Biskop, stift och domkapitel</b> utövar tillsyn över församlingen, bl.a. genom att utfärda församlingsinstruktion och visitera. Biskop och domkapitel prövar blivande präster och diakoner, och utövar sedan tillsyn över dem. Stiftet granskar underhållsplaner. <b>Kontraktsposten</b> , biträder biskopen i dennes tillsynsuppdrag <b>Kyrkobokföringsinspektör</b> , utövar tillsyn över kyrkobokföringen <b>Kyrkokansliet (nationell nivå)</b> , samlar in statistik om församlingens verksamheter, bemanning och insamlade medel. <b>Revisorer</b> , granskar räkenskaper och bokslut, verksamhet m.m.	Församling med uppdrag att fira gudstjänst, bedriva undervisning, utöva diakoni och mission
Övriga	<b>Media</b>	Skiftande intresse

Figur 9: Granskande aktörer och deras intressen.

Graden av kontroll varierar med syftet. Det finns statistikinsamlare som inte har något intresse för den enskilda enheten, mer än att få data levererade. Och det finns kulturvårdande myndigheter som i detalj bestämmer var en kyrkbänk ska stå (kvar).<sup>424</sup> Slutsatsen är ändå att den dominerande granskaren av en församling är staten. Det finns även andra offentliga organ, och en handfull andra varav somliga intresseorganisationer. Den nya relationen mellan stat och kyrka har sannolikt inte betytt mindre statlig kontroll. Men intresset är delvis annorlunda, och kanalerna omlagda. Kyrkan granskas i mindre grad i egenskap av kyrka, utan snarare som arbetsgivare, fastighetsägare, huvudman för miljöfarlig verksamhet, etc. För en kyrklig enhet med klen ekonomi, medlemsnedgång och stora fastighetsinnehav blir, om sådana behov

<sup>424</sup> Kyrkans tidning nr 10/2007, 8-14 mars "Osäkert om banker får rivas".

uppkommer, lånegivare en kritisk granskare. En aktör som av strukturella skäl kliver fram på scenen är revisorerna, som i och med kyrkkoordningen 2000 fått en förstärkt roll. Förvaltningsrevision fanns förvisso tidigare, men med kravet på godkänd eller auktoriserad revisor för alla Svenska kyrkans enheter, tycks denna del professionaliseras och ges större tyngd.

Biskop, kontraktsprost och kyrkoherde ska enligt kyrkkoordningen ansvara för tillsynen över församlingens kärnverksamhet. Med, som i den studerade församlingen, en biskopsvisitation vart tolfte år, och ett kyrkoråd som enligt kyrkoherden tar ett begränsat uppföljningsansvar, blir den huvudsakliga granskaren av kärnverksamheten kyrkoherden.<sup>425</sup>

Den utifrån initierade granskningen av idag visar sig innehålla en inte obetydlig del egenkontroll och ansvaret att redovisa denna för aktuella granskare. Fallstudiens informanter menar att det går att bygga upp en redovisning så att de många externa granskarna blir nöjda, men det är resurskrävande och ibland svårt. Det visar sig också att den interna kontrollen beskrivs som besvärlig att forma och upprätthålla. Ett citat från en av intervjuerna med kanslichefen tycker jag är belysande.

De externa intressenterna är besvärande, men det är hanterbart. Medan de interna, de är både besvärliga och inte hanterbara.

Detta tycks bland annat bero på att man inte förstår varandra, och kommunikationen brister. ”Vi har inte samma karta helt enkelt”, menar kanslichefen. Det kan tolkas som att det internt finns ett (för)handlingsutrymme som externa intressenter inte alltid tillåter. De externa granskarna är ofta explicita både vad gäller uppföljningsansvar och måttstockar.

Detta blir tydligt i sammanställningen av hur de diakonala verksamheterna redovisas. Det är externa intressenter som förväntar redovisning, både tvingande som i fallet med landstinget, eller normativa, som i fallet med familjerådgivarna som ser systematisk uppföljning som ett

---

<sup>425</sup> Uppdraget som det definieras i kyrkkoordningen innebär att kyrkoherden både ska leda verksamheten och utöva tillsyn över den. KO 5 kap 1a§.

inslag i sin yrkesroll. Från församlingsledningen ställs få förväntningar på formell uppföljning eller utvärdering.

Pragmatiskt, men också i enlighet med det teoretiska tänkandet kring ”lösa och täta kopplingar” och organisationers resursberoende, så visar det sig att varje verksamhet anpassar sig till just de institutioner i omgivningen som man på något sätt är beroende av och/eller har någon form av redovisningsansvar inför. I förhållande till externa intressenter kan man (ibland med viss möda) kommunicera ”instrumentellt”, kvantifierbart om så krävs. I den församlingsinterna kontrollen föredras som nämnts andra parametrar. Där kommunicerar man helst samtalsvis. I kärnverksamheten är förekommande uppföljning och utvärdering företrädesvis informell, och beskrivs ibland som intuitiv. Det finns även ett i en medveten församlingssyn grundat och artikulerat motstånd mot managementtekniker och effektivitetsmått.

\*\*\*

Sammanfattningsvis: kyrkans forskningssekretariats initiativ att statistikföra det diakonala församlingsarbetet mötte oanade reaktioner. Jag har komprimerat dessa i begreppen *oförmåga*, *ovilja* och *trots*. Den inventerande undersökningen av en församling och dess diakonala verksamheter visar på löst kopplade redovisningsformer, svarande upp mot externa intressenter, men svagt internt förankrade. I båda studierna uppträder kyrkoherdar som grindvaktare, med ett uttalat motstånd mot nya granskningspropäer, även om somliga, av oavvislig karaktär (såsom jämställdhetsdokument) accepteras (om än inte alltid efterlevs). Motståndet motiveras både ideologiskt (kyrkosyn, diakonisyn) och praktiskt (kan inte, hinner inte).

I detta kapitel har jag givit prov på hur nymodigheter kan avvisas. I nästa kapitel ska jag i stället beskriva hur det går till när nya modeller anammas och tas i bruk.



# Kapitel 7

## Idéer på resa

Detta kapitel beskriver hur tre ”resande” idéer paketeras och blir modeller för att tas i bruk i församlingar. TQM blir Kyrkans Q, Balanced scorecard blir styrkort och Social Audit översätts till Social redovisning. Hur går denna ”översättning” till? Påverkas det diakonala arbetet? Kapitlet inleds med en kort presentation av den enkät med vars hjälp jag undersökt förekomsten av sådana modeller i Svenska kyrkans församlingar.

### 7.1 Stiftsenkäten: Förekomsten av nya modeller i församlingarna

Försommaren 2006 konstruerade jag en enkät riktad till stiftskansliernas utvecklingschefer. Syftet var att få en uppfattning om förekomsten av för kyrkan nya modeller för granskning och kvalitetsarbete.<sup>426</sup> Den innehöll frågor om förekomsten av olika modeller för styrning och uppföljning av verksamhet. Teoretiskt stöd till enkätens frågor har jag hämtat från Røvik och hans beskrivning av institutionaliserade organisationsrecept.<sup>427</sup> Dessa definieras som ”legitimerade recept på hur man bör utforma delar av en organisation”.<sup>428</sup> De återfinns som mångtydiga koncept med varierande benämningar. Målstyrning och kvalitetssäkring, styrkort och internkontroll är några modeller bland många. Under en rubrik i Røviks studie, ”Recept på personalpolitiska program och rutiner”, återfinns bland andra begrepp som medarbetarsamtal och kompetenskartläggning. Dessa går att känna igen i Svenska kyrkan om än beteckningarna varierar. Den modell som kallas medarbetarsamtal

---

<sup>426</sup> n=13. Titlarna varierade.

<sup>427</sup> Røvik (2004)

<sup>428</sup> Røvik (2004, s. 13).



återfinns i det kyrkliga kollektivavtalet som personalutvecklingssamtal, PU-samtal.

### 7.1.1 Stiftsenkätens resultat

Enkäten får betraktas som ett grovt mått för att belysa frågan om förekomst och vilka aktörer som är aktuella. Enkätresultatet visar att vissa "globala superstandarder" nått in i de kyrkliga organisationerna, men i begränsad omfattning (se tabell i bilaga II). De mest förekommande modellerna i församlingarna är medarbetarsamtal, målstyrning och någon form av kvalitetsmodell.

*Medarbetarsamtal* som koncept är det mest etablerade och förekommer i alla stift. En förklaring är att det ingått i kyrkans kollektivavtal sedan 1990 under namnet personalutvecklingssamtal. Kurser har sedan dess återkommande erbjudits arbetsgivarna.

*Målstyrning* (verksamhetsplan med uppföljning) som koncept aktualiserades i församlingar under 1990-talet. I kommentarerna från stiftsmedarbetarna beskrivs situationen i församlingarna: "Många skulle nog svara ja på frågan om de gör uppföljning, men hur de gör blir nog mer tveksamt" (Svar från Luleå stift, med stöd av en revisorsrapport).<sup>429</sup>

---

<sup>429</sup> *Samordning av administrativa stödfunktioner, förstudie Luleå stift*, Ernst & Young AB 2006 (stencil). På uppdrag av Luleå stift gjorde en revisorsfirma 2006 en förstudie i en strävan att utveckla och samordna de administrativa stödfunktionerna i församlingarna. Här intervjuades kanslichefer, kyrkoherdar, kyrkogårdschefer m.fl. från ett fyrtiotal kyrkliga enheter; små, medelstora och stora församlingar. I rapporten uppmärksammas avsaknaden av mål och verksamhetsstyrning, i synnerhet för de administrativa stödfunktionerna, men också, om än inte i lika hög grad, för kärnverksamheterna. Flera av de intervjuade berättar att aktuell målbild saknas för församlingens verksamhet. Förekommande mål anses sakna styrande verkan. Undantag är kyrkogårdsverksamheten inom de större enheterna, vilket förklaras med att kyrkogårdschefer ofta har erfarenhet från andra verksamheter. Det är mindre vanligt att budget och verksamhetsplan är integrerade. När det gäller uppföljningen ligger fokus på den ekonomiska redovisningen. Den årliga verksamhetsberättelsen beskriver vad som gjorts men i mindre grad återknyts detta till målen för verksamheten och inte heller till resultatet av gjorda insatser. I flera fall anges att församlingarna saknar utvärderingsbara mål för sin kärnverksamhet. Bristen på styrning gäller också hur verksamhetens resurser används. "verksamheten rullar på och är inte föremål för prövning" (a.a., s.8). Några beskriver att verksamheten mer styrs av professionernas preferenser och enskilda medarbetares intressen och

Storleken påvisas ha betydelse. ”De stora församlingarna har resurserna, i de mindre blir det mer informellt” (Svar från Stockholms stift). Det påpekas att det nya regelverket, och en särskild aktör, nämligen revisorerna, är en faktor som driver förändring.

Det hör ihop med budgetarbetet, och har blivit mer knutet till målen, eftersom fullmäktige ska besluta om mål, enligt kyrkoordningen. Revisorerna har krävt att det ska finnas mål vilket är nytt från 2000. Och det ligger i de större revisionsbyråernas koncept att följa upp målen. Så mål, bättre eller sämre formulerade, finns numera på agendan på ett helt annat sätt än tidigare. (Svar från Skara stift)

Av svaren sluter jag mig till att verksamhetsmål i någon form, baserade på ett övergripande måldokument (församlingsinstruktionen) är allmänt förekommande, och att verksamhetsuppföljning, som en del av modellen förvisso förekommer, men i skiftande grad av kvalitet, metod och systematik.

Den vanligaste kvalitetsmodellen var *Kyrkans Q*. Dock visade enkäten att den inte fått något större genomslag.<sup>430</sup> Andra koncept som Miljödiplomering, Team eller styrkort kan få enstaka lokala nedslag, ibland via ett stifts lansering och stöd.

---

engagemang än av behov och önskemål från de som ”verksamheten är till för” (a.a., s.13).

<sup>430</sup> Kyrkans Q angavs förekomma i elva av stiftens, men i fem av dessa enbart som enstaka fall. Mest förekom Kyrkans Q i Stockholms och Göteborgs stifts församlingar. Ett något större genomslag har en nedbantad version av Kyrkans Q haft, framtagen för ett samlingsprojekt inom Europeiska Socialfondens Växtkraftprogram. Samlingsprojektet hade inte samma bredd, som normalt Kyrkans Q-arbete, vilket syftar till både kompetensutveckling och verksamhetsutveckling. ESF-stödet kunde gå enbart till kompetensutveckling. Ett sextioal församlingar, främst storstadsförsamlingar, arbetade med just detta under 2006.

Standard enl. Røvik	Benämning i enkäten	Aktörer	Intern förankring
Medarbetarsamtal	PU-samtal	Församlingsförbundet, stift, fackföreningar	Med stöd av kollektivavtal
Målstyrning	Verksamhetsplan med uppföljning	Stift, revisorer	Med visst stöd av kyrkoordningen <sup>431</sup>
Total Quality Management	Kyrkans Q, Team, ISO, styrkort	Församlingsförbundet, stift, studieförbund, externa konsulter	Saknar stöd i någon reglering

*Figur 10: De vanligast förekommande ”organiseringsrecepten”.*

### 7.1.2 Stiftsarbetsarnas synsätt

Det framgår i stiftsarbetsarnas svar att implementeringen i församlingarna är en pågående process, men den är inte systematisk och samordnad. Intressenterna och stödstrukturerna varierar (se figur ovan). Inget koncept är heltäckande.<sup>432</sup> Stiftsarbetsarnas svar visar också att stiftet ser sig som möjliggörare för församlingarnas nyttjande av nya modeller. Man menar dock att församlingarnas förmåga att ta sig an nya organisationsrecept är begränsad. Flera stiftsansvariga, dock inte alla, såg positivt på modellerna. De används dock i liten utsträckning i den egna stiftsorganisationen, med undantag av medarbetarsamtal och målstyrning.

Det visade sig vara lätt för stiftsansvariga att ange motiv för användandet av de aktuella metoderna: Ökad effekt och effektivitet, ekonomiska motiv, verksamhetsutveckling och arbetsmiljö, personal- och kompetensutveckling. Denna lista täcker många av organisationsutvecklingens deviser, men jag noterar att vare sig brukarperspektivet eller medlemsperspektivet artikuleras av de tillfrågade stiftsarbetsarna. Inte heller lyfts några specifika teologiska eller ideologiska motiv fram.

<sup>431</sup> Kyrkoordningen 3 kap. 6§ p.1.

<sup>432</sup> I en undersökning i Karlstads stift 2005 ställdes frågan till 27 diakoner om de hade regelbundet återkommande utvecklingssamtal med sin chef. En fjärdedel svarade nej. *Rapport & sammanställning av enkätundersökning bland diakoner i Karlstad stift våren 2005*, stencil, Inga-Lena Dahl Larsson.

Frågorna rör sig i en sfär – och enkäten har ju inbjudit till det – där språket är tekniskt rationellt. Men det är ändå värt att notera att varken målgrupper eller ideologi kommer i fokus i en fråga om motiv för att använda kvalitetsmodeller.

Sammanfattningsvis visar enkäten att ett fåtal utifrån kommande organiseringsrecept, av det slag som här efterfrågats, har anammats i församlingarna.

## 7.2 Reseberättelsen: tre idéer på resa

Det är alltså inte för Svenska kyrkan representativa församlingar som här studeras. De tillhör de fåtaliga som arbetat med de valda modellerna.

När jag nu ska undersöka hur nya modeller av granskning och kvalitetsarbete påverkar lokala församlingar och deras diakonala arbete, är en fråga om modellerna anpassas för den lokala praktiken. Alternativt, om den lokala verksamheten anpassas till modellen. Rimligen kan det också ske en ömsesidig anpassning. För att klarlägga detta kommer jag att spåra den inresande idén längs dess ”färdväg”, inspirerad av idémodellen som presenterades i kapitel 5. Jag beskriver tre idéers ”resor”: från TQM till Kyrkans Q; från Balanced Scorecard till styrkort; från Social Audit till Social redovisning; och dessa koncept översättning i två pastorat vardera. Den resande idéns redigering redovisar jag schematiskt i tre faser: bakgrundsiden, paketeringen och den lokala tolkningen.

<b>Bakgrundsidé</b>	<b>Paketering</b>	<b>Översättning i handling</b>
TQM	Kyrkans Q	i pastorat A och B
Balanced Scorecard	Styrkort	i pastorat C och D
Social Audit	Social Redovisning	i pastorat E och F

*Figur 11: Översikt över kapitlets empiri*

Varje pastorat presenteras i ord och siffror, med statistik som beskriver medlemsutveckling och församlingens kontaktytor vid gudstjänster,

samt dop- och konfirmationsfrekvens.<sup>433</sup> Som nämnts tidigare finns ingen samordnad och därmed jämförbar statistikinhämtning för Svenska kyrkans diakonala arbete.

I kapitlets avslutande del undersöker jag hur och till vad denna översättning används. Har det lokala diakonala arbetet påverkats?

När jag fördjupar mig i det empiriska materialet visar det sig att varje ”inresande idé” vid närmare betraktande består av en sekvens med idéer och begrepp, och den lokala praktiken är inte en utan flera. Så i medvetenhet om att vad som hitintills kallats ”idén” i själva verket är ett paket med idéer och att den lokala församlingen har flera delar så frågar jag:

Vad händer med den resande idén när den paketeras och översätts i handling?

Hur används denna översättning? Är det någon skillnad i olika delar av den lokala praktiken?

Hur går översättningsprocessen till?

### 7.2.1 Från TQM till Kyrkans Q

Denna korta rubrik innefattar en lång resa. TQM står här för några grundläggande idéer som tagit form via den amerikanska utmärkelsen Malcolm Baldrige Reward som översatts till Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) av Institutet för kvalitetsutveckling (SIQ). Detta material har sedan omformats till ”SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling” som av Församlingsförbundet utvecklats till Kyrkans Q för bruk i Svenska kyrkans församlingar. Kyrkans Q har i sin tur utgivits i några olika versioner.

TQM (Total Quality Management) → Malcolm Baldrige Quality Reward → Utmärkelsen Svensk Kvalitet → SIQs modell för kundpassad verksamhetsutveckling → Kyrkans Q → Kyrkans Q ”light version”, redskap för kompetensutvecklingsanalys → Kyrkans Q för förtroendevalda
---

*Figur 12: Från TQM till Kyrkans Q*

---

<sup>433</sup> Källa: Svenska Kyrkans statistikdatabas samt församlingarnas årsredovisningar.

## Bakgrundsiden

Total Quality Management (TQM), beskrivs som 1990-talets ”allra mest spridda och populära organisationskoncept i västvärlden”.<sup>434</sup> Dess huvudsakliga fokus är ”kunden”, i flera meningar. Kundens subjektiva uppfattning om kvalitet ska vara föremål för organisationens uppmärksamhet. Men även medarbetarna beskrivs som (interna) kunder man levererar tjänster eller produkter till.

I en forskningsöversikt konstaterar Hackman och Wageman att TQM kommit att betyda olika saker för olika personer.<sup>435</sup> Därför går de till ”grundarna” – W. Edwards Deming, Joseph Juran och Kaoru Ishikawa – och undersöker vad de avsett TQM vara. Några sådana karaktärstecken beskrivs kortfattat här. En utgångspunkt är att en organisations främsta syfte är att överleva – ”stay in business”. TQM-strategin grundar sig på några antaganden, bland annat att dålig kvalitet medför högre kostnader än upprätthållandet av hög kvalitet, samt att kvalitet är den högsta ledningens ansvar. För att åstadkomma interventioner som förbättrar kvaliteten specificerar TQM:s fäder fyra principer: 1) fokus på arbetsprocesser, 2) analys av oförutsedda variationer i verksamhetens processer och utfall, 3) systematiskt insamlad data för att följa processerna och lösa uppkomna problem (”management by fact”) samt 4) lärande och kontinuerliga förbättringar.<sup>436</sup> Det räcker inte att peka i en riktning och hoppas på resultat. Företagets ledning måste träna sina medarbetare att mäta, analysera och förbättra arbetsprocesserna. Tesen är att ett företags långsiktiga ”hälsa” är beroende av att man behandlar kvalitetsförbättringar som en strävan utan slut. Det finns alltid saker att förbättra, och därmed alltid något nytt att lära för den som engagerar sig i kvalitetsarbete.

TQM-ideologin betonar lagarbete och ömsesidigt beroende, utifrån synsättet att:

---

<sup>434</sup> Røvik (2004, s. 54.). Scott beskriver TQM som “the most significant contemporary attempt to stimulate and institutionalize change” (Scott 2001, s. xvi).

<sup>435</sup> Hackman & Wageman (2000).

<sup>436</sup> Hackman och Wageman (2000, s. 25).

It is the system, not individual efforts, that ultimately determines quality.<sup>437</sup>

Begreppet TQM får idag ses som ett ”paraplybegrepp” med osäkert definierade gränser. Bland annat konstaterar Hackman och Wageman i sin studie av TQM-modeller att användandet av vetenskapliga metoder och statistik inte används i den utsträckning som lärs ut.<sup>438</sup>

Den TQM-översättning som går under namnet ”SIQs modell för kundorienterad verksamhetsutveckling” beskriver sig som uppbyggd ”utifrån en generell modell för hur en organisation fungerar”.<sup>439</sup> SIQ menar sig också veta att verksamheter som utvecklas enligt SIQs modell ”ökar sin överlevnadskraft genom nöjdare kunder, medarbetare och huvudmän”.<sup>440</sup> Till sin struktur är Kyrkans Q med de sju kapitlen där verksamhetens olika delar går igenom mycket lik SIQ-modellen.<sup>441</sup>

## Paketeringen

Initiativet till Kyrkans Q togs av en handläggare inom den kyrkliga arbetsgivarorganisationen Församlingsförbundet 1997. Idén förankrades i det personalpolitiska råd som de fackliga organisationerna och Församlingsförbundet tillsammans bildar kring det gemensamma intresset arbetsmiljö. Efter ett pilotprojekt gjordes bedömningen att SIQ-modellen var användbar inom kyrkan, men att materialet måste anpassas, innehållsmässigt och språkligt, ”för att det skulle bli förstått och accepterat av de kyrkliga medarbetarna”.<sup>442</sup> Ett exempel är att

---

<sup>437</sup> Hackman och Wageman (2000, s. 29).

<sup>438</sup> Hackman och Wageman (2000).

<sup>439</sup> SIQ (2008, s. 6.).

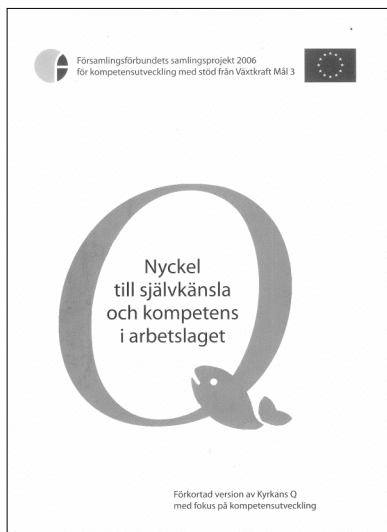
<sup>440</sup> SIQ (2008 s. 3.).

<sup>441</sup> De sju stegen, uppdelade i kapitel, omfattar i Kyrkans Q:s version 1.Strategisk planering, 2.Insamling och hantering av faktauppgifter, 3.Verkställande ledning, 4.Medarbetarnas utveckling, 5.Verksamhetens processer, 6.Verksamhetens resultat, 7.Församlingsbon i fokus (*Kyrkans Q – arbetsbok*, Svenska kyrkans församlingsförbund 2005).

<sup>442</sup> Yngvesson, Gösta, opublicerad redogörelse, dokument 2007-03-08: ”Kyrkans Q-historia”.

”kund” var ett begrepp som inte visade sig fungera. Istället valde man att skriva ”dom man är till för” och ”församlingsbor”.

En kyrklig version arbetades fram på licens från SIQ och ”Kyrkans Q” etablerades. Q står för Quality. I den framtagna logotypen ges Q:ets ”svans” formen av en fisk, vilket ger logotypen en kyrklig innebörd. Fisken är en gammal kristen symbol.<sup>443</sup>



*Figur 13: Omslag till Kyrkans Q kompetensutvecklingsmaterial 2006.*

I en rapportering från 1999 års pilotseminarier ställs frågan varifrån de grundläggande värderingarna i Utmärkelsen Svensk Kvalitet kommer.<sup>444</sup> Frågan om kyrkan ska ”köpa” dessa värderingar bemöttes med en motfråga: Har inte kvalitetsvärderingarna sitt ursprung i kristet humanistiskt tänkande? I ett referat från en morgonandakt kopplas värderingen ”Engagerat ledarskap” till Johannesevangeliets tionde kapitel där Jesus använder bilden av den gode herden som känner sina får. Kvali-

---

<sup>443</sup> Första bokstaven i de grekiska orden för ”Jesus Kristus, världens frälsare” bildar det grekiska ordet för fisk, ICHTYS.

<sup>444</sup> Kyrkans Q nyhetsbrev nr 6/1999.



tetsmaterialets värderingar om ”Samverkan” och ”Allas delaktighet” ställs bredvid Romarbrevets bildspråk om Kristi kropp.<sup>445</sup>

SIQ-materialets ”grundläggande värderingar” kom i Kyrkans Q:s nyhetsbrev från 2000 att betecknas som ”föresatser”.<sup>446</sup> Här konstateras att en lista med goda föresatser för församlingsarbete kan likna motsvarande värderingslistor inom näringsliv och offentlig sektor. ”Det handlar helt enkelt om förutsättningar, som är kännetecknande för effektiva och framgångsrika organisationer.”<sup>447</sup> Vissa anpassningar gjordes dock, vilket framgår vid en jämförelse mellan SIQs modell för kundanpassad verksamhet och Kyrkans Q. De flesta (tio av tolv) är samma. Unika för Kyrkans Q är två så kallade förhållningssätt: ”Engagerat medarbetarskap” och ”Värdegrund”.

Arbetslaget skall ha en gemensam förståelse för den vision och värdegrund som församlingen, med ledning av bibel och kyrkoordning, formulerat i sin församlingsinstruktion. Kompletterad med medarbetarnas egna erfarenheter i församlingsarbetet skall denna vision och värdegrund präglade arbete och arbetsatmosfär.<sup>448</sup>

Redigeringen sker alltså dels genom att mönstra ut vissa begrepp och ersätta dem med andra, dels genom att kontextualisera somliga begrepp och anknyta dem till bibliska bilder och kyrkliga föreställningar. Tidigt bedömde man även att SIQ-modellen måste kompletteras med tillämpning av en dialogmetodik ”för att undvika läsningar och nå konsensus”.<sup>449</sup>

Med hjälp av nyhetsbrevet Svenska kyrkans Q började informationsseminarier erbjudas stift och församlingar från 1998. 2002 testades Kyrkans Q i ett par församlingar. En pärm med arbetshäften började saluföras i nyhetsbrev januari 2003. I detta noteras att Svenska kyrkan

---

<sup>445</sup> Romarbrevet kapitel 12 vers 4-5.

<sup>446</sup> I Kyrkans Q:s nyhetsbrev nr 7/2000 skriver man att man velat reservera begreppet ”grundläggande värderingar” för ”Skriften, kyrkoordningen och församlingsinstruktionen”.

<sup>447</sup> Kyrkans Q nyhetsbrev nr 7/2000.

<sup>448</sup> Kyrkans Q -arbetsbok (2005 s. 9).

<sup>449</sup> Yngvesson (2007) Kyrkans Q-historia, opublicerad rapport.

nu fått sin egen variant av SIQ-modellen, precis som Lands-  
tingsförbundet och stora kommuner tagit fram egna material.

Trots det mångåriga utvecklings- och informationsarbetet har det varit relativt få församlingar som använt Kyrkans Q. Medarbetare från 65 lokala kyrkliga enheter har under perioden 2001 till våren 2009 deltagit i de återkommande kursdagarna där metoden och materialet presenteras.<sup>450</sup> I september 2005 hade jag möjlighet att delta i denna kurs. Där presenterades en metodbok, en arbetsbok med frågor och en fiktiv exempelsamling. Sedan arbetade deltagarna med materialet som vore de en församlings arbetslag.

Noteringar från deltagande observation under två kursdagar om Kyrkans Q september 2005.

*Anteckningar från första kursdagen.*

*I kontorshuset över Söderhallarna, ett glas- och stålbygge med utsikt över Medborgarplatsen, hålls kursen om Kyrkans Q. Från brödbod och ostdisk därnere kommer mustiga ångor, god lunch serveras på Melanders Fisk. En medelålders kursledare, skärpt, drivande, och en något äldre, stabil och kargt moderlig med finländsk dialekt. En känsla av lugn infinner sig, är väl innesluten och skyddad från församlingars kaos. Här råder rationalitetens och hanterbarhetens lugn; arbete och slit, men situationen är möjlig att bemästra – det är det ångstdämpande budskapet.*

*Anteckningar från den andra kursdagen.*

*När vi i ett grupparbete bläddrade i Kyrkans Q-materialets arbetsbok med många mallar och frågor infann sig trötthet och förvirring. En deltagande kyrkoherde berättade om församlingens revisor som kom med en blankett där man skulle följa upp kvalitet och kvantitet. Kyrkoherdens reaktion blev: "Jag storknar!" Vi diskuterade om man vid sådan här självgranskning kan vara lyhörd, om än inte systematiskt, men ändå komma rätt nära verkligheten? Tidsaspekten berördes också. Kyrkoherden kommenterade: "Första*

---

<sup>450</sup> Källa: kursdeltagarlistor från Svenska kyrkans församlingsförbunds kurssekretariat. Hur många av dessa kursdeltagare som sedan arbetat med Kyrkans Q i sin församling finns inte dokumenterat.

*gången tar det mycket tid, andra går det lättare... men man funderar... är det det här jag prästvigdes för?"*

\*\*\*

En nedbantad version av Kyrkans Q, framtagen för ett samlingsprojekt inom Europeiska Socialfondens Växtkraftprogram, fick 2006 relativt stor spridning. Bantningen berodde på att projektet, som gällde en analys av fortbildningsbehov, inte hade samma omfattning som vanligt Kyrkans Q-arbete. Ett sextiotal församlingar, främst storstadsförsamlingar, arbetade med just detta. 2007 lanserades ytterligare en variant, *Kyrkans Q för förtroendevalda*, med inriktning på kyrkorådets processer: beredande, styrande och beslutande.

I en forskningsrapport om Svenska kyrkans arbetsmiljöarbete, aktualiserad av Arbetsmiljöverkets granskning av Svenska kyrkans församlingar, beskrevs Kyrkans Q innehålla flera viktiga områden för utveckling av den psykosociala arbetsmiljön.<sup>451</sup> Som modell för verksamhetsutveckling bedömde forskarna Kyrkans Q vara mycket lovande.

#### *Idébärarna som aktiva översättare*

Jag har intervjuat två av Kyrkans Q:s projektledare, samt den konsult knuten till SIQ som följt utvecklingsarbetet genom åren.

Ett tidigt komplement till Kyrkans Q var "Dialogmetoden", lanserat av den första projektledaren. I syfte att skapa goda erfarenheter av samtal instrueras deltagarna i gruppsamtal att utse samtalsledare, antecknare, tidhållare och "till-saken-hållare". Poängen är en mötesdisciplin där alla får komma till tals utan att bli ifrågasatta. För att bidra till ett positivt arbetsklimat införde den andra projektledaren en teori om Appreciative Inquiry.<sup>452</sup> Genom "uppskattande frågor" har hon konstruktivt försökt styra hur församlingens medarbetare berättar om

---

<sup>451</sup> Bruhn, Lind & Svensson (2005).

<sup>452</sup> Branson (2004).

den verksamhet som Kyrkans Q - manualen ställer frågor om. Poängen enligt projektledaren är att beskriva nuläget för arbetsorganisationen

... med glädje och lust och frustrationer, whatever, men det är i alla fall ett arbete som görs! Som blir synligt i all sin glans och bräcklighet. Där finns energin för att gå vidare.<sup>453</sup>

I Utmärkelsen Svensk Kvalitet kan man tillgodoräkna sig poäng och tävla i organisatorisk kvalitet. Detta viftar projektledaren bort som ointressant, men menar att hon skulle kunna tänka sig någon form av diplomering för att ”folk ska kunna vara stolta över att dom har uppnått något”.

2006 sker avlösning av projektledare, tillträder gör en civilingenjör med lång erfarenhet av arbete med kvalitetssäkring inom tillverkningsindustri, kvalitetsutveckling inom sjukvård samt sedermera inom non-profitföretag som ägnar sig åt rehabilitering. I en artikel i Kyrkans tidning beskriver hon hur hon uppfattar Kyrkans Q:s funktion:

Det finns en ovana att tänka som i termer av mål och styrning. Sedan kyrkan separerade från staten har det blivit tydligare att kyrkoherden verkligen är en chef och att församlingen är som vilken organisation som helst. Man brukar klaga i församlingar på otydligt ledarskap. Nu måste den bli tydligare. Där kommer Kyrkans Q in som ett verktyg för att uppnå den tydligheten.<sup>454</sup>

Var och en av projektledarna har lagt något till konceptet: Dialogmodellen, Appreciative Inquiry och framlyftandet av kvalitetsarbete som chefs- och ledningsverktyg.

### *Jämförelse SIQ - Kyrkans Q*

Som en förutsättning för att kunna efterleva slagordet *Ständiga förbättringar* anger SIQ-modellen att det som görs och åstadkoms systematiskt ska följas upp och utvärderas. En annan förutsättning för det metodiska förbättringsarbetet är ”en kultur som stimulerar till ständigt lärande,

---

<sup>453</sup> Projektledare (2003-2006).

<sup>454</sup> Utvecklingssekreteraren i Församlingsförbundet och ansvarig för kvalitetsverktyget Kyrkans Q, i en intervju i Kyrkans Tidning nr 39, 25 september 2008.

kreativitet och nya idéer”.<sup>455</sup> Detta för att kunna ha kraft att konkurrera på marknaden. Kyrkans Q motiverar ”framsynthet och ständiga förbättringar” med att det ger en god verksamhetsutveckling och förebygger fel. Här används inte uttrycket kultur utan ”en lust till metodiskt förbättringsarbete”.

I Kyrkans Q:s metod identifierar man ”styrkor och förbättringsmöjligheter” i församlingens arbetssätt. Sedan kan arbetslaget prioritera bland förbättringsmöjligheterna. Dessa noteras i en mall kallad ”Förbättringsplanering”. Här anges ansvarig för den förbättrande insatsen, tidplan och om det kräver någon kompetensutveckling.

Kyrkans Q frågar också om man brukar utvärdera, och om man har mått för detta. Projektledarnas erfarenheter av huruvida utvärdering brukar införlivas i en lokal församlings förbättringscykel visar sig vara ringa. Detta eftersom deras insats oftast är att inspirera och dra igång arbetet, medan utvärderingsfrågorna i samband med förbättringsarbetet kommer sent i processen. En viss aning om utvärderandets roll i SIQ-modellen gav den konsult jag intervjuade vid ett besök på Institutet för kvalitetsutveckling. Hennes erfarenhet från SIQ är att utvärdering, tillsammans med redovisning av resultat, utgör svaga punkter när organisationer granskas enligt SIQ-modellen.

## Den lokala översättningen

Jag lämnar nu paketeringen för att presentera två pastorat som arbetat med Kyrkans Q.

I pastorat A har jag intervjuat kyrkoherde och diakon. I det något större pastorat B är den komminister som ansvarade för arbete med Kyrkans Q intervjuad, liksom kyrkoherden, personalsekreteraren och två diakoner.

Introducerande kurser om Kyrkans Q erbjuds kontinuerligt i form av en två dagars kurs.<sup>456</sup> I de två fall jag här ska beskriva var det kyrkoherdarna som uppmärksammade möjligheten att delta i utbild-

---

<sup>455</sup> *SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling* (2008) Göteborg: Institutet för kvalitetsutveckling, s. 8.

<sup>456</sup> Se exempelvis *På rätt kurs* (2009) kurskatalog från Svenska kyrkans församlingsförbund.

ningen. I det ena fallet deltog även kyrkonämndens ordförande, med erfarenhet av kvalitetsarbete inom teknikföretag. I det andra fallet motiverade kyrkoherden sina komministrar, tillika mellanchefer, att - bitvis motsträvt - åka till Stockholm på kvalitetskurs. En av dem beskrev sin bristande entusiasm med orden: "... för mig... kvalitet, det är... lika upphetsande som fotsvett".

I båda fallen engagerade man Församlingsförbundets projektledare för Kyrkans Q att leda den första samlingen på hemmaplan med medarbetarlaget.

## Pastorat A

*Tabell 6: Statistik för pastorat A*

<b>Pastorat A</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>
Antal boende	10 897	10 901	11 243	11 333
Andel kyrkotillhöriga, i %	90	88	83	81
Besök vid kyrkliga handlingar <sup>457</sup>	5997	5097	6596	7523
Besök vid huvudgudstjänster (söndagar)	10 415	7036	6172	6400
Döpta i % av födda	86	94	86	69
Konfirmerade i % av kyrkotillhöriga 15-åringar	52	56	48	48

Pastorat A hade 2008 3 präster och 2 diakoner, sammanlagt 22 anställda. Kyrkoherden har varit anställd sedan 2003 (Källa: årsredovisning, Svenska kyrkans statistikdatabas, Svenska kyrkans matrikel 2008).

Pastorat A var ett tvåförsamlingspastorat som arbetade i tre distrikt, beläget i en kranskommun i en storstadsregion. Det diakonala arbetet inriktas på det personliga mötet, med få kontakter med andra samhällsinstitutioner. Diakonin beskrivs av diakonen som "ganska anonym".<sup>458</sup>

Kyrkoherden fann, efter ett drygt år på tjänsten, tiden mogen att "börja tänka på strukturer och organisation". Han beskriver det som att "varje verksamhet seglade som sin egen lilla ö" där varje medarbetar-

<sup>457</sup> Med kyrkliga handlingar menas dop, konfirmation, vigsel, begravning.

<sup>458</sup> Verksamhetsberättelse 2004 och 2005.

grupp ”vaktade på varandra”. Antalet råd, nämnder och utskott som han som kyrkoherde var föredragande i fann han vara besvärande många. Hur Kyrkans Q skulle kunna råda bot på detta var kyrkoherden inte klar över när han åkte till introduktionskursen. ”Men att det behövdes någonting, det var väldigt tydligt”.

Tanken var att personalen och de förtroendevalda skulle arbeta med Kyrkans Q parallellt. Efter två dagars introduktion arbetade personalgruppen med materialet i tvärgrupper, en gång i månaden, under kyrkoherdens ledning. Diakonen beskrev som en upptäckt att pastoratets verksamhet täckte in väldigt många områden: ”Att vi gör väldigt mycket bra saker”.

De förtroendevalda kom dock inte igång med att arbeta med Kyrkans Q. Processen hämmades också av att två arbetsledare slutade. Uttryck som ”Vad var det vi sa? Så där blir det alltid här” kom i svang. Motivationen att fortsätta arbetet sjönk och efter en periods uppehåll avslutades arbetet med Kyrkans Q i form av en heldag med förtroendevalda och medarbetare, ett och ett halvt år efter introduktionskursen.

Arbetet med Kyrkans Q resulterade i en lista på förslag till förbättringar i verksamheten, ”en ganska diger lunta med papper i alla fall”. Kyrkoherden beskriver att pastoratets information har förbättrats, liksom fastighetsskötseln. Man har också tittat på ”kedjorna”, från planering till verksamhet, som i modellen ska utmyнна i någon form av utvärdering. Men så långt kom man aldrig, berättar kyrkoherden.

Vi är fortfarande inte bra på det. Men vi kan knappast vara sämre än vi var innan. Så lite bättre har det blivit. Som [projektledaren] presenterade det var det ju väldigt klockrent hur man skulle göra och gå tillväga, och den här kolumnen [om utvärdering] skulle småningom fyllas i då. Men så långt kom vi inte faktiskt.

De diakonala medarbetarnas uppföljning har varit att var och en skriver sin verksamhetsberättelse samt besöker kyrkorådet för att berätta om verksamheten. Diakonen beskriver att gensvaret är klent, få frågor ställs, ”eftersom dom inte vet vad det handlar om”, ej heller om resultatet: ”Det är ingen som frågar”. Arbetet med Kyrkans Q har enligt diakonen inte påverkat sättet att följa upp den diakonala verksamheten.

Parallellt med Kyrkans Q påbörjades ett regleringsarbete som ledde till att man bildade ett enförsamlingspastorat. Det tänktes bidra till en effektivare och tydligare beslutsorganisation med ett kyrkoråd istället för tidigare två, som dessutom krävde en gemensam kyrkonämnd. Enligt stiftsstyrelsens utredning skulle det också innebära ett utökat självstyre och ökad kontroll över ekonomin.

Kyrkoherden menar att han ”hade klarat den här regleringen utan Kyrkans Q”, men att han framfört brister som Kyrkans Q-arbetet dokumenterade, bl.a. när det gällde ledarskap och förtroendevalda. I intervjun berättar kyrkoherden att han sovrade i Kyrkans Q-materialet och valde kapitlet om ledningen och de förtroendevalda för att få denna fråga genomlyst.

Kyrkoherden summerar för sin del att ”det allra bästa med alltihopa, det har varit att det blivit ett arbetslag”. Samtalsmodellen i Kyrkans Q-modellen, där alla får komma till tals, har bidragit till ”bättre ordning och reda” och ”en mera tillåtande atmosfär”. Detta verifieras av den intervjuade diakonen som beskriver att församlingens historia rymmer många sår och konflikter. ”Men vi har passerat det nu... så, vägen till varandra är mycket närmare nu.” Hon menar också att förståelsen för vars och ens arbetsituation ökat.

Behovet av detta blev genom arbetet med Kyrkans Q tydligt när det gäller det diakonala arbetet. Detta framför kyrkoherden själv:

Jag har inte riktigt vetat, om jag ska vara helt ärlig, vad diakoni är. Och det har inte dom förtroendevalda heller gjort. Och det har inte funnits en verksamhetsplan kopplat till budgeten t.ex. Så det har varit... liksom ”det här sköter ni så bra”. Därigenom så har ju också diakonerna, och många andra anställda, fått bygga upp sin egen verksamhet.

En följd av denna insikt blev att diakon och diakoniassistent med stöd av stiftet genomfört en diakonal inventering. Syftet var att kartlägga sociala behov och problem, för att kunna göra medvetna prioriteringar.

Intervjumaterialet visar på att det funnits olika målbilder för arbetet med Kyrkans Q. Där den förtroendevalde med erfarenhet av kvalitetssäkring från ett tekniskt företag åkte på kurs om kvalitetsbegreppet i kyrklig tappning, tänkte kyrkoherden på behovet av organisationsförändringar:



Jo, jag var väl också med i det där kvalitetstänkandet, men det är klart att jag ville att det skulle bli ett enförsamlingspastorat, och *ett* arbetslag.

Allt medan diakonen gör sin summering av projektet:

Själva upplevelsen är att...nu har vi gått igenom ytterligare en...alltså, ny chef, nya gardiner.

Man ansökte också om medel till kompetensutveckling från Europeiska Socialfonden med hjälp av Kyrkans Q, men utfallet beskrivs irriterat som en besvikelse.

Det framkommer i intervjumaterialet att också revisorerna ville se organisationen reformerad. De pekar för sina behov på avsaknaden av verksamhetsplaner. Det är därför värt att notera att vid en uppföljande intervju, två år efter det att Kyrkans Q avslutats, satt diakonerna med kyrkoherdens uppdrag till medarbetarna framför sig: att sätta upp realistiska och uppföljningsbara treåriga mål.

*Sammanfattning.* Omorganisering och arbetsmiljö framstår som kyrkoherdens motiv att initiera arbetet med Kyrkans Q. Dessa frågor har också bearbetats. Arbetet med Kyrkans Q har avslutats. Det diakonala arbetet blev under Kyrkans Q-processen mer synligt, bland annat i inventeringen av förbättringsområden. Pastoratets sätt att följa upp och utvärdera förändrades föga.

Pastorat B

*Tabell 7: Statistik för pastorat B*

<b>Pastorat B</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>
Antal boende	15 881	17 116	18 374	19 028
Andel kyrkotillhöriga, i %	93	90	86	84
Besök vid kyrkliga handlingar	9 677	12 898	16 146	14 917
Besök vid huvudguds-tjänster (söndagar)	14 869	13 378	10 339	11 168
Döpta i % av födda	88	94	90	93
Konfirmerade i % av kyrkotillhöriga 15-åringar	55	64	52	54

Pastorat B hade 2008 5 präster och 3 diakoner, sammanlagt 46 anställda. Kyrkoherden har varit anställd sedan 1998 (Källa: årsredovisning, Svenska kyrkans statistikdatabas, Svenska kyrkans matrikel 2008).

På pendlaravstånd utanför en storstad ligger pastorat B. Verksamheten är uppdelad i tre geografiska distrikt med varsin komminister som arbetsledare. Kyrkoherden menar att dessa, utifrån hans roll som kyrkoherde, har ”väldigt fria händer”. I ett kyrkligt konservativt stift har den nuvarande kyrkoherden arbetat med att förändra kyrkans image.<sup>459</sup> Han fann i Kyrkans Q ett målsättningsprogram med en, som han formulerade det, ”garanti för att det kommer ut till gräsrotterna, till våra medlemmar”. Något år innan hade han låtit göra en telefonenkät till 500 församlingsbor om hur väl man kände till församlingens verksamhet, hur man såg på den lokala församlingen,<sup>460</sup> hur ofta man besökte kyrkan, m.m. Resultatet visade enligt kyrkoherden på ”en väldig goodwill”. Telefonenkäten har senare upprepats för att kunna göra jämförelser. Komministern tolkar resultatet som att folk vet mer om kyrkan; ”Dom tycker att kyrkan är mer liksom modern och attraherande”. Medvetenheten hos de svarande om att kyrkan erbjuder vad som i enkäten kallas ”hjälpverksamhet” var dock låg, någon enstaka procent.<sup>461</sup>

Vad menas med att människor säger sig uppleva kyrkan ”modern”? En ledtråd ger komministern i en kommentar till det sammanhang hon arbetar i. Att ha en kvinnlig präst anställd, menar hon, ”är en kvalitetsstämpel” för en församling i ett konservativt stift.

Verksamheten expanderar på grund av inflyttning där många barnfamiljer flyttar ut från den intilliggande storstaden. Komministern konstaterar att ”någonstans har vi väl kanske inte riktigt haft grepp om vad vi gjort”. Man har haft fullt upp med arbetet i respektive distrikt vilket innebär att man ”inte riktigt lyckats överföra kunskap mellan distrikten heller”.

---

<sup>459</sup> Bland annat genom att anställa en präst som är kvinna, och att kyrkorådet beslutat ställa sig positiv till samkönade samlevnadsformer.

<sup>460</sup> Exempelvis: ”Tycker du att din kyrka är modern eller omodern?”, ”... levande eller stel?”, ”... inspirerande eller tråkig?”.

<sup>461</sup> PowerPoint-presentation pastorat B, ”mätning 2008”.

Efter en handledarstödd introduktion av Kyrkans Q arbetade personalen under halvdagar med att identifiera värdegrund och förbättringsområden, vilket avslutades med ett tvådagars internat. Arbetet med Kyrkans Q beskrivs ha inneburit att man fått syn ”på allt det bra som vi gör”. Det har också skapat rum för att reflektera ”varför vi gör det här och på vilket sätt vill vi göra det”. Här kommer också målsättningar för verksamheterna in, och frågan om utvärdering, något som man ser som svårt. Ett av de största hindren beskriver komministern vara känslomäsig:

I kyrkan arbetar man väldigt mycket med sig själv som insats, och det blir att, man vill inte bli värderad. Så länge ingen säger något så är det bra.

Liksom i pastorat A betonas samtalsmetodiken i Kyrkans Q-konceptet. Ett demokratiskt arbetssätt har både med teologi och med människosyn att göra, menar komministern, vilket får konsekvenser för hur evangeliet förmedlas:

När vi i arbetslaget lär oss att arbeta på ett sätt där människor blir sedda och hörda och lyssnade till, och deras erfarenheter tillvaratagna, så tror jag vi övar oss i att bemöta andra människor.

Medel från Europiska socialfonden har bidragit till att kompetensutveckling uppmärksammats särskilt. Den intervjuade komministern är roat överraskad att EU bidrar till att kyrkans personal får åka på retreat som kompetensutveckling.

Och att EU bekostar att folk ska åka någonstans och vara tysta en vecka, [skrattar] umgås med sig själva och Gud – det tycker jag är, det var inte riktigt vad jag hade väntat mig utav EU! Och det var kanske inte vad jag hade förväntat mig heller skulle komma ut av den processen. Utan jag trodde (...) nu ska vi lära oss administrera, nu ska vi göra så och bli duktiga och ordentliga.

Hon beskriver även en förändring åt en mer reglerad organisation, som skapar ”ordning och reda”. Detta, menar hon, frigör tid och energi. Å andra sidan ligger också i detta skeende ett ideal: ”Nu ska vi vara så

professionella, nu ska vi vara så duktiga”, i en kyrka som utför en massa saker, där man blir vad hon kallar en ”göra-kyrka”.

Pastoratets kyrkoherde har vid sin sida en personalsekreterare, som tidigare inte arbetat i Svenska kyrkan. Detta är utslag av en rekryteringsstrategi kyrkoherden har, att få ”in nytt blod” i meningen kunskap utifrån.<sup>462</sup> Han ser den tidigare statliga kyrkan som en orsak till ineffektivitet.

Normalt brukar man ju först producera, sedan får man in pengarna. Vi har ju tvärtom, och det gör oss lite slappa.

Personalsekreteraren berättar om strävan att ”bygga en så effektiv organisation som möjligt, med rätt kompetens på rätt tjänst”, men att pastoratet fått kritik för att inte ha tagit hänsyn till domkapitlets yttrande när präster och diakoner anställts. Att andra ska tala om vem som ska ha en viss tjänst utan att ha kunskap om de lokala behoven betraktar kyrkoherden som oseriöst och omodernt. I jämförelse med det kommunala bolaget personalsekreteraren tidigare var anställd i upplever hon också pastoratets organisation som mer tungrodd, när beslutet ska gå genom råd och nämnder.

... många saker som man tycker borde ligga delegerat på VD, som i så fall är kyrkoherde i den här rollen, och som i sin tur kan delegera till sina arbetsledare.

Personalsekreteraren menar att pastoratets administrativa personal har ett ”affärsmässigt tänk” med sig: ”Vem är kunden? Hur når jag kunden?” Men också synen på församlingen som en arbetsgivare som ska följa lagar och regler ”som alla andra”.

Vi är en organisation, och vi som är i organisationen är anställda för någonting. Och utifrån det jobba precis som vilken annan organisation!

Kyrkans Q ses dock inte av personalsekreteraren ”som någon form av marknadsföringsstrategi”, utan hon beskriver Kyrkans Q som ett målstyrningsinstrument.

---

<sup>462</sup> Exempel som nämns är att pastoratets kamrer ska vara civilekonom, och att vaktmästarna ska ha trädgårdsutbildning.

En fråga i Kyrkans Q är ”hur och i vilken omfattning ni utvärderar och förbättrar era tillvägagångssätt?” En vanlig notering i pastorat B:s dokumentation är att man som svar antingen skriver ”Sporadiskt”, ”Spontant”, eller ”Vi utvärderar inte formellt”. På min fråga om hur de utvärderar verksamheterna konstaterar personalsekreteraren att utvärdering är något som kyrkan inte ”är så himla bra på”. Men att ett av resultaten av Kyrkans Q-arbetet kan sägas vara

... att vi utvärderar. Och det tycker jag är ett stort steg. Att man efter varje termin i respektive arbetslag sätter sig ned och tittar på; ”Hur har vi gjort det?”, ”Har vi gjort det bra?”, ”Vad kan vi göra bättre?”

Detta sker även löpande vardagsvis, uttryckt som ”eftersnack efter aktiviteter”. Det framgår även att det förekommer enkäter inom barnverksamheten, och att man i den kommunalt finansierade förskoleverksamheten till kommunen redovisar en strukturerad uppföljningsrapport.<sup>463</sup>

Erfarenheten av Kyrkans Q är olika. Personalsekreteraren beskriver entusiasmen hos personalen efter internatet då man arbetade med Kyrkans Q: ”Nya tag! Nu ska vi jobba framåt, med dom här målen. Arbetsgivaren hör mig, arbetsgivaren ser mig. Jag är viktig.”

I intervjumaterialet går det även att spåra en besvikelse när det gäller uppföljningen av de långa listorna med förbättringsåtgärder. En intervjuad diakon uppfattade det som att locket lades på. Den bristande uppföljningen uppfattas av diakonen som del i ett mönster.

Överhuvudtaget tycker jag ibland att diakonin blir osynlig. Det tänkte jag på när vi hade den här Kyrkans Q då. Jo, vi fick ju vara med då också, och sedan efteråt så har man utvärderat, men diakonin har man då inte hunnit med. Det är väl också typiskt, då.

---

<sup>463</sup> Denna uppföljningsrutin fanns inte innan pastoratet fick kommunalt bidrag och underlättas av att förskollärarna uppges ha vana från kommunalt organiserad verksamhetsuppföljning som också innefattar årlig tillsynsinspektion.

Ett förbättringsförslag har genomförts. Förslaget att ”synliggöra diakonin” genom församlingsbladet har resulterat i att diakonerna har ett återkommande utrymme i bladet.

En senare anställd diakon har hört talas om Kyrkans Q men inte sett eller på annat sätt kommit i kontakt med det arbete som gjordes. Några utvärderingar görs inte, verksamhetsuppföljningen är enligt diakonen så ”tafflig” att hon inte vill dela med sig av den till mig. Den Mål- och utvärderingsblankett som framställts efter Kyrkans Q-arbetet menar diakonen inte är anpassad till diakonalt arbete utan tydligast till gruppaktiviteter där deltagarantal kan räknas. Enskilda besök redovisas inte, än mindre att sådana kan vara oerhört tyngande. Båda diakonerna vittnar om att den uppföljning som görs är informell, och framgångsmåtten likaså. Ett sådant mått är när människor tar sina vänner till kyrkan. Eller kommentarer som ”Vad bra det blev!”. Ett annat mått, i det här fallet på det sociala nätverket diakonen ingår i, är det antal människor som kom till diakonens mottagning i församlingshemmet när hon fyllde jämna år. Kyrkoherden bekräftar det informella sättet att följa upp den diakonala verksamheten.

Jag ser ju ett antal människor fylla på i våra gemenskaper, t.ex. soppluncher, men också arbetskretsar och andra, som en produkt av diakonens arbete.

Som grund för sin bedömning har kyrkoherden samtal med diakonerna själva, men också de intryck han får från andra. Exempelvis från sin hustru som arbetar inom vården.

Jag får ju det bakifrån den vägen. Och det är väldigt positivt om kyrkans diakonala arbete.

Någon formell redovisning utöver gruppverksamhet verkar inte förekomma. Det innebär inte att kommunikation inte äger rum. Diakonen känner trygghet i det förtroende och den uppföljning som samtalet med arbetsledaren utgör. Samtal förs också med enskilda ledamöter i kyrkorådet, om än inte i deras egenskap av att vara förtroendevalda. Somliga av dessa är också ideellt engagerade i det diakonala arbetet, vilket diakonen menar ger dem stor insyn i vad diakonen gör.

Kontakten med kyrkorådet som församlingens styrelse inskränker sig dock till inlämnad statistik. Den löskopplade relationen till kyrkorådet gäller också arbetet med Kyrkans Q där dessa inte deltog. Dock har kyrkorådet under 2009 initierat ett arbete med Kyrkans Q för förtroendevalda. Enligt projektledaren för Kyrkans Q är syftet att bidra till att personal och kyrkoråd ska få ett gemensamt språk för processtänkande, mål och uppföljning. Detta kan tolkas som ett svar på den bild kyrkoherden målar upp:

Min uppfattning [är] att kyrkorådets uppgift är att sätta mål och ramar för verksamheten, men, [suckar] ibland känns det som att kyrkorådet är en grupp för sig som man måste också styra och leda... Det är ju inte en styrelse som jobbar med mål.

Arbetet med Kyrkans Q har gått i vågor. Faktorer som sjukdom och byte av arbetsledare har bidragit till detta. Först fyra år efter medarbetarna involveras de förtroendevalda i Kyrkans Q.

*Sammanfattning:* Arbetet med Kyrkans Q initierades av kyrkoherden som ett kundfokuserande utvecklingsprogram för pastoratet, ett av flera inslag i en strävan att förbättra kyrkans image. Listor med förbättringsåtgärder arbetades fram. Det informella sättet att följa upp det diakonala arbetet förändrades inte. Efter några år introducerades Kyrkans Q även för de förtroendevalda.

## 7.2.2 Översättningen TQM – Kyrkans Q

Vad sker i paketeringen och översättningen? Hur det går till har intervjupersonerna berättat om ovan. Men vad händer med de resande idéernas innehåll i ”paketeringen”? På vad sätt hanteras de nya ”organiseringsrecepten” i det lokala sammanhanget? Förändras de? Jag kommer att följa översättningsprocessens olika faser genom att utgå från väsentliga teman i litteraturen om respektive koncept (bakgrundsiden) och vidare via paketeringen till den lokala användningen.

För översättningen från TQM – Kyrkans Q är viktiga teman 1) kundorienteringen, 2) det systematiska insamlandet av data för analys av verksamhetens processer och resultat, samt 3) hur implementering sker, uppifrån och ned eller nedifrån.

<b>Teori TQM/SIQ</b>	<b>Paketering Kyrkans Q</b>	<b>Översättning i handling lokalt, pastorat A och B</b>
1) Kundorientering	Arbetsmiljö- och medarbetarorientering	Medarbetarfokus genom: Förbättring av arbetsklimat (A+B) Kompetensutvecklings-analyser (A+B)
2) Systematiskt insamlade av data	Genomlysning av verksamheten, mer beskrivning än analys, med syfte att skapa stolthet bland medarbetarna.	Svag uppföljningspraxis, ofta informell, avsaknad av formell utvärdering (A + B).
3) Top - down: Koncernledningens engagemang för kvalitet betonas och ska spridas nedåt i organisationen	En central instans (arbetsgivarorganisationen) erbjuder lokala lösningar, ett sätt att implementera som sanktioneras av kyrkans centrala beslutande organ.	Bottom-up: Det lokala arbetet med Kyrkans Q förankras varken vertikalt eller horisontellt i Svenska kyrkan

*Figur 14: Översättningen från TQM till Kyrkans Q i församlingsbruk*

### 1) Kundorientering blir medarbetarfokus

I bakgrundsbeskrivningar av TQM är kunden i fokus. Detsamma gäller SIQs modell där det är kunden verksamheten är tänkt att orienteras mot. Men redan i den inledande diskussionen i kyrkans arbetsgivarorgan varseblivs (det då blivande) Kyrkans Q som en lösning på kyrkans arbetsmiljömässiga problem. För att förstärka detta lyftes en modell för dialog på arbetsplatsen in, som en del i anpassningen av SIQs modell för kyrkligt bruk. Det är ingenting som går emot SIQ-modellens intentioner som förvisso betonar medarbetarperspektivet, men utan att ha integrerat det pedagogiskt i arbetet med modellen.

För både pastorat A och B framstår ett förbättrat arbetsklimat med kontakter över arbetslagsgränser som ett av flera informanter omvittnat positivt resultat av arbetet Kyrkans Q. Likaså var båda pastoraten involverade i ansökningar om medel från Europeiska socialfonden för personalens kompetensutveckling.

Min tolkning är att kvalitetsarbetets huvudsakliga motivation skiftar radikalt i paketeringen och får genomslag i den lokala



översättningen. Det huvudsakliga intresset blir inte kunden, som delvis av ideologiska skäl utmönstras som begrepp. I den lokala översättningen av kvalitetsidéen blir den anställda medarbetaren den gestalt som kvalitetsarbetet fokuserar. En påtaglig drivfjäder för detta är den förekommande diskursen om Svenska kyrkan som dålig arbetsmiljö.

## 2) Systematiskt insamlande av data fullföljs ej

TQM:s ”Management by fact” visar sig bland annat i SIQs modell som frågor om hur man mäter verksamhetsprocessernas utfall och använder dessa resultat för att identifiera förbättringar, och hur man mäter kundtillfredsställelse. Även i Kyrkans Q finns det en fråga om hur faktauppgifter samlas, från ”andra församlingar, organisationer eller företag som ni vill jämföra med eller lära av”.<sup>464</sup> Denna fråga är dock nedtonad i jämförelse med SIQ-materialet.<sup>465</sup> Frågor om ”kundtillfredsställelse” finns dock med i Kyrkans Q, förutom att ordet församlingsbo ersätter kund.

Frågorna om uppföljning och utvärdering av den egna verksamheten tillhör grundstrukturen både i SIQ-modellen och i Kyrkans Q-materialet, och gäller förutom hur man mäter sina ”resultat” om man utvärderar sina tillvägagångssätt. Församlingsförbundets projektledare för Kyrkans Q betonar vikten av att synliggöra verksamheten på ett positivt sätt för att skapa ett gott arbetsklimat. Utvärdering och resultatmätning hamnar i bakgrunden.

Har idéen om att systematiskt samla in fakta och analysera dessa översatts till handling lokalt genom arbetet med Kyrkans Q? I pastorat A menar kyrkoherden att man blivit något bättre på att utvärdera, och liknande röster hörs i pastorat B. Redan innan man började arbetet med Kyrkans Q hade man i pastorat B låtit göra en ”marknadsundersökning”. Ett visst sådant tänkande kring insamlande av ”fakta” fanns alltså redan. Likaså beskrivs att det i verksamheterna förekommer verksamhetsuppföljning. Huruvida dessa är en följd av en ökad medvetenhet genom Kyrkans Q är svårt att bedöma. I pastorat B har personalsekretären konstruerat en särskild mål- och utvärderingsblankett. Tydligt är

---

<sup>464</sup> Kyrkans Q - arbetsbok (2005 s.14).

<sup>465</sup> SIQ (2008, s. 21).

att frågemanualerna i Kyrkans Q bidrar till att avsaknaden av mål och systematisk uppföljning uppmärksammas. I pastorat A fick denna brist en konsekvens för det diakonala arbetet: den diakonala inventeringen kom att omfatta trettioalet intervjuer och statistik.

Kyrkans Q:s frågebatterier avslöjar frånvaron av systematisk planering och uppföljning. Min tolkning är att man i de studerade pastoraten är inne i en fas av målformulerande, där arbetet med Kyrkans Q givit underlag och viss träning. Utvärdering som systematisk praktik eller annan faktainsamling verkar inte Kyrkans Q-arbetet ha fört med sig. En alternativ, eller kanske kompletterande, tolkning är att det sedvanliga sättet att följa upp och granska verksamheter inte blir synligt i ljuset av Kyrkans Q. Det framkommer ju i informanternas svar att det finns flera informella sätt att ha insyn och bedöma den diakonala verksamheten.

### 3) Top-down blir bottom-up

TQM förutsätts av teoretikerna implementeras top-down, dvs. från högsta ledningen nedåt genom varje nivå i organisationen.<sup>466</sup> Det är ledningen som tänks ta första steget, om än i samverkan med medarbetarna.<sup>467</sup> Detta gäller även i svenska studier av implementering av TQM i offentliga organ.<sup>468</sup> I paketeringen i Svenska kyrkan är det inte den kyrkliga ledningen som tar upp bollen utan arbetsgivarorganisationen. En motion till kyrkomötet om införandet av kvalitetsledningssystem i Svenska kyrkan avvisas med hänvisning till den lokala självbestämmanderätten. I den lokala översättningen genomför varje församling sin egen variant av Kyrkans Q.

---

<sup>466</sup> Hackman & Wageman (2000, s. 28).

<sup>467</sup> SIQ (2008, s. 6).

<sup>468</sup> Skålen (2002); Quist (2003). Man kan notera att här involveras även den politiska nivån, såsom landstingsråd och i Riksskatteverket fick man finansministern att skriva ett förord till ett organisationsspecifikt kvalitetsmaterial (Skålen 2002, s. 88; Quist 2002, s. 99).

## 7.2.3 Från Balanced Scorecard till styrkort

### Bakgrundsiden

The Balanced Scorecard (hädanefter balanserat styrkort, eller enbart styrkort) lanserades under 1990-talet då de traditionella finansiella verksamhetsmått för företag uppfattades som otillräckliga. Intentionen med styrkortet är att fokusera de långsiktiga resultaten och inte enbart kortsiktiga (ekonomiskt definierade) utfall.<sup>469</sup> Styrkortet i form av ett kortfattat dokument (idealt en schematisk modell, se bilaga IV) är tänkt att byggas från vision och verksamhetsidé till framgångsfaktorer. Lämpliga mått för mätning av måluppfyllelse ska också formuleras. Styrkortet är tänkt att kommunicera företagets vision och strategi.<sup>470</sup> Verksamhetens mål ska så följas upp genom mätningar utifrån fyra perspektiv: utvecklings-, process- och kundperspektiv samt finansiellt perspektiv. Tesen är att en gynnsam utveckling i de tre första perspektiven leder till framgång i det sista. När Balanced scorecard används i icke vinstgenererande verksamheter kan dock det finansiella perspektivet ses mer som än begränsning än ett mål.<sup>471</sup>

Två utgångspunkter för styrkortskonceptet är målstyrning, och tesen att det som mäts är det som blir gjort. Vikten av att det är organisationens medarbetare som utvecklar styrkortet betonas, och utformningsprocessen betraktas av en del författare som ”mer betydelsefull än själva användandet”.<sup>472</sup> I litteraturen betonas delaktigheten mer än ledningen, fränsett den i kvalitetslitteraturen sedvanliga devisen att chefen ska vara engagerad och ”stå bakom arbetet till 100%”.<sup>473</sup> Samtidigt formuleras relationen mellan ledarskap och mätning slagkraftigt av styrkortets grundare: ”If you can’t measure it, you can’t manage it”.<sup>474</sup>

Sättet att arbeta med styrkort kan således beskrivas som två moment. Dels att arbeta fram innehållet i styrkortet med mål,

---

<sup>469</sup> Englund 2005; Olve, Roy & Wetter (1999).

<sup>470</sup> Olve m.fl. (1999).

<sup>471</sup> Aidemark (2001).

<sup>472</sup> Andersson, Persson & Ramberg (2002, s.14).

<sup>473</sup> Olve m.fl. (1998, s. 58).

<sup>474</sup> Kaplan & Norton (1996, s. 21).

framgångsfaktorer och mått, dels tillämpningen: att följa upp och mäta.<sup>475</sup> Men relationen mellan styrning och mätning har problematiserats av flera författare. I en fallstudie av en medicinklinik beskriver Aidemark och Funck hur styrkortet använts för att styra resultat och beteende. Men mätandet har, menar författarna, inte karaktären av arbetsgivarens kontroll av måluppfyllelse utan har integrerats med de professionella gruppernas målsättningar för verksamheten.<sup>476</sup>

Idén förpackad som The Balanced Scorecard har kommit inresande på flera sätt. Konsultföretag har varit idébärare. Likaså Svenska kommunförbundet inom ramen för ett projekt om nya styr- och planeringsmodeller i mitten av 1990-talet.<sup>477</sup> Styrkortets konstruktörer, Kaplan och Norton, översattes till svenska 1999 och en handbok för införandet av styrkort i kommunal verksamhet utkom 2004 på Svenska kommunförbundets förlag.<sup>478</sup> För en bild av ett styrkort, se bilaga IV.

## Paketeringen

Det har inte funnits något nationellt kyrkligt initiativ för samordning och utveckling av styrkortskonceptet, utan impulserna kommer via lokala nätverk. Styrkortet har i de fall jag studerat heller inget formgivet arbetsmaterial, såsom Kyrkans Q har med metod- och arbetsböcker, utan tar materiell form endast i dokumentation från arbetsprocesser, vissa blanketter för att bryta ned konkreta mål till tidssatta aktiviteter eller powerpoint-presentationer med exempel.

I pastorat C och D har rollen som idébärare spelats av lokala aktörer. I det ena fallet blev medarbetare från den lokala kyrkoadministrationen intresserade av en konsults föredrag. De arrangerade ett möte mellan konsulten och den administrativa chefen. Trots upplevd skepticism från den senares sida fick konsulten ett uppdrag att

---

<sup>475</sup> Andersson m.fl. (2002, s. 88).

<sup>476</sup> Aidemark & Funck (2008) som också konstaterar att ”mätningar passar mycket bra in i sjukvårdens sätt att arbeta med kvantifieringar” (s. 25).

<sup>477</sup> Englund (2005).

<sup>478</sup> Ericsson & Gripne (2004).

utveckla ett styrkort tillsammans med den kyrkoadministrativa enheten.<sup>479</sup> Uppdraget utökades sedan till kyrkogårdsförvaltningen. Därefter erbjöds också församlingar att prova metoden. Kyrkoadministrationens chef beskriver styrkortet som ett verkställighetsinstrument. De förtroendevalda är inte involverade i arbetet med styrkort.

I det andra pastoratet jag studerar var styrkortet ett politiskt initiativ, vilket skiljer det från de övriga studerade församlingarna. Kyrkorådets ordförande såg detta som ett led i ett förnyelsearbete, och eftersom hon hade erfarenhet av styrkortsarbete från kommunen, ”så var det naturligt att vi vände oss dit”. Jag har intervjuat båda pastoratens konsulter.

Pastorat C (som presenteras nedan) mötte således styrkortet genom den privata konsulten som arbetade på uppdrag av, och därmed i någon mån legitimerad av, den centrala kyrkoadministrationen. Konsulten berättar att han jobbar på ett likartat sätt med församlingar som han gör med företag. Bara enstaka begrepp har ändrats, ”affärsidé” har blivit ”verksamhetsidé”.

Människor är människor. Det finns sådana där ute som vi ska göra något för. Det är ingen stor skillnad. Att leda är att leda.

Konsulten betonar mer likheter än skillnader. Det handlar om att skapa resultat, om än inte i termer av lönsamhet, och kanaler till människor, fastän inte i termer av marknadsföring. Men kundbegreppet diskuteras, liksom hur man kan använda termen ”framgång” i kyrklig verksamhet. Vid en uppföljning där medarbetare från några församlingar som arbetat med styrkort möttes, ställdes frågan om de såg behov av anpassningar av metod och verktyg, ”för att metoden ska fungera på bästa sätt inom Svenska kyrkan”? Konsulten återger en åsikt att det var viktigt att inte överanpassa, eller göra verktyget för tillrättalagt för Svenska kyrkan. Det sågs som positivt att det är så här man jobbar i företag och andra organisationer, och inte en ”Svenskakyrkagrej”. Slutsatsen blev: ”Behåll det som det är!”.

---

<sup>479</sup> Denna enhet ansvarar för administrationen av ekonomi, fastigheter, IT och personal för flera församlingar samt begravningsverksamheten inom ramen för samfällighet.

Det balanserade styrkortet möter ett behov, menar konsulten i pastorat C, "för man saknar uppföljningsverktyg i Svenska kyrkan". Det finns en inbyggd ovana i kulturen när det gäller att *sätta* mål, och att sätta tydliga mål och att ha en stringens i att bryta ner dessa mål. "Balansen" diskuteras i termer av att alla fyra perspektiven på styrkortet påverkar varandra, "det räcker inte med att lyckas i ett". Styrkortet behövs för att planera bättre, göra fler delaktiga och hjälpa församlingsledningen att följa upp bättre, menar han. Konsulten beskriver målarbetet som ett förändringsarbete i det han talar om barriärbrytande mål som ska "kittla och sporra". Som ett led i detta påminner han om frågan: "Hur ska vi mäta och följa upp att vi når det?" Konsulten beskriver det som en uppfostran in i en kultur: att sätta mål och målstyra.

Bland, som han beskriver det, "många goda tydliga ledare" i kyrkan ser konsulten också kyrkliga chefer som är rädda för att följa upp och "kräva resultat". Det framkommer i intervjun att arbetet med styrkort ska möta ett av beslutsfattare uttalat behov av att stärka kyrkoherdarnas ledningsfunktion. Här pekar konsulten på behovet att tydliggöra rollfördelningen mellan kyrkorådets styrande funktion och kyrkoherdens "operativa ledning av församlingens arbete och dess personal".

I pastorat D engagerades kommunens internkonsulter. Som svar på frågan om styrkortsmodellen behöver anpassas för kyrkligt bruk, menar dessa konsulter att verktyget inte är särskilt styrande: "Balanserat styrkort är inget innehåll från början utan det är en checklista med vissa områden som det är centralt att prata igenom". Det handlar om att besvara grundläggande frågor, och uttrycka någon slags idé: "Vilka värderingar är viktiga för oss?". Detta är inte minst viktigt för en ideell organisation, menar konsulterna.

Församlingarnas möte med styrkortsidén är i hög grad baserat på konsultens insatser: han eller hon introducerar, utbildar och leder arbetet. Den funktion som styrkortet i sig har tonas ner, åtminstone i den inledande fasen. För de kommunala konsulterna i pastorat D handlar det inte om "att mata in ett verktyg", utan "att försöka hjälpa dom där dom är, ta nästa steg i resan". Inte heller mätandet som sådant är intres-

sant. Frågan är vad som beskrivs som framgång, och vilka mentala bilder olika aktörer har. Konsulternas undran är: ”Vad bedömer ni är tecknet på att ni har nått fram?”

Den lokala översättningen

I pastorat C har jag intervjuat församlingens diakoner och kyrkoherde. I pastorat D har jag intervjuat kyrkoherde, diakon och kamrer samt deltagit som observatör vid två tillfällen under styrkortsintroduktionen.

Pastorat C

*Tabell 8: Statistik för pastorat C*

<b>Pastorat C</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>
Antal boende	20 752	22 715	22 738	22 562
Andel kyrkotillhöriga, i %	55	49	42	40
Besök vid kyrkliga handlingar	3 178	3 539	3 218	2475
Besök vid huvudguds-tjänster (söndagar)	7382	5 223	4 353	3948
Döpta i % av födda	42	24	22	17
Konfirmerade i % av kyrkotillhöriga 15-åringar	50	32	21	20

Pastorat C hade år 2008 4 präster och 2 diakoner, sammanlagt 17 anställda (exkl. centraladministration och begravningsverksamhet). Kyrkoherden har varit anställd sedan 1999 (Källa: årsredovisning, Svenska kyrkans statistikdatabas, Svenska kyrkans matrikel 2008).

Pastorat C är beläget i en förort i storstaden. Kyrkotillhörigheten är låg och de boendes nationella och religiösa bakgrunder mångskiftande. I pastoratets verksamhetsberättelse beskrivs allt arbete i pastoratet ha ett diakonalt perspektiv.

Alla medarbetare arbetar med en diakonal inriktning. Detta gäller barnkören likaväl som levavidaregruppen!<sup>480</sup>

---

<sup>480</sup> Verksamhetsberättelse 2007.

Tillsammans med grannpastoraten driver man ett projekt för nyanlända, innefattande både kurser i språk och samhällskunskap och mångkulturella fester. Pastorat C var en av de första att 2004 bejaka den centrala kyrkoadministrationens erbjudande att arbeta fram ett styrkort för församlingen.

Kyrkoherden beskriver motiven för detta, när jag intervjuar henne fem år senare, som önskan att ”fästa på pränt” mål och nå delmål i en verksamhet där mål kan vara så vida som ”att göra alla folk till lärjungar”. Kyrkoherden berättar om ett av de barriärbrytande målen i pastoratets styrkort: ”Att synas”. Det handlade om så basala saker som att det inte fanns skyltar på kyrkobyggnaderna i förorten som talade om att detta var Svenska kyrkan. Man skaffade också jackor med församlingens namn och logotyp, och utvecklade annonseringen i lokaltidningen.

Styrkortet har aktualiserats på personalsamlingar: ”Var är vi nu?”. Kyrkoherden pekar på nödvändigheten av återkopplingen, bekräftelsen när man plockar fram styrkortet och konstaterar: ”vi har faktiskt gjort det vi sa att vi skulle göra”. Styrkortet ser kyrkoherden ur dess pedagogiska nytta, ”att komma fram till någonting gemensamt, men att också kunna läsa av”. Man får syn på saker som man inte hade fått syn på lika lätt ”om vi inte hade suttit där och satt det på pränt”. Hon nämner också ”glädjen i att se att vi uppnår någonting”.

Styrkortets mål är övergripande för hela arbetsorganisationen. I styrkortet har ”barriärbrytande” mål på tre års sikt och konkreta mål för ett år formulerats. Ett av målen i styrkortet är att pastoratet ska vara en av samfällighetens mest uppskattade arbetsplatser. Resultatet presenteras i kyrkoförvaltningens webb-baserade redovisningssystem: ”Resultatet av vår medarbetarundersökning visar att vi förra året uppnådde det målet. Ett annat konkret uppnått mål i år i vårt styrkort är jackor till samtliga anställda. Vi använder dem och de uppmärksammas i externa sammanhang.”

Formuleringarna i församlingens styrkort är inte direkt inriktade på församlingens grundläggande uppgift: gudstjänst, undervisning, diakoni och mission. Målen i 2005 års styrkort<sup>481</sup> handlar om att (ur ett

---

<sup>481</sup> Se bilaga IV.



finansiellt perspektiv) öka kostnadsmedvetenheten bland personalen och att (ur medarbetarperspektivet) vara en attraktiv arbetsplats genom att alla ska ha utvecklingsplaner. Ett annat mål är att skapa rutiner för att kunna gå in för varandra vid sjukdom (processperspektiv). Ett mål, i "Kund"-perspektivet, är kvantifierat: "40% av befolkningen ska ha en positiv bild av kyrkan". Aktiviteter som är tänkta att bidra till målets uppfyllelse, såsom att "Att all personal ska ha minst en aktivitet i närsamhället", går att följa upp, men det kvantitativa 40%-målet visade sig för svårt att mäta. Ett annat mål, i "Kund"-perspektivet, formulerar att fem av pastoratets aktiviteter ska utvärderas av besökarna. Detta har genomförts med hjälp av ett frågeformulär.

Någon nedbrytning av styrkortets mål att specifikt omfatta det diakonala arbetet har inte gjorts.<sup>482</sup> Därför följs inte heller det diakonala arbetet upp i styrkortssammanhang. Diakonerna i pastorat C skriver, var och en, en årlig verksamhetsberättelse, mer baserad på den egna almanackan än en gemensam verksamhetsplan. Dessa berättelser sammanställs sedan av församlingens informatör. Ett annat mål, att öka antalet besökare med 10% på tre års sikt, kommenterar diakonerna i pastorat E på följande sätt:

I vardagen tänker man inte i procent. Så är det ju inte.... det diakonala fokuset är ju inte så.

Diakonernas tolkning av målet är att "man ska göra ett bra jobb så att människor ska vilja komma tillbaka". En av de intervjuade diakonerna pekar på att styrkortet kommit "uppifrån" och att det är till hjälp för kyrkoherden att styra personalgruppen.

... samtidigt som jag säger det här att det här är från ledningen, så har vi ju verkligen haft påverkningsmöjlighet i detta.

Personalgruppen deltog i framarbetandet av styrkortet, i smågrupper och med post-it-lappar, vilket beskrivs varit betydelsefullt för "vikänslan". På min fråga om styrkortet gör någon skillnad pekar en av

---

<sup>482</sup> Bara ungdomsverksamheten har ett särskilt styrkort.

diakonerna på att verksamhetsidén står med på styrkortet, ”och den väger ju väldigt tungt”:

Att utifrån Kyrkans tro:

Erbjuda mötesplatser som möjliggör ett möte med sig själv, med andra och med Gud.

Finnas till för alla som bor och vistas i [pastorat C] oberoende av etnisk eller religiös tillhörighet.

Kyrkoherden menar att den andra punkten är en markering gentemot en inskränkt syn att kyrkan bara är till för medlemmar. Verksamhetsidén har diakonen satt upp på vägg.

... detta är ju min egen övertygelse. Och då är det väldigt skönt och ett stöd för mig och veta att den finns i verksamhetsidén.

Kyrkoherden ser styrkortet som ett redskap för styrning, men inte som ett ”optimalt redskap för kontroll”. Verksamhetens kvalitet läser hon av på andra sätt, i termer av att människor kommer, deltar och ”ger otroligt mycket respons”. Hon noterar också vem de som knackar på kyrkans dörr frågar efter. Återkoppling i form av att folk hör av sig till kyrkoherden med klagomål är få, ”kanske fem om året”. På min fråga hur hon vill beskriva den kyrkliga kontrollkulturen skrattar kyrkoherden. Hon konstaterar att man som anställd i Svenska kyrkan har ”en otroligt stor frihet”. Det får konsekvenser för hur hon planerar fortbildning eller andra gemensamma personalaktiviteter:

Då handlar det verkligen om att stärka den gemensamma grunden och ansvarskänslan för det är den jag måste lita till. För i det dagliga arbetet så har man inte koll. Och jag tror att det är det som är den bittra verkligheten. Eller så är det det som är nåden. Att jag slipper ha koll. Så skulle man också kunna tänka, för vad ska jag kontrollera?

Kyrkoherden menar att det finns en tendens bland många anställda i kyrkan att man tror ”att man driver sin egen lilla business”. Och då blir styrkortet ”ett sätt att styra in liksom i fällan och markera; det är *detta* som vi gör nu!”

*Sammanfattning:* Styrkortet provades först inom kyrkoadministrationen innan det erbjöds pastorat C. Styrkortet har i pastorat C använts

i arbetslaget för att formulera verksamhetsidé och övergripande mål. Några specifika mål för det diakonala arbetet har inte formulerats. Kyrkoherden ser styrkortet som ett redskap för styrning, ett sätt att fokusera och inte som ett kontrollinstrument.

## Pastorat D

*Tabell 9: Statistik för pastorat D*

<b>Pastorat D</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>
Antal boende	21 973	22 277	22 587	22 653
Andel kyrkotillhöriga, i %	88	85	77	73
Besök vid kyrkliga handlingar	8 689	11 292	11 518	12 175
Besök vid huvudgudstjänster (söndagar)	15 075	13 022	12 469	10 533
Döpta i % av födda	91	76	76	64
Konfirmerade i % av kyrkotillhöriga 15-åringar	57	32	18	17

Pastorat D hade 2008 6 präster och 4 diakoner, sammanlagt 67 anställda. Kyrkoherden har varit anställd sedan 2008 (Källa: årsredovisning, Svenska kyrkans statistikdatabas, Svenska kyrkans matrikel 2008).

Pastorat D är en regional centralort. Vid tiden för styrkortsarbetets inledning oroades kyrkorådet av alarmerande vikande medlemssiffror.<sup>483</sup> Initiativet till att börja arbeta med balanserat styrkort togs från politiskt håll. Med egna erfarenheter från kommunens arbete med styrkort beställde kyrkorådets ordförande en insats från kommunens internkonsulter. Bakgrunden beskrivs dels vara en psykosocial arbetsmiljöutredning som krävde uppföljande insatser, dels en, vad konsulterna beskriver som, turbulent tillsättning av en ny kyrkoherde.

<sup>483</sup> I ett brev till de som utträtt ur Svenska kyrkan skickade den nye kyrkoherden ett brev där han undrade vad som skulle kunna få personen ifråga att träda in igen, samt efterfrågade tips och idéer för att göra församlingens arbete bättre. På baksidan informerades vad som "möjliggörs med medlemmarnas stöd": Församlingens fyra kyrkor, Diakoni, Natthärbärgat, Sjukhuskyrkan, Häktespräst, Musikliv m.m.

Arbetet påbörjades i kyrkorådets arbetsutskott, och sedan initierades en parallell process i pastoratets ledningsgrupp där majoriteten var distriktsansvariga präster. Förslagen bearbetades av kyrkorådets ordförande och kyrkoherden och resultatet diskuterades med arbetsutskott och ledningsgrupp. Styrkortet beskrivs av kyrkoherden som ett styrnings- och ledningsinstrument.

En fråga har varit: Vems styrkort är det? Vi har varit tydliga med att det är styrningens, kyrkorådet äger styrkortet. Men för att göra det så bra som möjligt har kyrkorådet bjudit in teologisk kompetens och de som har kunskap om verksamheten, det vill säga ledningsgruppen.

Processen präglades bl.a. av en ideologisk konflikt. De förtroendevalda förde fram begreppet ”öppen folkkyrka” som en identitetsmarkering i den verksamhetsidé som formulerades i styrkortet. Kyrkoherden beskriver att somliga präster tolkade detta som populism och politisk korrekthet.

Framgångsfaktorerna har diskuterats. Kyrkorådet önskade målet att öka antalet medlemmar, men den nye kyrkoherden har velat tona ner förväntningarna. Målet modifierades till att minska utträdena. Sådana mål är enkla att mäta, med hjälp av befintlig kyrkostatistik. Målet om öppen folkkyrka är svårare att mäta, kyrkoherden har funderat på fokusgrupper, intervjuer eller enkäter.

En framgångsfaktor i styrkortets medarbetarperspektiv formulerades som att tydliggöra ansvarsfördelning och mandat, där måttet anger när ledar- och medarbetarkontrakt ska vara upprättade.<sup>484</sup> Andra angivna framgångsfaktorer var engagemang i samhället, öppenhet för andra finansieringsformer än kyrkoavgiften och kostnadsmedvetna medarbetare.

Arbetet med styrkortet avstannade dock. Kamreren beskriver det vid en uppföljande intervju ett år senare som att styrkortsarbetet ”hamnade i bakvatten”. Som orsak angavs att församlingsledningen i en period av hög personalomsättning dränerades på energi. Parallellt planerades också en omorganisation.

---

<sup>484</sup> Ericsson & Gripne (2004, s.48 ff.) ser ledar- och medarbetarkontrakt som styrkortets nedbrytning till individnivå.

Kamreren presenterar vid intervjun administrationens förändrade hantering av statistik. Tidigare har den dokumenterats utan återkoppling.<sup>485</sup> Nu presenteras den på ett mer relevant sätt, med ett uttalat syfte: ”så att det blir en feedback” till verksamhetsansvariga. Detta tror kamreren är en påverkan från tänkandet kring balanserat styrkort.

Arbetet med styrkortet har inte medfört några konsekvenser för det diakonala arbetet. Den diakon som anställdes under det år som kyrkofullmäktige antog styrkortet har inte fått någon introduktion i styrkortsarbetet. Detta trots att hon fått ett uppdrag att göra en översyn av den diakonala verksamheten och tänka strategiskt kring det framtida diakonala arbetet. Verksamhetsuppföljning sker genom att den enskilda diakonala medarbetaren skriver en verksamhetsberättelse och beskriver de insatser som gjorts under året.

*Sammanfattning:* Kyrkorådet initierade arbetet med styrkort, med stöd av erfarenheter från kommunen. Syftet var att möta negativa utvecklingstrender för församlingen. En förändringsprocess påbörjades, men andra händelser gjorde att arbetet med styrkortet inte fullföljdes. Det diakonala arbetet kom inte att påverkas.

## 7.2.4 Översättningen Balanced Scorecard - styrkort.

Översättningsprocessen ska jag beskriva utgående från tre väsentliga teman i bakgrundsiden: 1) Kommunicera vision och strategi, 2) Målstyrning, men inte för kärnverksamheten samt 3) Leda genom att mäta.

---

<sup>485</sup> Den begärs årligen in av kyrkokansliet i Uppsala för den nationella statistikredovisningen.

<b>Teori Balanced Scorecard</b>	<b>Paketering balanserat styrkort</b>	<b>Översättning i handling lokalt i pastorat C och D</b>
1) Styrkortet ska kommunicera företagets vision och strategi, för att förbättra finansiella resultat.	Strävan att "skapa resultat", men mäta i andra termer än näringslivet (C).  Hjälpmiddel att driva förändring (D).	Styrkortsarbetet aktualiserar identitetsfrågor: I pastorat C har arbetslaget formulerat verksamhetsidé som diakonen satt upp på väggen. Arbetet med att formulera visionen tydliggjorde konflikt i D. Målformulering har inte realiserats.
2) Målstyrning genom mätning i relation till prestationsmål.	Tydligt uppföljningsansvar betonas för att skapa en kultur av målstyrning (C).  Mätande mindre intressant än att arbeta fram gemensamma mentala bilder för framgång/uppnådda mål (D).	Mål har satts på pränt, nedbrutna i uppföljningsbara steg, dock inte för kärnverksamheten (C).  Nyckeltal för mätning har inte definierats(D).
3) Du kan inte leda det du inte mäter	Verkställighetsinstrument initierat av administrationen (C) för att stärka kyrkoherdens ledningsfunktion.  Styrnings- och ledningsinstrument initierat av politiskt organ (D), för att markera styrningsansvar och underlätta ledning.	Instrument för chef, pedagogiskt arbetsredskap i ledningsarbete (C). Styrkortet används som en metod för att få syn på vad man åstadkommit, för bekräftelse, inte som kontroll (C).  Styrkortet ej fullföljt (D).

*Figur 15: Översättningen från Balanced Scorecard till styrkort i församlingsbruk*

### 1) Kommunicera vision aktualiserar identitetsfrågor

Tanken med styrkort är att kommunicera hur en verksamhet ska lyckas. Fyra slags mått för lång- och kortsiktiga prestationer, i en tänkt orsak-verkandedja, ska i Balanced Scorecard stämmas av gentemot fastställda

prestationsmål. De fyra perspektiven är teoretiskt sett kausalt kopplade så att de ska leda till finansiell framgång.

Denna målhierarki tycks upplöst när en konsult menar att resultat mäts på andra sätt i kyrkan. Det finansiella perspektivet blir då inte överordnat de andra, snarare formuleras i praktiken (pastorat C) mål och metoder för besparingar. Ingen, vare sig konsulter eller intervjuade kyrkoherdar, uttrycker att något perspektiv har prioritet framför andra. ”Balansen” tycks inte ha någon innebörd utom möjligen den att alla fyra perspektiven ska vara med, dock oklart om de påverkar varandra.

I pastorat C har dock arbetet med styrkortet etablerats i arbetslaget under flera år. Verksamhetsidén är resultatet av en gemensam process kring tolkningen av Svenska kyrkans uppdrag i just denna stadsdel. En av de intervjuade diakonerna bejakar den formulerade verksamhetsidén som sin egen övertygelse.

I pastorat D blev diskussionen huruvida församlingens identitet skulle beskrivas som ”en öppen folkkyrka” en konflikt. Styrkortsarbetet i de båda pastoraten har det gemensamt att de aktualiserat identitetsfrågor, mer än strategi.

## 2) Målstyrning, men inte för kärnverksamheterna

Det teoretiska syftet med Balanced Scorecard är att främja långsiktig framgång genom att koppla samman vision och mål med utfall och resultat. Framtagandet av nyckeltal är ett viktigt moment i styrkortsarbetet.

Konsulten (för C) ser ovanan i kyrkan att målstyra och utvärdera, avsaknaden av nyckeltal och mätinstrument och behovet av uppföljningsverktyg. Styrkortsarbetet beskriver han som en fostran in i en kultur av målstyrande. Konsulterna (för D) ser mätande som mindre intressant, viktigare är att arbeta fram gemensamma mentala bilder för framgång.

I pastorat C är det inte verksamheternas resultat som måttsätts, utan främst personalrelaterade aktiviteter som genomförts. Dessa rör inte kärnverksamheterna utan sådant som främst rör pastoratet som arbetsplats (rutiner, öppettider, arbetsmiljö). Styrkortet används som ett arbetsledarens pedagogiska redskap för att få syn på vad man

genomfört, inte som ett redskap för kontroll. Här berättas istället om mer informella sätt att utöva kontroll. Och diakonerna skriver traditionella verksamhetsberättelser.

I pastorat D kom man aldrig längre än till att fundera över andra sätt att mäta än den befintliga kyrkostatistiken.

### 3) Ledarskap, men inte genom mätning

En tes i styrkortspratet är att ”det du inte kan mäta kan du inte leda”. Ett viktigt motiv för införandet av styrkort var att stärka kyrkoherdens ledningsfunktion, både i relation till kyrkorådet och till medarbetarna. Detta bekräftas i de lokala översättningarna även om det görs på olika vis, vilket ger prov på olika betraktelsesätt. I det ena fallet (C) tolkas styrkortet som ett ”verkställighetsinstrument” och i det andra (D) som ett redskap för att styra och leda, där kyrkorådet är ”ägare”. I pastorat D verkar det handla om att markera kyrkorådets avsikt att driva förändring. Denna senare process stannar upp vid att styrkortet fastslås som ett visionsdokument. Det blir aldrig nedbrutet i uppföljningsbara verksamhetsmål. Inte heller i pastorat C är det genom mätning som ledarskapet manifesteras. Snarare är det genom att kyrkoherden ”äger” styrkortsprocessen, i meningen initiativet att formulera mål och den pedagogiska form för detta styrkortet utgör. Därmed tolkar jag styrkortet som medel för bekräftelse och inte kontroll, eftersom informell uppföljning och formell redovisning äger rum vid sidan av styrkortsprocessen.

## 7.2.5 Från Social Audit till Social redovisning/Visvardi

### Bakgrundsiden

Social Audit/Social redovisning är en term med ett brett användningsområde, men utan ett bestämt innehåll.<sup>486</sup> Social Audit är ett begrepp

---

<sup>486</sup> Begreppet Social redovisning kan bl.a. spåras till en studie 1978 som bl.a. försökte benämna de kostnader eller den belastning ett företag lade på samhället och miljön (Stark & Gröjer 1978). Även Riksrevisionsverket har intresserat sig för social redovisning i statliga verk: *Försök med social redovisning: en kommenterande översikt* Riksrevisionsverket (1977).



med skiftande historia. I en rapport från FN:s organ för mat och jordbruk FAO härleder man begreppet till 1950-talet.

A social audit is a way of measuring, understanding, reporting and ultimately improving an organizations social and ethical performance. (...) It is a technique to understand, measure, verify, report on and to improve the social performance of the organization.<sup>487</sup>

Social Audit tänks i denna version ha en demokratifrämjande funktion genom att öka transparensen i utvecklingsprojekt och påverka makthavarna genom att lyfta fram intressenterna. I den ovan citerade FAO-rapporten handlar det om marginaliserade människor vars röst sällan hörs. Begreppet går även att spåra till 1970-talets Storbritannien. Vid hot om företagsnedläggelser och arbetslöshet behövde fackföreningar, lokala myndigheter och företagen begrepp för att lyfta fram sociala värden vid sidan av ekonomiska hårdfakta.<sup>488</sup> Det "sociala" återfinns också i begrepp som "socialt företagande". I Sverige kan vi återfinna dessa företag i den kooperativa rörelsen, i vård- och omsorgssammanhang, i glesbygd, etc.<sup>489</sup> De är ofta beroende av stöd från det offentliga, ett stöd som motiveras av förhoppningarna att det sociala företagandet ska skapa arbetstillfällen. Därmed uppstår behovet att redovisa inte bara ekonomiskt resultat utan även en "social" dimension.<sup>490</sup> Ett sätt att uttrycka denna är att det man mäter "bör visa lokalsamhällets vinst av organisationens verksamhet".<sup>491</sup>

Olika nätverk och partnerskap har utvecklats över västra och norra Europa.<sup>492</sup> Nätverk för kooperativa verksamheter och regionala utveck-

---

<sup>487</sup> Jain & Polman (2003, s. 50).

<sup>488</sup> [www.locallivelihoods.se](http://www.locallivelihoods.se) (2009-07-06).

<sup>489</sup> Det är från den sociala företagssektorn NUTEK kartlagt exempel på Social redovisning (NUTEK: R 2002:3).

<sup>490</sup> Ytterligare en betydelse av "det sociala" visar sig i intresset för företags sociala ansvarstagande (Corporate Social Responsibility) som tar sig uttryck i policy mot barnarbete, policy om miljöansvar, eller att man låter medarbetare engagera sig i ideella organisationer.

<sup>491</sup> Spreckley (2001, s. 14).

<sup>492</sup> Ett nätverk håller kontakt via [www.socialauditnetwork.org.uk](http://www.socialauditnetwork.org.uk).

lingscentrum i Sverige fick i början av 2000-talet stöd från bland annat NUTEK för att kartlägga och utveckla Social Redovisning som begreppet översattes till. Här identifierade man skillnader i motiven bakom Social Redovisning, som man såg som ”avgörande och viktiga”.<sup>493</sup>

- Å ena sidan en process för att utveckla verksamheten, ett inre arbete för att förbättra också intressenternas aktiva engagemang. Språket ska vara inkluderande och processen tar i princip aldrig slut.
- Å andra sidan framtagandet av en rapport för att förbättra företagets image. Syftet är att visa på företagets sociala ansvarstagande. Formen liknar de ekonomiska redovisningarna.

Det är alltså frågan om det är processen, eller produkten, dvs. rapporten, som betonas?

En metodvariant av Social Audit arbetades fram inom kooperativa företag i England och en manual publicerades 1982: *Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working*.<sup>494</sup> En bearbetad översättning av Spreckleys manual utgavs 2001 under namnet *Verktyslåda för Social redovisning*.<sup>495</sup> När Sverige samma år, som ordförandeland i EU, bjöd in till konferens om Social ekonomi i Gävle möttes en del av de intressenter som hade Social Audit på agendan.

## Paketeringen

Som en följd av Sveriges inträde i EU kom begreppet Social ekonomi i bruk. Under 1990-talet hade också begreppen ideell sektor och civilsamhälle diskuterats, parallellt med att Svenska kyrkans ändring av relationen till staten förberetts att ske vid millennieskiftet.<sup>496</sup>

I denna tid av begreppsosäkerhet bildades nätverk av aktörer från kooperativ och ideella organisationer där ett av intressena var frågorna om redovisning och sociala bokslut. En mötesplats för många av dessa

---

<sup>493</sup> NUTEK (2002, s.57 ff.).

<sup>494</sup> Spreckley (1982).

<sup>495</sup> Spreckley (2001).

<sup>496</sup> SOU (1999:84); Engvall (2002); Svedberg & Trägårdh (2006).

var EU-konferensen om social ekonomi 2001. Ärkebiskopen var engagerad i frågorna tillsammans med kyrkokansliets strateg för diakonala frågor. Även Studieförbundet Vuxenskolans konsulent deltog i ett seminarium om Social Audit. Tillsammans sökte Svenska kyrkan och Vuxenskolan medel från Europeiska socialfonden för ett projekt om Social redovisning.

Jag har intervjuat Vuxenskolans och kyrkokansliets projektledare. De två idébärarna artikulerar vad som var tydliga drivfjädrar för deras engagemang. Kyrkokansliets diakonstrateg jämförde hur kyrkokansliet begärde in statistik för gudstjänster, begravningar, dop etc. men ingenting för det diakonala arbetet.

Väldigt osynligt. Och då funderade jag, hur ska man mäta detta, hur ska man visa det? Hur kan man uppmuntra diakonerna att verkligen redovisa och presentera vad man uppnår med sitt arbete?

Frågan låg bakom det försök att skapa statistik för det diakonala arbetet som redovisas i Arkivstudien ovan. Social redovisning beskrivs som uttryck för samma strävan, att synliggöra det diakonala arbetet. Detta har i diakonstrategens resonemang två riktningar: externt, men också ”att försöka synliggöra det internt”. Vuxenskolans projektledare såg å sin sida liknande behov inom sin organisation. För vad sa folkbildningens statistik över studiecirkeltimmar om folkbildningens samhällsnytta?

Jag kände här finns en chans för oss att visa vilken nytta vi gör, om vi nu gör någon nytta.

Med sig i pilotprojektet hade man tre församlingar och tre studieförbundsavdelningar. Resurser var det nämnda metodmaterialet Verktygslådan och handledningsstöd från en av materialets översättare. De rapporter som arbetades fram granskades i seminarieform av revisorsfirman Deloitte. Från pilotprojektet skrevs två rapporter (från pastorat E och F nedan).

Erfarenheterna från pilotprojektet beskrivs som att något fattades. Vuxenskolans projektledare fann rapporterna alltför interna, ”någon samhällsnytta kom ju aldrig fram!”. Därför beslöt projektledningen att arbeta fram ett eget material. Influenser kom från läsningen av diverse

kvalitetsmaterial, deltagande i ISO-nätverk och från kontakten med Kyrkans Q:s projektledare.

Vilka anpassningsbehov formulerade man då? Eftersom både Vuxenskolan och Svenska kyrkan arbetade med olika former av miljödiplomeringar bedömde man att det sociala perspektivet behövde kombineras med det miljömässiga.<sup>497</sup> Man ansåg också att materialet måste förenklas i sin pedagogiska form. Det skulle vara folkbildningsmässigt, som en studiecirkel, demokratiskt och deltagarbaserat, billigt och inte ”ett ämne för konsulter”. Man ska använda deltagarnas samlade kunskap, men också involvera intressenter och deras erfarenheter. De mål som man ska arbeta fram i processen måste, betonar de dåvarande projektledarna, ”på något sätt vara externt riktade”. Dessa mål ska man sedan granska uppfyllelsen av och beskriva i en rapport som ”inte får bli något interncirkulär”. Tvärtom, menar Studieförbundets projektledare, ska man ha ”lust att lämna den till någon utanför organisationen”.

Det som bejakades från den Sociala redovisningens pilotprojekt var tanken att man jobbar i ett redovisningsteam, med någon eller några av sina intressenter. Detsamma gällde rådet att rapporten ska granskas av någon extern instans. Detta för att både skapa ett lärande i redovisningsteamet, och att balansera redovisningens interna karaktär, då man sannolikt inte har resurser att utföra professionella utvärderingar. Studieförbundets projektledare menar att detta är anpassning ”till just den verkligheten som den sociala ekonomin befinner sig i”.

Till den anpassningen verkar höra att Social redovisning inte bara ska hjälpa till att redovisa samhällsnytta. Materialet bör även stödja målformulerande i samma process. Studieförbundets projektledare menar att

... eftersom vi förmodligen är så pass usla på att planera [så att det går att redovisa resultat] så är det ett sätt att styra planeringen av verksamheten, se till att den hänger ihop med värdegrunden, och så blir det ju också då ett utvärderings-, redovisningsverktyg.

---

<sup>497</sup> Hållbarhetsredovisningar var ett begrepp som fanns i revisionsbranschen. *Vägledning för översiktlig granskning av hållbarhetsredovisning* (FAR 2003).

Med delfinansiering från Nordiska ministerrådet kunde man gå vidare och skapa "VisVardi hållbarhetsredovisning", ett internetbaserat hjälpmedel "för organisationer och föreningar inom den Sociala ekonomin". Vuxenskolan projektledare motiverade projektet som ett uttryck för en proaktiv hållning:

Jag tror att vi var ganska överens, där, både från Svenska kyrkan och från SV [Studieförbundet Vuxenskolan] då att det är bättre att vi sätter agendan, än att vi får ett papper, något Green paper, från Bryssel som säger att en NGO [Non Governmental Organization] ska göra på det här sättet, ska fylla i en sådan här blankett varje år och skicka in till Länsstyrelsen. Ju bättre verktyg, ju bättre vi kan visa det här, ju större chans har vi att få vara med och påverka agendan åtminstone. [paus] Men det finns ju ett motstånd här.

Motståndet definierar han som de mindre föreningarnas invändning; "Jamen, vi har inte tid att göra det här. Det tar alldeles för lång tid." Projektledaren betecknar denna inställning som reaktiv. Men inte heller de bärande organisationerna, Vuxenskolan och Svenska kyrkan, har fört fram VisVardi hållbarhetsredovisning på ett proaktivt sätt. Inom Vuxenskolan förutspådde projektledaren 2008 att VisVardi skulle läggas åt sidan till förmån för Folkbildningsrådets kvalitetsindikatorer och inom Svenska kyrkan förefaller intresset vara lågt. Några kurser för handledare har genomförts.<sup>498</sup> Några studieförbundsavdelningar har prövat på, men det är ingen församling som har genomfört någon hållbarhetsredovisning enligt VisVardi-konceptet. För en presentation av Social Redovisning och VisVardi se bilaga IV.

Den lokala översättningen

Erfarenheterna av Social redovisning i Svenska kyrkan är begränsade. Jag kan bara redovisa två församlingars erfarenheter av ett arbete med Social redovisning som metodkoncept. Där modellen använts under en längre period gäller det en särskild diakonal verksamhet. Detta gör det dock inte mindre intressant. Båda församlingarna ingick i det pilotprojekt som Svenska kyrkan på nationell nivå och Studieförbundet

---

<sup>498</sup> Jag deltog i en tre dagars utbildning under mars och april 2008.

Vuxenskolan ansvarade för 2003-2004. I pastorat E har jag intervjuat kyrkoherde, personalsekreterare, förtroendevald och två medarbetare i den socialpedagogiska verksamheten. I pastorat F har jag intervjuat församlingskuratorn.

Pastorat E

*Tabell 10: Statistik för pastorat E.*

<b>Pastorat E</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>
Antal boende	13 434	13 689	14 674	14 929
Andel kyrkotillhöriga, i %	87	85	78	75
Besök vid kyrkliga handlingar	5 904	12 092	12 023	8044
Besök vid huvudguds-tjänster (söndagar)	14 874	11 601	10 223	11 132
Döpta i % av födda	86	78	82	73
Konfirmerade i % av kyrkotillhöriga 15-åringar	64	50	40	39

Pastorat E hade 2008 4 präster och 5 diakoner, sammanlagt 36 anställda. Kyrkoherden var anställd 1998-2007 då man bytte befattningshavare (Källa: årsredovisning, Svenska kyrkans statistikdatabas, Svenska kyrkans matrikel 2008).

Församling E beskrivs av kyrkoherden som både en förort, småstad och turistort, samtidigt som den mycket präglas av sin industri. Inför relationsändringen till staten lät man göra en marknadsundersökning. Den ledde till insikten att kyrkan varken hördes eller syntes och gav till resultat en översyn av pastoratets kommunikation. Bland annat ville man presentera sin verksamhet på ett positivt sätt.

Med visionen att kyrkan ska vara en naturlig del av samhället har pastoratet, bland annat, sedan femton år en diakontjänst som arbetar med inriktning på den industri som präglar orten. I ett samarbete med socialtjänst och psykiatri driver pastoratet en verksamhet med stöd till barn i familjer med missbruk eller psykisk sjukdom. I pastoratet har man erfarenhet av att arbeta med flera organiseringskoncept. Man har gått igenom Svenska kyrkans miljöcertifiering, omorganiserat med konsultstöd samt arbetat med Kyrkans Q och kompetensutvecklings-

analys finansierat av Europeiska socialfonden (ESF). På initiativ från den ekonomiansvarige har årsredovisningen utvecklats,<sup>499</sup> och man har även prövat att redovisa det arbetsplatsdiakonala arbetet i litterär form.

En aspekt av redovisning är kommunikation. Kyrkoherden berättar att han velat uppmärksamma de 70 % av befolkningen som är medlemmar. Till pastoratets kyrkotillhöriga mellan 18 och 80 år har han skrivit brev med ett ”Tack för att du är med och betalar, solidariskt”. Kyrkoherden vill att medlemmarna ska veta ”att för att du är med så kan vi göra detta och detta”. Informatören gör också en folder och presenterar en del av pastoratets verksamhet, på ett positivt sätt.

Och så försöker jag göra det personligt: ”Jag är din kyrkoherde, du vet kanske vem jag är, jag vet inte alltid vem du är. (...) Har du tankar, vill du reagera på nå t, hör av dig! Ring till mig, skriv en rad, mejla!”

När man fick förfrågan att delta i pilotprojektet om Social redovisning valde man att begränsa det till en genomlysning av verksamheten med stödgrupperna för barn och unga i utsatta familjer. Behovet var att motivera externt stöd till verksamheten, men det har också inneburit ett internt lärande. Kyrkoherden menar att den sociala redovisningen ” varit oerhört värdefull att sticka i händerna på politiker”. Man väljer, trots att det är förknippat med merarbete, att genom Social redovisning lägga sig på en högre ambitionsnivå för redovisning än vad kommunen egentligen kräver utifrån sitt ekonomiska stöd,<sup>500</sup> och likaså mer omfattande än pastoratets egen ordinarie verksamhetsredovisning.

I rapporterna har man under rubriken ”Värde och vinst” infogat olika inslag, såsom en journalists intervju med en tonåring som deltagit i verksamheten,<sup>501</sup> och resultaten från en enkätundersökning.<sup>502</sup> Här återges uttalanden från de chefer man samverkar närmast med och som också sitter i ledningsgruppen, om vad de ser som värdet med verksam-

---

<sup>499</sup> Bl.a. genom att ange inriktningsmål och verksamhetsmätt (antal) för hembesök, stöd- och självårdssamtal, sorgegrupper m.m. Detta är enligt min erfarenhet ovanligt vilket bl.a. diskuteras i en mindre undersökning i Linköpings stift (Linde 2004).

<sup>500</sup> Kommunen efterfrågar ekonomisk redovisning och verksamhetsstatistik två gånger per år.

<sup>501</sup> Social redovisningsrapport 2004.

<sup>502</sup> Social redovisningsrapport 2006.

heten.<sup>503</sup> Med hjälp av kommunens drogvaneundersökning försöker man även uppskatta behovet, dvs. målgruppernas storlek, och nämner i sammanhanget vad en behandlingshemsplats kostar. Mycket utrymme i rapporterna ägnas åt lång- och kortsiktiga verksamhetsmål och uppföljningen av dessa.

Vid en jämförelse med *Verktyslådan*<sup>504</sup> syns en skillnad som rör vad man mäter. Verktyslådan kompletterar ekonomiska perspektiv med andra, vilket uttrycks som att "hållbarhet" mäts både i termer av ekonomisk livskraft och sociala vinster. I pastorat E:s första redovisningsrapport 2003 särskiljer man ekonomiska effekter och mål från sociala. Termer som "effektivitet" och "verkningsgrad" som används i Verktyslådan utmönstras i den lokala översättningen.

För att åstadkomma en Social redovisning utses en "redovisningsgrupp". Det första året bestod den endast av medarbetare från Svenska kyrkan, samt en observatör från ett studieförbund.<sup>505</sup> I den första redovisningsrapporten kommenterade man att fortsättningsvis borde också kommun, landsting och referensgrupp ingå i gruppen. Redovisningsteamet har fortsatt arbetet med att lägga fram en rapport, varje år 2004-2009. En skillnad från det första året är man inte låtit rapporten granskas av någon extern revisor. Inte heller har redovisningsteamet kompletterats med någon annan intressent.

Den första redovisningsrapporten beskrivs ha varit viktig för att erhålla kommunalt stöd i ett skede när kommunen omorganiserade sociala verksamheter. Medarbetarna beskriver att redovisningsprocessen även har bidragit till att avgränsa och därmed tydliggöra verksamhetens uppdrag. Främst har det handlat om ansvaret för remitteringen av barn och unga till verksamheten. Detta påvisas också i den årliga redovisningsprocessen, både genom en enkel enkät till "vårdgrannarna"

---

<sup>503</sup> Social redovisningsrapport 2006 och 2007.

<sup>504</sup> Spreckley (2001, s. 15).

<sup>505</sup> Det praktiska arbetet med rapporten gjordes av kyrkorådets ordförande och pastoratets personalsekreterare, i samverkan med de tre medarbetarna i verksamheten. Den förtroendevalde hade erfarenhet från kvalitets- och certifieringsarbete inom laboratorier och forskning. För verksamheten finns även en ledningsgrupp bestående av kyrkoherde, en chef från landstingets psykiatri och en kommunal företrädare, tidigare fritidschefen, på senare tid chefen för individ- och familjeomsorgen.



och genom att vid inskrivningssamtalet fråga hur familjen fick reda på att verksamheten finns. Aktuella remitter redovisas också i den terminsvisa statistiken, liksom vilka som nåtts av det kontinuerliga informationsarbetet. Detta är en uppgift som inte krävs i avtalet med kommunen. En medarbetare förklarar varför.

Avtalet säger inte att vi ska informera alla dom här olika, det ligger inte i avtalet, utan i avtalet tar socialtjänsten på sig att informera om verksamheten. Nu vill vi bara visa att: Dom här har vi pratat med. Har ni pratat med dom kanske?

Därmed beskrivs redovisningen också som ett instrument för ”påtryckning” i en situation av vad som medarbetarna upplever som ett motstånd.

Det är ju vårt första problem, att folk inte vill veta att dom här ungarna finns. Och nu finns det seriöst, genomlyst, supergranskat, ett arbete kring dom här. Då finns dom ju.

Medarbetarna, anställda av Svenska kyrkan, men i en särskild lokal i centrum, menar även att behovet av information gäller kollegorna i församlingen.

Det ligger i det här att vi försöker vara så öppna med vår verksamhet. Öppna med vad det är vi gör, få bort så mycket som möjligt av hemligheter... att få bort så mycket som möjligt av alla idéer och tankar som är om att ”Det här är så svårt att det kan man inte ens prata om”.

Social redovisning blir så en del av informationsarbetet, även på ett idémässigt plan. Kyrkoherden menar att Social redovisning bidragit mycket till att synliggöra verksamheten, som ”lever därute i gränslandet”. Medarbetarna uttrycker det som en fördel att bli granskade, ”annars backar man”. Det formuleras både i termer av lärande och status, att man ”håller för en granskning”.

Personalsekreteraren reflekterar att ”det låg väl lite grann i tiden för oss att jobba med de här materialen”, och hänvisar till att pastoratets då nye kamrer ställde förväntningar på de verksamhetsansvariga att redovisa vad verksamhetsmedlen användes till.

Kyrkoherden ser det som att man fått ett kunskapsstillskott in i organisationen, även om han tycker det är svårt att ”sätta fingret på” vad det är. Han beskriver lärandet i termer av ”ett tänk vi lärt oss”. Med sina erfarenheter från arbetet med miljöcertifiering, Social redovisning och Kyrkans Q pekar han på risken med att använda mallar. Han ser det som en process.

Och tappar vi processen – för det har de ju gemensamt – tappar vi processen, då händer det ingenting. Då kan vi få ett snyggt diplom, kanske, i miljöcertifiering, men det har inte hänt någonting, i tänket.

*Sammanfattning:* Pastorat E erbjuds av kyrkans nationella nivå att delta i ett pilotprojekt om Social redovisning. Social redovisning togs i bruk för en särskild diakonal verksamhet, med syftet att förankra densamma och söka finansiellt stöd. En ny redovisningsrapport har sedan dess skrivits varje år. I pastorat E är man inte ovan att arbeta med organisationsutvecklingskoncept och kan se fördelar och risker. Medarbetarna i den diakonala verksamheten menar att det synliggörande som den sociala redovisningsformen innebär är något positivt, både för dem själva och för målgruppen.

Pastorat F

*Tabell 11: Statistik för pastorat F.*

<b>Pastorat F</b>	<b>1995</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>
Antal boende	21 655	23 200	23 854	24 609
Andel kyrkotillhöriga, i %	66	56	43	37
Besök vid kyrkliga handlingar	10 648	11 978	10 623	7371
Besök vid huvudgudstjänster (söndagar)	3 095	2 397	2 692	2877
Döpta i % av födda	71	37	21	11
Konfirmerade i % av kyrkotillhöriga 15-åringar	62	39	27	28

Pastorat F hade år 2008 3 präster och 1 diakonitjänst, sammanlagt 14 anställda, exklusive central administration och begravningsverksamhet. Kyrkoherden var anställd från 1991 till 2008 då man bytte befatt-

ningshavare (Källa: årsredovisning, Svenska kyrkans statistikdatabas, Svenska kyrkans matrikel 2008).

Pastorat F är beläget i en storstadsregion och stadsdelen präglas enligt församlingsinstruktionen av hög arbetslöshet, låg utbildningsnivå, låg medelinkomst och en stor andel invandrare. Andelen kyrkomedlemmar är låg, ca 40 %, och siffran är sjunkande. Pastorat F hade en tid arbetat med att söka externa medel såsom från Europeiska socialfonden, och ett långsiktigt mål för församlingen är att ”via nya radikala arbetssätt vinna handlingsfrihet och ekonomiskt oberoende åt församlingen”.<sup>506</sup> Med sitt diakonala syfte att bry sig ”om hela människan - oavsett ursprung” beskriver man Svenska kyrkan som en aktör inom den sociala ekonomin. Församlingen driver ett café där man också kan bereda sysselsättning och träning i form av praktik, eller tjänstgöring för frivårdens klienter dömda till samhällstjänst. Församlingens kurator finns med i lokala nätverk med fastighetsägare, socialtjänst och försäkringskassa. Församlingen har inga egna fonder för hjälpbehövande men kan förmedla kontakt med myndigheter. Man erbjuder även psykoterapi där man tar ut en begränsad avgift. På en anslagstavla finns ett anslag: ”Vet du att vi uppskattar dig som medlem i Svenska kyrkan.”.

Genom ditt medlemskap stöder du församlingens verksamhet att bygga sociala nätverk med gemenskap och stöd för människor i [F] stadsdel. Detta märks inte alltid så mycket utåt, men kan fortsätta tack vare ditt medlemskap.

Verksamheterna dokumenteras och man har låtit göra utvärderingar som lagts ut på hemsidan. Den Sociala redovisningsrapporten är i sig ingen utvärdering eller granskning utan en beskrivning av pastoratets genomförda diakonala projekt och utvecklingsinsatser.<sup>507</sup> Redovisningsteamet bestod av anställda medarbetare och en förtroendevald. Nyttan

---

<sup>506</sup> Målsskrivning för församlingen, ur Social redovisningsrapporten 2003.

<sup>507</sup> Revisorn som 2004 granskade rapporten anger några förbättringsförslag för densamma. Målstyrning bör integreras i den sociala redovisningsprocessen. Församlingen bör också ”försöka påvisa värdet” av att bedriva diakonal verksamhet, ”åtminstone genom kvalitativa ekonomiska resonemang. Detta är viktigt också för att kunna dra till sig externa finansierare”.

med den sociala redovisningsrapporten beskrivs av församlingskuratorn som att kyrkan bemöts mer seriöst, t.ex. i mötet med stadsdelens företrädare. ”Jag tror att vi i kyrkan måste marknadsföra oss”, menar hon. Det ses som en styrka att kunna visa vad det är församlingen gör. Den är också ett underlag när man söker pengar. Under rubriken ”Resultat” beskrivs att församlingen är en etablerad aktör i stadsdelen och att det diakonala arbetet genererat drygt en halv miljon i extern finansiering av verksamheter, bland annat från EU-bidrag.

Internt har arbetssättet kommit till nytta när det gäller att sätta upp utvärderingsbara mål, exempelvis ”Öka frivilliggruppen med fem personer”. Församlingskuratorn beskriver hur den sociala redovisningens måltänkande förts in i församlingsorganisationens planering. Man har tagit fram checklistor och blanketter vilket efter ett inledande motstånd sägs ha vunnit acceptans. I ett måldokument från 2005 redovisas mål och frågeställningar som ska visa på hur målen uppnåtts, för både kyrkokören, konfirmanderna och vaktmästeriet.

Trots att församlingskuratorn menade att det fanns behov av en uppdatering, är den Sociala redovisningsrapporten från 2003 den enda som gjorts. När det nationella arbetet med att utveckla Social redovisning till det som kom att kallas VisVardi påbörjades, valde församlingskuratorn att inte delta vidare då hon bedömde att det skulle ta för mycket tid. Arbetet med att positionera sig inom den sociala ekonomin och söka nya finansieringsvägar fortsatte en tid men avstannade sedan.<sup>508</sup>

*Sammanfattning:* Pastorat E erbjöds av kyrkans nationella nivå att delta i ett pilotprojekt om Social redovisning. Social redovisning anammades i pastorat F som en del i en bredare strävan att etablera pastoratet som välfärdsaktör i stadsdelen och andra nätverk, och begreppsmässigt inom den sociala ekonomin. Social Redovisning blev bara genomförd en gång. Målstyrning har bl.a. via Social redovisning förts in i pastoratets interna planering.

---

<sup>508</sup> När detta sammanställs har både församlingskuratorn och kyrkoherden slutat.

## 7.2.6 Översättningen Social Audit – Social redovisning/Visvardi

Jag utgår här ifrån tre bärande teman i ”idépaketet” Social Audit: 1) Den annorlunda redovisningen som tänks främja ett fältöverskridande sätt att se på resultat, 2) det reviderade sociala bokslutet samt 3) intressenternas roll.

<b>Teori Social Audit</b>	<b>Paketering Social redovisning/Visvardi</b>	<b>Översättning i handling lokalt pastorat E och F</b>
1) Fältöverskridande relevans för en kommersiell verksamhet med sociala vinster.	Fältöverskridande relevans för en ideell verksamhet med samhällsnyttiga resultat.	Fältöverskridande relevans för en kyrklig verksamhet med välfärdsambitioner.
2) Mätning och redovisning av sociala värden i ett reviderat socialt bokslut.	Redskap för planering och uppföljning i folkrörelsebaserade verksamheter.	Lansering av (E) en socialpedagogisk verksamhet och dess uppdrag, samt (F) av kyrkan som aktör inom social ekonomi.
3) Demokratisträvan, genom att engagera berörda intressenter.	Idealt involvera externa intressenter.	Ingen medverkan av intressenter i redovisningsgruppen (E + F). Redovisningsrapporten lyfter fram målgruppen och dess utsatta situation (E).

*Figur 16: Översättningen från Social Audit till Social redovisning i församlingsbruk*

### 1) Fältöverskridande resultatmätning

I en kommersiell verksamhet används Social redovisning för att med andra begrepp än företagsekonomiska visa på verksamhetens resultat. Tanken är att komplettera beskrivningen och redovisa sociala mervärden. När Social redovisning paketeras är utgångspunkten den ideella sektorn; folkbildning, folkrörelser och kyrka. Projektledarna vill göra denna sektors strävan samhällsrelevant med nya begrepp, såsom

”samhällsnytta”. Denna idé anammades i de studerade pastoraten där Social redovisning har använts för att skapa presentationer av församlingens diakonala verksamheter. Redovisningens syfte är då att vara relevant i andra fält än de kyrkliga, i det ena fallet produktionen av välfärdstjänster och i det andra fallet social ekonomi.

## 2) Reviderat bokslut blir lokal lansering

Ett viktigt syfte med Social Audit uppfattar jag vara att finna mått som inte bara är finansiella (här finns likheter med styrkortets teori). Detta för att kunna redovisa en verksamhets ”annorlunda” prestationer, i jämförelse med en mer strikt ekonomisk redovisning. Redovisningsrapporten ska också kunna verifieras med hjälp av inbjudna revisorer eller granskare.

Det rymmer flera syften inom begreppet Social redovisning. Är den huvudsakliga idén med Social redovisning att driva en utvecklingsprocess eller att arbeta fram en rapport för spridning? I paketeringen, och i idébärarnas resonemang, smälts dessa samman där både process och redovisningsrapport betonas. Men detta sker på ett förenklat sätt anpassat för mindre ideella verksamheter med begränsade resurser.

I den lokala översättningen faller det reviderade bokslutet bort. Man presenterar inte främst vad man åstadkommit, utan lyfter fram en beskrivning av sina mål, sin värdegrund och uppdraget i det lokala sammanhanget. Verifierade resultat är inte det framträdande i rapporterna. Däremot synliggörs de diakonala verksamheternas processer på olika sätt. Redovisningsrapporten verifieras aldrig av extern revisor. Det är snarare lanseringen av den egna verksamheten som präglar redovisningsprocessen.

## 3) Externa intressenter försvinner

I Social Audits tankesam förekommer demokrati och delaktighet som både mål och medel i redovisningsprocessen. Någon eller ett par representanter för viktiga intressenter i lokalsamhället ska bjudas in i själva redovisningsteamet. Där tänks även representanter för ideellt arbetande, brukare, medlemmar, personal och ledningen ingå. I metoden ingår även kartläggning av vilka intressenterna är och olika sätt

att komma i dialog med de viktigaste av dessa.<sup>509</sup> I vissa sammanhang kan det handla om att låta marginaliserade röster komma till tals.<sup>510</sup>

Även i paketeringsfasen är intressenterna betydelsefulla, dvs. de som påverkar eller påverkas av en organisations verksamhet. Dock gäller det här att integrera redovisningsarbetets strävan efter delaktighet med folkrörelseorganisationens demokratiska uppbyggnad. När idén så översätts i handling i de undersökta pastoraten fanns inga externa intressenter med i redovisningsteamet. Intressenterna blir i den Sociala redovisningen i pastorat C synliga som de som remitterar till verksamheten. En viktig poäng är att synliggöra målgruppen, men den involveras inte i arbetet med Social redovisning.

### 7.2.7 Vad händer med idéerna under översättningsprocessen?

Vad kan då sägas om hur idéerna översätts? Kyrkans Q är mödosamt översatt och av de tre studerade koncepten, det mest förändrade. Från TQM:s kundorientering till Kyrkans Q:s fokusering av medarbetare och arbetsmiljö, liksom nedtoningen av mätning och utvärdering. Noterbart är också det inverterade perspektivet, från en i teorin förutsatt top-down-implementering (något som kyrkans nationella ledningsorgan ser som oönskat och antagligen ogörligt) till att både problem och lösningar definieras lokalt.

Översättningen av Balanserat styrkort verkar vara enklast applicerad. Med hjälp av styrkortet kommunicerar pastorat C sin uppgift i sin stadsdel. Styrkortet används som ett kyrkoherdens redskap för ledning och arbetslagsutveckling, dock inte som ett mät- eller kontrollinstrument. Noterbart är att de studerade styrkortet inte sätter mål för kärnverksamheten.

Översättningen av Social Audit är både ”bokstavlig” och transformerad. Bokstavlig i meningen att poängen med den Sociala redovisningen är att bredda synen på vad som är en verksamhets resultat, på ett

---

<sup>509</sup> Spreckley (2001).

<sup>510</sup> Jain & Polman (2003).

sätt som jag benämnt fältöverskridande. Skillnaden är vad som fokuseras: mindre av resultat till förmån för verksamhetens syfte och processer.

Gemensamt för de tre koncepten för granskning av prestationer och kvalitet är att de mätande och utvärderande momenten tonas ner i den lokala översättningen.

### 7.3 Vad används de tre modellerna till?

Härnäst frågan om det diakonala arbetet anpassas till de nya gransknings- och kvalitetsmodellerna. I figuren nedan sammanfattas de sex pastoratens motiv att använda ett ”organiseringsrecept”. Till vad används de? Här uppstår en följdfråga vad det i så fall är som institutionaliseras. Den återkommer jag till i nästa kapitel. De möjliggörande aktörerna, de som Callon kallar allianser, noteras också.<sup>511</sup> Här blir det tydligt att kyrkoherden har en nyckelroll för att bejaka när nya koncept ska implementeras. Men det är lika tydligt att det finns medagerande som möjliggör idéernas översättning.

<b>Modell i lokal kontext</b>	<b>Artikulerade motiv</b>	<b>Användning</b>	<b>Möjliggörande allianser</b>
Kyrkans Q i pastorat A	Behov av redskap för organisationsförändring	Underlag för organisationsförändring. Arbetslagsutveckling Ingen påverkan på det diakonala arbetet. (Behovet av omvärlds- och målarbete för det diakonala arbetet synliggjordes).	Kyrkoherde och kyrkonämndens ordförande
Kyrkans Q i pastorat B	Målarbete med kompetensutvecklande syfte.	Arbetslags- och kompetensutveckling Förbättringsarbete delvis genomfört men arbetet beskrivs ha haft ”svackor”. Ingen påverkan på det diakonala arbetet	Kyrkoherde, personalsekreterare och arbetsledande komministrar (mellanchefer)

<sup>511</sup> Callon (1986).



Styrkort i pastorat C	Stärka kyrkoherdens arbetsledande roll.	Redskap för arbetsledning. Ingen påverkan på det diakonala arbetet	Kyrkoadministration och kyrkoherde
Styrkort i pastorat D	Behov av förändringsarbete, internt och externt.	Form för förändringsarbete som sedan tagit andra former. Ingen påverkan på det diakonala arbetet	Kyrkorådets arbetsutskott och kyrkoherde
Social redovisning i pastorat E	Redovisning för externt finansiellt stöd och legitimitet inom fältet människovårdande organisationer.	Redovisning för att säkra finansiellt stöd och position för en diakonal verksamhet. Den sociala redovisningen integrerad i verksamhetens syfte och idé.	Kyrkoherde, personalsekreterare och kyrkorådsordförande, diakon och fritidsledare
Social redovisning i pastorat F	Etablering inom sektorn social ekonomi.	Synliggörande av församlingens diakonala arbete som hemmahörande inom den sociala ekonomin och i stadsdelens socialvårdande nätverk. Redovisningsprocessen upprepades inte.	Församlingskurator och komminister, med stöd av kyrkoherden.

*Figur 17: Motiv, användningsområde och aktörer*

För att bättre se om de resande idéerna verkligen anammas och med tiden kanske institutionaliseras behöver jag förstå vad de används till och vilka problem de kan tänkas vara lösningar på.

### 7.3.1 Hur beskrivs motiven?

Vilka är de studerade pastoratens artikuleraade behov? I pastorat A beskrivs motiven att delta i Kyrkans Q:s introduktionskurs vara behovet av ett redskap för att rationalisera organisationen. I backspegeln pekar kyrkoherden också på behovet av åtgärder för att förbättra arbetsklimatet i medarbetarlaget.

I pastorat B beskriver kyrkoherden behovet av en utprovad modell för målarbete för att nå ut till medlemmarna. Personalsekreteraren bejaktar kundperspektivet och vad hon kallar behovet av "affärsmässighet" som både tycks betyda effektivitet och formalisering, t.ex. när det gäller korrekt schemaläggning av arbetstid.

I pastorat B strävade man liksom i pastorat A efter förändring, men då främst i den utåtriktade bilden av kyrkan. Detta görs dock inte genom att marknadsföra sig som en kvalitetssäkrad kyrka, utan mer genom ledningens uttalade kundorientering, högre krav på kompetens och bättre bemötande genom att utveckla personalen.

I pastorat C tog kyrkoherden vara på kyrkoadministrationens erbjudande om konsultstöd för att arbeta med styrkortet. Motivet är kopplat till kyrkoherdens roll och önskan att bryta ned kyrkans ofta ohanterligt visionära mål till en möjlig nivå för en liten arbetsorganisation.

I pastorat D formuleras kyrkorådets behov att driva förändring, delvis mot bakgrund av vikande medlemssiffror, och att svara upp emot resultatet av en arbetsmiljöundersökning.

När det gäller Social redovisning kan man säga att det var idén som frambars till pastorat E. Här tog man beslutet att "bjuda in" idén till en begränsad del av pastoratets verksamhet. Här fanns ett behov, att i en tid av osäkerhet kring finansieringen genomlysas och på så sätt lyfta fram den särskilda verksamheten.

Pastorat F gick in i samma projekt i ett skede när man arbetade med att etablera sig inom den sociala ekonomin.

### 7.3.2 Till vad används modellerna?

Vad används de importerade och delvis anpassade modellerna till, och till vad används de inte?

I pastorat A blev Kyrkans Q-processen en bidragsgivare till en omorganisation, i vilken kyrkoherden var drivande. Omorganisationen påverkade ej det diakonala arbetet. Vissa förbättringsåtgärder vidtogs, med konsekvenser bland annat för arbetsmiljön. Med hjälp av Kyrkans Q sökte man även kompetensutvecklingspengar. Kyrkans Q kom att nyttjas för flera funktioner, men som ett engångsredskap.

I pastorat B förstår jag användningen av Kyrkans Q som en del i en vidare ansats, en "kundorientering" där marknadsundersökningar och kompetensutveckling är andra medel för att nå ut till medlemmarna. Min tolkning är att Kyrkans Q blir ett redskap för att rusta personalen och arbetsorganisationen. Kanske kan det uttryckas som en strävan att främja kvalitet snarare än att mäta den. Kyrkans Q används som ett av flera verktyg i denna strävan.

I båda pastoraten har frågorna om målstyrning aktualiserats, om än i olika skeenden. I båda fallen konstaterar man bristen på utvärderingar, och svårigheten att utvärdera. I båda fallen omvittnas också de goda erfarenheterna från den samtalsmetod Kyrkans Q anbefaller, där alla deltagare ges tillfälle att komma till tals utan att riskera attackerande ifrågasättanden.<sup>512</sup> Att detta sker i tvärgrupper skapar nya insikter och relationer inom arbetslagen. I pastorat A har detta medfört att det diakonala arbetet gjorts synligare, men i inget av fallen har det påverkats.

I pastorat C används styrkortet till att (helt enligt teorin) pedagogiskt fokusera på vissa uppnåeliga mål och bekräfta när dessa nåtts, dock utan att verka styrande i någon högre grad på det enskilda arbetsområdet, exempelvis det diakonala arbetet. Styrkortet har uppdaterats några "årgångar". Uppfyllelsen av styrkortets mål redovisas även i samfällighetens centrala verksamhetsuppföljning. Styrkortet får anses institutionaliserat, men på vad sätt? Min tolkning är att dess främsta funktion är att vara ett arbetsredskap för kyrkoherden. Med hjälp av

---

<sup>512</sup> Kyrkans Q-metodbok (2005, s. 18-19).

styrkortet diskuterar hon och medarbetarlaget gemensamma prioriteringar, som en slags intern överenskommelse. Detta i en kultur där kontrollsystemen är svagt utvecklade och den enskilde medarbetarens tolkningar av sitt uppdrag har en stark ställning (främst gäller detta de starka professionerna inom kärnverksamheten).

Styrkortet har också funktionen att tydliggöra rollfördelningen mellan kyrkorådets styrande och kyrkoherdens arbetsledande funktion. Kyrkorådets övergripande styrning dokumenteras i församlingsinstruktionen, och kyrkoherdens operativa ansvar synliggörs i styrkortet. Vilken betydelse det har i praktiken är svårt att bedöma. Just det hade varit intressant att undersöka i pastorat D där initiativet till styrkortet togs av styrelsen i en tid av turbulens kring ett kyrkoherdebyte. Nu lämnade styrkortsarbetet i detta pastorat aldrig visionsstadiet och konkretiserades aldrig i mätbara tal. Tydligt är att styrkortsprocessen nyttjades till att driva en från kyrkorådet önskvärd förändring av pastoratets mål, styrning och image, som sedan tog sig andra uttryck.

I pastorat E valdes en specifik diakonal verksamhet för den sociala redovisningsformen. Denna redovisningsrapport har sedan 2003 arbetats fram varje år utan att förändras särskilt mycket. Eftersom huvudmännen/bidragsgivarna inte formellt efterfrågar den ambitionsnivå på återkoppling som Social redovisning innebär måste den ha en särskild nytta för att motivera det merarbete det innebär. Inledningsvis gav den ett underlag till beslutsfattare i strävan att få stöd till finansieringen. Social redovisning har även sedan brukats som en proaktiv redovisningsform, för att positionera verksamheten i det institutionella fältet av människovårdande organisationer. Social redovisning har blivit en årlig rutin, dock utan efterföljare i andra diakonala verksamheter.

Pastorat F använde Social redovisning på liknande sätt, i syfte att etablera kyrkan i fältet Social ekonomi. Eftersom processen inte upprepades är materialet för litet för att formulera några vidare erfarenheter.

### 7.3.3 Anpassas det diakonala arbetet?

Hur påverkas det diakonala arbetet? Generellt sätt är svaret: inte alls. Ingenting tyder på att de diakonala verksamheterna har anpassats till att bli mer granskningsbara. Att arbeta med Kyrkans Q och styrkort leder

inte till några konsekvenser för det diakonala arbetet. Vad gäller Social redovisning används konceptet för att visa på verksamhetens mål och målgrupper. Metodens idé att involvera externa intressenter och en revisor som verifierar redovisningsrapporten har inte förverkligats.

Utöver detta visar fallstudierna två tydliga mönster. Skillnaderna i pastoratens hantering av de nya modellerna är stora. Där Kyrkans Q och styrkort av kyrkoherdarna lanseras som redskap för deras interna ledningsfunktion, används Social redovisning till att lyfta fram en specifik diakonal verksamhet och församlingen som diakonal aktör i närsamhället. Skillnaden kan beskrivas som att i pastorat A, B, C och D har de nya granskningskoncepten fått en intern funktionell översättning, i relation till pastoratens ledning och styrning. Det har handlat om kyrkoherdens roll och kontroll över organisationen.

I pastorat E och F har översättningen ett strategiskt syfte, i meningen att redovisningsmodellen är utåtriktad i avsikt att erövra resurser och legitimitet. Med andra ord att relatera och förankra verksamhetens syfte och mål i lokalsamhället.

I fallet med pastorat E överstiger redovisningsrapportens ambitionsnivå det som efterfrågas av kommunen. Min tolkning är att den sociala redovisningen i detta fall blir en manifestation av verksamhetens uppdrag: att göra de utsatta barnens tabubelagda situation pratbar, samt proaktivt definiera sin och andra intressenters roller i det nätverk av myndigheter och verksamheter som ska bistå dessa barn och ungdomar i kommunen. I pastorat F handlade redovisningsrapporten om att presentera pastoratet som en kapabel aktör inom den samhällssektor som benämns social ekonomi.

Dessa rapporter innehåller, som nämnts, främst en beskrivning av verksamheterna, av deras mål och strävan, och mindre av uppmätt resultatrapportering. I båda pastoraten utgör redovisningsprocessen en del i förhandlingen om identiteten. Kyrkan som aktör på det sociala fältet är ibland ifrågasatt, internt och externt. Den Sociala redovisningsrapporten kan liknas vid ett visitkort där kyrkan presenterar sig för en ifrågasättande omgivning. Genom att beskriva sitt ärende och visa upp hur det förverkligas är denna transparens menad att legitimera verksamheten.

## 7.4 Hur går översättning till?

Församlingsstudierna demonstrerar hur översättningsprocessen formas av konceptens idébärare. Idébärarna visar sig i de studerade pastoraten vara av två olika slag. I Kyrkans Q:s och den Sociala redovisningens fall är idébärarna som paketerat koncepten ”branschfolk”, dvs. kyrkliga medarbetare som i sina positioner på nationell nivå samspelar med den lokala församlingspraktiken. Konsulterna som arbetat med styrkortet i församlingar kommer från andra verksamheter, från privat respektive kommunal sektor. Gör det någon skillnad för hur översättningen går till? Genom att använda Quists (2003) distinktion mellan *akontextuell* och *kontextuell* översättningslogik vill jag peka på två olika mönster för översättningsprocessen.

### Kontextuell översättningslogik

Ett sätt att tänka som idébärare eller översättare är att tänka ”taktiskt”. Hur ska den här idén på ett friktionsfritt sätt integreras i just det här sammanhanget? Ett sätt att associera den inresande idén till sådant som är viktigt i den lokala miljön är att ge den lämpliga rubriker och etiketter. Tydligast visar sig detta i översättningen av TQM till Kyrkans Q. Bibelhänvisningar, metaforer om ledarskap och herdar, liksom fisksymboliken i formgivningen av materialet knyter an till Den Stora Berättelsen, om Gud och hans folk. Social redovisning har inte samma tydliga etikettering, eftersom den var tänkt för en vidare målgrupp än enbart kyrkan. Här har man istället ansträngt sig att göra tillämpningen så enkel och billig som möjligt, relaterande till idéer om folkbildning och föreningars villkor.

### Akontextuell översättningslogik

Styrkortets idébärare väljer motsatsen, att inte anpassa konceptet utan använda kontrasten till att bidra till insikt och handlingsberedskap. Kundbegreppet utmanar den vanliga församlingskulturen. Det diskuteras, men får i pastorat C leva kvar i styrkortets formuleringar, om än inom citationstecken. Likadant är det med begrepp som ”framgång”, och ”att skapa resultat”. Detta innebär inte att det inte finns någon

metahistoria att anknyta till. Tvärtom relaterar det till västerlandets berättelse om den upplyste, framstegsinriktade och målrationalle aktören.<sup>513</sup>

<i>Kontextuell översättningslogik</i>	<i>Akontextuell översättningslogik</i>
Kyrkans Q Social redovisning/VisVardi	Balanserat styrkort

*Figur 18: Kontextuell och akontextuell översättningslogik*

Fallstudierna visar att idéer om granskning och kvalitet kan översättas enligt två slag av logik. Den ena mer taktisk och anpassningsbenägen till organisationens befintliga handlingsmönster, den andra mer instrumentell i att förestava idéns inneboende logik.

De resande idéerna är i händerna på sina översättare. I styrkortets fall blir även paketeringen lokalt anpassad, då respektive kontexter och konsulter sätter sin egen prägel. Styrkortets översättningsprocess visar sig vara flexibel, just på grund av det starka konsultberoendet. Då kan anpassningar göras på sådana sätt som konsulten finner relevanta för den aktuella situationen. Men även det mer välförpackade och till kyrkligt bruk anpassade Kyrkans Q formas lokalt, trots den mer materialbaserade arbetsmetoden. Det beror på att man i varje fall kan välja vilka delar man vill arbeta med, som när en kyrkoherde i strävan efter organisationsförändring beskriver hur han med Kyrkans Q:s hjälp påvisade brister i organisationen.

I detta kapitel har jag följt tre resande idéer och beskrivit hur idébärarna och de lokala församlingarnas medarbetare har hanterat dessa. I nästa kapitel ska jag återknyta till studiens frågeställningar med alla fyra delstudierna – Arkivstudien, Inventeringsstudien, Stiftsenkäten och Reseberättelsen – framför mig på skrivbordet. Jag vill med teoriernas hjälp fördjupa förståelsen av det som presenterats i fallstudierna, men också söka mönster och insikter genom att relatera dem till varandra.

---

<sup>513</sup> Furusten (2002, s. 20); Sahlin-Andersson (2002 s. 89 f.).

# Kapitel 8

## Församlingen i gransknings­samhället – en sammenfattande analys

För att visa vad som sker när för Svenska kyrkan nya modeller för kvalitet och granskning tas i bruk har jag i förra kapitlet empiriskt undersökt förekomsten av sådana i en enkät till de tretton stifteten. Där beskrev jag även hur bejakandet av vissa nya modeller (Kyrkans Q, styrkort och Social redovisning) kan se ut. Jag har även visat hur motstånd mot nya granskningspraktiker kan formuleras (i kapitel 6). Som en bakgrund, och för att få en vidare bild av den redovisningspraktik som ”gransknings­samhället” innebär har jag även inventerat vilka granskande aktörer som intresserar sig för kyrkliga verksamheter. I samma fallstudie undersökte jag även en lokal församlings uppföljningspraxis.

Detta samlade underlag ska nu skärskådas för att besvara mina frågeställningar. Den första frågeställningen behandlas inledningsvis: Finns det grund för att, såsom en del av den nyinstitutionella teoribildningen förutspår, tala om att församlingar anpassar sitt sätt att organisera sin verksamhet till omgivningens normer (avsnitt 8.1)? Därpå utreds den andra frågeställningen, huruvida det är möjligt att urskilja och beskriva de lokala aktörernas strategier för att hantera och bemöta de nya propåerna. Går det att identifiera motstånd av något slag gentemot nya granskningsinitiativ (avsnitt 8.2-8.6)? Därefter kommer jag att summera studiens rön. Avslutningsvis ska jag diskutera den framkomna bilden av församlingen i gransknings­samhället (avsnitt 8.7-8.8). De teoretiska frågeställningarna behandlar jag i nästa kapitel.



## 8.1 Pågår likriktning?

Den nyinstitutionella litteraturen pekar på att rationaliserade myter utövar ett likformande och normativt tryck för hur man bör organisera verksamheter för att de ska uppfattas som legitima organisationer. En fråga till det empiriska materialet i denna studie blir då: I vilken mån institutionaliseras marknadsinriktade modeller för granskning och kvalitetsarbete i de studerade församlingarna?

### 8.1.1 Institutionaliserade handlingsmönster

I det empiriska materialet förekommer några fall där jag vill påstå att för kyrkan nya modeller av granskning och kvalitetsarbete blivit institutionaliserade handlingar i vissa församlingar.

Styrkortet och den Sociala redovisningen har efter några år blivit inarbetade redskap i var sitt pastorat. Även Inventeringsstudien visar hur handlingsmönster, i form av beteenden och upprättandet av en viss sorts dokument, blivit en inte ifrågasatt och regelmässig del.<sup>514</sup>

Om jag vidgar perspektivet utöver de specifika gransknings- och kvalitetsmodellerna visar fallstudierna att när externa krav på kontroll växer sig starkare kan man välja att utforma särskilda funktioner som bemöter dessa. Ett exempel är personaladministratörer. En sådan funktion tolkar jag som en institutionalisering av ett handlingsmönster som struktureras genom inrättandet av en befattning. Jag noterar att i flera av de studerade pastoraten har företrädare för denna profession varit aktiva i arbetet med att anamma de nya modellerna.<sup>515</sup>

De studerade församlingarna ger således prov på att vissa kvalitets- och granskningspraktiker anammats och blivit förgivettagna inslag i församlingsarbetet. Men hur bör detta förstås? Är det mycket eller lite? Betydelsefullt eller oviktigt? För att komma vidare i analysen måste dessa iakttagelser prövas i relation till mer övergripande mönster.

---

<sup>514</sup> Se kapitel 6: samtalsmottagningens av landstinget påbjudna ärenderapportering samt familjerådgivningen som på professionsmässiga grunder för sin självgranskning nyttjar ett intervjuinstrument, SASB (Strukturell analys av socialt beteende).

<sup>515</sup> Pastorat B, C och E.

## 8.1.2 Normativ påverkan

Några metoder för granskning och redovisning av kvalitet och resultat har således blivit rutiner, eller ej ifrågasatta procedurer, i en del församlingar. Att så skett, rymmer fler betydelser. I den teoretiska förståelsen av managementtekniker finns det skäl att se dessas dubbla karaktär. De kan användas som rationella redskap och institutionaliseras som handlingsmönster och bli rutiner i en lokal praktik. De kan också uppfattas som symboler för hyllade ideal, eller normer som ansluter till övergripande värdesystem.

Normer är kopplade till övergripande idéer.<sup>516</sup> De studerade kvalitets- och granskningsmodellerna är bärare av ett idéinnehåll som går att associera till idealbilden av en organisation.<sup>517</sup> Sammanvävd med denna norm är New Public Management, dvs. näringslivets styrningsmodeller översatta till det offentliga och även den ideella sektorns problemlösningar och organiseringsmodeller.

Jag har i intervjusituationerna påtagligt mött hur gransknings- och kvalitetsmodellerna är bärare av normer. När diakoner säger sig skämmas för att man har "taffliga" utvärderingsrutiner och gläds när man kan visa att man "håller för en granskning" demonstrerar detta hur man jämför sin praktik med normen om målrationalitet och den professionelle som behärskar sitt yrkesområde.

För den kommande analysen vill jag påminna om de aspekter av den ideala organisationen som presenterades i kapitel 5.<sup>518</sup> Jag betraktar dessa begrepp (rationalitet – hierarki – identitet) som operationaliseringen av sådana normer som nämnts ovan. Jag ska här använda dem som verktyg för att analysera vilka underliggande ideal som gransknings- och kvalitetsidéer för med sig. Men i det empiriska materialet letar jag även efter uttryck för särart, motstånd, krafter som strävar att bevara eller som anknyter till andra metaberättelser än modernitetens.<sup>519</sup>

---

<sup>516</sup> Erlingsdóttir (1999, s. 192). Se kapitel 3.

<sup>517</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998); Røvik (2008).

<sup>518</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998).

<sup>519</sup> Czarniawska & Joerges (1996, s. 32 ff.); Furusten (2002).

## Konstruktionen av rationalitet

Att införa rationalitet innebär att sätta upp mål och se till att dessa mål styr verksamheten. Verksamhetens resultat och effekter skall övervakas med hjälp av redovisningen och särskilda utvärderingar, där resultatet jämförs med målen.<sup>520</sup>

Detta ”organiseringsrecept” framträder tydligt i studiet av Kyrkans Q, styrkort och Social redovisning. Det framgår att alla tre är baserade på målrationalitetens logik. En av de intervjuade konsulterna ser det som att församlingarna ska uppfostras in i en ”kultur av målstyrning”. Till denna kultur hör att man fattar överlagda beslut, baserade på planer och resultatredovisningar, ”management by facts”.<sup>521</sup> Församlingarnas revisorer verkar för samma sak. För att kunna utföra sin granskning av de kyrkliga verksamheternas ändamålsenlighet efterfrågar de mål och verksamhetsplaner.

Bilden av den rationella organisationen konstrueras i hög grad i dessa planer, rapporter och konsekvensanalyser. Det irrationella, oförutsedda eller oönskade kan också ges rationella uttryck i tillbudsrapporter och utredningar.

Rationaliteten realiseras lättare om målen inte är så många. Detta är styrkortets poäng. Där kan de mål som formuleras också följas upp. Rationaliteten kopplas till ledarskapet. I en rationell organisation går det att peka ut vem som är ansvarig. På så sätt styrker implementeringen av styrkort och Kyrkans Q uppföljningsansvaret, och den som bär detta ansvar, resultatenhetschefen.<sup>522</sup> Så ges kyrkoherden en rationell bas för sitt chefskap, vid sidan av den traditionella auktoriteten.

Men väl komna in i det lokala sammanhanget översätts inte dessa rationalitetens idéer bokstavstroget. De kan istället betraktas både som modeföreteelser (vilka efter en tid ersätts med andra), eller som mått och handlingsformer som inte bedöms vara relevanta i fallstudieförsamlingarnas sammanhang. ”I vardagen tänker man inte så.” ”Vi arbetar ju inte med de måtten”. Resultat och kvalitet är inget som mäts i fallstudi-

---

<sup>520</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998, s. 74).

<sup>521</sup> Eller ”managing-by-numbers” (Södergren & Söderholm 2001).

<sup>522</sup> Se bilaga IV, utdrag från Kyrkans Q-materialet.

erna. Istället beskriver de intervjuade församlingsmedarbetarna att man prövar sig fram, läser av prestationer och resultat på informella eller intuitiva sätt och konstruerar sina egna måttenheter. Att ”det är kö” till familjerådgivningen utgör ett sådant mått. Att vissa verksamheter eller vissa medarbetare uppfattas ha ett gott rykte är ett annat. Ibland går man ”på känslan”.

För de externa granskarna räcker inte detta. Här avkrävs organisationen både mätning, exempelvis genom en besöksenkät, och redovisning. Men när sådana förväntningar från externa aktörer ställs avskärmas kärnverksamheten i övrigt från dessa krav.

### Konstruktionen av hierarki

Till den hierarkiska aspekten hör principen om en verkställande tydlig ledning. Men vad innebär ledning i församlingsammanshanget? Kyrkans Q och styrkortet bidrar till att definiera ledningsauktoritets gränser. Det är kyrkoherden, ledningsgrupper och anställd personal som i olika konstellationer arbetar med de två modellerna. I betoningen av de båda metodernas arbetsmiljörelaterade funktion blir som jag tidigare beskrivit ledningens ansvar fokuserat, inriktat i första hand på de anställda medarbetarna. I de studerade pastoraten motiveras bruket av Kyrkans Q och styrkort explicit med att det ska stärka kyrkoherdens ledningsfunktion.

Den ideala organisationsledningen förutsätts ha makt, för att kunna ta ansvar. De externa kraven på redovisningar kräver både resurser och kompetens eftersom de ofta baseras på egenkontroll. För att hantera redovisningskraven växer behovet av att rekrytera utbildat yrkesfolk. I fallstudierna berättas om förskollärare som är vana vid att redovisa barnverksamhetens kvalitet till kommunen, personaladministratörer som kan skriva jämställdhetsplaner etc. Redovisningskraven aktualiserar behovet av professioner i församlingarna.

Social redovisning har i sin teori en annan intention, att involvera externa intressenter. Men detta slår inte igenom i de lokala översättningarna. Även här är det de interna professionerna som är drivande.

Redovisningen klargör således organisationens gränser och vem som har ansvar, och därmed ledningshierarkin. I de studerade församlingarnas möte med nya gransknings- och kvalitetsmodeller synliggörs hierarkin i form av chefen, kyrkoherden, som leder en arbetsorganisation med professionella anställda. Risken för att denna hierarki också blir (bilden av) kyrkan och församlingen diskuteras i intervjumaterialet. Här finns en spänning, eller ambivalens. Är det bra med en professionaliserad utförarkyrka? Bilden av kyrkan som en firma med religiösa experter avvisas av en intervjuad kyrkoherde. Managementmoden avfärdas som irrelevanta för den kyrka som "sår för evigheten". Hierarkins gränsbevakning manifesterades i Arkivstudien, i det motstånd som väcktes av kyrkokansliets begäran om diakonistatistik. Paradoxalt nog skedde det bland annat under åberopande av att man (kyrkoherden) *inte* hade kontroll över gjorda diakonala insatser. Detta motiverades ideologiskt utifrån en kyrkosyn att kyrkan är alla döpta. Vad alla dessa gör för sina medmänniskor kan en kyrkoherde inte överblicka.

Hierarkins funktion är förutom att formera ledning och gränser också att samordna. Men fallstudierna visar att samordningen i församlingarna är liten när det gäller redovisningar av det diakonala arbetet. En kanslichef beklagar att ingen kan redogöra för vad en kyrkomedlem får för kyrkoavgiften. Det diakonala arbetet påverkas varken av Kyrkans Q:s eller styrkortets ambitioner att mäta och utvärdera.

Ur ett målrationellt perspektiv påvisar denna undersökning om kvalitetsmodellens bruk i Svenska kyrkan bristen på övergripande samordning. Just i frågan om kvalitetsledningssystem har kyrkans nationella ledning slagit fast att det inte bör ske "uppifrån". De lokala lösningarna är att föredra. Den policy som kan härledas tillbaka till medeltiden om socknarnas självständighet överordnas sentida förväntningar på centraliserat (modernt?) koncerntänkande.

## Konstruktionen av identitet

Kyrkans identitet utmanas i det begynnande 2000-talet, kanske framför allt av den "kontrollförlust" som medlemsminskningen utgör. Identitetsfrågan är avhängig det organisatoriska fältet. Svenska kyrkan var en statlig myndighet och kommunallagsstyrd förvaltning, och står i ett

skifte. Till vad? Den historiska utvecklingen har medfört att Svenska kyrkan som nationalitetsmarkör tonats ned. Kyrkotillhörighet och medborgarskap är idag separata storheter. Det hör samman med den gradvisa upplösningen av det territoriella församlingsbegreppet som varit, och fortfarande är, bestämmande för den formella församlingstillhörigheten. Men idag finns inte kyrkotukten. Varken medlemskap eller kyrkogång i den lokala socknen är längre obligatoriska och inte heller begränsande för var man döper sina barn eller begravs. När människor kan välja eller välja bort tillhörighet till detta trossamfund tonas rollen som församlingsbo, ”medborgarskapet” i kyrkan, ned. Medlemskapet kommer att närma sig kundbegreppet.<sup>523</sup>

Fallstudierna visar att kyrkans roll som aktör på en marknad nu aktualiseras. Kyrkans Q identifierar församlingsbon som målgrupp för en verksamhet som strävar efter ständiga förbättringar. Styrkortet lyfter fram kundbegreppet. Social redovisnings primära syfte är att lansera församlingen som välfärdsproducent.<sup>524</sup> Alla tre metodmaterialen föreslår att den lokala praktiken ska artikulera sin värdegrund, vision och verksamhetsidé. Men dessa skickas inte ut på remiss till medlemmarna utan formuleras av de anställda medarbetarna, i de flesta fallen utan inblandning av styrelsen. Med tanke på det låga valdeltagandet i kyrkovalen (11,9% 2009),<sup>525</sup> och med det traditionellt starka tolkningsföreträde kyrkans professioner har, tenderar förståelsen av församlingsbon idag att förändras från medlem till brukare av tjänster. En följd är att församlingen som arbetsorganisation har att distribuera nyttigheter till denna ”kundkrets”.

---

<sup>523</sup> Hvenmark (2008).

<sup>524</sup> Detta är i sig inget nytt, men förändringar av kontexten gör att rollen förändras. Den medeltida kyrkans tionde var snarare en slags omfördelningsstruktur, knappast någon välfärdsproducent. Den kyrkliga fattigvården likaså. Närmast, kommer i min tanke, kanske klostren och senare hospital och helgeandshus, socken- och fattigstugor, som ju hade att dra in intäkter för att kunna erbjuda den tidens omvårdnad. Det som idag kalas sponsring kallades i 1571 års kyrkoordning ”att gå med hatten”. Men i och med att välfärd idag beskrivs i tjänstetermer och kan handlas på en marknad, blir verksamheter inom detta fält också aktörer på en marknad, mer eller mindre anpassade för detta.

<sup>525</sup> <http://kyrkoval.svenskakyrkan.se/valresultatslutgiltigt2009/Resultat/Kyrko-mote.aspx> (20100118).

Fallstudierna visar också på att denna tendens motarbetas. Bilden av den utförande "göra"-kyrkan med sin "allaktivitetsverkstad" och religiösa experter motsägs av några intervjupersoner i bilder och uttryck som "Vanliga människor talar med vanliga människor om Jesus". Här kan man skönja associationer till andra berättelser än rationalitetens framgångssagor. Metaforer som att "så för evigheten" placerar kyrkan i ett annat sammanhang än de mätbara målen. Att ta "sin kristna kallelse på allvar" och utan åthävor bistå sin medmänniska kan härledas både till evangeliernas berättelser och den lutherska traditionen. Ur den aspekten avvisas marknadsföring av det diakonala arbetet. Diakoni, menar en kyrkoherde, "gör vi för att hjälpa människor", inte för att tala om hur bra kyrkan är. "Det får väl folk upptäcka!"

### 8.1.3 Bred exponering från sammanlänkade drivkrafter

Jag har visat hur kvalitets- och granskningsmodeller inte bara bär med sig en praktik. Var och en bär normen om "den ideala organisationen" och bidrar till att lansera bilden av denna.

Fallstudierna visar att de inresande redovisnings- och kvalitetsmodellerna inte ensamma står för denna "exponering". I denna process är de inte isolerade från andra skeenden. Tvärtom länkas de till varandra, paketeras tillsammans eller driver varandra.<sup>526</sup> Tvingande redovisnings-skyldigheter är en av drivkrafterna. Granskning och redovisning konstruerar gränser för vad som är verksamhetens resurser (identitet) och det verkställande och redovisningsskyldiga ansvaret (hierarki), samt är i sig själva uttryck för målrationalitet. Mål, i synnerhet om de ska följas upp, förutsätter en ansvarig ledning. En ansvarig ledning är enligt teorin beroende av mandat och handlingsutrymme. Då måste gränser definieras. Här ställer både myndigheter och revisorer krav på en ledning med kontroll över sina resurser och gränser. När det gäller välfärdstjänster kan sådana krav också ställas i avtal om finansiering. För att sedan verkställa redovisningsskyldigheten krävs ofta utbildat yrkesfolk som har med sig handlingsmönster, och normer, in i

---

<sup>526</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998, s. 83).

organisationen. Har organisationen ingen egen reflektion kring kvalitetsmått är det lätt att efterlikna andra organisationers sätt att bedöma prestationer.

Sammantaget visar fallstudierna i ljuset av de tre organisationsaspekterna rationalitet – hierarki – identitet på ett generellt normativt ”tryck”, både i form av krav och förväntningar, på församlingen att rekonstruera sig som ”organisation”. Den kyrkliga verksamheten med drag av både ”Förvaltning” och ”Arena” drivs, menar jag, av flera sammanlänkade krafter mot att bli en ”riktig” organisation, såsom den tredje typen ”Aktör”. Skeendet kan också beskrivas med begreppen tvingande, normativ och härmande isomorfi.

#### 8.1.4 Motstånd och tröghet

Men bilden är inte entydig. Motverkande krafter går att identifiera, ibland i form av tröghet, ibland i form av trots. Hierarkin har svårt att göra sig gällande om man betraktar Svenska kyrkans församlingar som totalitet. Samordningen och kontrollen är problematisk för kyrkans nationella nivå att finna adekvata former för. Detsamma gäller de tillsynsansvariga stiftet. Den lokala självständigheten medför även att den interna uppföljningen inte samordnas. Var och en finner sina egna sätt, även på medarbetarnivå. Målrationalitetens propåer underordnas i påfallande grad den lokala autonomin. Församlingens identitet är ofta stark, relaterad till sin historia, där de traditionella religiösa riterna ännu relaterar till en avsevärd del av befolkningen, även om trenden är nedåtgående.

Dessa generella beskrivningar är viktiga som en bakgrund, men är till liten hjälp för att förstå vad som gör att församlingar ger olika respons på de utifrån kommande inviter och institutionella normer som redovisas i fallstudierna. En av studiens frågeställningar gäller aktörernas strategier för att hantera externa propåer. Med hjälp av Powells och hans medförfattares konstruktion av idealtyper ska jag i nästa avsnitt spegla de lokala aktörernas sätt att anamma nya kvalitets- och granskningsmodeller.

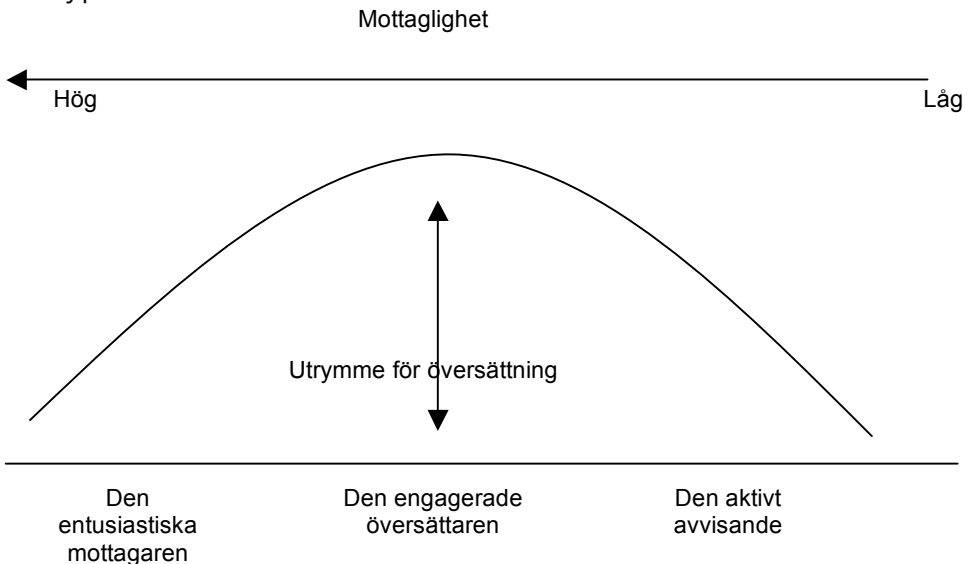


## 8.2 Aktörernas strategier

När församlingarna står inför att hantera nya granskningspropåer eller kvalitetsmodeller så reagerar de olika. Det är rimligt att tänka att responsen styrs av uppfattningen om vilket handlingsutrymme som den lokala aktören uppfattar sig ha att tillgå.

Figuren nedan introducerades i kapitel 3 och kommer som teoretisk modell att kommenteras i nästa kapitel. Jag kan med typernas hjälp beskriva alternativa förhållningssätt till uppgiften att anamma och översätta ”inresande idéer”, illustrerat med material från de studerade församlingarna.

### 8.2.1 Mottaglighet och översättningsutrymme - tre typer



Figur 19: Idealtyper arrangerade i relation till grad av mottaglighet och handlingsutrymme för översättning av nya managementtekniker. Efter Powell m.fl. (2005, s. 255).

## Den entusiastiske mottagaren

Det förhållningssätt som Powell kallat ”The enthusiastic adopter” beskriver den som aktivt söker nya managementtekniker, engagerar konsulter och nyttjar de moderna metoderna.

Vi möter detta i flera av de beskrivna pastoraten. I pastorat B visar kyrkoherde och personalsekreterare prov på stor entusiasm. Här finns en uttalad strategi att få in ”nytt blod”, professionsbaserad kompetens, där Kyrkans Q bara är ett av flera uttryck för en strävan att förändra kyrkans image. I telefonintervjuerna med församlingbor ställs frågan om de upplever kyrkan som ”modern”. Det ledarskap som beskrivs av informanterna karaktäriseras av en hög grad av delegation, en självständighet gentemot stiftet, ett språkbruk där kyrkoherden ses som ”vd”, och verksamhetens orientering som en orientering gentemot ”kunder”.

Men vad gäller arbetet med Kyrkans Q syns ingen eller ringa påverkan på den del av kärnverksamheten som jag studerat. Redovisning och utvärdering är föga utvecklade, även om medvetenheten ökat. Kyrkans Q har inte integrerats i den vardagliga organiseringen av det diakonala arbetet.

## Den engagerade översättaren

Den engagerade översättaren vill bildligt talat göra sina egna anteckningar på nya organiseringsrecept, på grundval av sina egna erfarenheter. I flera av pastoraten möter vi en uttalad ambition att vara kontextuell, att göra kyrkan till en aktiv part och (välfärds)aktör i samhällslivet. Tydligt framträder detta förhållningssätt i pastorat E. På flera sätt söker man vara relevant genom ett arbete på ortens industrier, de diakonala verksamheterna, kyrkoherdens brev till medlemmarna m.m. Här finns en vana att arbeta med organisationsutveckling, vari redovisning är en del där nya former har utprovats. Man är i ledningen också mycket medveten om skillnaden mellan förändrande processer i praktiken och ”ett diplom på väggen”. Här lyckades man att översätta ett för dem nytt koncept, ”Social redovisning”, till en avgränsad situation och på ett sådant sätt att verksamheten ifråga menar sig ha dragit nytta av konceptet. Man har inte införlivat alla delar av

konceptet Social redovisning, men utvecklat vissa och integrerat idén om redovisning i den diakonala verksamhetens idé.

Den aktivt avvisande

Den aktivt avvisande, med Powells ord "The active resistor", är bestämd i sin uppfattning och avfärdar modebetonade organiseringsidéer fasthållande sin historiska mission. Detta återfinns bland denna studies "avvisare". I Inventeringsstudiens församling artikulerar kyrkoherden sitt motstånd mot modefluktuerande managementidéer, hänvisande till att hans församling inte är en "firma" bestående av religiösa experter. Alla delar inte den församlingssynen men kyrkoherdens centrala position gör att uppföljningskulturen karaktäriseras av informella samtal. Parallellt avleder, avskärmar, och besvarar samfällighetsadministrationen externa granskares krav. Samtidigt är det, om man studerar de olika diakonala verksamheterna närmare, tydligt att det inte går att avvisa alla granskningspropäer.

## 8.2.2 Aktörerna har handlingsutrymme

Genom att jämföra utrymmet för översättning kan jag påvisa fler alternativ än att enbart avvisa eller anamma de nya idéerna. Översättningsperspektivet visar att de kyrkliga strukturerna medger vissa, inte obetydliga, frihetsgrader i sättet att organisera församlingen. Därmed finns handlingsutrymme. Men jämförelsen ovan visar att både den "entusiastiske mottagaren" och den "aktivt avvisande" reducerar det handlingsutrymme som den "engagerade översättaren" å sin sida försöker dra fördel av.

Beror de olika reaktionerna på yttre krav eller inre drivkrafter? Eller både och? Hur ser i så fall samspelet mellan organisationen och dess omgivningar ut? För att svara ska jag använda den modell för icke vinstdrivna verksamheters redovisningsansvar som presenterades i kapitel 5. Den endogena, interna, aktördynamiken återkommer jag sedan till.

## 8.3 Proaktiv eller reaktiv respons?

Jag kommer här att fördjupa mig i frågeställningen om det går att urskilja strategier för att bemöta och hantera förväntningarna på granskning. En utforskande fråga är: hur förhåller sig den lokala församlingen till olika granskares krav på redovisning? Kearns modell för redovisningsansvar visar på två positioner för att svara upp mot förväntningar på redovisning: reaktiv och proaktiv.

		Externa kontrollanspråk	
		Explicit	Implicit
Internt svars-system	Reaktiv (taktisk)	I. Anpassad redovisning	II. Förhandlad redovisning
	Proaktiv (strategisk)	IV. Föregripande redovisning	III. Egeninitierad redovisning

Figur 20: Redovisningsansvarets positioner. Efter Kearns (1994, s. 188) (min översättning).

### 8.3.1 Reaktiv respons

I Inventeringsstudien finner jag prov på reaktiv respons på explicita kontrollanspråk (position I). Till denna kategori räknar jag samtalsmottagningens ifyllande av besöksblad baserat på landstingets bestämmelser och familjerådgivningens redovisning av statistik till kyrkans nationella nivå. Än fler är myndigheternas tvingande krav på redovisning som ska följa vissa mallar och regler. Det kan gälla rapportering av rökgasvärden från krematoriet, krav på årsredovisning och jämställdhetsplaner.<sup>527</sup>

<sup>527</sup> Det i Arkivstudien (kap 6) omskrivna explicita redovisningsinstrumentet skulle, om det kommit i bruk, kategoriserats som Anpassad redovisning (position I). Mätten var, från det lokala perspektivet, externt definierade. Som nämnts i kapitel 6 avvisades initiativet.

Position II identifierar ett förhandlingsläge där den granskande parten har ett syfte men inga explicita mått, och där mallar saknas. Dialogen med handikappföreningar om tillgänglighet kan beskrivas som en sådan förhandling. Tillgänglighet är målet, men måtten för det är inte standardiserade.<sup>528</sup> Vid min intervju med kanslichefen framkommer att förhandlingssituationer även är påkallade inom den interna organiseringen. Bristen på styrdokument och avsaknaden av internkontroll skapar förhandlingslägen även mellan förtroendemannanivåer och tjänstemän, och mellan olika enheter inom samfälligheten. Inte så att det är en förhandling mellan likställda parter. Poängen är att måtten och redovisningssätten inte är givna, dem måste man komma överens om. Ett sådant tidigare nämnt exempel utgör familjerådgivningen där ”överenskommelsen” om ett mått är konstaterandet att det är kö till rådgivningsbyrån.

### 8.3.2 Proaktiv respons

Position III betecknar det betydelsefulla skiftet från reaktivitet till proaktivitet. Av Kyrkans familjerådgivning förväntas ingen annan redovisning än den nationella statistiken samt, som nämnts, att den lokala huvudmannen får bekräftelse på att det är kö till verksamheten. Ändå har familjerådgivarna högre ambitioner och arbetar med att beskriva sitt arbete och den problematik de möter för kyrkans förtroendevalda. De utvärderar även behandlingsresultaten utifrån sina egna professionsanknutna förväntningar. Proaktiv försöker också sjukhuskyrkoteamet vara i det att de levererar en årsredovisning till sjukhusledningen, som en påminnelse att man finns.

Ett annat uttryck för proaktiva egeninitierade redovisningsambitioner är den återkommande helsidesannons i lokaltidningarna där man i mars 2004 kunde läsa rubriken ”Diakonin kommer alltid först”. På så sätt lyfter avsändaren fram den ideella organisationens etiska status. Till den egeninitierade redovisningen skulle kunna höra kvalitetsutveck-

---

<sup>528</sup> Vissa mått finns i byggnormer och liknande. Men för när hörselhjälpmedel eller skrivtolkning ska användas i kyrklig verksamhet finns inga regler.

lingsarbete.<sup>529</sup> Här kan organisationens professioner ta ett strategiskt redovisningsansvar genom att bruka kvalitetskoncept för att definiera standarder och mått för granskning och redovisning, innan sådana definieras av externa intressenter. Kearns nämner som exempel för denna proaktiva hållning TQM.<sup>530</sup> Men så resonerar inte pastoraten som arbetat med Kyrkans Q. Inte heller styrkortsanvändarna använder dessa för att uppfylla redovisningsansvar. Däremot är det tydligt uttalat från brukarna av Social redovisning som proaktivt använt konceptet för att utåt kommunicera sin strävan och verksamhet i lokalsamhället.

Den föregripande redovisningskategorin som position IV representerar kan vara svårare för en organisation på lokal nivå att positionera sig i, när det i teorin handlar om sådana lobbyinsatser som att påverka lagstiftning genom branschorganisationer och liknande. Det sedan 2008 pågående arbetet med "Överenskommelsen", med "spelregler" för samspelet mellan staten och ideella sektorn, kan vara ett sådant exempel som med tiden är tänkt att få lokala utformningar.<sup>531</sup> Ett lokalt uttryck för en sådan proaktivitet är det initiativ till samtal med en bank om hur kreditvärdigheten för den kyrkliga samfälligheten kan bedömas. Även den Sociala redovisningen närmar sig den föregripande redovisningen (position IV) när församlingsmedarbetarna mycket medvetet lanserar fler sätt att beskriva verksamheten än vad som kommunens tjänstemän efterfrågar.

### 8.3.3 Smalt eller breddat redovisningsansvar?

Resultaten från fallstudierna visar att redovisningsansvar kan förstås "brett", i meningen att det inte bara innebär att på anfordran lämna information i någon standardiserad form (som i position I). Redovisningsansvaret kan också realiseras som en i många fall krävande kommunikation, såsom i den förhandlade, egeninitierade och föregri-

---

<sup>529</sup> Användandet av system för kvalitetssäkring kan också vara tvingande, eller avtalade, åtaganden för en verksamhet som utför uppdrag exempelvis inom hälso- och sjukvård, och då höra hemma i position I.

<sup>530</sup> Kearns (1996, s. 81).

<sup>531</sup> [www.overenskommelsen.se](http://www.overenskommelsen.se) (2010-04-30).

pande redovisningskategorin.<sup>532</sup> Kearns teoretiska ram för redovisningsansvar kategoriserar möjliga handlingsalternativ, såsom att organisationens företrädare kan välja att själv bli aktiva och söka utforma det man vill redovisa. Detta gäller den egeninitierade redovisningen (position III), och den föregripande - att försöka påverka de mått man kan komma att bedömas efter - som i position IV.

Inventeringsstudien visar att det ”breddade redovisningsansvaret” inte är en självklar strategi. Samtalsmottagningens position har jag beskrivit som anpassad (position I). Som nämnts tar mottagningens landstingsbaserade kategoriseringar av hjälpsökandes bekymmer inte upp religiöst grundade problem eller behov av självvård. Hypotetiskt skulle samtalsmottagningen kunna redovisa även sådana samtalsbehov, om än det inte är dessa som motiverar kyrkans insats. Det är ju inte helt orimligt att somliga människor söker sig till en mottagning där kyrkan är en av två huvudmän, av just sådana skäl. Samtalsmottagningens redovisning skulle, hypotetiskt sett, kunna inta position III alternativt IV genom att självständigt komplettera den redovisningsrutin som gäller, eller förhandla om denna rutin.

## 8.4 En första summering.

Hitintills har jag visat att det finns utrymme för de ansvariga i församlingarna att agera i relation till nya kvalitets- och granskningsproppår. Det mest resoluta handlingsalternativet uppvisas i Arkivstudien: att avvisa redovisningskrav (”Släng skiten!”). Men det finns även andra strategier. Dessa vill jag beskriva i termer av ”engagerad översättning”, eller ”proaktivt och breddat redovisningsansvar”. Ett tydligt prov på detta är bruket av Social redovisning.

Men fallstudierna uppvisar även en reaktiv position. Genom att inte tillvarata handlingsutrymme, dvs. att inte proaktivt engagera sig i översättningen, kan följden bli att idén enbart anammas som norm men inte som handlingsmönster (såsom ett organisationsmode som inte berör kärnverksamheten). Ett annat scenario är att idén avvisas som

---

<sup>532</sup> Även den anpassade redovisningen (position I) kan vara mycket resurskrävande, för insamling av en rad statistiska uppgifter.

norm, som i fallet med Inventeringsstudiens församling, men på bakvägar ändå, i någon form, anammas som handlingsmönster (exemplet Samtalsmottagningen ovan).

Den teoretiska analysramen för att undersöka redovisningsansvar hjälper dock föga för att förstå skälen till att de studerade pastoraten tagit Kyrkans Q och Balanserat styrkort i bruk. Detta trots att de enligt teorin skulle kunna nyttjas i redovisningssyfte. Men i fallstudierna används de inte för att kommunicera med omvärlden, inte heller för intern uppföljning eller utvärdering. Om det är så att granskning och redovisning av kvalitet och resultat inte är deras primära användning, hur nyttjas de då? Och av vem? Det blir frågan i nästa avsnitt.

## 8.5 Konkurrerande logiker

För att komma vidare i analysen av fallstudierna vill jag nyttja den tidigare presenterade teorin beskrivande trossamfunds tvådelade struktur (se kapitel 5) för å ena sidan den religiösa auktoriteten och å andra sidan organiserandet av verksamheter och materiella nyttigheter.

<b>Dimension</b>	<b>Struktur för religiös auktoritet</b>	<b>Struktur för verksamhetsorganisering</b>
Synen på församlingar och församlingsmedlemmar	Objekt att utöva kontroll över	Resursbas (som intressenter, målgrupp eller marknad)
Inriktning	Intern	Extern
Differentieringsprincip	Geografisk uppdelning	Funktionell specialisering
Primär rollinnehavare	Präster/biskopar	Administratörer
Grunden för auktoritet	Traditionell/karismatisk	Rationell/legal
Auktoritetens domängräns	Medlemmar/ icke medlemmar	Anställda/ icke anställda

*Figur 21: Strukturer för religiös auktoritet resp. verksamhetsorganisering (min översättning).*



Syftet är att med hjälp av denna för den kyrkliga kontexten utvalda modell urskilja och beskriva aktörernas strategier och drivkrafter. (I nästa kapitel kommer jag att kommentera modellens relevans och begränsningar.)

Chaves modell visar hur verksamheter präglas av olika ideal och logiker. Det gäller, som jag visat i kapitel 7, också de tre översatta organiseringsrecepten. TQM och Balanserat styrkort utformades en gång för tillverkningsindustri för att sedan översättas till tjänsteproducerande verksamheter. Deras affärsmässiga kundorientering lyfter fram församlingen som marknad och församlingens verksamhet som en organiserad produktion av tjänster. Församlingsborna, och de som vistas inom församlingens geografiska gränser, blir enligt denna logik målgrupp och enligt Chaves terminologi verksamhetsorganiseringens resursbas och marknad. Social redovisning har i sin roll som ”fältöverskridare” och med sin idé om intressentmedverkan även den en extern inriktning i legitimitets- och resurssökande syfte.

Kyrkans Q, Balanserat styrkort och Social redovisning är alla tre starkt orienterade gentemot anställda medarbetare. Man förutsätter personalens delaktighet i arbetssättet, och i både Kyrkans Q och styrkortet är medarbetarna ett av de givna områden man sätter utvecklingsmål för. Konceptens fokusering på de anställda syftar till att utveckla arbetsorganisationen. Det som förankrar de tre studerade koncepten i strukturen för verksamhetsorganisering i Chaves modell är den legala och rationella logiken. Därför betraktas de också som medel för att främja en god arbetsmiljö.

På så sätt blir de redskap för kontroll i verksamhetsstrukturen. Men varken Kyrkans Q eller styrkortet används i praktiken för att redovisa kvalitet eller granskning utåt. Hur kan man förstå detta?

### 8.5.1 Förstärkning av den legala och rationella auktoriteten

Min tolkning är att kyrkoherdarna i pastorat A och B använder Kyrkans Q som ett redskap för att utöva och förstärka sin ledningsroll, inte över församlingen i meningen församlingsmedlemmarna, utan som arbetsorganisation betraktat. Detsamma gäller för kyrkoherdens bruk av

styrkort i pastorat C (och inriktningen finns uttalad även i pastorat D även om styrkortet aldrig fullföljdes där). Det handlar mer om att skapa strukturer för en chef och att konstruera en organisation än att utveckla kvalitet för brukare i kärnverksamheten.<sup>533</sup>

Chaves auktoritetstyper demonstrerar hur den religiösa auktoriteten, i gestalt av kyrkoherden, tar Kyrkans Q och styrkortet till hjälp för att få ett grepp över församlingen i en trängre mening: arbetsorganisationen med anställda medarbetare. Fallstudierna visar att detta sker på flera sätt:

- genom att kyrkoherden initierar ett utvecklingsarbete av inventerande och målsättande karaktär;
- som uppfyller omvärldens förväntningar på ledarskap för en resultatenhet med arbetsgivaransvar;
- där element som utvärdering och redovisning förekommer åtminstone på en retorisk nivå;
- samtidigt som personalgruppen identifieras som tongivande medarbetare, involveras i den övergripande organiseringen och får nya kontaktytor sinsemellan.

Det kan tyckas märkligt att, som i fallet med styrkortet, så lite av kärnverksamheten kommer i fokus. En rimlig förklaring är att kyrkoherden har tillräcklig kontroll över kärnverksamheten i kraft av sin traditionella auktoritet. Det är konstruktionen av arbetsorganisationen, eller med Chaves uttryck: kontrollen över verksamhetsorganiseringen, som behöver stärkas. Här bistår så styrkortet, med sin medföljande rationella auktoritet, den religiösa auktoriteten.

Arbetet med gransknings- och kvalitetsmodellerna är inte riskfritt. Att inte ro projektet i land, eller låta det rinna ut i sand, riskerar att både göra nedlagt arbete om intet och försvåra kommande försök till organisationsförändringar ("Ny chef – nya gardiner").

---

<sup>533</sup> Jfr Cairns m.fl (2005) och Paton m.fl. (2000).

## 8.6 En andra summering

Syftet med att anamma Kyrkans Q och Balanserat styrkort i de utforskade församlingarna är inte att för omvärlden presentera församlingen som en kvalitetssäkrad organisation. Inte heller är avsikten att skapa rutiner för att följa upp och utvärdera prestationer och kvalitet i den kyrkliga verksamheten. Istället är det kyrkoherdarna i de aktuella församlingarna som med de nya modellernas stöd erövrar legal och rationell auktoritet. Detta för att komplettera den traditionella och institutionellt karismatiska auktoriteten i syfte att utöva det chefskap de institutionella omgivningarna kräver.

Användningen av Social redovisning har i fallstudierna en annan, mer renodlat utåtriktad karaktär, men likväl på rationell och legal grund. Här har redovisningen den direkta målsättningen att positionera församlingen och dess diakonala insatser bland andra professionsbase-rade verksamheter som producerar välfärdstjänster.

Även den till nya granskningsinitiativ avvisande hållningen kan belysas med hjälp av Chaves dikotomi. Den legala och rationella auktoriteten når i vissa fall en gräns. Det illustreras i Arkivstudien av reaktionerna på propåerna om statistik för församlingarnas diakoni. Det antyds också i Inventeringsstudien där kyrkoherden är tveksam till effektivitetsmått och marknadsföringsinsatser. Istället beskriver han människors möte med Guds kärlek som grunden för ”vanliga människors” diakonala engagemang, ett område där rationellt och legalt grundade redovisningskrav har svårt att göra sig gällande.

## 8.7 Församlingen i granskningssamhället

Jag har undersökt vad som händer när för kyrkan nya modeller för granskning och kvalitet tas i bruk i några av Svenska kyrkans församlingar. Jag har då särskilt uppmärksammat det diakonala arbetet.

De marknadsorienterade modellerna för granskning och kvalitet påverkar församlingarna, både som handlingsmönster och som normer. Jag förstår dem som ett av flera uttryck för de sammanlänkade faktorer som driver mot konstruktionen av självständiga marknadsaktörer. När

så modellerna tas i bruk, ser jag det även som en respons på det normativa tryck som begreppet ”granskningsamhälle” betecknar.

Fallstudierna visar att de påbudna handlingsmönstren kan avvisas, och normerna motarbetas. Men de kan inte utestängas, vilket församlingsstudierna ger flera exempel på. I några fall, genom statlig sanktion, ställs tvingande granskningskrav. De anammas också som professionsnormer och i vissa fall som medel för att legitimera sig på nya verksamhetsfält. Det finns, som fallstudierna visar, handlingsutrymme för proaktiva församlingsledningar att använda. Användningsområdet är både externt, att erövra legitimitet, men också tydligt internt, för kyrkoherdar att komplettera den traditionella, institutionellt karismatiska auktoriteten med den legala och rationella.

Sker en anpassning av församlingens sätt att organisera? Görs det diakonala arbetet granskningsbart? Svaret är nej, och ja.

Nej, därför att fallstudierna visar att församlingens diakonala praktik och sannolikt även övrig kärnverksamhet kan avskärmas från yttre insyn och granskningsförsök. Avskärmning sker medelst lösa kopplingar, den goda tilltrons logik och buffertar i form av administrativa funktioner som levererar av omvärlden efterfrågade redovisningar. Det handlingsutrymme som fallstudierna visar finns kan användas för att bjuda motstånd och freda kärnverksamheter. Kyrkoherdarna fungerar som grindvakter, men också strukturer i form av kanslifunktioner kan genom löskoppling och avskärmning avleda externa granskningsinitiativ. En väsentlig faktor för att förstå avvisandet av utifrån kommande organiseringsrecept utgörs av Svenska kyrkans inneboende struktur. Idén om TQM och liknande organiseringsrecept utgår från den högsta ledningens engagemang och från att implementering sker uppifrån och ned. Detta fungerar dåligt i kyrkostrukturen. Traditionen med den lokala självständigheten, i samhällsvetenskapliga sammanhang skulle man kunna kalla det en policy, visar sig väl förankrad på alla kyrkans nivåer. Inte ens kyrkliga nationella organ får självklart tillträde till den lokala praktiken. Idéer, tänkta att implementeras top-down, släpps inte in annat än som lokala översättningar.

Som sådana kan de användas proaktivt för det diakonala arbetet. Den religiösa auktoriteten kan både använda nya gransknings- och kvalitetsmodeller för att bemästra arbetsorganisationen och kraven på denna, och samtidigt avvärja att kärnverksamheten utvärderas. Vilka positiva och negativa konsekvenser detta för med sig är en diskussion i sig.<sup>534</sup> Arbetsmiljön i församlingar har arbetsmiljöverket beskrivit som problematisk, jämställdheten likaså och det diakonala arbetet inte alltid relevant.<sup>535</sup> Men handlingsutrymmet kan också, även om det är ovanligt, nyttjas för att positionera en diakonal verksamhet och de värden den vill manifesteras.

Dock, om perspektivet breddas till att omfatta kyrkan ibland andra organisationer, så är svaret på frågan om likformning äger rum ”ja”. Statliga eller andra reglerande granskningsdirektiv, som oftast inte gäller församlingen som kyrka utan församlingen som fastighetsägare, förvaltare eller arbetsgivare bidrar till likriktning. Sådan explicit redovisningskyldighet har sällan det diakonala arbetet – så länge det inte sker i samverkan med eller finansieras av andra välfärdsaktörer, vanligtvis kommunen. I sådana fall kan en anpassning av det diakonala arbetet ske, exempelvis med hänsyn till vilka mått granskande aktörer efterfrågar.

I detta mer övergripande perspektiv visar sig handlingsutrymmet vara mer begränsat än vid undersökningen av de lokala församlingarna. Det blir tydligt i den historiska backspegeln. När marknader ses som alternativ till statliga byråkratiska system är det inte konstigt om marknadens organisationsideal projiceras också på kyrkan, i synnerhet när den särskiljts från sin statsstärkande funktion och den kommunala förvaltningens form. Vem vet vad ett trossamfund är, organisatoriskt sett? Avsaknaden av ett givet svar på den frågan indikerar, åtminstone enligt organisationsteorin, antingen ett fasthållande vid gamla mönster eller att ansvariga aktörer ser sig om i omvärlden efter till synes framgångsrika organisationer att efterlikna.<sup>536</sup> Då kan framarbetandet av en kyrkligt anpassad kvalitetsmodell som Kyrkans Q uppfattas som något

---

<sup>534</sup> Perrow (1985).

<sup>535</sup> Arbetsmiljöverket (2007); Jämo (2008); Engel (2006).

<sup>536</sup> DMaggio & Powell (1983, s. 151).

unik, samtidigt som det är en anpassning till omgivningens normer om vad som kännetecknar en organisation i tiden.

Församlingens sätt att organisera sig utmanas i denna tid av bilden av den ideala organisationen, i meningen den målrationella marknadsaktören med kontroll över sina gränser och resurser. Detta är inget unikt för kyrkan. Institutionaliserade formelement såsom gransknings- och kvalitetsmodeller och det normativa inflytande dessa har påverkar likaväl universitet, socialförvaltningar, sjukhus och museer. Även om kyrkan är ett mycket speciellt och komplext forskningsobjekt är de översättnings- och institutionaliseringsprocesser som här beskrivits möjliga att jämföra med dem som äger rum i andra sammanhang. Särskilt intressant att utforska vidare är då vad som styr responsen de utifrån kommande propåerna möter. Denna studie visar att det bland annat beror på den interna aktörsdynamiken, förekomsten av proaktiva engagerade översättare, grundläggande identitet, föreställningar om hierarki och vilka rationaliteter som får tolkningsföreträde. Eller kanske snarare: hur olika rationaliteter balanseras.

## 8.8 Kyrkan och granskningsområdet

En övergripande idé med denna studie är att öka förståelsen för hur institutionaliseringsprocesser rörande granskning och kontroll äger rum. För att genomföra denna idé har jag försökt spåra idéer som ”rest” över organisatoriska fält och undersökt hur de tas emot genom att närma mig några församlingar och deras diakonala verksamheter. Jag vill nu notera några reflektioner och diskutera resultaten.

Det är inte så enkelt att frågan om institutionalisering av översättningar kan åskådliggöras som en kamp mellan marknadsbaserade utifrån kommande idéer och den ideella organisationen, som stående på en solid värdegrund ”försvarar sig”. Inte heller går det att konstruera en ”base-line”, något som avdelar det nya från det gamla, där det senare tänks härstamma från en tid ”när kyrkan verkligen var kyrka”.

Snarare ser jag det så att bilden av kyrkan konstrueras i relation till sina omgivningar, som statsbärande kyrka eller fritt trossamfund, som social rörelse eller producent av välfärdstjänster, som statsorgan eller

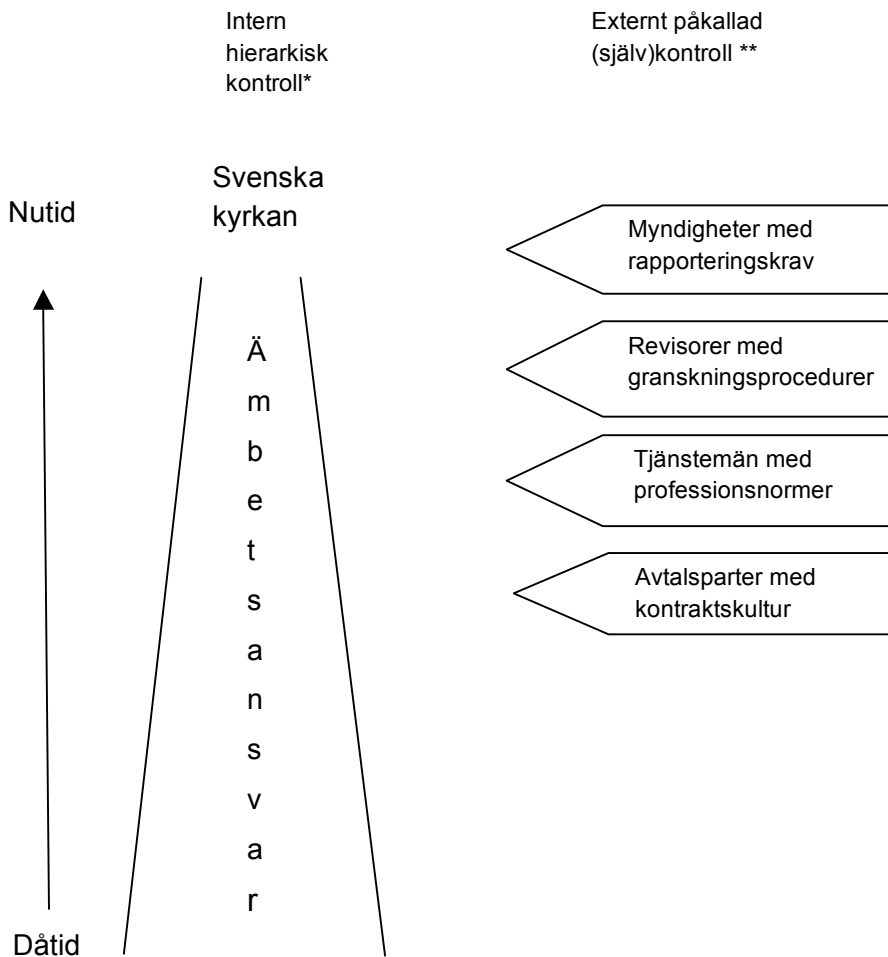
civilsamhälle, i mångfaldiga varianter, varierande under tidsepokerna. Idéer om hur organiseringen av denna sociala företeelse bör ske kan avvisas eller anammas, och också institutionaliseras, helt eller delvis. Genom århundradena läggs så olika segment i varierade mönster och de som inte avinstitutionaliseras och upplöses i glömska kan vi skönja som avlagringar ovanpå varandra.<sup>537</sup>

I relation till den historiska beskrivningen i kapitel 2 vill jag diskutera Svenska kyrkans situation med hjälp av en figur. Utgångspunkten är pelaren, i relation till tidsaxeln nedifrån och upp. Den avtagande formen representerar den avinstitutionalisering jag beskrev inledningsvis ( i kapitel 2) när den kyrkliga kontrollapparatens legitimitet ifrågasattes och samhällets sanktionerande makt allt eftersom drogs undan.

---

<sup>537</sup> Scott (2001, s. 57).

Figur 22: Kyrkan och granskningssamhället.



\* Har manifesterats genom, flyttningsförhör, husförhör, biskopsvisitationen m.m.

\*\* Manifesteras genom intern kontroll, redovisad egenkontroll, professionernas självdisciplinering och kvalitetssäkrings- och utvärderingsmodeller.



Pilarna till höger i bilden visar att det idag finns en rad granskningsaktörer med sina instrument, det som övergripande kan summeras som "granskningsamhälle".<sup>538</sup> De utmanar och reducerar det tidigare starka kyrkliga ämbetsansvaret. Pilarna representerar väsentliga inslag i detta granskningsamhälle:

- En institutionell kontroll med mått definierade av externa aktörer, främst utövad av myndigheter.
- En integrering av målrationalitet, med kyrkans revisorer som en drivande aktör.
- Församlingsmedarbetare med andra yrken än de som besitter den religiösa auktoriteten, med en egen "normportfölj".
- En kontraktskultur i de fall kyrkans diakonala uppdrag presenteras som ett välfärdsarbete som söker finansiering på marknadslänkande villkor ("New Public Management").

Allianser för detta kan sökas bland kyrkoherdar som vill visa att de har kontroll över sin arbetsorganisation, och redskap för att hantera den. Detta tillmötesgår bland annat krav från arbetsmiljövårdande myndigheter. Men granskning och redovisning kan också intressera diakoner som är missnöjda över fältets osynlighet, som vill odla sin professionalitet och visa det, eller arbetar inom verksamheter som har finansiering eller andra bidrag från externt håll. Kort sagt, som ser en transparentare organisation som ett ideal.<sup>539</sup> Men naturligtvis finns

---

<sup>538</sup> Att pilarna har samma storlek indikerar inte att de processer och de aktörer de representerar har samma styrka eller samma verkan.

<sup>539</sup> Transparensen kan också påtvingas. Ett exempel är den webbsajt som Församlingsförbundet 2009 tagit initiativ till, där varje församling får visa hur långt de kommit i etik- och kvalitetssäkring av sin begravningsverksamhet. Orsaken är Uppdrag Gransknings tv-program i maj 2008 om kisthantering. Den utredning som bl.a. behandlade frågan om kyrkliga begravningsbyråer 2009 ger ytterligare ett exempel. Om kyrkan ska driva begravningsbyråer ska de certifieras i en nationell kvalitetssäkringsfunktion, föreslår utredaren Per Eckerdal (Svenska kyrkans utredningar 2009:2). På frivillig väg har på senare år ett nationellt arbete med enkäter för utvärdering av konfirmandarbete tillkommit, till vilket församlingar kan ansluta. Även det diakonala arbetet

motverkande intressen (vilket reaktionerna i Arkivstudien illustrerar). Figuren synliggör inte den motkraft tröghetens mekanismer utövar mot påverkande och förändrande initiativ.

Däremot antyder pilarnas riktning att konsekvensen, i synnerhet om pilarna symboliserar samverkande krafter, kan åstadkomma obalans och därmed förändring. Det omgivande ”granskningssamhällets” aktörer bidrar till en förskjutning av tyngdpunkt för granskning och kontroll i Svenska kyrkan: från medlemmarnas tro och liv till organisationens resurser och beteende.

\*\*\*

I nästa, det sista kapitlet, ska jag fullfölja det teoretiska syftet med denna studie och diskutera de teoretiska modellernas relevans och begränsningar.

---

har åter kommit i fokus för kyrkans statistikinhämtning. I november 2009 skickades en enkät ut till landets diakoner för att registrera arbetsuppgifter under en vecka av sitt arbete. Denna webenkät kringgick dem som jag kategoriserat som grindvaktare (kyrkoherdarna) genom att mejlas direkt till diakonerna. Svarsfrekvensen var ca 50 %.



# Kapitel 9

## Analysmodellernas begränsningar och utvecklingsmöjligheter

Är de valda teoretiska modellerna användbara för att analysera aktörsdynamiken i församlingar, dvs. de val, tolkningar och spänningar man står inför? I detta avslutande kapitel är syftet att diskutera de använda organisationsteoretiska analysredskapens relevans och begränsningar för studiet av församlingar och dessas samspel med sina omgivningar. Jag vill också kommentera deras styrkor och utvecklingsmöjligheter.

Först ska jag diskutera om de är förenliga med varandra (avsnitt 9.1). Därpå ska jag kommentera prototypen för den ideala organisationen och typologin för handlingsutrymmet för översättning (avsnitt 9.2-9.3). Därefter följer synpunkter på matrisen som kategoriserar redovisningsansvarets positioner (avsnitt 9.4). Sedan tar jag upp frågan om intern sekularisering i anslutning till modellen om trossamfunds tvådelade struktur (avsnitt 9.5). Avslutningsvis ska jag diskutera hur över-sättningsbegreppet kan få en vidgad användning (avsnitt 9.6).

### 9.1 Teoretiska analysredskap i samspel

En första fråga är om de teoretiska redskap jag använt för analysen av fallstudierna är förenliga med varandra.

De utgår alla från att en verksamhet inte kan undgå att påverkas av yttre, exogena, omständigheter. Brunsson och Sahlin-Andersson använder sin begreppsapparat för att identifiera sådan påverkan. Hur dessa influenser hanteras i den aktuella verksamheten, samspelet mellan organisation och omvärld, ger Powells och Kearns modeller begrepp för att beskriva. Båda kan användas för att åskådliggöra alternativa förhållningssätt. För att sedan förstå resultatet av mötet mellan utifrån kommande organiseringsrecept och den lokala praktiken måste även den interna aktörsdynamiken undersökas. Chaves modell om trossam-

funds tvådelade struktur bygger på de nyinstitutionella organisations-teoretikernas syn att en organisation inte är en organisk helhet utan inrymmer konkurrerande logiker och intressen. Detta påverkar i sin tur vilka problem dominerande aktörer ser som nödvändiga att lösa, vilket avgör hur den ”iresande idén” översätts och tas i bruk.

Sammantaget ger de teoretiska analysmodellerna konstruktiva bidrag till att tolka fallstudierna. Ingen är heltäckande, men ger kompletterande bilder av de yttre skeendena, församlingarnas samspel med omgivningarna och dynamiken inom församlingen.

I det följande kommenterar jag respektive modellens relevans och begränsningar, liksom deras styrka och utvecklingsmöjligheter för kommande studier.

## 9.2 Den ”ideala” organisationen

De tre begreppen *identitet*, *hierarki* och *rationalitet* har använts av Brunsson och Sahlin-Andersson för att belysa hur offentliga verksamheter i namn av olika reformer inför eller förstärker dessa tre ”fundamentala aspekter av organisation”.<sup>540</sup> De tre begreppen används som variabler för att beskriva de tre begreppen *Aktör-Förvaltning-Arena*. Är de alls relevanta för att analysera de skeenden jag studerat?

### Relevans och begränsningar

*Aktören* ska ha god kontroll över resurser och medlemmar. I vilken mån kan då Svenska kyrkan beskrivas som *Aktör*? Med tanke på den stora medlemsbasen över vilken kyrkoherdens makt inte enkelt kan bestämmas, är det tveksamt. Svenska kyrkan är ur denna aspekt långt ifrån ”den ideala organisationen”.

Eftersom den kyrkliga kommunen under perioden 1930-1999 lagstiftningsmässigt var parallellställd med den borgerliga kommunen och fortfarande präglas av denna uppbyggnad, bland annat genom sin förtroendemannaorganisation (kyrkofullmäktige), är *Förvaltningen* en mer tillämplig referensbild. Tydligast blir detta i de verksamhetsgrenar

---

<sup>540</sup> Brunsson & Sahlin-Andersson (1998, s. 63).

där kyrkan har samhällsuppdrag, såsom begravningsverksamheten och den kyrkoantikvariska uppgiften att förvalta kulturvärden i och runt kyrkorna.

Även *Arenan* är relevant för att beskriva kyrkans karaktär. Kyrkans starka profession, prästkåren, som före år 2000 hade stiftet som arbetsgivare, är fortfarande betydelsefull i kraft av sin storlek, oundgänglighet och traditionella ställning. Sedan 2000 är det lokala pastoratet prästernas arbetsgivare. Detta är i linje med andra omregleringar där personal blir lokalt anställd för att öka de lokala (resultat)enheternas självständighet. Ett sådant exempel är omregleringen av skolans lärare vilka tidigare var statligt anställda.

Brunssons och Sahlin-Anderssons triptyk är präglad av den tid den kom till i, avregleringens 1990-tal och har använts för att studera statliga institutioner och deras av- eller omregleringar. När det gäller Svenska kyrkan som gammal statskyrka visar de tre organisationsaspekterna på samma mönster som andra offentliga verksamheter. Arenan och Förvaltningen bedöms bristfälliga och organisatoriska reformer driver mot Aktörs-idealet. Receptet heter då mer målrationalt, tydliggörande av gränser (hierarki) och framhävande av särart och självständighet (identitet). Analysmodellen kan användas för studier av kyrkan likaväl som skolan eller kronofogdemyndigheten.

Men sett från det lokala "sockenperspektivet" har församlingarna en lång tradition av självständighet och åtminstone på landsbygden, och i vissa stadskärnor, en historiskt förankrad identitet. Om *Aktören* karakteriseras av en hög grad av självständighet, historia, stabila egenskaper och därmed egen speciell identitet, så bär den lokala församlingen påfallande starka drag av denna typ. Men hur ska man då förstå att församlingar med stark lokal förankring i både namn och många människors medvetande läggs samman i större enheter? Den uppmärksamme kan också se att de lokala sockennamnen allteftersom försvinner, eller åtminstone kompletteras med tillägget "Svenska kyrkan" i en enhetlig grafisk profil.

Det tycks som om en betydelse av begreppet identitet, den lokalt förankrade, är på väg att ersättas av en annan, låt mig kalla det "koncernidentitet". Den lokala församlingens självständighet naggas

också i kanten av rationaliseringar, såsom att förvaltningen av den kyrkliga egendomen numera hanteras av stiftet och inte församlingarna.

Sett från det lokala sockenperspektivet tycks aspekterna rationalitet och identitet inte förstärka varandra utan snarare representera en spänningsfylld motsättning (exemplet församlingssammanläggningar). En strävan efter rationellare organisering underminerar en traditionell identitet. Identiteten ”församling” underordnas identiteten ”organisation”. Den teoretiska aspekten ”identitet” visar sig i studiet av församlingen kunna rymma flera betydelser.

### Styrkor och utvecklingsmöjligheter

Tankemodellen om hur den ”ideala organisationen” konstrueras har ett värde i det att den problematiserar en i många fall för givet tagen syn på vad verksamheter sägs vara, nämligen ”organisationer”. Den bidrar på så sätt även med att dekonstruera organisatoriska reformer.

Det skulle vara intressant att försöka utveckla eller komplettera triptyken Aktör-Förvaltning-Arena för att belysa de spänningar ideella verksamheter befinner sig i. Jag tänker på de konkurrerande logiker som aktualiseras när idrottsföreningar bolagiseras. Det kan även gälla teatrar, där det ibland utses både VD och ”konstnärlig ledare”, roller som representerar olika logiker inom samma verksamhet. Kanske ”Kyrka”, eller ”Teater”, skulle kunna begreppsliggöra en idealtyp för sådana sammanhang där människor samlas för manifestation och utbyte av idéer, utan att nödvändigtvis ”producera” någonting? Den tentative karaktären för denna ”typ” skulle då vara en identitet knuten mer till Gemeinschaft än Gesellschaft, mer till värderationalitet än målrationalitet, samt en låg grad av samordning med lösa kopplingar som organiseringsidé.

## 9.3 Mottaglighet och översättningsutrymme – tre typer

Typerna i tankemodellen beskriver graden av mottaglighet för nya managementtekniker. Samtidigt beskriver modellen olika positioner som beskriver graden av möda och engagemang i översättningsarbetet.

## Relevans och begränsningar

De typer Powell och hans medförfattare utvecklat är mer deskriptiva än analyserande, som en karta att orientera sig efter. Kriterierna för vad som kännetecknar de olika "positionerna" är inte glasklara i den amerikanska förlagan. Att forma ett kontinuum av dem är i hög grad en konstruktion där bilden som framträder är målad med "breda penseldrag". Det varierande handlingsutrymme figurens kurva tänks påvisa är svårt att mäta. Positionerna vid ytterändarna är stereotypa, och skymmer det faktum att den aktivt avvisande kan mota bort en del idéer och ta in andra. Detsamma gäller den entusiastiske mottagaren som sannolikt inte anammar alla nya idéer lika passionerat.

## Styrkor och utvecklingsmöjligheter

Tankemodellens fördel är att den på ett grovhugget men enkelt sätt lägger en ytterligare dimension till alternativen anamma eller avvisa. Genom att den visar på alternativa förhållningssätt lyfter den upp aktörspektivet, dock utan att förklara aktörernas val. Därför behöver den i denna studie kompletteras.

## 9.4 Redovisningsansvarets positioner

Matrisen identifierar fyra sätt att hantera redovisningsansvar: som en anpassning till externt angivna mått; som en förhandling; som egeninitierade professionella bedömningar eller föregripande av andra instansers bedömningar.

## Relevans och begränsningar

Kearns redovisar ingen empirisk grund för sin modell. Den utgår från den amerikanska situationen och har bland annat applicerats som strukturerande handlingsmönster för skolledare.<sup>541</sup> Det breddade redovisningsbegreppet har Ospina m.fl. studerat i "Latino organiza-

---

<sup>541</sup> Harbour (2003).



tions” i USA.<sup>542</sup> I båda fallen har finansärer av olika slag en dominerande roll i redovisningsrelationen, av ett slag som inte är direkt tillämpligt på Svenska kyrkan. Redovisningen får en framlyft roll när den är en förutsättning för att komma i fråga för fortsatt finansiering.

Kearns teoretiska modell identifierar likväl, oavsett drivkrafter, en uppsättning positioner för den granskade parten. Dessa är användbara för att karaktärisera olika relationer som innebär en förväntan på redovisning. Det visar sig också, vilket är rimligt, att modellen bildligt talat fungerar som ett filter. Såsom jag använder matrisen synliggörs bara sådan användning av gransknings- och kvalitetsmodeller som är knutna till en redovisningsrelation med någon granskande part.

Vid användandet av Kearns modell krävs en medvetenhet om att det främst är den officiella, formella delen av granskningsrelationer som rimligt går att kategorisera. Det kan ses som en begränsning i modellen att somliga slag av granskning är svåra att inränga. Utanför hamnar då mycket av oformaliserad kontroll och redovisning såsom ”ett ständigt pågående samtal” mellan medarbetare och kyrkoherde, eller överläggningar vid biskopens visitation och det interna samspelet mellan styrelser och tjänstemän. Sannolikt skulle en inte obetydlig del av detta, vid en närmare granskning, kunna förläggas i den position (II) som rymmer den redovisning vars form och innehåll avgörs i förhandlingar.

## Styrkor och utvecklingsmöjligheter

Kearns modell tolkar jag som i grunden avsedd för ideella organisationers tillämpning, det vill säga mer för nonprofit-sektorns organisationsutveckling än för forskning och analys. När jag nu provat den för att analysera ett empiriskt material finner jag den användbar för att kategorisera och förstå interaktionen mellan organisationer. I den marknadsorientering som är märkbar inom den ideella sektorn och den mer projekt- och resultatstyrda finansieringen tror jag modellen kan bidra till att uppmärksamma redovisningsansvar och bredda synen på vad detta kan innebära. I detta kan den också bli användbar för att beforska ideella organisationers villkor och agerande.

---

<sup>542</sup> Ospina m. fl. (2002).

## 9.5 Trossamfunds tvådelade struktur

Chaves modell anknyter till de nyinstitutionella teorierna om konkurrerande logiker inom organisationer, i detta fall uttryckt som två strukturer.

### Relevans och begränsningar

Hur universell är Chaves teori? Det empiriska underlaget är forskning om amerikanska protestantiska samfund. Han placerar själv in sin modell i en vetenskaplig diskussion om hur sekularisering ska förstås och som en slags operationalisering för att beforska frågan.<sup>543</sup> Sekulariseringsbegreppet är mångtydigt och omdiskuterat.<sup>544</sup> En västeuropeisk tolkning av avkristnande stämmer illa med den vikt religion har i ett globalt perspektiv.<sup>545</sup> Men en ofta använd presentation identifierar tre dimensioner av sekularisering:<sup>546</sup>

- En funktionell differentiering där de olika subsystemen i samhället är mer eller mindre oberoende av varandra för att legitimera sin existens ("Laicization"). Där blir religionen ett "stuprör" bland andra, utan inflytande över mer än sin egen domän.
- Intern sekularisering – den process där religiösa organisationer genomgår en förändring mot konformitet med den sekulära världen.
- Den avtagande religiösa tron och praktiken bland enskilda individer

Chaves förstår också dessa som analysnivåer: samhällsnivå, organisationsnivå och individnivå. Betraktad som ett specialfall av organisationsteori om intern maktförskjutning blir sekularisering (på mellan-nivån) ingen ödesgiven process. Chaves menar att den interna sekulariseringen kan utmanas.

---

<sup>543</sup> Chaves (1993).

<sup>544</sup> Gorski & Altinordu (2008).

<sup>545</sup> Vinterhed (2010).

<sup>546</sup> Dobbelaere (1981).

Nu är sekularisering ett svårt begrepp att hantera, beroende på att det relaterar till religion. Chaves tar ett exempel. Om med religion menas den officiella samhörigheten mellan kyrka och stat är USA mer sekulariserat än England som är mer sekulariserat än Sverige (åtminstone före 1999 då kyrkan sågs som en del av statsapparaten). Om man däremot tittar på graden av individens engagemang i organiserad religion blir ordningen omvänd. Och om vi med religion menar ”vad handlar livet i denna värld om?” så utmönstras sekularisering per definition, för alla har sannolikt någon gång grubblat över den frågan. Det är motivet för att Chaves inte använder *religion* som objekt för sekularisering utan istället ”*religiös auktoritet*”.

Secularization on each of its three dimensions is most fruitfully understood as the declining scope of religious authority.<sup>547</sup>

### 9.5.1 Intern sekularisering?

Med intern sekularisering avses således den process där religiösa organisationer anpassar sig till de sekulära institutionerna och blir alltmer byråkratiserade med ett alltmer professionellt ledarskap.<sup>548</sup> Den likriktande tendensen gäller också beslutsprocesser och ledarskap. Men, som Chaves påpekar, hur beskriver man skillnaden mellan en sakral och en sekulär aktivitet?<sup>549</sup> Hur ska fallstudiernas resultat tolkas ur ett sekulariseringsperspektiv? Innebär användandet av nya redovisnings- och granskningsmodeller att den religiösa auktoriteten abdikerar och blir administratör av en tjänsteproducerande serviceinstitution? Eller bör fallstudiernas resultat tolkas som att den religiösa auktoriteten tvärtom breddar sin domän och låter den omfatta också verksamhetsorganiseringen? Leder anställandet av olika professioner med sina respektive normportföljer till en identitetsförsvagande likformning av sättet att organisera kyrkliga verksamheter? Eller bidrar professionerna till att kompetent hantera (löskoppla, avskärma, buffra, förhandla) samhälleliga redovisningskrav så att kyrkans

---

<sup>547</sup> Chaves (1993, s. 7).

<sup>548</sup> Petterson (2009).

<sup>549</sup> Chaves (1993, s. 6).

kärnverksamheter bevaras och håller fast vid sina grundvärden? Bör församlingars användande av sekulära organiseringsrecept, såsom de gransknings- och kvalitetsmodeller som här undersökts, tolkas som en manifestation av intern sekularisering? Eller bidrar de tvärtom till att lyfta fram de värden församlingen ser som betydelsefulla och att "översätta" dessa till en alltmer mångkulturell omvärld?

### Styrkor och utvecklingsmöjligheter

Som sekulariseringsteori är modellen tänkt att operationalisera ett svår-bemästrat begrepp, men hamnar ändå i tolkningssvårigheter. Därför bör inte Chaves modell användas för att kategorisera enskilda funktioner eller verksamheter. Typologin är istället mer till nytta för att *identifiera organisatoriska spänningar och konkurrerande logiker* som kan prägla ett och samma fenomen. Som sådana menar Chaves att hans modell inte bara visar på ett specialfall av maktförskjutningar inom organisationer utan också på en allmänt förekommande spänning mellan professionella och administratörer.<sup>550</sup>

## 9.6 Översättning för en vidare analys

Jag har använt idémodellen som en deskriptiv ram för att följa resande idéer. Detta analyschema med sina på varandra följande faser har synliggjort hur mötet mellan globala gransknings- och kvalitetsmodeller och lokala församlingar går till.

### Relevans och begränsningar

Studerar man processerna på nära håll blir det tydligt att de lokala aktörerna bär de globala idéerna, oavsett paketering, in i sitt lokala sammanhang och använder dem för sina syften. (Det sistnämnda har naturligtvis starka begränsningar när det gäller tvingande granskningsprocedurer.) Idémodellen är med sin betoning av översättning och transformering, och därmed differentiering, fruktbar för att förstå hur det

---

<sup>550</sup> Chaves (1993, s. 41).

gamla och det nya blandas. Med andra ord belyser den *hur* institutionalisering av nya idéer om organisering äger rum.

Till modellens begränsningar hör att faserna är analytiska begrepp som kan vara svåra att "applicera" på det som händer i en organisation eller inom ett organisatoriskt fält. Dessa processer löper på i sin egen (o)takt, somliga avbryts, andra avklingar och somliga återupptas efter en tid.

## Styrkor och utvecklingsmöjligheter

Skulle översättningssociologin kunna användas på ett vidare sätt än jag gjort hitintills och inkludera synen på makt? Makt uppkommer enligt detta synsätt genom att aktörer värvar andra aktörer för sin översättning av en situation (Se avsnitt 5.2.5).

Församlingarnas lokala medarbetare har varierande intresse av de studerade modellerna. Kanske är det riktigare att säga att de har olika möjlighet till inflytande över hur de översätts? De studerade församlingarnas kyrkoherdar visar sig dock vara en aktör med makt över hur dessa modeller tas i bruk. Jag tolkar både avvisanden och positivt intresse som svar på den normativa förväntan att leva upp till de institutionella kraven på rationalitet, hierarki och identitet som 2000-talets organisationer ställs inför.

På grundval av fallstudierna går det att visa hur de lokala aktörerna, i de processer som översättningarna utgör, arbetar med att formulera den lokala församlingens och också hela kyrkans situation och rolltagande. Styrkort och Kyrkans Q utgör för kyrkoherdarna stödjande processer för att göra dessa tolkningar. I ett fall översätts en enligt kyrkoherden irrationell organisering av ett tvåförsamlingspastorat till ett behov av omorganisering. För att genomföra denna rationalisering lyckas han erövra stöd från de förtroendevalda och stiftet. I ett annat pastorat arbetar kyrkoherden med att förändra församlingens image och erhåller sina mellanchefers stöd (trots en komministers betänksamhet). Han får visst stöd för sitt moderniseringsprojekt i svaren från de telefonenkäter bland församlingsbor han låtit göra. Men arbetet med Kyrkans Q får inga direkta konsekvenser för det diakonala arbetet. Det kan tolkas som att de diakonala medarbetarna inte behöver värvas för

någon annan tolkning av verksamhetens identitet än den sociala inriktning den redan har. Som lokal välfärdsförstärkare gynnar den församlingens image. Det utesluter inte en mer kritisk tolkning: det i både kyrka och samhälle inte ovanliga fenomenet att kvinnors omsorgsarbete både tas för givet och osynliggörs.

I förortsförsamlingen där allt arbete beskrivs ha ett diakonalt perspektiv, formuleras i styrkortets verksamhetsidé kyrkans roll och ärende i en mångkulturell kontext. Diakonen ser det som ett stöd och sätter upp det på väggen. I det pastorat där styrkortsprocessen aldrig fullföljdes utgjorde den en plattform för att skapa acceptans för en omdefinierad självbild, i namn av folkkyrka. Kanske var det detta som var det viktiga att erövra stöd för?

Den Sociala redovisningen har jag redan beskrivit som ett ”visitkort” för de församlingsdiakonala verksamheter som (åter) söker definiera kyrkan som välfärdsaktör, och försöker vinna anhängare till denna tolkning både inom den egna organisationen och utanför den.

Kunde detta formulerings- eller översättningsarbete gjorts de studerade modellerna förutan? Det är en kontrafaktisk fråga som är svår att besvara. Sannolikt är det inte den ena eller den andra modellen som har betydelse. Somliga är nog mer passande än andra. Men viktigare är utnyttjandet av det handlingsutrymme som erbjöds, eller erövrades. Då är det inte så enkelt, som viss litteratur antyder, att problem söker rationella lösningar. Inte heller att lösningar i form av modeller på modet söker problem. Snarare är det så att vissa aktörers problem och problemdefinitioner söker former för bearbetning och alliansskapande.

## 9.7 Slutreflektion

Den nyinstitutionella organisationsforskningen har kritiserats för att överbetona värdet av anpassning till omgivningarnas förväntningar och sökandet efter legitimitet. Jag tänker att just anpassningsförmågan är en nyckel för att förstå den kristna församlingen som 2000-årig institution. Jag har visat exempel på hur kyrkan både tvingas till och väljer anpassningsstrategier. Men fallstudierna visar också att anpassning inte nödvändigtvis behöver vara detsamma som likriktning. En möjlig stra-

tegi för att möta förväntan på anpassning till omgivningens normer kan beskrivas i termer av "engagerad översättning" eller "breddat redovisningsansvar".

Det finns anledning att påminna om Webers pessimistiska framställning om rationalitetens järnbur. Men både forskare och praktiker bör nyfiket spana efter de "nyöversättningar" som slinker ur den.

# Referenser

## Tryckta källor

- Ahrne, Göran & Apostolis Papakostas (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrne, Göran & Nils Brunsson (2004) *Organisationer med dubbla identiteter*. Stockholm: Stockholms universitet.
- Aidemark, Lars-Göran (2001) »The Meaning of Balanced Scorecard in the Health Care Organisation.« *Financial Accountability & Management* vol. 17 nr 1, s. 23-40.
- Aidemark, Lars-Göran & Elin Funck (2008) »Ledarskap och mätning i sjukvården.« *Kommunal ekonomi och politik* vol. 12, nr 1, s. 7-33.
- Alexanderson, Karin (2006) *Vilja Kunna Förstå. Om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten*. Örebro: Örebro universitet.
- Alwall, Jonas (1999) *Alla goda krafter. Om frivilligt arbete i Svenska kyrkan*. Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd.
- Alwall, Jonas (2002) »Diakoni som religionssociologiskt kunskapsområde«. I Curt Dahlgren, Eva M. Hamberg och Thorleif Pettersson (red.) *Religion och sociologi. Festskrift till Göran Gustafsson*. Lund: Teologiska institutionen, Lunds universitet.
- Alvesson, Mats (1999) *Methodology for Close up Studies. Struggling with Closeness and Closure*. Institute of Economic Research Working paper Series 1999/4 Lund: Lund University.
- Alvesson, Mats & Stanley Deetz (1996) »Critical theory and Postmodern Approaches to Organizational studies«. I Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (red) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Alvesson, Mats & Kaj Sköldborg (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Per Magnus, Jan E. Persson & Ulf Ramberg (2002) *Balanced Scorecard i landsting – erfarenheter från tolv projekt i Region Skåne*. KEFU skriftserie 2002:2 Lund: Lunds universitet.



- Andrén, Carl-Gustaf (1971) *Kyrkokunskap* Lund: Gleerups.
- Arbetsmiljöverket (2007) *Tillsyn över Svenska kyrkans arbetsmiljö*. Rapport 2007:3.
- Arner, Anders (1923) *Studier öfver Svenska kyrkans ställning till frågan om de fattigas vård under 1800-talet*. Lund: Gleerupska universitets-bokhandeln.
- Aurelius, Carl Axel (1997) *Under samma valv. Folkkyrka i den moderna staden*. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Berger, Peter (1969) *The Sacred Canopy: elements of a sociological theory of religion*. New York: Doubleday.
- Berger, Peter & Thomas Luckmann (1966) *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books
- Berger, Peter & Thomas Luckmann (1979) *Kunskapssociologi. Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Wdstrand
- Bejerot, Eva & Hans Hasselbladh (red.) (2002) *Kvalitet utan gränser. En kritisk belysning av kvalitetsstyrning*. Lund: Academina Adacta.
- Blennerger, Erik (1993) »Språkbruk och ordval«, I SOU 1993:82 *Frivilligt socialt arbete, kartläggning och kunskapsöversikt*. Socialtjänstkommittén.
- Blennerger, Erik & Mats J. Hansson (red.) (2008) *Diakoni. Tolkning, historik, praktik*. Stockholm: Verbum.
- Blom, Björn (1998) *Marknadsorientering av socialtjänstens individ- och familjeomsorg. Om villkor, processer och konsekvenser*. Umeå universitet.
- Blom, Björn (2006) »Marknadsorientering av socialtjänsten – orsaker, motiv och effekter«. I Ove Grape, Björn Blom & Roine Johansson (red.) *Organisation och omvärld – nynstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Blom, Conny (1992) *Tiggare, tidstjuvar, lättingar och landstrykare. Studier av attityder och värderingar i skrän, stadgar, ordningar och lagförslag gällande den offentliga vården 1533-1664*. Lund: Lund University Press.

- Blomberg, Staffan (2004) *Specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen. Genomförandet av en organisationsreform och dess praktik*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
- de Boer, Harry, Jürgen Enders & Liudvika Leisyte (2007) »Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University.« *Public Administration* vol. 85, no 1, p. 27-46.
- Branson, Mark Lau (2004) *Memories, Hopes, and Conversations: Appreciative Inquiry and Congregational*. Change Herndon VA: The Alban Institute.
- Bromander, Jonas (1997) »Till vad ska diakonal räkning tjäna?«. I Straarup, Jørgen (red.) *Perspektiv på Svenska kyrkans statistik 1996*. Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd
- Bromander, Jonas (1998) *Rör inte vår kyrka! Några kyrkliga traditionsbärare berättelser om kyrkorummet*. Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd
- Bromander, Jonas (2005) *Medlem i Svenska kyrkan. En studie kring samtid och framtid*. Stockholms: Verbum.
- Bruhn, Anders, Martin Lind & Louise Svensson (2005) *Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i Svenska kyrkan. En fallstudie*. Samhällsvetenskapliga institutionen – Sociologi. Örebro: Örebro universitet.
- Brunsson, Nils & Kerstin Sahlin-Andersson (1998) »Att skapa organisationer«. I Göran Ahrne (red.) *Stater som organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* Aldershot: Ashgate.
- Bäckström, Anders (1997) *Livsåskådning och kyrkobyggnad*. Uppsala: Svenska kyrkans forskningsråd
- Cairns, Ben, Margaret Harris, Romyne Hutchison & Mike Tricker (2005) »Improving performance? The adoption and Implementation of Quality Systems in U.K. Nonprofits.« *Nonprofit Management & Leadership* vol. 16, no. 2, p. 135-151.

- Callon, Michel (1986) »Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay«. I J. Law, *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge*. London: Routledge.
- Cameron, Helen (2004) »Are Congregations Associations? The Contribution of Organizational Studies to Congregational Studies«. I Matthew Guest, Karin Tusting, Linda Woodhead (eds.) *Congregational studies in UK. Christianity in a Post-Christian Context*. Aldershot: Ashgate.
- Chaves, Mark (1993) »Intraorganizational Power and Internal Secularization in protestant Denominations.« *American Journal of Sociology* vol. 99 No 1, p. 1-48.
- Chaves, Mark (1998) »Denominations as Dual Structures«. I N.J. Demerath III, Peter Dobkin Hall, Terry Schmitt & Rhys H. Williams (eds.) *Sacred Companies*. New York, Oxford: Oxford University Press.
- Christiansson, Elisabeth (2006) *Kyrklig och social reform. Motiveringar till diakoni 1845-1965*. Skellefteå: Artos förlag.
- Czarniawska-Joerges, Barbara (1993) »På jakt efter en ny identitet«. I Sven-Olof Collin & Lennart Hansson (red.) *Kommuner och lands-ting i förändring*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska Barbara (2008) »How to Misuse Institutions and Get Away with it: Some reflections on Institutional Theory(ies)«. I Greenwood, Roystone, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (eds.) (2008) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism* London: Sage.
- Czarniawska, Barbara & Bernward Joerges (1996) »Travels of Ideas«. I Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (eds.) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (eds.) (2005) *Global Ideas*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.

- Dacin, M. Tina & Peter A. Dacin (2008) »Traditions as Institutionalized Practice: Implications for Deinstitutionalization«. I Greenwood, Roystone, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (eds.) (2008) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Danermark, Berth, Mats Ekström, Liselotte Jacobsson & Jan Ch Karlsson (1997) *Att förklara samhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Denvall, Verner & Tapio Salonen (1987) *Fattigvården inom Lunds stad – den öppna fattigvården perioden 1800 – 1960* Meddelanden från Socialhögskolan 1987:1. Lund: Lunds universitet.
- DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983) »The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields.« *American Sociological Review* vol. 48, (April) p.147-160.
- Dobbelaere, Karel (1981) »Secularization: A Multidimensional Concept«. *Current Sociology* vol 29, p. 1-216.
- Duncan, John B., Dale L. Flescher, & Morris H. Stocks (1999) »Internal control systems in US churches. An examination of the effects of church size and denomination on systems of internal control« *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Bradford: vol. 12, no 2, p. 142-164.
- Eckerdal, Per (1992) *Småkyrka i storstad*. Stockholm: Verbum.
- Edqvist, Gunnar, Lars Friedner, Maria Lundqvist Norling & Patrik Tibbling (2005) *Kyrkoordning för Svenska kyrkan med kommentarer och angränsande lagstiftning*. Stockholm: Verbum.
- Eikås, Magne (2001) »New Public Management og restruktureringen av de nordiske velferdsstatene: Endrede roller og relasjoner for de frivillige organisasjonene?«. I Lars Skov Henriksen, & Bjarne Ibsen (red.) *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*. Odense: Odense universitetsforlag.
- Ekstrand, Thomas (2002) *Folkkyrkans gränser. En teologisk analys av övergången från statskyrka till fri folkekyrka*. Stockholm: Verbum.

- Elvhage, Gudrun (2006) *Projekt som retorik och praktik. Om utvecklingsarbete på särskilda ungdomshem*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
- Engel, Charlotte (2006) *Svenska kyrkans sociala arbete – för vem och varför? En religionssociologisk studie om ett diakonalt dilemma*. Stockholm: Ersta Sköndal högskola.
- Engel, Charlotte (2008) »Diakoni – för vilka och varför? Ett kyrkans dilemma«. I Erik Blennberger & Mats J. Hansson (red.) *Diakoni. Tolkning, historik, praktik*. Stockholm: Verbum.
- Englund, Hans (2005) *Struktur och handlingar i en kommunal reform – erfarenheter av balanserad styrning*. Göteborg: bokförlaget BAS, handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Engvall, Urban (red.) (2002) *Gemensamt hushåll. Svenska kyrkans roll i den sociala ekonomin*. Uppsala: Nämnden för kyrkolivets utveckling.
- Enjolras, Bernhard (2001) »Kommersialisering av frivillige organisationer«. I Lars Skov Henriksen, & Bjarne Ibsen (red.) *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*. Odense: Odense universitetsforlag.
- Ericsson, Björn & Anders Gripne (2004) *Att införa Balanced Scorecard i kommunal verksamhet*. Stockholm: Kommentus förlag.
- Eriksson-Zetterquist, Ulla (2009) *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*. Malmö: Liber.
- Erlingsdóttir, Guðbjörg (1999) *Förförande idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Lund: Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Erlingsdóttir, Guðbjörg & Kajsa Lindberg (2005) »Isomorphism, Isopraxism, and Isonymism: Complementary or Competing Processes?«. I Barbara Czarniawska & Guje Sevón *Global Ideas*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Erlingsdóttir, Guðbjörg & Karin Jonnergård (2006) *Att trola med kvalitetssäkring*. Lund: Studentlitteratur.
- Fastborg, Gunnar (1962) *Diakoni i Lappland. Luleå stifts diakoniförening 1921-1955*. Stockholm: Diakonistyrelsens bokförlag.

- Flyvberg, Bent (2003/2004) »Fem missförstånd om fallstudieforskning.« *Statsvetenskaplig Tidskrift*, vol. 106, nr 3, s.185-206.
- Friedland, Roger & Robert R. Alford (1991) »Bringing Society back in: Symbols, Practices and Institutional Contradictions«. I Powell, Walter W. & Paul DiMaggio *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Frenkel, Michal (2005) »The Politics of Translation: How State-Level Political Relations Affect the Cross-National Travel of Management Ideas.« *Organization* vol.12, no 2, p. 275-301.
- Furuhagen, Björn (1996) *Berusede bönder och bråkiga båtsmän. Social kontroll vid sockenstämmor och ting under 1700-talet*. Stockholm/Stehag: Symposion.
- Furusten, Staffan (2002) »Från idé till institution«. I Eva Bejerot & Hans Hasselbladh (red.) *Kvalitet utan gränser* Lund:Academia Adacta AB.
- Gellerstam, Göran (1971) *Från fattigvård till församlingsvård. Utvecklingslinjer inom fattigvård och diakoni 1871 – omkring 1895*. Lund: Teologiska fakulteten, Lunds universitet.
- Geremek, Bronislaw (1991) *Den europeiska fattigdomens betydelse*. Stockholm: Ordfronts förlag.
- Gerger, Christina (1992) *Där nöden var som störst. En studie av fattigdom och fattigvård i en smäländsk landsbygdssocken åren 1815-1935*. Stockholm: Kulturgeografiska institutionen Stockholms universitet.
- Gorski, Philip S. & Ates Altinordu (2008) »After Secularization?«. *Annual Review of Sociology*, vol 34, p. 55-85.
- Grahn, Niklas, Jonas Eek & Per Pettersson (2008) *Vägar framåt i Svenska kyrkans konfirmandarbete*. Karlstad: Karlstads stift.
- Grape, Ove (2001) *Mellan morot och piska. En fallstudie av 1992 års rehabiliteringsreform*. Umeå: Umeå universitet.
- Grape, Ove, Björn Blom & Roine Johansson (red.) (2006) *Organisation och omvärld – nyinstitutionell analys och människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

- Green, Garrett (1982) »The Sociology of Dogmatics: Niklas Luhmann's Challenge to Theology.« *The Journal of the American Academy of Religion*, vol. 49 no 4 p.19-33.
- Greenwood, Roystone, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (eds.) (2008) *The SAGE handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Gustafson, Agneta (2006) *Normer och praxis – tre ideella föreningar och deras redovisning*. Göteborg: Bokförlaget BAS handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
- Gustafsson, Göran (1991) *Tro, samfund och samhälle. Sociologiska perspektiv*. Örebro: Bokförlaget Libris.
- Hackman, J.Richard & Ruth Wageman (2000) »Total Quality Management. Empirical, Conceptual and Practical Issues«. I Robert E. Cole & W. Richard Scott (eds) *The Quality Movement & Organizational Theory*. Thousand Oakes, Calif.: Sage Publications.
- Hansson, Per (1990) *Styrning och kultur. En studie om förändringsbetingelser i kyrklig församlingsverksamhet*. Uppsala studies in education 35 Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Hansson, Per (2001) *Svenska kyrkans organisationskultur*. Stockholm: Verbum.
- Hansson, Per (2004) *Från tillsyn till främjande. Stiften i Svenska kyrkan och församlingsinstruktionerna 2000-2002*. Malmö: Artos.
- Harbour, Clifford P. (2003) »An Institutional Accountability Model for Community Colleges.« *Community College Journal of Research and Practice*, vol.27 no 4, p. 299-316.
- Harris, Margaret (1998) *Organizing God's Work. Challenges for Churches and Synagogues*. London: MacMillan Press.
- Hartley, Jean F. (1994) »Case Studies in Organizational Research«. I Catherine Cassel & Gilian Symon (eds.) *Qualitative methods in Organizational Research*. London: Sage reprint 1999.
- Hasenfeld, Yeheskel (2003) *Mennesket som råstof – borgerservicerende organisationer i moderne samfund*. Århus: Forlaget Klim.

- Hjalmarsson, Elisabeth (red.) (2009) *Nya möjligheter. Svenska Kyrkans sociala roll i 2000-talets Sverige*. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Hjortskull, Karl-Anders (1981) *Från kärleksverksamhet till läkande miljö. Diakonins ställning i kyrka och samhälle 1951-1975*. Lund: CWK Gleerup.
- Hood, Christopher (1991) »A Public Management for all Seasons.« *PublicAdministration* vol.69, spring 1991, p. 3-19.
- Hood, Christopher (2004) »The Middle Age of New Public Management. Into the Age of a Paradox?« *Journal of Public Administration Research* vol. 14 no. 3 p 267-282.
- Hvenmark, Johan (2008) *Reconsidering Membership. A Study of Individual Members' Formal Affiliation with Democratically Governed Federations*. Stockholm: Handelshögskolan.
- Hwang, Hokyū & David Suarez (2005) »Lost and Found in the Translation of Strategic Plans and Websites«. I Barbara Czarniawska & Guje Sevón (eds.) *Global Ideas*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Håkansson, Bo (2001) *Vardagens kyrka. Gustaf Wingrens kyrkosyn och folkkyrkans framtid*. Kungälv: Arcus förlag.
- Högsköleverket (1998) *Diakonivetenskap vid Ersta Sköndal högskola. Examenrättsproving*.
- Ideström, Jonas (2009) *Lokal kyrklig identitet – en studie av implicit ecklesiologi med exemplet Svenska kyrkan i Flemingsberg*. Skellefteå: Artos & Norma bokförlag.
- Ineland, Jens (2006) »Konst, funktionshinder och frågan om legitimitet – om nya domänanspråk på handikappfältet«. I Ove Grape, Björn Blom & Roine Johansson (red.) *Organisation och omvärld – nynstitutionell analys av människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Ivarsson, Henrik (1959) *Kyrkan och diakonin*. Lund: Gleerups.
- Jacobsson, Bengt (1984) *Hur styrs förvaltningen? Myt och verklighet kring departementens styrning av ämbetsverken*. Lund: Studentlitteratur.
- Jain, S.P. & Wim Polman (2003) *A handbook for trainers on participatory local development*, FAO: RAP publication 2003/07.



- Jarlert, Anders (2001) *Sveriges kyrkohistoria. Romantikens och liberalismens tid*. Band 6. Stockholm: Verbum.
- Jeppsson Grassman, Eva (2001) *Socialt arbete i församlingens hägn*. Stockholm: Verbum.
- Johansson, Roine (2002) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, Roine (2009) »Vid den institutionella analysens gränser: Institutionell organisationsteori i Sverige.« *Nordiske Organisationsstudier* vol.11, nr 3, s. 5-22.
- Johansson, Roine & Ove Grape (2002) »Ytterligare en svensk nyinstitutionalism?«. I Ove Grape, Björn Blom & Roine Johansson (2006) *Organisation och omvärld – nyinstitutionell analys och människobehandlande organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, Staffan (2001) *Självständiga rörelser eller kommunala underleverantörer? Ideella organisationers roll i välfärdssystemet*. Göteborg: CEFOS, Göteborgs universitet.
- Johansson, Staffan (2005) *Ideella mål med offentliga medel. Förändrade förutsättningar för ideell välfärd*. Stockholm: Sober förlag.
- Johnson, Björn (2003) *Polycypridning som översättning*. Lund: Department of Political Science, Lund University.
- Johnson, Björn & Bo Hagström (2005) »The Translation Perspective as an Alternative to the Policy Diffusion Paradigm: The Case of the Swedish Metadone Maintenance Treatment.« *Journal of Social Policy* vol. 34, no 3, p. 365-388.
- Jonnergård, Karin, Elin K. Funck & Maria Wolmesjö (red.) (2008) *När den professionella autonomin blir ett problem*. Växjö: Växjö University Press.
- Jonsson, Eskil (1998) *Narrow Management*. Företagsekonomiska institutionen. Uppsala: Uppsala universitet.
- Jämo (2008) *Kyrkans jämställdhetsarbete – en granskning av 27 arbetsgivare inom Svenska kyrkan*, Stockholm: Jämo.

- Kanter, Rosabeth Moss & David V. Summers (1987) »Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement. Nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach«. I *The nonprofit sector. A research handbook*. Walter W. Powell (ed.) New haven: Yale University Press.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard- Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1999) *The balanced scorecard - från strategi till handling*. Göteborg: ISL Förlag.
- Kearns, Kevin P. (1994) »The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An analytical Framework.« *Public Administration Review* vol 54, no 2, p. 185-192.
- Kearns, Kevin P. (1996) *Managing for accountability. Preserving the Public Thrust in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kristiansen, Arne (2006) »RQS-Kvalitetssäkring på brukarnas villkor.« *Socionomen* nr 4 s 67-69.
- Krogstrup, Hanne (2003) *Evalueringsmodeller – Evaluering på det sociala område*. Aarhus: Systime.
- Latour, Bruno (1998) *Artefaktens återkomst. Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Stockholm: Nerenius & Santérus förlag.
- Lenhammar, Harry (2000)*Sveriges kyrkohistoria. Individualismens och upplysningens tid*. Band 5. Stockholm: Verbum.
- Levy, Charlotta & Caroline Waks (red.) (2006) *Strävan efter transparens*. Stockholm: SNS Förlag.
- Levin, Claes (1998) *Uppfostringsanstalten. Om tvång i föräldrars ställe*. Lund: Arkiv.
- Lindberg, Kajsa & Guðbjörg Erlingsdóttir (2007) »Förändring i skandinaviskt perspektiv – nyinstitutionell teori och översättningssociologi«. I Dan Kärreman & Alf Rehn (red.) *Organisation – teorier om ordning och oordning*. Malmö: Liber.
- Lindgren, Lena (2006) *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.

- Linde, Martin (2009) *I fädrens spår? Bönder och överhet i Dalarna under 1700-talet*. Hedemora: Gidlunds förlag.
- Linde, Stig (2004) *Identitet och samspel – församlingsdiakoni i lokalsamhället*. Linköping: Linköpings stift.
- Linde, Stig (2008) »Utvärdering i diakonalt arbete«. I Erik Blennberger & Mats J. Hansson (red.) *Diakoni – tolkning, historik, praktik*. Stockholm: Verbum.
- Lindkvist, Thomas (1998) »Kyrklig beskattning«. I Bertil Nilsson & Lennart Tegborg (red.) *Svensk kyrkohistoria. Missionstid och tidig medeltid*. Band 1. Stockholm: Verbum.
- Lindqvist, Rafael (2000) »Gränser mellan organisationer – exemplet arbetslivsinriktad rehabilitering«. I Rafael Lindqvist (red.) *Organisation och välfärdsstat*. Lund: Studentlitteratur
- Lundstedt, Göran (2006) *Biskopsämbetet och demokratin. Biskopsrollens förändring i Svenska kyrkan under 1900-talets senare del*. Skellefteå: Artos & Norma bokförlag.
- Lyndes, Kathryn A., George Fitchett, Clayton L. Thomason, Nancy Berlinger & Martha R. Jacobs (2008) »Chaplains and Quality Improvement: Can We Make Our Case by Improving Our Care?« *Journal of Health Care Chaplaincy* vol. 15, no 2, p. 65-79.
- Magnusson, Jan (2002) *Ny situation – ny organisation: gatutidningen Situation Sthlm 1995-2000*, Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
- March, James G. & Herbert A. Simon (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- Matrikel 2008 Svenska kyrkan*. Stockholm: Verbum.
- Meyer, John W. & Brian Rowan (1991) »Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony«. I Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Montgomery, Ingun (2002) *Sveriges kyrkohistoria. Enhetskyrkans tid*. Band 4. Stockholm: Verbum.
- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur

- Myrdal, Alva (1970) »Samhälle – samfund – individ«. I *Diakoni i 70-talet*. Stockholm: Svenska kyrkans diakoninämnd och Verbum.
- Naezer, Ulrika (2009) »Kommersialiserad kyrkan säljer ut sin själ«. *Svenska kyrkans tidning*, nr 22/2009.
- NCVO (2004) *Accountability and Transparency*. NCVO Publications June 2004.
- NUTEK (2002) *Social redovisning och sociala bokslut – en kartläggning 2001*. Stockholm: NUTEK R 2002:3.
- Oliver, Christine (1991) »Strategic Responses to Institutional Processes.« *Academy of Management Review*. vol 16 no 1, p. 145-179.
- Oliver, Christine (1992) »The Antecedents of Deinstitutionalization.« *Organization Studies* vol. 13 no 4, p. 563-588.
- Olsson, Birger (2005) »Församlingen i Guds och människors ögon«. I Nyström, Åsa (red.) *Delaktig. Idébok om ideellt engagemang i kyrkan*. Stockholm: Verbum
- Olve, Nils-Göran, Jan Roy & Magnus Wetter (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber.
- Ospina, Sonia, William Diaz, James F. O'Sullivan (2002) »Negotiating Accountability: Managerial Lessons From Identity-based Nonprofit Organizations.« *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* vol. 31 no 1, p. 5-31.
- Ottoson, Judith M. & Penelope Hawe (2009) »Knowledge Utilization, Diffusion, Implementation, Transfer, and Translation: Implications for Evaluation.« *New Directions for Evaluation* vol.15 no 124.
- Ouchi, William G. (1980) »Markets, Bureaucracies and Clans«. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25 no 1, p. 129-141.
- Parsons, Talcott (1956) »Suggestion for a Sociological Approach to the Theory of Organizations: I.« *Administrative Science Quarterly* vol. 1 no 1, p 63-85.
- Parsons, Talcott (1956) »Suggestion for a Sociological Approach to the Theory of Organizations: II.« *Administrative Science Quarterly* vol. 1 no 2, p 225-239.

- Paton, Rob, Jane Foot, Geoff Payne (2000) »What Happens When Nonprofits Use Quality Models for Self-Assessment?« *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 11 no 1, p. 21-34.
- Perrow Charles (1985) »Review Essay: Overboard with Myth and Symbols.« *American Journal of Sociology*, vol. 91 no 1, s. 151-155.
- Persenius, Ingrid (2006) *Omsorg och mänsklig värdighet. Teoretiska och empiriska perspektiv på förbättringsarbete i Svenska kyrkan med inriktning på begravingar*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Pettersson, Birgit (1983) *”Den farliga underklassen”*. *Studier i fattigdom och brottslighet i 1800-talets Sverige*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Pettersson, Per (2000) *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer – Svenska kyrkan ur tjänsteteoretiskt och religionssociologiskt perspektiv*. Karlstad: Karlstad University Studies 2000:3.
- Pettersson, Thorleif (2009) »Religion och samhällspraktik. En jämförande analys av det sekulariserade Sverige.« *Socialvetenskaplig tidskrift* vol. 16 nr 3-4, s. 233-264.
- Powell, Walter W., Denise L. Gammal & Caroline Simard (2005)»Close Encounters: The Circulation and Reception of Managerial Practices in the San Francisco Bay Area Nonprofit Community«. I Barbara Czarniawska & Guje Sevón (eds.) *Global Ideas*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Power, Michael (1994) *The Audit Explosion*, London: Demos.
- Power, Michael (1997) *The Audit Society Rituals of verification*. Oxford: Oxford University Press.
- Power, Michael (2003) »Evaluating the Audit Explosion«. *Law and Policy* vol. 25 no. 3, p. 185-202.
- På rätt kurs 2009*. Stockholm: Svenska kyrkans församlingsförbund.
- Quist, Johan (2003) *Att översätta TQM- en longitudinell studie kring reflekterande aktörer*. Karlstad: Centrum för tjänsteforskning, Karlstads universitet 2003:23.
- Riksrevisionsverket (1977) *Försök med social redovisning – en kommenterande översikt*. Stockholm: Riksrevisionsverket.

- Rogberg, Martin (2006) *Den modieföljande organisationen. Om acceptansen av TQM och andra populära managementidéer.* Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan.
- Røvik, Kjell Arne (2004) *Moderna organisationer.* Malmö: Liber. Andra upplagan.
- Røvik, Kjell Arne (2008) *Managementsambället.* Malmö: Liber.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1986) *Beslutsprocessens komplexitet. Att genomföra och hindra stora projekt.* Lund: Doxa förlag.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1996) »Imitating by Editing Success«. I Barbara Czarniawska och Guje Sevón (eds) *Translating Organizational Change* Berlin: Walter de Gruyter
- Sahlin-Andersson, Kerstin (1998) »Att hantera blandade principer«. I: Göran Ahrne (red.) *Stater som organisationer.* Stockholm: Nerenius & Santéus förlag.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (2000) *Transnationell reglering och statens omvandling – Granskningsambällets framväxt.* Score rapportserie 2000:14.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (2002) »Utvärderingars styr signaler«. I Björn Rombach & Kerstin Sahlin-Andersson (red.) *Från sanningsökande till styrmedel. Moderna utvärderingar i offentlig sektor.* Stockholm: Santéus förlag.
- Sandahl, Christina (2000) *Hur sköter man med kloka händer? – om kvalitetsutveckling av diakonalt arbete.* Göteborg: Stiftelsen Bräcke Diakonigård.
- Scott, W. Richard (2001) *Institutions and Organizations.* London: Sage Second Edition.
- Scott, W. Richard (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems.* Fifth Edition. New Jersey: Person Education Inc.
- Schwartz, Birgitta & Karina Tilling (2009) »Den institutionella teoribildningens begränsningar för att förstå maktförhållanden och organisationers ansvar i arbetet för en hållbar utveckling.« *Nordiske Organisasjonsstudier*, vol. 11 nr 3, s. 82-98.
- Selander, Sven-Åke (1986) *Livslångt lärande I den svenska kyrkoförsamlingen Fleninge 1820-1890.* Stockholm: Föreningen för svensk undervisningshistoria.

- Selander, Sven-Åke (2003) *Argument-ansvar-vision. Om sammanläggningar av församlingar I Lunds stift 2002*. Lund: Arcus förlag.
- Shore, Cris & Susan Wright (2000) »Coercive accountability: the rise of audit culture in higher education«. I Marilyn Strathern (ed.) *Audit Cultures. Anthropological studies in accountability, ethics and academy*. London: Routledge.
- Simon, Herbert (1971) *Administrativt beteende*. Stockholm: Prisma.
- Singal, Vinod R. & Kevin B. Hendricks (1999) »The Financial Justification of TQM.« *Center for Quality of Management Journal*, vol. 8, no. 1, p. 3-16.
- Sinn, JohnW. (1997) »Re-engineering Church at the Local Level«. *Quality progress* vol. 30, no.7, p. 31-35.
- SIQs Modell för Kundorienterad Verksamhetsutveckling* (2008) Göteborg: Institutet för kvalitetsutveckling.
- Skålnén, Per (2002) *Kvalitetsidén möter praktiken: institutionalisering, meningskapande och organisationskultur*. Karlstad: Centrum för tjänsteforskning, Karlstads universitet.
- Sohlberg, Peter & Britt-Marie Sohlberg (2001) *Kunskapens former*. Malmö: Liber.
- SOU 1992:9 *Ekonomi och rätt i kyrkan*. Slutbetänkande av ERK-utredningen.
- SOU 1993:82 *Frivilligt socialt arbete – kartläggning och kunskapsöversikt*. Rapport av socialtjänstkommittén.
- SOU 1997:55 *Staten och trossamfunden* Kulturdepartementet
- SOU 1998:38 *Vad får vi för pengarna? – Resultatstyrning av statsbidrag till vissa organisationer inom det sociala området*. Betänkande av statsbidragskommittén.
- SOU 1999:84 *Civilsamhället*. Demokratiutredningens forskarvolym VIII.
- SOU 2007:37 *Vård med omsorg – möjligheter och hinder*. Betänkande från Delegationen för mångfald inom vård och omsorg.
- Spreckley, Freer (1982) *Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working*. Beechwood College

- Spreckley, Freer (2001) *Verktyglåda för Social redovisning*. Översättning: Elisabeth Niva & Anna-Carin Öhring-Persson, Avesta offset.
- Stark, Agneta & Jan-Erik Gröjer (1978) *Social redovisning*. Stockholm: SNS.
- Statistiska Centralbyrån *Statistiska meddelanden kyrkokommunal personal*. Årgångarna 1973 – 1999.
- Statskontoret 2004:17 *Bidrag till ideella organisationer. Kartläggning, analys och rekommendationer*.
- Steinmetz, George (1993) *Regulating the social: The welfare state and local politics in imperial Germany*. Princeton: Princeton University Press.
- Stinchcombe, Arthur L. (1965) »Social Structure and Organizations«. I James G. March (ed.) *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Strandberg, Carl (1974) *Präst och kyrkoråd: en kyrkorättslig skiss framlagd som avhandling vid prästmötet i Strängnäs 1974*. Lund: Håkan Ohlsson.
- Strathern, Marilyn (2000) »Introduction: new accountabilities«. I Marilyn Strathern (ed.) *Audit Cultures. Anthropological studies in accountability, ethics and the academy*. London, New York: Routledge
- Styhre, Alexander (2002) *Postmodern organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Sunesson, Sune (1981) *Byråkrati och historia*. Lund: Arkiv förlag.
- Sunesson, Sune (2000) »Efterskrift«. I Anna Meeuwisse, Sune Sunesson & Hans Swärd (red.) *Socialt arbete. En grundbok*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Sunesson, Sune (2004) »Socialt arbete«. I Thomas Brante, Kerstin Johansson, & Sune Sunesson (red.) (2004) *Diskussioner om samhällsvetenskap. Gränser, innehåll och framtid*. Lunds universitet. Samhällsvetenskapliga fakulteten.
- Svedberg, Lars & Lars Trägårdh (red.) (2006) *Det civila samhället som forskningsfält*. Stockholm: Riksbankens jubileumsfond/Gidlunds förlag.



- Svenska kyrkans församlingsförbund (1999) *Kyrkans Q Nyhetsbrev*. nr 6.
- Svenska kyrkans församlingsförbund (2000) *Kyrkans Q Nyhetsbrev*. nr 7.
- Svenska kyrkans församlingsförbund (2005) *Kyrkans Q – arbetsbok*. Stockholm: Svenska kyrkans församlingsförbund.
- Svenska kyrkans församlingsförbund (2005) *Kyrkans Q – metodbok*. Stockholm: Svenska kyrkans församlingsförbund.
- Svenska kyrkans församlingsförbund (2007) *Kyrkans Q för förtroendevalda*. Stockholm: Svenska kyrkans församlingsförbund.
- Svenska kyrkans utredningar 1995:5 *Kyrkobyggnaden och det offentliga rummet. En undersökning om kyrkobyggnadens roll i det svenska samhället* Uppsala: Svenska kyrkan
- Svenska kyrkans utredningar 1998:5. *Ekonomi och egendom*. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Svenska kyrkans utredningar 2008:1. *Leda och styra*. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Svenska kyrkans utredningar 2009:2. *Förändrade arbetsformer*. Uppsala: Svenska kyrkan.
- Svenska kyrkans årsbok 1973* Stockholm: Verbum
- Svensson, Kerstin, Eva Johnsson & Leili Laanemets (2008) *Handlingsutrymme. Utmaningar i socialt arbete*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Swärd, Hans (1997) »Det Elberfeldska fattigvårdssystemet.« *Nordisk Sosialt Arbeid* vol. 17 nr 2, s.103-114.
- Södergren, Birgitta & Johan Söderholm (2001) »Managing positions or people?«. I Sjöstrand, Sven-Erik, Jörgen Sandberg & Mats Tyrstrup (red.) *Invisible management. The Social Construction of Leadership*. London: Thomson Learning.
- Thompson, James (1971) *Hur organisationer fungerar*. Stockholm: Prisma.
- Thidevall, Sven (2000) *Kampen om folkkyrkan*. Stockholm: Verbum.
- Thidevall, Sven (2003) *När kartan inte längre stämmer. Svenska kyrkans församlingar i ett samtidshistoriskt perspektiv*. Uppsala: Diakonivetenskapliga institutets skriftserie nr 5.

- Thidevall, Sven (2005) *Folkyrkans tid. Församlingsinstruktionerna berättar*. Järlåsa: Ordbruket AB.
- Wadensjö, Bengt (1986) *Kyrkans framtidväg - diakonin* Stockholm: Verbum.
- Wadensjö, Bengt (1989) »Diakonins historia«. I Hans-Erik Lindström (red.) *Handbok för diakoni och samhällsansvar*. Stockholm: Verbum.
- Weber, Max (1978) *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund: Argos.
- Weick, Karl E. (1976) »Educational Organizations as Loosely Coupled Systems.« *Administrative Science Quarterly* vol. 21 no 1, p. 1-19.
- Weick, Karl E. (2000) »Quality Improvement. A Sensemaking Perspective«. I Robert E. Cole & W. Richard Scott (eds.) *The Quality Movement & Organizational Theory*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Wijkström, Filip & Torbjörn Einarsson (2006) *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Stockholm: EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Wijkström, Filip & Tommy Lundström (1995) *Från röst till service? Den svenska ideella sektorn i förändring*. Stora Sköndal: Sköndalsinstitutets skriftserie 4.
- Wijkström, Filip & Tommy Lundström (2002) *Den ideella sektorn*. Stockholm: Sober förlag.
- Vinterhed, Kerstin (2010) »Gud är det du bryr dig om.« *Dagens Nyheter*. 15 juni 2010.
- Yin, Robert K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö:Liber.
- Åberg, Pelle (2008) *Translating Popular Education*. Department of Political Science, Stockholm: Stockholm University.
- Åberg, Ingrid (1995) »Filantroper i aktion«. I Taussi Sjöberg & Tinne Vammen (red.) *På tröskeln till välfärden*. Stockholm: Carlssons förlag.

## Otryckta källor

Kyrkokansliets arkiv, SFRV/Forskningssekreteriatet. Diarie-nummer 1997:36 Ärende: Diakonifrågor i församlings-statistiken. Räkning av de diakonala uppgifterna. Punkt 34 och 35 i Årsredovisning av församlingsstatistik 1997.

## Ej utgivet material

Bäckström, Anders, Grace Davie with Ninna Edgardh & Per Pettersson (eds.) forthcoming 2011. *Welfare and Religion in 21<sup>st</sup> Century Europe. Volume 2* Ashgate.

Alenäs, Stig, Curt Dahlgren, Sven-Åke Selander (2008) *Utvärderingar av sammanläggningar i Lunds stift*.Lund: Lunds stift (stencil)

Definitioner av gemensamma verksamhetsmått/nyckeltal, odaterat dokument, Växjö kyrkliga samfällighet.

Littlewood, Paul (2009) *Differentiation in Secondary Education and Training*.Paper, Erasmus/Socrates Intensive Course, L'Álfaz del Pi, Alicante (Spain) February 2009.

*Samordning av administrativa stödfunktioner, förstudie Luleå stift*, Ernst & Young AB 2006 (stencil)

*Kyrkans framtid – en kvalitetsfråga?* Kursinbjudan från Uppsala Universitet, sekretariatet för kompetensutveckling, (2006) stencil.

Larsson, Inga-Lena Dahl (2005) *Rapport & sammanställning av enkätundersökning bland diakoner i Karlstad stift våren 2005*, stencil.

*Svenska kyrkans svar på överenskommelsen mellan regeringen, idéburna organisationer inom det sociala området och Sveriges Kommuner och Landsting* (2008)Svenska kyrkan.

Yngvesson,Gösta (2009) *Kyrkans Q-historia*, opublicerad rapport.

Öhrlings Price WaterhouseCoopers Komrev Konsultrapport mars 2003, stencil.

# Summary

The long history of the Church raises questions. What is enduring? What happens when new ideas are accepted and institutionalized; when new organisational methods are added to the organisational sediment of centuries? Inertia and attachment to old pathways meet innovation.

The thesis aims to develop understanding as to how processes of institutionalisation take place and which forms they can take on within the local situation, in this case models for auditing and quality assessment in parishes within the Church of Sweden.

Control is nothing new for the Church. Early on routines for the regulation of tithing and catechesis examination were one of many ways for the priest to control the beliefs and lives of the parishioners. In alliance with central powers the parish was a tool used to discipline the population, an alliance which was successively eroded during the 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> centuries. Since the year 2000 the Church of Sweden is separated institutionally from the state, but retains some societal responsibilities such as responsibility for burials.

Concepts new to church praxis are, however, quality control and audit models which have been drawn from the context called New Public Management (NPM). This umbrella term refers to a cluster of ideas borrowed from the private sector which were put to use in the public sector during the 1980s and 90s. Emphasis is placed, amongst other things, on the creation of market mechanisms, the autonomy of departmental units and contracts which include demands on quality and evaluation.

Within the parishes too there are expressions of market logic to be found. The Church of Sweden has a clearing system which means that church members have the right to baptism, wedding and funeral in the church of their choice, regardless of whether the church in question is located in their own territorial parish or elsewhere. This means that a parish resident can become a “customer” in the church of another parish. Demand regulates regardless of parish boundaries. In other ways too the church can be described as having entered into a phase of

market orientation, even though church run residential homes for the elderly, funeral parlours and schools are still a marginal phenomenon. More and more services of worship are directed towards specific target groups. These can be themed or age specific services. This can be described as an expression of market or customer orientation. This is not an issue particular to the Church of Sweden. When the unitary society becomes multicultural religious pluralism affects the church arena. In such a market situation religious institutions rationalise their structures in order to achieve better use of resources and to attempt to win new members.

### Aim and theory

The empirical aim of the thesis is to study what happens when global market-oriented models for auditing and quality assessment are applied at local level in parishes. Particular attention is paid in this respect to the diaconal work of the parishes. The study is based on case studies where a selection of parishes and audit models form the objects of study. The thesis also has a theoretical aim: to test the use of analytical tools from organisations theory in the study of parishes and their interaction with their local context.

To study institutions is to study that which is taken for granted. They are carriers both of norms and patterns of action, where the former motivate the latter. Even institutions, however, are changed in their meetings with innovations. A theoretical starting point has been that “travelling ideas” (in this case on auditing and quality assessment) are translated or revised at every stage through which they are transported (or rather transformed). This “sociology of translation” complements new institutional theory as to how organisations tend increasingly to resemble one another on an organisational plane. In order to describe these processes it is fruitful to follow the journey of global ideas into activities at a local level, in this case parishes. In order to be able to understand the different responses from the parishes to the proposals which come from the outside other theoretical models are, however, also needed. In the thesis a matrix based on the literature is used which categorises the responses of the parishes when demands are

made on evaluation and reporting. The most important variable is whether the parish is reactive or proactive. An example of reactivity is adaptation to externally formulated measures of evaluation. A proactive response on the other can be shown through the adoption of a quality evaluation system.

With a view of organisations as open and made up of interested parties and coalitions, the thesis makes use of a model which views faith communities as double structures: the structure of religious authority and the agency structure. The first is founded in charismatic and traditional authority, the second in legal and rational authority. The agency structure has been developed to handle the needs of parishes for administration, book production, educational institutions and church buildings, to name a few examples. In the structure of religious authority the members of the parish are the object of control, while the agency structure sees these as its resource base and market.

## Case studies

The various parties who are interested in reports from a parish are mapped in a case study. Despite the fact that church and state are now separated it is clear that public authorities are important evaluators of the church. It is not the core activities of the church (worship services, teaching, diaconal work and mission) that are the object of such evaluation, but rather the church as employer, property owner, its responsibility for burials etc. The ecclesiastical evaluation is small by comparison, manifested most clearly in the bishop's visitations (between which there can be gaps of many years).

A survey sent to the dioceses asked about the existence of "organisational formula", such as quality evaluation models of various types. The result shows that parishes are restrictive about taking on new ideas concerning evaluation and quality. There are only a small number of parishes which have experience of working with quality evaluation models. The most common is a variant of TQM (Total Quality Management) adapted for the church called Kyrkans Q (Church Q). In addition to Kyrkans Q both Balanced Scorecard and Social Audit have been studied in six parishes in total. From the theoretical starting point

that ideas are spread across the world and taken up by different organisations three concepts have been “tracked”: from “concept carriers” who have packaged them in models appropriate for translation to the local practitioners who have made use of them.

## Analysis

The case studies show that the parishes have the opportunity to reject or accept new ideas. The, not insignificant, exception are demands from public authorities for reports, for example on measures taken to improve the working environment. Opportunities can be used in different ways. In the cases studies the enthusiastic parish priest who wants to improve the image of the church and work both with market surveys and Kyrkans Q is described. An opposite standpoint is taken by the parish priest who rejects such approaches. He is ideologically opposed to management techniques where the parish is viewed as a business with religious experts producing services for their clients.

It can be seen that there is a third position where the parish makes use of the opportunities for action open to it. The example comes from a parish where evaluation is integrated with the aims of a particular area of diaconal work. This third position can be entitled the “involved translator” and uses Social Audit proactively to secure external financing and position the work done amongst the other care providers in the local area.

Another result appears in the categorisation of responses to demands for evaluation which come from the outside (reactive/proactive) and dichotomisation of the authority concept (charismatic-traditional/legal-rational). The interpretation is that Kyrkans Q and Balanced Scorecard have not been adopted to create routines for following up and evaluating achievements and results. Neither is the aim to market church quality. It is rather a strategy for the parish priests in the parishes in question to take on legal and rational authority with the support of the new models. This as a complement to traditional and institutional charismatic authority, with the aim of practicing the management the institutional surroundings demand.

## The Church and Audit Society

Do, as elements of the new institutional theories suggest, the new quality evaluation and audit models that are brought in from the outside mean a homogenisation of the ways in which parishes organise their activities? This question can be answered with both a yes and a no.

No, because the case studies show that the parishes' diaconal practice and probably even other core activities can be screened from external insights and evaluation attempts. The parish priests act as gatekeepers, but buffers in the form of secretarial routines can also deflect external evaluation attempts by disconnecting and deflecting.

A factor important to an understanding of the rejection of external organisational strategies is the structure of the Church of Sweden. While the concept of TQM and similar organisational strategies takes as its starting point the involvement of the highest levels of management and implementation from the top down through the structures of the organisation, this does not function well in the church. The tradition of parochial independence is clearly well anchored. Even the national bodies of the church are not given unquestioned access to local practice. Ideas, meant to be implemented from the top down are not taken up other than in the form of local adaptations.

If, however, the perspective is widened to encompass the organisational field – the church amongst other societal institutions – the answer to the question of whether a homogenising is taking place is “yes”. With the help of new institutional theory it can be shown that the concepts studied bring with them norms of “an ideal organisation”, the market based independent actor with control over its resources and boundaries. The models studied (TQM/Kyrkans Q, Balanced Scorecard and Social Audit) are all expressions of focus on rational goals, clear leadership hierarchies and modern identity. The case studies show that the imported evaluation and quality models are not alone in “exposing” each individual parish to this ideal image of what an organisation should be. On the contrary they are linked to other processes. The obligation to submit audit reports is one such. Here both authorities and auditors make demands of a management in control of its



resources and boundaries. For health and welfare services such demands can often be made in contracts for financing. In order to be able to meet these demands professionals are often needed who bring patterns of behaviour and norms with them into the organisation.

In this process the church leadership role is challenged when the parish priest is faced with the institutional demands of surrounding society. These demands on the parish as an organisation focused on rational goals are more clearly articulated and are given strength by both external and internal actors, comparable with the demands on the parish as church. The parish priest is driven to be more of a personnel manager than a shepherd for the sheep in the parish. Expectations of the core activities of the parish are formulated less often. This can be seen amongst other things through the fact that the original focus in the Balanced Scorecard and TQM on statistics and key performance indicators disappears almost completely when translated to the practice of the local parish.

Actors in the surrounding “evaluation society” contribute to a shift of focus for evaluation and control in the Church of Sweden: from the beliefs and lives of the members to the resources and behaviour of the organisation. In the rear-view mirror of history this becomes clear.

The thesis has presented examples of how the church has both chosen and been forced to take on adaptation strategies. But the case studies also show that adaptation does not necessarily mean the same thing as homogenisation. Of particular interest is what steers the response that the propositions from the outside meet. The theoretical models of analysis which have been used in this study indicate some important factors: the internal dynamics between the actors, the appearance of “proactively engaged translators”, conceptions of identity and hierarchy as well as which rationalities are given interpretative prerogative.

There is reason to draw to attention Weber’s pessimistic presentation of the iron cage of rationality. Both researchers and practitioners ought, however, to search for those “new translations” which steal free from it.

# Bilagor

## Bilaga I: Förteckning över dokumentation

	<b>Intervjuade personer</b>	<b>Material</b> (Transkriberad intervju = TI)
<i>Arkiv-studien</i>	Kyrkokansliet Uppsala, statistikansvarig augusti 2006	Litteratur: Bromander (1997) Till vad ska diakonal räkning tjäna?
		Arkivmaterial, kyrkokansliets arkiv Diarienummer 1997:36
<i>Inventerings-studien</i>		Verksamhetsberättelser årsredovisningar, myndigheters webbsidor, informationsmaterial och rapporter
	Kyrkoherde mars 2006	TI
	Diakoner ( tre personer) juni 2007	TI
	Samtalsmottagning (två medarbetare) okt 2005	TI
	Familjerådgivning, föreståndare, våren 2007 (telefon- och mejl)	TI
	Kanslichef juni 2007, juni 2008	TI
	Kyrkogårdschef juni 2008	Minnesanteckningar
		Sjukhuspräst e-brev 2005, årsberättelse 2004
		Pressklipp oktober 2003- april 2004 (sammanställning gjord juni 2008)
<i>Stifts-enkäten</i>	Enkätundersökning angående förekomst och syn på olika former av verksamhetsstyrning	Dokumenterade svar (n=13)

	och verksamhetsuppföljning	
<i>Rese-berättelsen</i>		
Församling A Kyrkans Q	Kyrkoherde dec 2007	TI
	Diakon dec 2007 uppföljande kontakt mars 2009 (telefon)	TI TI
		Dokumentation av arbetet med Kyrkans Q i A församling, samt "Diakonal inventering 2007-2008" och verksamhetsberättelser
Församling B Kyrkans Q	Kyrkoherde + personalsekreterare nov 2007	TI
	Komminister sept 2006, feb 2009	TI
	Diakon I sept 2007	TI
	Diakon II mars 2009 (telefon)	TI
		Dokumentation från arbetet med Kyrkans Q, årsredovisning, enkät rapport, församlingsblad
Församling C Styrkort	Diakoner (grupp tre personer) augusti 2008	TI
		Observationsanteckningar kyrkoherdens presentation mars 2008
	Kyrkoherde juli 2009	TI
Församling D Styrkort	Kyrkoherde (telefon) april 2008	Observationsanteckningar okt 2008 Dokumentation av församlingens arbete med styrkort
	Diakon (telefon) juli 2009	TI

	Kamrer oktober 2009	TI
Församling E Social redovisning	Kyrkoherde sept 2006	TI
	Personalsekreterare + förtroendevald sept 2006	TI
	Diakon + fritidsledare feb 2008	TI
		Dokumentation av arbetet med Social redovisning 2003-2008
Församling F Social redovisning	Församlingskurator juni 2006	Minnesanteckningar. Dokumentation från församlingens styrdokument
Paketering Kyrkans Q	Projektledare III okt 2005 uppföljande kontakt jan 2009	TI, observationsanteckningar kurs Kyrkans Q sept 2005, dokumentation, metodmaterial.
	Projektledare II juni 2007	TI
	SIQ-konsult feb 2009	TI
Paketering Styrkort		Observationsanteckningar mars 2008 Dokumentation
	Konsult (pastorat E) aug 2008	TI
	Konsulter (pastorat F två personer) oktober 2008	TI
Paketering Social Redovisning		Observationsanteckningar Visvardi handledarkurs mars-april 2008 Dokumentation, metodmaterial
	Projektledare SV aug 2008	TI
	Projektledare Sv k mars 2009 (telefon)	TI

## Bilaga II till kapitel 6: Stiftsenkätens resultat

*Tabell: Förekomst av modeller för uppföljning och kvalitetsutveckling i Svenska kyrkans församlingar*

<b>Modell</b>	<b>Kyrkans Q</b>	<b>Annan kvalitetsmodell<sup>551</sup></b>	<b>Social Audit</b>	<b>Benchmarking</b>	<b>Styrkort</b>	<b>Medarbetarsamtal</b>	<b>Verksamhetsplan med uppföljning (Målstyrning)</b>	<b>Annat<sup>552</sup></b>
Uppsala	<10	--	-	-	-	>20	10-20	Enstaka
Linköping	Enstaka	Enstaka	-	-	-	>20	<10	-
Skara	<10	Enstaka	Enstaka	-	-	>20	>20	-
Strängnäs	Enstaka	Enstaka	-	-	-	>20	10-20	-
Västerås	-	-	-	-	-	>20	>20	-
Växjö	Enstaka	-	-	-	-	>20	>20	-
Lund	Enstaka	-	Enstaka	-	-	>20	>20	-
Göteborg	10-20	-	<10	-	10-20	>20	>20	> 20
Karlstad	Enstaka	< 10	-	-	Enstaka	>20	>20	-
Härnösand	<10	-	Enstaka	-	-	>20	>20	-
Luleå	10-20	enstaka	-	-	-	>20	10-20	-
Visby	-	-	-	enstaka	-	<10	<10	-
Stockholm	> 20	-	-	-	-	>20	>20	-

<sup>551</sup> En annan satsning, ett kvalitetsprojekt för konfirmandarbete, omnämndes i två stift. Modellen har sedan jag gjorde min undersökning spridits vidare. Den har som grund en utvärderingsenkät till varje konfirmand som sammanställs centralt av kyrkokansliet i Uppsala (Grahn, Eek & Pettersson 2008).

<sup>552</sup> Avser Svenska kyrkans miljödiplomering.

## Bilaga III: Intervjuguide diakoner

Syfte: att förstå hur diakoner tänker om, och arbetar med, verksamhetsuppföljning/kvalitet

**Nämn något som du är nöjd med när du ser på den diakonala verksamheten i din församling.**

**Berätta om något som du inte är nöjd med när du bedömer den diakonala verksamheten.**

**Funderar på att förbättra/utveckla någon del av det diakonala arbetet – berätta om det!**

**Vad är ett bra ”utfall”, inom t.ex. det diakonala arbetsfältet? Om det finns någon form av ”framgångsmått”; Vad ”mäter” ni?**

**Är det i en diakonal verksamhet viktigt att redovisa vad man åstadkommit? Om så, för vem, eller vilka, redovisar man?**

**Använder ni någon kvalitetsmodell såsom ex. Kyrkans Q, Social redovisning, ISO 9000 ? Om ja; när började ni med det? Erfarenheter? Vad motiverade er att arbeta så? Om nej: Är det ett aktivt val?**

**Har ni gjort några utvärderingar inom något verksamhetsområde de senaste åren? Om ja; om vad? Vad motiverade utvärderingen? Vem initierade? Exempel?**

**Har ni mer informella arbetssätt för att följa upp ert arbete? (Vad för slags mål arbetar ni med inom det diakonala arbetet?)**

**Kan du berätta hur ni arbetar med den årliga verksamhetsuppföljningen? Hur gör ni för att följa upp mål och handlings/verksamhetsplaner? För ni någon form av statistik rörande den diakonala verksamheten?**

**Har ni något sätt att ta reda på om era diakonala verksamheter upplevs vara till nytta för dem som de är till för?**

**Finns det samarbetspartners som ni gör verksamhetsuppföljning tillsammans med?**

**Eller som tar del av er verksamhetsuppföljning?** Ingår det i något samverkansavtal att göra uppföljningar/utvärderingar?

**Finns det andra externa intressenter / finansiärer som frågar efter /önskar återkoppling?**

**Finns det några mått** på "bra verksamhet" hos exempelvis förtroendevalda, chefen, medarbetarna, frivilliga medarbetare, "brukare"/särskilda målgrupper (ex sörjande, konfirmander), församlingsbor i allmänhet? Hur hanterar ni det?

**Berätta hur Du tänker om begreppet kvalitetsutveckling!** (om det inte förekommer; Har Du funderat över att arbeta med någon form av kvalitetsmodell?)

Det finns kyrkostatistik och revisionsberättelser och verksamhetsuppföljning – ger dessa en rättvisande bild av ert arbete i församlingen? **Missar man något - Vad är det som inte synliggörs?**

**Kyrkoordningen beskriver kyrkoherdens roll och ansvar att ha tillsyn över, samordna och leda församlingens arbete. Kan Du berätta vad det innebär i praktiken när det gäller det diakonala arbetet i din församling?**

**Vad informerar du kollegor** – kyrkoherden - styrelsen/kyrkorådet – revisorer - årsmötet/kyrkofullmäktige – församlingens medlemmar – allmänheten om? (Vem får veta vad? Vem vill veta vad?) Hur använder kyrkoherden och styrelsen informationen? Exempel? Det ställs många krav på organisationer, bl.a. att redovisa sin organisations status vad gäller arbetsmiljö, jämställdhet, mångfald och prestationer. **Upplever Du någon gång att sådana krav på något sätt styr Dig, eller kommer i konflikt med hur Du vill driva Din verksamhet?**

# Bilaga IV till kapitel 7: Kyrkans Q, Balanserat styrkort, Social redovisning

## Presentation av Kyrkans Q

Kyrkans Q har en drygt tio-årig utvecklingshistoria och manifesterats i nyhetsbrev, metodmaterial, exempel- och arbetshäften, baserat på SIQ:s översättningar av Malcolm Baldrige Quality Reward.

I inledningen till Kyrkans Q – metodbok utgiven av Svenska kyrkans Församlingsförbund (2005) förklaras vad Kyrkans Q är tänkt att vara.

Kyrkans Q är ett stöd för församlingens ledning att tillsammans med sina medarbetare utveckla församlingsverksamheten. Man kan också beskriva det som ett sätt att tänka som främjar utveckling. I fysisk mening är materialet en METODBOK och en ARBETSBOK som guidar steg för steg genom det man behöver synliggöra tillsammans för att allt bättre nå den inriktning och de mål som beslutats om. Genom samtalen blir styrkorna i det gemensamma arbetet upptäckta, man får dela arbetsglädje med varandra. Men förbättringsmöjligheterna blir också synliga, och tillsammans får man lägga upp en plan för de ambitioner man har att komma längre.

Metoden består av fem steg:

1. Planera och genomför förbättringar
2. Utvärdera verksamheten och prioritera styrkor och förbättringsmöjligheter
3. Samtala fram en beskrivning av verksamheten
4. Klargör värdegrund och skapa överblick
5. Skapa lust och planera för att arbeta med Kyrkans Q

Det finns sju frågeområden: Strategisk planering/ Insamling och hantering av faktauppgifter/ Verkställande ledning/ Medarbetarnas utveckling/ Verksamhetens processer/ Verksamhetensresultat/ Församlingsbon i fokus.



Som exempel på en fråga citeras här fråga 3.1.A och 7.4 A:<sup>553</sup>

Redogör för:	Beskriv tillvägagångssätt	Beskriv i vilken omfattning de redovisade tillvägagångssätten tillämpas	Beskriv hur och i vilken omfattning ni utvärderar och förbättrar era tillvägagångssätt
3.1 A. Hur ni i den verkställande ledningen bidrar till tydlighet beträffande kyrkoherdens roll som ledamot i kyrkorådet och chef för arbetslaget			

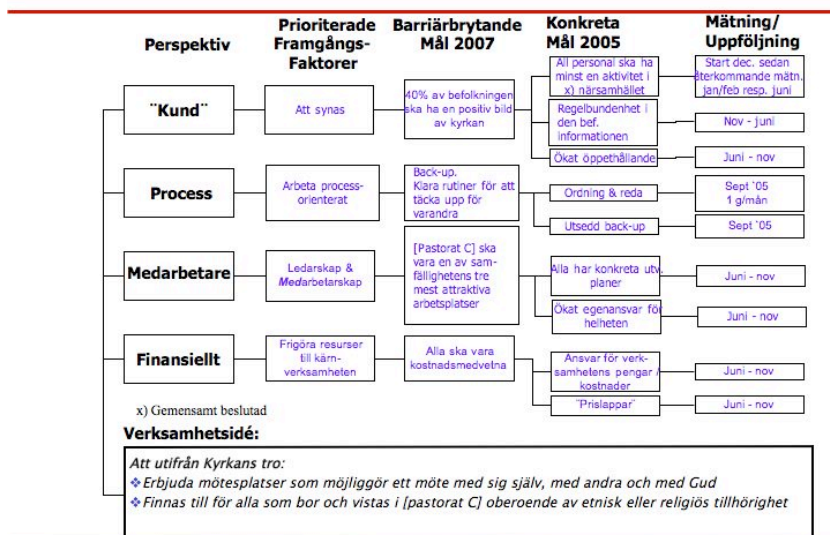
7.4 A. Hur ni mäter och vilka mått ni har för att ta reda på hur nöjda resp. missnöjda församlingsborna är med församlingens verksamhet.			
--	--	--	--

---

<sup>553</sup> *Kyrkans Q – Arbetsbok* (2005) s. 18 och 54 Stockholm: Svenska kyrkans församlingsförbund

## Presentation av Balanserat styrkort

Styrkortet har inte antagit form som något kyrkligt metodmaterial utan enkla mallar och blanketter för bl.a. målnedbrytning tillhandahålles bland annat av de anlitade konsulterna. Här nedan en version av styrkort.



## Presentation av Social redovisning / VisVardi

Social Redovisning (SR) presenteras i det svenska förordet till materialet Verkttygslådan som en planerings- och utvärderingsmetod.<sup>554</sup> Den är tänkt att möjliggöra en överblick av interna och externa faktorer som inte kommer fram i den ekonomiska redovisningen. Processen att genomföra SR fastslås vara viktigare än den avslutande skriftliga rapporten. Varje moment och övning måste vara till nytta för den egna organisationen, annars riskerar man att inte fullfölja redovisningsarbetet.

Att ”installera” Verkttygslådan tar två år. Under första året ges tid att samla information och lägga strukturen. När detta är gjort kommer mätningarna kännas mer meningsfulla, och mindre tidskrävande.

Som metod bär Verkttygslådan drag av intressentutvärdering, i det att någon extern intressent bör ingå i det redovisningsteam som tillsätts, dialoger med intressenter ska med olika pedagogiska metoder genomföras och flera perspektiv på den granskade verksamheten ska redovisas. Den ska också redovisas för alla berörda.

Verkttygslådans författare betonar att det är organisationens val att välja sina egna indikatorer och mätområden, som kan komma att fokusera medlemmarnas behov och inte faktorer som bestäms av myndigheter.

Eftersom metoden har ett utåtriktat syfte är Verifierbarhet en särskild punkt i metoden: ”en social redovisning bör genomföras mot tidigare fastställda kriterier och mål som kan verifieras på ett objektiva sätt av ett redovisningsteam”.<sup>555</sup> För att en jämförelse mellan mål och resultat ska vara möjlig krävs att verksamheten har en noggrann planering av mål och verifierbara indikatorer. Sådana ”objektiva” indikatorer kan användas för att mäta kvantitets- och tidsaspekter. Att mäta kvalitet beskrivs som mer komplicerat.

Verifieringen är till för att visa att redovisningen är trovärdig. För ekonomisk redovisning är den externa revisorn medlet för detta. Denna valmöjlighet finns även för den sociala redovisningen. Problemet kan

---

<sup>554</sup> Verkttygslådan för Social redovisning (2001).

<sup>555</sup> Verkttygslådan (2001, s.13).

vara att det inte finns några allmänna normer att ”mäta” organisationen utifrån. Författaren menar till och med att det varken är nödvändigt eller önskvärt. Därför är det av vikt att utarbeta ett tydligt syfte och en värdegrund.

VisVardi hållbarhetsredovisning, en metod som utvecklades ur projektet med Social redovisning, konstruerades som en studiecirkel på nätet. Där beskrivs VisVardi som:

... en redovisning av en organisations mål och aktiviteter utifrån dess värdegrund, för att bidra till ett hållbart samhälle. Samhällsnyttan synliggörs genom att organisationens sociala och miljömässiga resultat redovisas.(...) Vis Vardi – att visa det värdefulla... och utveckla det! Det finns arbete som främjar en god och hållbar utveckling i många olika sammanhang. Inte minst gäller det inom frivilliga organisationer och i arbete av folkrörelsekaraktär. Ofta sker det undanskymt och som ett arbete som ”bara sker”. Inom t ex studieförbund, kyrkor och samfund, bygdeutvecklingsgrupper och andra grupper pågår sociala utvecklingsarbeten. Att arbeta med demokratifrågor, integration, barn och ungas utveckling, frågor som rör livsstil och miljö, eller att skapa en bättre hushållning med naturresurserna och liknande är centralt för att bygga ett bättre samhälle. (www.visvardi.se 2009-07-10)



# Lund Dissertations in Social Work

1. Svensson, Kerstin (2001) *I stället för fängelse? En studie av vårdande makt, straff och socialt arbete i frivård*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
2. Jönson, Håkan (2001) *Det moderna åldrandet. Pensionärsorganisationernas bilder av äldre 1941-1995*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
3. Habermann, Ulla (2001) *En postmoderne helgen? Om motiver til frivillighed*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
4. Jarhag, Sven (2001) *Planering eller frigörelse? En studie om bemyndigande*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
5. Tops, Dolf (2001) *A society with or without drugs? Continuity and change in drug policies in Sweden and the Netherlands*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
6. Montesino, Norma (2002) *Zigenarfrågan. Intervention och romantik*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
7. Nieminen Kristofersson, Tuija (2002) *Krisgrupper och spontant stöd. Om insatser efter branden i Göteborg 1998*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
8. Laanemets, Leili (2002) *Skapandet av feminitet. Om kvinnor i missbrukarbehandling*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
9. Magnusson, Jan (2002) *Ny situation - ny organisation. Gatutidningen Situation Sthlm 1995-2000*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
10. Johnsson, Eva (2002) *Självordsförsök bland narkotikamissbrukare*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
11. Skytte, Marianne (2002) *Anbringelse af etniske minoritetsbørn. Om socialarbejders vurderinger og handlinger*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
12. Trulsson, Karin (2003) *Konturer av ett kvinnligt fält. Om missbrukande kvinnors möte i familjeliv och behandling*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
13. Bangura Arvidsson, Maria (2003) *Ifrågasatta fäder. Olika bilder av fäder till socialt utsatta barn*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.

14. Jönsson, Leif R. (2003) *Arbetslöshet, ekonomi och skam. Om att vara arbetslös i dagens Sverige*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
15. Ingvad, Bengt (2003) *Omsorg och relationer. Om det känslomässiga samspelet i hemtjänsten*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
16. Hedblom, Agneta (2004) *Aktiveringspolitikens Janusansikte. En studie av differentiering, inklusion och marginalisering*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
17. Blomberg, Staffan (2004) *Specialiserad biståndshandläggning inom den kommunala äldreomsorgen. Genomförandet av en organisationsreform och dess praktik*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
18. Granér, Rolf (2004) *Patrullerande polisens yrkeskultur*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
19. Giertz, Anders (2004) *Making the Poor Work. Social Assistance and Activation Programs in Sweden*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
20. Hjort, Torbjörn (2004) *Nödvändighetens pris. Konsumtion och knapphet bland barnfamiljer*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
21. Wolmesjö, Maria (2005) *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
22. Hjortsjö, Maria (2005) *Med samarbete i sikte. Om samordnade insatser och samlokaliserade familjecentraler*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
23. Elvhage, Gudrun (2006) *Projekt som retorik och praktik. Om utvecklingsarbetete på särskilda ungdomshem*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
24. Olsson, Martin (2007) *Unga vuxna med en historia av uppförandestörning. En långtidsuppföljning med ett salutogent och ekologiskt perspektiv*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
25. Panican, Alexandru (2007) *Rättighet och Rättvisa. Användbarheten av rättighet och rättvisa i sociala projekt*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
26. Raunkiær, Mette (2007) *At være døende hjemme. Hverdagsliv og idealer*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.

27. Ulmestig, Rickard (2007) *På gränsen till fattigvård. En studie om arbetsmarknadspolitik och socialbidrag*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
28. Liedgren Dobronravoff, Pernilla (2007) *Att bli, att vara och att ha varit. Om ingångar i och utgångar ur Jehovas vittnen*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
29. Ponnert, Lina (2007) *Mellan klient och rättsystem. Tvångsvård av barn och unga ur socialsekreterares perspektiv*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
30. Gassne, Jan (2008) *Salutogenes, Kasam och socionomer*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
31. Righard, Erica (2008) *The welfare mobility dilemma. Transnational strategies and national structuring at crossroads*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
32. Larsson, Monica (2008) *Att förverkliga rättigheter genom personlig assistans*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
33. Martinell Barfoed, Elizabeth (2008) *Berättelser om adoption*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
34. Olsson, Tina (2009) *Crossing the quality chasm? The short-term effectiveness and efficiency of MST in Sweden: An example of evidence-based practice applied to social work*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
35. Nielsen, Tabitha Wright (2009) *Viljen til at frigøre. En undersøgelse af empowerment i praksis*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
36. Bohlin, Ulla (2009) *Habilitering i focus. En människobehandlande organisation och dess utmaningar*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
37. Kyhle Westermarck, Pia (2009) *MTFC – en intervention för ungdomar med beteendeproblem*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
38. Angelin, Anna (2009) *Den dubbla vanmaktens logik. En studie om långvarig arbetslöshet och socialbidragstagande bland unga vuxna*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.
39. Linde, Stig (2010) *Församlingen i granskningssamhället*. Lund: Socialhögskolan, Lunds universitet.