



# LUND UNIVERSITY

## Moderniteten och den gamla organisationen

Denvall, Verner; Linde, Stig

2007

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Denvall, V., & Linde, S. (2007). *Moderniteten och den gamla organisationen*. Artikel presenterad vid Svenska Utvärderingsföreningen, 2007, Stockholm, Sverige.

*Total number of authors:*

2

### 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

## Moderniteten och den gamla organisationen

Hur hanterar idéburna organisationer med långvariga traditioner modernitetens krav på målrationalitet och resultatmätning? Kan de ställa sig utanför kraven på att uppvisa god kvalitet med tidsenliga kvalitetssäkringssystem? Eller rättar de in sig i ledet av organisationer som anammat sådana principer?

I detta paper åskådliggörs hur en traditionstyngd organisation (kyrkan) hanterar krav på att vara modern och att implementera principer hämtade från utvärdering och kvalitetssäkring. Något som utgör en balansgång mellan behovet att uppträda som andra organisationer och att förvalta de värderingar som är centrala för organisationen. I en fallstudie av ett TQM-koncept<sup>1</sup> vill vi belysa hur praktiker hanterar utvärderingskoncept och de transformationer sådana moderna organiseringsrecept genomgår på sin färd mellan och inom organisationer. Detta gör vi genom att studera hur en kyrklig arbetsgivarorganisation först gör en bearbetning i samarbete med Svenska institutet för kvalitetsutveckling, SIQ, och sedan hur detta koncept används, eller inte används, i några lokala församlingar.<sup>2</sup> Vi försöker också förklara de resultat som vi finner.

### ***Utvärdering och kvalitetssäkring som moderniseringsprinciper***

En tes som drivs av flera forskare är att vi befinner oss i en samhällsform som präglas av en aldrig tidigare skådat iver till granskning (Power 1997). Utvärdering, revision och mätning av organisationers resultat är vardag och en mängd nya metoder implementeras. Organisationer styr, inte som förr genom ex ante försök till en god planering, utan ex post i form av att avkräva god kvalitet av medarbetare och produktionsenheter som ska känna ansvar för att redovisa resultat av sitt arbete. Accountability blir ett viktigt ledord. Styrning genom kvalitet och utvärdering förefaller ha utvecklats till ett allmänt och eftersträvansvärt tillstånd och med ett omfattande nationellt och internationellt genomslag. Krav på utvärdering påverkar numera flertalet organisationer (Dahler-Larsen & Krogstrup 2001). Inom den offentliga sektorn inrättar myndigheter speciella utvärderingsenheter (Socialstyrelsen, AMS). Denna situation präglas av två skilda synsätt.

Det ena synsättet kan tillskrivas förespråkare för att utveckla, förfina och implementera kvalitetssäkringssystem. Detta rör sig om tämligen disparata metoder för säkring av kvalitet. Det kan vara TQM-inspirerade system för kvalitetsutveckling som benchmarking och

---

<sup>1</sup> Total Quality Management, Total kvalitetsledning, är ett paraplybegrepp för olika modeller och metoder med ett tänkande kring kundfokus, effektivitet och förbättringsåtgärder samt tydliggörandet av verksamhetens processer, inklusive utvärdering.

<sup>2</sup> Empiriskt material har inhämtats via deltagande observation i utbildning om Kyrkans Q, Dokument och material har studerats och medarbetare från tre församlingar, samt Församlingsförbundets nuvarande och förra projektledare för Kyrkans Q, har intervjuats. Undersökningsperiod sept 2005 – sept 2007.

styrkort, system som skall ge ökad kvalitet genom utnyttjande av evidens inom vård och omsorg eller förslag på ökad användning av FoU och vetenskaplig kunskap inom socialtjänsten. Den här typen av tankar kan iaktas hos myndigheter som Socialstyrelsen, de presenteras i utredningsuppdrag och förfäktas tämligen allmänt av professions- och vetenskapsföreträdare. En av grundtankarna är att öka insyn i och kunskap om verksamheter för berörda kunder och konsumenter. En annan att ge möjlighet för beställare och intressenter att bedöma organisationers resultat och effekter; What works? Kvalitetsutveckling bidrar på så sätt till bättre och säkrare produkter och ett tryggare utförande av tjänster inom service och vård (Bejerot & Hasselbladh 2002).

Kritiker å andra sidan pekar på att kvalitetssäkringsintresset avslöjar en teknokratisk tilltro till rationalistiska managementmetoder. En uppsjö metoder krävs nämligen för att mäta och bedöma kvalitet på ett så tillförlitligt sätt som möjligt. I bakgrunden ligger en vision om den mätbara och kontrollerbara organisationen varför kvalitetssäkringssystem tenderar att överbetona möjligheterna till rationellt beslutsfattande. Enligt denna kritik förenklas komplexa fenomen och kvalitetsrörelsen lovar för mycket. Ett utvärderingsmonster matas med resurser utan att visa särskilt lovande användningsresultat (Lindgren 2006). I stället träder det fram en närmast religiös tillbedjan till ständiga förbättringar och utvärderingstänkande. En så positiv attityd till hur god kvalitet ska skapas att den närmast för tankarna till tro och förkunnelse (Holmberg 2002). Vem kan vara emot kvaliteten?

Anspråk på att uppvisa avsedda resultat påverkar även ideella organisationer som helt eller delvis är offentligt finansierade eller som ingår i olika former av samverkansprojekt. Eftersom organisationerna då skall tillgodose olika slags externa mål ställs de inför särskilda svårigheter i samband att de skall utvärderas. Organisationerna kan exempelvis vara mer intresserade av att sprida åsikter än att genomföra faktiska förändringar utifrån resultat som framkommer vid utvärderingar. I USA och Storbritannien utformar ideellt inriktade organisationer egna utvärderingsmetoder, organisationer särskilt inriktade att stödja deras kunskapsproduktion uppstår och empowermentinriktade teorier och metoder får ökad uppmärksamhet (Crompton & Baizerman & Stockhill 2002, Donaldson & Scriven 2003). Det är tänkbart att organisationerna utformar egna verktyg och metoder för utvärdering som står i samklang med deras ideologi (Cairns et al. 2005).

Under alla förhållanden står de knappast oberörda inför de idéer om kvalitetssäkring som fått så stort fotfäste som styrningsprincip. Svenska kyrkan är dock en organisation som motstått stora förändringar under en lång tidsrymd. Relationsskiftet från staten undantaget så är processer och artefakter märkbart oförändrade sedan århundraden. Det indikerar att organisationen har en klar uppfattning om god och dålig kvalitet och att den har lärt sig bevara sin kärna.

## ***Svenska kyrkan och kvalitetsrörelsen***

I slutet av 1990-talet började en medarbetare i Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation (idag Församlingsförbundet) diskutera om Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) kunde vara användbar inom Svenska kyrkan. Inför relationsskiftet med staten aktualiserades en mängd organisationsfrågor och många problembilder lyftes fram. Efter samråd med de fackliga organisationernas representanter i kyrkans personalpolitiska råd påbörjades ett pilotprojekt med välsignelse av SIQ. Kunde SIQ:s material passa som utvecklingsverktyg i Svenska kyrkan? I redovisningen av projektet framgick att SIQ-modellen faktiskt 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>3</sup> Man menade också att SIQ-modellen måste kompletteras med tillämpning av en dialogmetodik för att undvika låsningar.

En kyrklig version arbetades nu fram på licens från SIQ och namnet Kyrkans Q etablerades.<sup>4</sup> Ett nyhetsbrev började utkomma 1998 och informationsseminarier erbjöds stift och församlingar ute i landet. 2002 testades Kyrkans Q i ett par östgötaförsamlingar. Materialet omstrukturerades utifrån gjorda erfarenheter och en pärm med arbetshäften började saluföras i nyhetsbrev januari 2003. I detta noteras att Svenska kyrkan nu fått sin egen variant av SIQ-modellen, precis som Landstingsförbundet och stora kommuner tagit fram egna material.

Vid en undersökning bland stiftens utvecklingsansvariga försommaren 2006 efterfrågades spridningen av Kyrkans Q och andra kvalitetsmodeller i stiftens församlingar. Här framgår att genomslaget i församlingarna är begränsat. Störst genomslag har en reducerad version av Kyrkans Q fått, i samband med ett samlingsprojekt inom Europeiska Socialfondens Växtkraftprogram. Nedbantningen berodde på att detta syfte, analys av fortbildningsbehov, inte hade samma omfattning som vanligt Kyrkans Q-arbete. Ett sextiototal församlingar, flera av dessa inom Stockholms stift, arbetade med detta under 2006

Sammanfattningsvis kan sägas att trots ett mångårigt utvecklings- och informationsarbete från Församlingsförbundets sida är det relativt få av Svenska kyrkans församlingar som arbetat med utvecklingsarbete enligt det anpassade TQM-konceptet Kyrkans Q.

## **Kyrkans Q**

SIQ:s kvalitetsmaterial för kundanpassad verksamhet testades på ett antal försöksförsamlingar. Den första anpassning man i Församlingsförbundets arbetsgrupp var tvingad att göra var att sluta tala om ”kunder”. Det var ett begrepp som inte visade sig fungera. Istället skrevs i materialet ”dom man är till för” och ”församlingsbor”.

I en rapportering från pilotseminarierna från 1999 ställs frågan varifrån Utmärkelsen Svensk Kvalitets grundläggande värderingar kommer ifrån. Här bemöts frågan om kyrkan ska ”köpa” USK-värderingarna med en motfråga: Har inte USK-värderingarna sitt ursprung i kristet humanistiskt tänkande? I ett referat från en morgonandakt från pilotseminariet kopplas USK-värderingen ”Engagerat ledarskap” till Johannevangeliet kap 10 vers 14 där Jesus använder bilden av den gode herden som känner sina får. Värderingarna om ”Samverkan” och ”Allas delaktighet” ställs bredvid Romarbrevets bildspråk om Kristi kropp.

”De grundläggande värderingarna” presenteras utförligare i ett nyhetsbrev från 2000 som ”föresatser”. 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.”

Det var redan från börjar klart att Församlingsförbundet i första hand inte var intresserade av att skapa ett kontrollsystem, utan ett utvecklingssystem.

---

<sup>3</sup> Yngvesson, Gösta, opublicerad redogörelse, dokument 2007-03-08 : ”Kyrkans Q-historia”,

<sup>4</sup> Q stod för engelskans Quality, och i den framtagna logotypen fick Q:et en ”kyrklig touche” med hjälp av den kristna fisksymbolen.

... ett kontrollsystem kollar av hur det är. Och vart har man nått. Ett utvecklingssystem har en till ambition, som handlar om att ge hjälp för att utveckla det man har upptäckt.

När en ny projektledare, med erfarenhet både från församlingsarbete, ledarskapsutveckling och tillika präst, kom in i arbetet 2004 så hade man som nämnts gjort en första anpassning av SIQ-materialets språk. Men fortfarande märkte hon av mycket av ett ”affärsmässigt grundförhållningssätt”. När hon tillfrågas om erfarenheten om hur konceptet används, eller m.a.o. vilka frågor Kyrkans Q är svaret på, finns det flera svar. Inte sällan finns en frustration över att man i församlingen inte har ”koll på läget”, i meningen att man inte ser hur församlingens många olika arbetsformer hänger ihop. Hon har ofta mött en tydlig längtan att starta ett ”gemensamt tänk kring arbetet”. Olika personalkategorier har olika starkt inflytande. Bland uppdelade arbetsenheter som träffas för lite kan det skapas subkulturer. Ibland finns det konflikter. Kyrkans Q har använts i organisationsförändringar, inför chefsrekryteringar och, i sin förkortade lightversion, för att ge struktur och form vid ansökningar om medel till kompetensutveckling från Europeiska socialfonden (ESF). Utifrån projektledarens erfarenhet har användningen av Kyrkans Q hitintills handlat mer om att beskriva församlingarnas verksamheter och formulera mål för dessa, och mindre om att finna mått och faktiskt utvärdera arbetets utfall.

Att tolkningarna av Kyrkans Q:s funktion(er), och möjligheter, är flerfaldiga tydliggörs också av hur konceptet uppfattas i den kyrkliga offentliga diskursen. I en forskarrapport om Svenska kyrkans arbetsmiljöarbete, aktualiserad av Arbetsmiljöverkets pågående granskning av Svenska kyrkans församlingar, bedöms detta kvalitetsutvecklingsinstrument innehålla flera viktiga områden för utveckling av den psykosociala arbetsmiljön (Bruhn et al 2004). Man bedömer att som modell för verksamhetsutveckling är Kyrkans Q mycket lovande och bedömer det vara av intresse att följa upp och utvärdera arbetet i de församlingar som använt sig av Kyrkans Q. Men en motion<sup>5</sup> till Kyrkomötet 2006 om att utreda införandet av ett kvalitetsledningssystem i Svenska kyrkan avlogs. Förvisso såg Kyrkolivsutskottet i sitt betänkande många positiva aspekter 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.

## ***Hur kan vi förstå denna utveckling?***

Idémodellen, där översättning är det centrala begreppet (Erlingsdóttir 1999, Czarniawska 2005) får bilda struktur för denna artikel där vi vill undersöka hur en viss organiseringsidé, från TQM-familjen, översätts och anammas i en ideell organisation, Svenska kyrkan. Vi följer idén som paketeras, anpassas och översätts i tre lokala praktiker.

Inom denna forskning studeras ”översättningar”: hur idéer, i det här fallet om kvalitet, granskning och utvärderingsrationalitet, rör sig över organisatoriska fält. Som exempel kan nämnas TQM som från tillverkningsindustri anammats inom tjänsteproduktionen och nu etablerats inom ideella organisationer. Intressanta frågor är då vad som motiverar valet av koncept i de enskilda fallen? Har det skett någon extern påverkan? Vad uppfattade man vara innehållet, och hur har detta tolkats i den egna praktiken? Och det är, för att citera Erlingsdóttir (1999:38): ”...viktigt att ta reda på om idén omvandlades i handling i själva

---

<sup>5</sup> Motion 2006:23

produktionen eller, om den som grundantagandet om isomorfism i offentlig förvaltning förutspår, särkopplas från handlingarna på verkstadsgolvet”.

Hypotesen är att sådana idéer bär med sig idealbilden av organisation enligt vissa (marknadsmässiga) kriterier, ja innebär en institutionalisering av just organisationen. ”Landningsbanan” för kvalitetsidén kan beskrivas enligt terminologin Aktör-Förvaltning-Arena (Sahlin-Andersson & Brunsson 1998). Vad som händer kan betraktas som strategisk respons på institutionell påverkan (Oliver 1991). Det kan också ses som meningsskapande (Weick 2000). Kvalitetsidéns möte med praktiker har beskrivits av Erlingsdóttir (1999), Skålén (2002) och Qvist (2003), men då inom hälso- och sjukvård och riksskatteverket. (Pettersson 2000) applicerar ett tjänsteteoretiskt perspektiv på Svenska kyrkan och Persenius (2006) arbetar med en ansats av aktionsforskning för att undersöka kvalitetsidéns tillämpbarhet på begravningsverksamheten i en församling.

Få succéer har noterats i de ovan angivna undersökningarna av kvalitetsmodellens möten med olika praktiker. Kvalitetsidén visar sig t.ex. i Skåléns fallstudie av landstinget i Värmland få fotfäste på den formella nivån, men inte på aktörsnivå. Detta är inte så förvånande och i linje med nyinstitutionell teori som beskriver hur institutionella krav hanteras genom att avskärmas eller ”buffras” från organisationens verksamhetskärna. Löskoppling och fasadmålning är begrepp som används. Skåléns undersökningsresultat ska inte tolkas som att ingenting händer på aktörsnivån när kvalitetsidén landar i en organisation. Istället för att förändra den organisatoriska praktiken aktiveras, tydliggörs och reproduceras densamma när kvalitetsidén gör sitt inträde i en organisation. Kan detta ha relevans också i Svenska kyrkans församlingar?

### ***Tre lokala praktiker***

Här ska nu tre lokala församlingar beskrivas som en fallstudie av hur kvalitetsidén tolkas och översätts på en aktörsnivå. Urvalet är strategiskt och församlingarna är relativt lika i storlek, med 11 – 16 000 medlemmar, verkande i olika ”kyrkogeografi”, väst- och östkust. Eftersom församlingars verksamhet är mycket differentierade, med alltifrån orgelkonserter till gravgrävning, har det diakonala arbetet utgjort fokus för dokumentationsgranskning och intervjufrågor. Detta motiveras av att det diakonala arbetet, sannolikt mer än övriga delar av församlingsverksamheterna, öppnar upp för granskning och extern kontroll i och med att man här samverkar med eller utgör alternativ till andra institutioner och kan ha extern finansiering.

Församling A har arbetet med flera olika moderna organiseringskoncept, bl.a. Kyrkans Q.  
Församling B har enbart arbetat med Kyrkans Q.  
Församling C har inte intresserat sig för Kyrkans Q.

Frågorna till fallstudien är enkla.

- Hur, och till vad, används Kyrkans Q?
- Vilken påverkan och betydelse har det haft?
- Vad gör att Kyrkans Q inte anammas?

### **Församling A**

Med visionen att kyrkan ska vara en naturlig del av samhället här har man, bland annat, sedan femton år en diakontjänst som arbetar med inriktning på den industri som präglar orten, deltar

i ett samarbete med socialtjänst och psykiatri om stöd till barn i familjer med missbruk eller psykisk sjukdom, och har en vänförsamling i Baltikum som blivit vänort till hela kommunen.

I denna församling har man erfarenhet av att arbeta med organiseringskoncept. Man har gått igenom Svenska kyrkans miljöcertifiering, har arbetat med Social Redovisning för den ovan nämnda barnverksamheten, utvecklat årsredovisningen, inför relationsändringen till staten gjort en marknadsundersökning, nyligen omorganiserat med konsultstöd samt arbetat med Kyrkans Q och kompetensutvecklingsanalys finansierat av Europeiska socialfonden (ESF).

## **Församling B**

I en kyrkligt konservativ kyrkogeografi arbetar B församling med att skapa en välkomnande atmosfär och hantera människors dåliga erfarenheter av kyrkan. Prästen som lett arbetet med Kyrkans Q i församlingen menar, apropå kvalitet, att det är en kvalitetsstämpel i detta stift att en församling har en präst som är kvinna anställd. Något annat kvalitetsarbete hade man inte erfarenhet av, ej heller av utvärdering, med ett undantag. Församlingen driver deltidsförskola med kommunala bidrag och där har förskollärarna uppfyllt kommunens krav på verksamhetsuppföljning. Det diakonala arbetet har en gemenskaps- och nätverksbyggande inriktning

Församlingens verksamheter växer, både då församlingsledningen vill förändra församlingskulturen till ett öppnare klimat och på grund av inflyttning med många barnfamiljer. I det tidigare landsortspastoratet har man arbetat utan större grad av styrning, ”halvt oprofessionellt”, där man varken följt upp medarbetarnas insatser eller beaktat regelverket om arbetsmiljö. I den nuvarande expansionen har man haft dåligt grepp om vad som görs och varit svaga på att överföra kunskap mellan olika arbetsenheter.

## **Församling C**

Församling C är en stadsförsamling med stark diakonitradition, både i föreningsform och med anställda diakonissor i fattig- och sjukvård sedan över hundra år. Flera diakonala verksamheter har tillkommit genom åren, på 1960-talet Sjukhuskyrkan, 1990 familjerådgivning, 1996 Härbärke och 2000 samtalsmottagning i samarbete med primärvården.

Församlingen tillhör med andra församlingar i staden en s.k. kyrklig samfällighet, en administrativ överbyggnad med ekonomi och personalfunktioner som också sköter begravningsverksamheten. Här har man inte arbetat med Kyrkans Q och kyrkoherden känner tveksamhet inför trendriktiga modeller, även om han inser att de kan vara till stöd i ett utvecklingsarbete.

## ***Olika användningar av Kyrkans Q***

Eftersom man arbetat med flera koncept kan man i *församling A* jämföra arbetet med Kyrkans Q med Social redovisning och miljöcertifiering. Det sistnämnda var konkret och handlade om praktiska åtgärder som hur man sitter och hanterar sopor rätt. Social redovisning där man ska beskriva värden och följa upp verksamhetsmål, inkluderande externa intressentperspektiv, är

enligt kyrkoherden mer komplext och också mer ambitiöst. Det har använts i en begränsad del av verksamheten, för att göra en genomlysning av mottagningen och stödgrupperna för barn och unga i utsatta familjer. Behovet var att motivera externt stöd till verksamheten, men har också inneburit ett internt lärande. Kyrkans Q är mer verksamhetsfokuserad och handlar om ”vad gör vi och hur gör vi och hur kommunicerar vi?” Materialet uppfattades som knepigt med frågor som ibland skapade mer förvirring än vad det skapade hjälp att tänka vidare. Arbetet med Kyrkans Q avslutades när man bestämt sig för att göra en organisationsöversyn.

Positivt med Kyrkans Q var delaktigheten, att det i medarbetargruppen pratades om alla anställda. Kyrkoherden talar om en större förståelse för varandra, och en större vi-känsla.

Det är ju själva idén i det också. Vi är *en* arbetsplats och ett arbetsteam.

I jämförelse med Social redovisning ser man då att

... de här s.a.s. mjuka värdena får man inte fram här [i Kyrkans Q], utan det är ju mer att man beskriver hur man gör och hur man kan göra det bättre i så fall.

I *församling B* beskrivs arbetet med Kyrkans Q som en del av en förändringsprocess, som lämnat särskilda bidrag. Kyrkans Q:s samtalsmodell, det strukturerade samtalet där var och en av medarbetarna ges utrymme – till förmån för vissa yrkeskategorier och ibland till frustration för andra pratvana – stämmer både ideologiskt (teologiskt) och är ett viktigt skede i en förändring av arbetskultur (demokratisering). I förlängningen förväntas det leda till en trovärdig kyrka genom att man ”får ihop” tro och praktik.

...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 att vi övar oss i att bemöta andra människor, på det sättet.

Inför arbetet med att skapa ”någon slags form av struktur på vad vi gör” berättas om ambivalenta känslor. Kvalitetsmaterialet fungerade uppenbart som ett redskap för den intervjuade mellanchefen för att planera personalens fortbildning. Hon betraktar också arbetet med Kyrkans Q som reflektion: ”varför gör vi det här och på vilket sätt vill vi göra det?”, med strävan att sätta upp mål för verksamheten och kunna utvärdera dem. Det sista uppenbarar sig alltmer under arbetets gång som ”skitsvårt”, ur flera perspektiv.

- Obehaget: Ett stort hinder för utvärdering är känslomässigt. ”I kyrkan arbetar man väldigt mycket med sig själv som insats, och det blir att, man vill inte bli värderad. Så länge ingen säger någonting så är det bra”. Genom att i Kyrkans Q-arbetet ”få syn på det känslomässiga hindret, och att kunna tala om det i arbetslaget och i arbetsgruppen, det var något väldigt bra. Det är något vi har lärt, i varje fall jag lärt mig.”
- Användningen: Hur gör du en utvärdering som du kan ha användning av? Hur får du tag på dom frågor som du faktiskt vill ha svar på? Och hur gör du en enkät? Hur mycket ska man ta hänsyn till utvärderingens resultat? Vem bestämmer?
- Rutinen: Att få det till en normal del av din arbetstid, trots flera former av motstånd (se ovan).

Inom det diakonala arbetet har man inga andra uppföljningsmått än deltagarstatistik vad gäller gruppdeltagande (ej för enskilda kontakter). Arbetet med Kyrkans Q har inte förändrat detta.

I *församling C* finns från kyrkoherdens sida en tveksamhet till den sortens modeller som Kyrkans Q representerar, och den organisationssyn som finns implicit i moderna organiseringsrecept. Enligt kanslichefen är man inte ”mogen” för Kyrkans Q, och det skulle



även vara dyrt att genomföra ett sådant projekt. Man arbetar inte med styrdokument och verksamhetsuppföljningen blir därefter. Verksamheterna är differentierade och i vissa fall mycket specialiserade. Något enhetligt sätt att följa upp insatser saknas, och det som finns uppvisar en stor variation. Utvärderingar av enskilda insatser eller arrangemang sker på medarbetarnas initiativ, utan dokumentationskrav. Några verksamheter relaterade till samverkans/samfinansieringsparter eller högt professionaliserade använder besöksenkäter och intervjuinstrument. Motivet är antingen rapporteringen till den externa parten eller till följd av professions/legitimationsanspråk (Samtalsakuten resp. familjerådgivningen). För den internkyrkliga uppföljningen räcker, förutom besöksstatistik, det som kyrkoherden kallar ”ett ständigt pågående samtal”. Uppföljningsresultat och utvärderingsfrågor delas inte mellan de olika verksamheterna.

## ***Adaption och motstånd ur ett kulturperspektiv***

I *församling A* hade man arbetat med flera organiseringskoncept, med olika former av verksamhetsuppföljning och genomlysning. Här verkar Kyrkans Q ha tillfört en samtalsmetod i arbetslaget, eller kanske ett ytterligare forum där medarbetarna synliggörs och kommer till tals, i syfte att nå en mer gemensam förståelse av församlingens olika verksamheter. Man kartlade också behov av kompetensutveckling.

I övrigt uppfattades konceptet som krångligt och arbetet avslutades. Som intryck av de många koncepten, främst självpålagda redovisningskrav, finns en viss frustration kring administrationen av dessa – ”Till sist sitter vi ju bara och gör papper!” – utifrån insikten att det inte är mallarna och rapporterna som förändrar något utan processerna.

I *församling B anammades* Kyrkans Q, och blev ett redskap, i ett förändringsarbete om arbetskultur, självbild och identitet. Det samtalsinriktade arbetssättet stämde ideologiskt och blev en metod som man hoppas avsätter mönster i församlingens verksamheter och förhållningssätt till sina målgrupper. Att skapa ordning och reda, mål och med tiden utvärdering, yrkesvisa kategoriträffar m.m. innehåller drag av professionalisering och organisering av en effektiv ”göra-kyrka” för medelklass med duktighetsideal, något som både kan vara stresskapande och inte kongruent med teologiska tolkningar av uppdraget att ”vara” kyrka.

I *församling C* har man av både praktiska och ideologiska skäl inte aktualiserat Kyrkans Q. Systematiskt arbete med (hjälp av) dokumentation, mål och utvärdering är inte utvecklat mer än i några nischer, då anpassade till specifika externa institutionella krav. Organiseringen kännetecknas av lösa kopplingar och en informell arbetskultur med få andra styrinstrument än budgetramarna. I avsaknad av en mål-sättande och mål-uppföljande styrelse blir kyrkoherdens bedömningar tillsammans med medarbetarnas ambitioner normerande för arbetsprestationerna.

En grovt generaliserande tolkning av fallstudien är att Kyrkans Q i församling A slog in öppna dörrar och inte tillförde något specifikt kulturförändrande. I församling B bidrar Kyrkans Q explicit till en önskad intern kulturförändring, medan Kyrkans Q i församling C avvisas av flera skäl; för att det är ett uttryck för en i en del av församlingen oönskad kultur, respektive en inom administrationen möjligen önskad men ännu inte möjlig förändring av sättet att organisera.

## ***En nyinstitutionell tolkning***

Kyrkor och föreningar, kommuner och också staten både möter och reproducerar socialt skapade normer och konventioner för hur en organisation, i meningen ”den kompletta organisationen”, ska ha för form och komponenter. Det sker en institutionalisering av dessa socialt konstruerade normer. Røvik pekar i sin studie på ”...de processer som leder till att ett organisationsrecept gradvis framstår som ett regelliknande faktum för många” (2000, s.35).

Dessa institutionaliserade organisationsrecept har ett betydelseinnehåll, vidare än funktionen att vara verktyg för problemlösning. Som rationaliserade myter (Meyer & Rowan 1977) har de en symbolisk funktion. De populära organisationsrecepten har fått sin legitimitet och sin spridningskraft i det att de blivit symboler för grundläggande ”moderna” rationalistiska 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” (Røvik 2000, s.35).

Men det är inte som symboler som dessa koncept saluförs, utan som institutionaliserade organisationsrecept, förfinade verktyg för den kloka ledning som vill göra organisationen ändamålsenligare och effektivare. Detta verktygsperspektiv känner Røvik igen på förväntan på organisationen som en planmässigt utformad, logisk och konsekvent helhet. Här öppnas möjligheter för nya professioner att ta fram kunskapsunderlag för den rationella organisationens ledning.

Organisationsrecepten ska bidra att reformera världens olika organisationer och lösa deras problem. Vissa verktyg har fått en ofantlig spridning och kallas med Røviks ord för globala superstandarder. En sådan är total kvalitetsledning, TQM, som vi här möter i gestalt av Kyrkans Q. Att den tänks kunna användas i en så gammal institution som kyrkan understödjer den rationaliserade myten (Meyer 1994) om att alla organisationer är lika – eller att det finns en ideal organisation, den institutionaliserade förståelsen av ”Organisation”. Sahlin-Andersson och Brunsson (1998) har beskrivit den genom tre karaktäristika: identitet, hierarki och rationalitet.

*Identiteten* bildar utgångspunkt för handlandet, men är inte något en gång för alla givet. Den utvecklas i interaktion med andra, refererar till en grupp tillhörighet och styr aktörens agerande men även omgivningarnas förväntningar på densamma. Czarniawska & Joerges (1993) ser identitetsskapandet som en ständigt pågående förhandlingsprocess. Att en organisation måste ha en identitet framstår som självklart och till synes alla organisationer med självaktning lägger ned resurser på utformningen av sina logotyper. Det historiska arvet kan vara en annan kvalitetsmarkör<sup>6</sup>. Men mer grundläggande är att markera gränser för vilka som tillhör organisationen. Detsamma gäller resurser och kontrollen över resursanvändningen.

*Hierarkin*, den interna auktoritetsstrukturen, står för samordningen och styrningen. ”Genom hierarkin ska organisationens speciella identitet omsättas i handling.” (Johansson 2002, s. 150) Organisationsledningen förutsatt ha makten, och därmed ansvaret för att mål uppnås och uppgifter fullföljs. Men hierarkin anger också gränserna genom att ledningens direktiv och makt därutånför inte har någon auktoritet.

---

<sup>6</sup> Ex. ”Hovleverantör sedan 1919”, ”... sedan Linnés tid”, etc.

*Rationaliteten*, slutligen, eller här snarare målrationaliteten, utgör föreställningen att organisationer är intentionella; de har en uppgift att fylla; mål att uppnå. För att uppnå 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 stämmas av mot resultatet.

## **Aktör – förvaltning - arena**

Men dessa tre karaktäristika är olika väl utvecklade och bör vid granskningen av olika enskilda organisationer 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 den ideala organisationen. Närmast ligger då *aktören* som typ. Den har en stark och tydlig identitet, egna resurser som styrs av hierarkin med tydliga gränser och egna mål. *Förvaltningen* har en svagare identitet, styrd av någon huvudman åt vilken den förvaltar ett uppdrag. Självständigheten är därför låg, resurserna kommer också någon annanstans ifrån. Johansson (2002) konstaterar också att ”de resultat som ska åstadkommas avser ofta något som ligger långt utanför den enskilda förvaltningen (t.ex. att minska kriminaliteten) (a.a., s 151). 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 som uttryck för den institutionaliserade ”organisationen” eftersom den så tydligt styrs av utifrån kommande 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. ”Den får ofta rollen att leda administrationen av verksamheten, men inte själva verksamheten. Den får lätt det ekonomiska ansvaret utan att kunna påverka ekonomin särskilt mycket. Den professionella styrningen däremot kan vara mycket kraftfull och distinkt men den följer inte organisationens gränser.” (Brunsson & Sahlin Andersson 1998, s.82). Sådana professionellt dominerade arenor betecknas ofta inte med generella namn som exempelvis förvaltning, utan har speciella namn, Södertälje sjukhus, för att ta ett. Sjukhusadministrationen får däremot få 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.

## **Svenska kyrkan i ett nyinstitutionellt perspektiv**

Den som betraktar Svenska kyrkans församlingar kan tydligt igenkänna dessa processer. Men krafterna strider med varandra. Å ena sidan så försvinner de gamla sockennamnen ett efter ett när församlingar läggs samman till ekonomiskt bärkraftigare och rationellare enheter.

Jälluntofta församling kommer med största sannolikhet snart att motvilligt presentera sig som ”Svenska kyrkan i Södra Unnaryd”, med samma logotype som övriga församlingar i landet. Å andra sidan förflyttades arbetsgivaransvaret för präster år 2000 från den regionala enheten, stiftet, till den lokala. Även regelverket kring gudstjänster – kyrkohandboken – har avreglerats och beslutsfattande delegerats till den lokale kyrkoherden.

Det är i denna process av av- och omreglering, likriktning och motstånd, fallstudierna ska förstås. Många aktörer behandlar alla organisationer, oavsett typ, lika. Det gäller brandskyddsmyndigheten och Jämo, likaväl som den lokala hälsovårdsmyndigheten som med EU-direktiv ska ha uppsyn över livsmedelshantering. Kyrkan själv ålade i den nya kyrkoordningen 2000 alla lokala enheter att, oavsett storlek, utse auktoriserade revisorer och tillämpa samma regelverk för årsredovisning som företag och kommuner. Andra former av likformande, isomorfi introduceras via professioner och deras normerande arbets sätt. I kyrkans fall kan det till exempel handla om ekonomer, informatörer, personalvetare och socionomer.

Svenska kyrkan som helhet kan i mycket karaktäriseras som idealtypen Arenan. Teologerna som profession och stiftet som institutionaliserad tillsynsinstans kämpar med de lokala kyrkoråden och ibland också kyrkoherdarna om inflytande. Längre har man talat om den dubbla ansvarslinjen när lokala politiskt förtroendevalda har, som man sagt, haft att ställa medel till den av prästerna ledda kyrkliga verksamhetens förfogande. Svenska kyrkan har också tydliga drag av förvaltning i arvet från myndighetstiden.<sup>7</sup>

## Fallstudierna igen

Utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv kan mötet med Kyrkans Q blottlägga dessa organisatoriska likformningsprocesser. I församling A har man kommit relativt långt på sin väg att institutionalisera den ideala organisationen, nu senast med sin organisationsöversyn där kyrkoherden avlastas arbetsuppgifter genom nya delegationsordningar för att än mer kunna leda. Man har markerat sina gränser genom att aktualisera medlemmarna genom marknadsundersökningar och med ett för kyrkliga enheter utvecklat redovisningssystem med mål, verksamhetsuppföljning och på eget initiativ utvecklat särskilda utvärderingsformer. Därför blev inte Kyrkans Q lika uppskattat och förändringsfrämjande som i församling B där man prövade nya organiseringsrecept som stämde med en strävan att förändra sin arbetskultur och, ytterst, sin image. Det är dock inte kvalitetsarbetet i sig som kommer att vara kommunikationsmedlet utan en demokratisk arbetskultur och ett därmed gott arbetsklimat som ger medarbetarna arbetsglädje och förebildliga modeller för ett kyrkligt arbete som erbjuder delaktighet och goda relationer. Den andra utmaningen som Kyrkans Q ställer församlingen inför tolkas så att nyttan med ordning och reda inses, men en alltför målrational hållning upplevs som främmande för en kyrklig kultur. Utvärdering som bekräftelse på rationaliteten är dessutom ett obekvämt inslag, oavsett att genomföra och inte heller särskilt efterfrågat vare sig utifrån eller internt.

Detta gäller också församling C där vi tydligast får formulerat motbilden och därmed motkraften till institutionaliseringen av den ideala organisationen, aktören. Här målas en församlingssyn fram där man inte säger sig ha behov av att slå sig för bröstet, som inte vill se sig som en firma som erbjuder en massa verksamheter, men en gemenskap vars gränser går

---

<sup>7</sup> Domkapitlet var en statlig myndighet och församlingen tog i sin uppgift att kyrkobokföra (numer heter det folkbokföring) Sveriges innevånare myndighetsbeslut.

långt utanför den förvaltande och arbetsrättsliga handlingsdomänen. Man vill påverka människor i gemen att bli diakonala och bistå människor att leva i sin vardag, men utan att de anställda antar rollen som religiösa experter. Kyrkans Q blir här ett uttryck för ett mode, ointressant i en organisation där man informellt samtalar sig fram och där de anställda medarbetarna, i avsaknad av en inriktningsgivande och måluppföljande styrelse, ges ett betydande tolknings- och handlingsutrymme.

Om än hypotetiskt tänkt, är det inte osannolikt att ett mer tvingande beslut att arbeta med kvalitet i församling C skulle medföra en reaktion sådan som Skålén (2002) redovisar i sin studie av ett landstings möte med kvalitetsidén. Utifrån nyinstitutionellt perspektiv syntes inget hända på aktörsnivån. Utifrån ett kultur- och meningsskapandeperspektiv hände mera: olika aktörsgruppers förhållningssätt till organisering tydliggjordes och hamnade i konflikt med varandra. Resultatet blev att de kulturella föreställningarna om organisation och organisering bevarades istället för att förändras (Skålén 2002, s.221).

## ***Avslutande reflektion***

Kan en gammal organisation ställa sig utanför förväntningarna på modernitet? Nej, och ja.

De institutionaliserande ”moderniseringskrafterna” är legio. Den kyrkliga administrationen strävar efter att utveckla målstyrningen och revisorerna måluppföljningen. Professioner strävar, om än osynkroniserat, att utveckla redovisningen av sina ansvarsområden, ibland oklart inför vem. Statens många olika anspråk är många och undantag göres icke för idéburna organisationer. Detta hanteras dock genom att man på den övergripande administrativa nivån klarar av att svara upp mot administrativa krav och vid behov även leverera kassaflödesanalyser och liknande professionsberoende redovisningssätt till banker och andra samhällsinstitutioner.

Kyrkans Q blir här, inte genom sin symboliska verkan utan genom sin faktiska funktion som verktyg för organisering, ett redskap för institutionaliseringen av den ideala organisationen. Men incitamenten för att bli mer ”organisation” är tvetydiga, intressena motstridiga även inom den kyrkliga organisationen och identitetsaspekten är starkt tillgodosedd genom tradition och den långsamma föränderlighet som detta medför. Varje aktör har ett handlingsutrymme, eller snarare tolkningsutrymme, att göra sin egen översättning.

I denna fallstudie kan nu kvalitetsidéns resa till lokala översättningar via en anpassande paketering, sett till retoriken, summeras som följer. Fokus förändras från ursprungets betoning av kundorientering där externa perspektiv, säkrandet av rutiner och objektiva mätningar ska ge incitament till att förändra organisationen till ökad effektivitet, till en medarbetarorientering där målvaga församlingar med traditionsförankrad identitet vill förbättra sin arbetsmiljö genom tydliggjord arbetsfördelning och gemensamt arbete med uppgiftsformulering. Men varje ”landningsbana” för idén är unik, se figur nedan.

Figur: Församlingarnas förhållningssätt till Kyrkans Q

	Församling A	Församling B	Församling C
Lokal positiv tolkning av KQ	Del i en medvetet driven institutionalisering av modernt organisationsideal	Demokratisering av arbetskultur Utveckling av målrationalitet	Modeller kan vara till hjälp
Lokal kritisk tolkning av KQ	Medvetenhet om risken för att mallar och administrativ rapportering förskjuter fokus från förändringsarbete.	Ifrågasättande av effektivitetsnormen och det målrationala organisationsidealet	Församlingssyn och den målrationala organisationssynen utmanar varandra, både vad gäller rationalitet, hierarki och identitet.
Verkan av KQ	Arbetslags- och kompetensutveckling (Andra organiseringskoncept har givit andra bidrag)	Arbetslags- och kompetensutveckling Inlett process med mål, uppföljning och planlagt förbättringsarbete	-- (Andra och tvingande institutionella krav bidrar till en löst kopplad organisation där resp. verksamhet anpassar sig till de externa anspråken, med liten inbördes samordning.)
Mening med arbetet med KQ	Ett parentetiskt moment i en lång utvecklingsprocess för en församlings interaktion med närsamhället	Bearbetning av människosyn internt skapar trovärdighet utåt. Ordning och reda	Oenighet om värde och relevans av moderna organiseringskoncept. Enighet om att de är resurskrävande.

Symbolvärdet "Kvalitet" som andra organisationer som företag kan ha mer nytta av, bleknar troligen för de flesta mot bakgrunden av den gamla institutionen kyrkan som i sig är en symbol för tradition, tro och nationalitet, och vars faktiska "verksamhetsidé" är att arbeta med starka, existentiellt laddade, symboler! Ett svagt yttre tryck i form av förväntan på kvalitetsmärkning kan, vid sidan av internt motstånd och tröghet, göra det begränsade genomslag Kyrkans Q fått begripligt. Detta trots den medvetna anpassning som gjordes i "paketeringen". Annorlunda uttryckt: en kvalitet som att en församling i ett kyrkokonservativt stift anställt en präst som är kvinna kan sannolikt ha ett större signalvärde än en ISO-certifiering.

## Referenser

- Bejerot, Eva & Hasselbladh, Hans (2002) *Kvalitet utan gränser. En kritisk belysning av kvalitetsstyrning*. Lund: Academia Adacta.
- Boggs, W. Brady (2004) TQM and Organizational Culture: A Case Study *The Quality Management Journal*; 2004; vol 11, no 2; p. 42-52
- Bruhn, Anders & Lind, Martin & Svensson, Louise (2005) *Arbetsmiljö och arbetsmiljöarbete i Svenska kyrkan. En fallstudie*. Arbetsrapport 11 Örebro universitet, Samhällsvetenskapliga institutionen – Sociologi.
- Cairns, B, Harris, M. ,Hutchison, M. & Tricker, M. (2005) Improving performance? The adoption and implementation of quality systems in UK nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 16 (2), 135-151
- Cole, Robert E. & Scott, W. Richard (2000) *The Quality Movement and Organization Theory* Sage Publications.
- Crompton D & Baizerman M & Stockdill S (2002) The Art, Craft and Science of Evaluation Capacity Building in *New Directions for Evaluation 2002: 93*. San Francisco: Jossey Bass.
- Czarniawska, Barbara (2005) *En teori om organisering* Lund: Studentlitteratur.
- Dahler-Larsen P. & Krogstrup H. (red) (2001) *Tendenser i evaluering*. Odense: Odense universitetsforlag.
- Donaldson S. & Scriven M. (2003) *Evaluating Social Programs and Social Problems. Visions for the New Millennium*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Erlingsdóttir, Guðbjörg (1999) *Förförande idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården* Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Holmberg, Robert (2002) *Organiserande och kvalitetsutveckling. Om sönderfall, upprätthållande och begripliggörande i arbetslivet*. Lund: Lunds universitet, Institutionen för psykologi.
- Lindgren, Lena (2006) *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund: Studentlitteratur.
- Meyer, J.W. (1994) Rationalized Environments, I W.R. Scott och J.W. Meyer (ed.) *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism* London: Sage
- Oliver, Christine (1991) Strategic Responses to Institutional Processes. I *Academy of Management Review* 1991 Vol.16, No.1 145-179.
- Persenius, Ingrid (2006) *Omsorg och mänsklig värdighet Teoretiska och empiriska perspektiv på förbättringsarbete i Svenska kyrkan med inriktning på begravningar*. Uppsala: ACTA UNIVERSITATIS UPSALIENSIS nr 20.
- Pettersson, Per (2000) *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer – Svenska kyrkan ur tjänsteteoretiskt och religionssociologiskt perspektiv* Karlstad University Studies 2000:03
- Power, Michael (1997) *The Audit Society*. Oxford: University Press.
- Qvist, Johan (2003) *Att översätta TQM – en longitudinell studie kring reflekterande aktörer* Karlstad University Studies 2003:23.
- Røvik, Kjell Arne (2000) *Moderna organisationer* Malmö: Liber
- Sahlin-Andersson, Kerstin & Brunsson, Nils (1998) Att skapa organisationer, i Ahrne, Göran (red) *Stater som organisationer* Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Sinn, John W. (1997) Reengineering Church at the Local Level *Quality Progress* Jul 1997; vol. 30, no 7; p. 31-35
- Skålén, Per (2002) *Kvalitetsidén möter praktiken: institutionalisering, meningsskapande och organisationskultur* Institutionen för tjänsteforskning, Karlstads universitet 2002:12.
- Weick, Karl E. (2000) Quality improvement. I Cole, Robert E. & Scott, W. Richard (eds) *The Quality Movement & Organization Theory*. Sage Publications.