

Kurskod: SKOK01
Termin: VT 2013
Handledare: Veselinka Möllerström
Examinator: Cecilia Cassinger

Att kommunicera religion

Hur en religiös organisation kommunicerar i ett sekulärt samhälle

Rickard Andersson & Jonas Johnsson

Lunds universitet
Institutionen för strategisk kommunikation
Examensarbete för kandidatexamen



Abstract · Sammanfattning

To communicate religion

Today, Sweden is a secular and individualistic society. Communication is therefore a great challenge for religious organizations. With a social constructionist approach, we examine how employees of the Swedish church believe that the organization should communicate to legitimize their role in the Swedish society. We also examine different communication channels to see how the Swedish church communicates practically. We have accomplished this by using qualitative interviews and text analysis. Through the use of neo-institutional theory and theories of branding, we have been able to distinguish various factors influencing how the Swedish church communicates. Our study shows how the aspiration for legitimacy together with isomorphic forces highly affects organizations' communication. We have identified two main approaches among their employees concerning how they see the Swedish Church's communication. "The receiver oriented approach", where the message is tailored to the stakeholders' preferences, and "the transmitter oriented approach", where the message is tailored to the Swedish Church's Christian message.

Keyword: neo-institutionalism, legitimacy, isomorphism, strategic communication, communication, branding, religious branding, religion, church of sweden, Christianity

Number of characters including spaces: 117 372

Att kommunicera religion

Sverige är idag ett sekulärt och individualistiskt samhälle. Detta ställer höga krav på hur religiösa organisationer kommunicerar. Med ett socialkonstruktionistiskt synsätt undersöker vi hur Svenska kyrkans anställda anser att organisationen bör kommunicera för att legitimera sin roll i samhället. Vi undersöker även hur detta yttrar sig i Svenska kyrkans kommunikationskanaler. Detta har vi gjort med hjälp av kvalitativa intervjuer och textanalys. Genom att använda oss av nyinstitutionell teori och teorier kring varumärkesbyggande har vi kunnat urskilja olika faktorer som påverkar hur Svenska kyrkan kommunicerar. Vi kan visa på hur strävan efter legitimitet samt isomorfa krafter i hög grad påverkar organisationers kommunikation. Vi har identifierat två huvudsakliga synsätt bland de anställda på hur de ser på Svenska kyrkans kommunikation. Det mottagarorienterade, där budskapet utformas efter intressenternas preferenser, och det sändarorienterade synsättet, där budskapet utformas efter Svenska kyrkans kristna budskap.

Nyckelord: nyinstitutionell teori, legitimitet, isomorfism, strategisk kommunikation, kommunikation, varumärkesbyggande, religious branding, religion, svenska kyrkan, kristendom

Antal tecken inklusive blanksteg: 117 372

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Inledning	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte och frågeställningar	3
1.4 Avgränsning	3
1.5 Om organisationen	4
2. Teori och tidigare forskning	5
2.1 Tidigare forskning: Strategisk kommunikation och religiösa organisationer	5
2.2 Strategisk kommunikation	9
2.2.1 Religious branding och branding	10
2.3 Nyinstitutionell teori	11
2.3.1 Isomorfism	12
2.3.2 Legitimitet	14
3. Metod och material	18
3.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter	18
3.2 Intervjuer	19
3.3 Textanalys	20
3.4 Bearbetning och analys	21
4. Analys	23
4.1 Svenska kyrkans förändrade roll och minskade legitimitet	23
4.2 Två synsätt på Svenska kyrkans kommunikation	26
4.2.1 Synsätt 1: Det mottagarorienterade synsättet	27
4.2.2 Synsätt 2: Det sändarorienterade synsättet	32
4.2.3 Tre budskapskategorier	38
4.2.4 Motsättningar mellan de två synsätten	38
4.3 Svenska kyrkans kommunikation	41
4.3.1 Kommunikationsstrategin	41
4.3.2 Tidningen Amos	42
4.3.3 Hemsidan	44
4.3.4 Varumärkesbyggande i kommunikationskanalerna	45
5. Diskussion och slutsats	49
5.1 Framtida forskning	52
6. Referenser	53

6.1 Böcker och vetenskapliga artiklar.....	53
6.2 Elektroniska källor.....	57
6.3 Övriga källor.....	57
7. Bilagor.....	58
7.1 Bilaga 1: Intervjuguide kommunikatör.....	58
7.2 Bilaga 2: Intervjuguide präst.....	59
7.3 Bilaga 3: Intervjuguide religionshistoriker.....	60

1. Inledning

Vi kommer i det här kapitlet att belysa vår problembakgrund, vårt syfte och våra frågeställningar samt presentera organisationen Svenska kyrkan.

1.1 Inledning

”Striden som delar kyrkan” var huvudrubriken på Dagens Nyheters förstasida söndagen den 21 april 2013. DN målade upp en bild av en kyrka där inre stridigheter och ett uppskruvat debattklimat lett till en intern splittring. Striden handlar om vilken väg kyrkan bör ta, kyrkans identitet och vad den innebär i praktiken.

Reportaget i DN visar hur aktuellt kyrkans sökande efter sin roll i samhället är. Det intensiva debattklimatet inom kyrkan visar på att rollen kyrkan bör ha är ett ämne där många anställda har starka åsikter. Internt hävdar vissa att dagens ledning inte vågar prata om Gud. Andra menar att kyrkans budskap måste innehålla mer än att bara förkunna evangelium, att kyrkan ska ta ett bredare samhällsansvar och att organisationen även måste engagera sig i frågor som rör miljö, rasism och hjälparbete.

Svenska kyrkans forskningschef Jonas Bromander menar att kyrkans relevans hela tiden sätts på prov. Så var fallet när Sverige gick från att vara en jordbruksnation till att vara en industrination och så är även fallet idag när nationen går från att vara en industrination till att bli ett kunskapssamhälle (Bromander, 2005). Bromander ser förändringar i samhället som den största anledningen till att kyrkan får en minskad relevans hos den breda massan. Han tror att dagens snabba kommunikationsprocesser och den ökade individualiseringen i samhället leder till att befolkningen i mindre grad vill binda upp sig till en organisation med fastslagna värderingar och förhållningssätt.

1.2 Problemformulering

Trots ett ökat intresse för religion och spiritualitet så minskar medlemsantalet i Svenska kyrkan (Svenska kyrkans medlemsstatistik, 2012). Samhälleliga förändringar ses som en viktig orsak till denna utveckling. Det faktum att medborgare idag har en ökad möjlighet att själva välja och byta tro, att arbetsplatsen har tagit över kyrkans roll som central plats för sociala förbindelser och framväxten av en ny kultur i västvärlden under 1960-talet kan alla ses som orsaker till kyrkans försvagade roll i samhället (Einstein, 2011). Idag går det att tala om religion som en handelsvara på den ”spirituella marknaden”. Einstein (2011) menar att ungdomar idag i större utsträckning ifrågasätter familjens religiösa tillhörighet och har blivit så kallade ”religiösa konsumenter”. I dagens samhälle har medborgarna en marknadsorienterad mentalitet som uppkommit ur postmodernismens konsumentkultur. Medborgarna förväntar sig att produkter och tjänster ska vara användbara, underhållande och anpassade för att passa kundens önskemål.

Strategisk kommunikations närvaro i religiösa organisationer har debatterats av teoretiker och praktiker i årtionden. En polarisering har skapats mellan förespråkare och motståndare till religiös marknadsföring (Shepherd, 2004). Förespråkarna anser att marknadsföring är nödvändig då den tillgodoser religiösa organisationers behov av att attrahera och binda till sig nya medlemmar. Motståndarna däremot menar att marknadsföring inte är förenligt med de religiösa skrifterna och att användandet av marknadsföring snarare är pragmatiskt än spirituellt.

Svenska kyrkan var förr en central del i det svenska samhället, så är inte längre fallet (Bromander, 2011). Under tjugohundratalet har medlemstappet legat omkring en procentenhet av det totala medlemsantalet. Detta motsvarar knappt 60 000 medlemmar om året (Svenska kyrkan, 2013). Denna utveckling har väckt frågor om vilken roll Svenska kyrkan bör ha i det svenska samhället och hur organisationen bör agera gentemot sina intressenter. I synnerhet hur de borde kommunicera.

Vi anser att det finns en lucka i den Skandinaviska forskningen angående synen på strategisk kommunikation inom religiösa organisationer. Vi vill därför undersöka hur kommunikatörer och präster inom Svenska kyrkan ser på strategisk kommu-

nikation och hur organisationen bygger sitt varumärke. Förutom att undersöka de anställdas syn på strategisk kommunikation vill vi även undersöka vilka andra faktorer som påverkar organisationens kommunikation.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med vår studie är att få en ökad förståelse för hur religiösa organisationer genom kommunikation legitimerar sin existens i ett sekulärt samhälle. Vi vill därför undersöka hur anställda inom Svenska kyrkan ser på förekomsten av strategisk kommunikation inom organisationen och hur organisationen kommunicerar strategiskt i praktiken. Vi hoppas att vår studie kan ge nya insikter angående vilken påverkan nyinstitutionella teorier och teorier kring varumärkesbyggande har på organisationers kommunikation. För att uppfylla vårt syfte har vi använt oss av följande frågeställningar:

- Hur ser Svenska kyrkans anställda på hur Svenska kyrkan bör kommunicera för att legitimera sin existens i samhället?
- Vilka kommunikativa tillvägagångssätt använder sig Svenska kyrkan av för att legitimera sin existens i samhället?

1.4 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa oss till att enbart studera de anställdas syn på Svenska kyrkans kommunikation och därmed inte inkluderat åsikter från organisationens medlemmar. Vi valde även att enbart intervjua präster och kommunikatörer, då vi anser att dessa yrkesgrupper gav en tillräckligt representativ bild utav de anställdas syn på Svenska kyrkans kommunikation. Vi valde att göra kvalitativa intervjuer istället för en större kvantitativ enkätundersökning då vi, med vårt vetenskapliga perspektiv i beaktande, strävade efter att ta reda på hur de anställda upplevde sin konstruerade verklighet. Vi har valt att inte analysera alla Svenska kyrkans kommunikationskanaler, då vi tror att de vi valt ger en representativ bild av organisationens kommunikation, och vilka budskap som är tongivande.

Vi har valt att använda oss utav nyinstitutionell teori för att förstå vilka ”yttre” faktorer som påverkar Svenska kyrkans kommunikation, och teorier om varumär-

kesbyggande för att förstå vilka ”inre” faktorer som påverkar Svenska kyrkans kommunikation.

1.5 Om organisationen

Svenska kyrkan är en evangelisk-luthersk kyrka och det största religiösa samfundet i Sverige. 68 procent av Sveriges befolkning är medlemmar i Svenska kyrkan, vilket motsvarar cirka 6,5 miljoner (Svenska kyrkan, 2013). Kristendomen kom till Sverige på 800-talet och har sedan dess spelat en viktig roll i det svenska samhället. En av de största förändringarna i vår tid är religionsfrihetslagen från år 1951 som innebar att vem som helst kunde utträda ur Svenska kyrkan utan att gå med i något annat religiöst samfund.

Organisationen har 1800 församlingar runt om i Sverige som alla har lokalt självstyre (Svenska kyrkan, 2013). Församlingarna är uppdelade på 13 stift. Organisationens egen beskrivning av ett medlemskap är att du som medlem i Svenska kyrkan kan gifta dig och bli begravd i kyrkan, att du är med och bidrar till verksamhet för barn och unga, stöttar kyrkans körverksamhet, stödjer familjerådgivning och jourhavande präst. Vidare är du med och stöttar de utsatta i samhället och bidrar till att kulturhistoriska värden förs vidare till nästkommande generationer.

Alla Svenska kyrkans församlingar har som grundläggande uppgift att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission (Svenska kyrkan, 2013). Syftet med dessa uppgifter är att människor ska leva i tro på Jesus Kristus och en kristen gemenskap. Gudstjänsten firar medlemmarna för att *”möta Gud i gemenskap”* (Svenska kyrkan, 2013). Med undervisning menar Svenska kyrkan i första hand konfirmationen men i stort handlar det om organisationens alla möten med medlemmar och icke-medlemmar. Diakonin är Svenska kyrkans sociala arbete där människor i utsatta livssituationer får hjälp. Mission handlar om att sprida det kristna budskapet och Svenska kyrkans uppdrag är att vittna om det lärjungarna i den kristna tron upplevde. Missionsarbetet handlar också om att hjälpa andra kyrkor runt om i världen med att sprida budskapet, därigenom kan en del av missionsarbetet handla om att skicka lärare, läkare, ekonomer och präster till utsatta delar av världen.

2. Teori och tidigare forskning

Här kommer vi presentera den teori och den tidigare forskning som används i vår studie. Vi har använt oss av nyinstitutionell teori och teorier kring varumärkesbyggande. Nyinstitutionell teori är ett teoretiskt ramverk som varit användbart då vi undersökt vilka yttre faktorer som påverkar hur Svenska kyrkan kommunicerar. Teorier om varumärkesbyggande har varit användbart då vi undersökt vilka inre faktorer som påverkar hur Svenska kyrkan kommunicerar. Vi börjar med att presentera tidigare forskning rörande strategisk kommunikation inom religiösa organisationer.

2.1 Tidigare forskning: Strategisk kommunikation och religiösa organisationer.

Majoriteten av den forskning som finns att tillgå om strategisk kommunikation och religion har bedrivits av amerikanska forskare och berör till största del västvärldens, och därmed kristendomens, länder. Denna ensidiga bild av fältet är oundviklig då det är just i västvärldens länder som marknadskommunikation penetrerat flest områden i samhället (Shepherd, 2004). Västvärlden är den del av världen där forskning om marknadskommunikation bedrivits i störst utsträckning. Den skandinaviska forskningen vi stött på rörande Svenska kyrkan har till största del handlat om religionens plats i samhället. Pettersson skriver i sin artikel *State and religion in Sweden* (2011) om den svenska religiösa situationens komplexitet. Trots att det var över tio år sedan kyrkans skiljande från staten så har kyrkan fortfarande en viktig roll i det svenska samhället. Statistik från 2010 visar att 54 procent av alla svenska barn döps, 33 procent av alla femtonåringar konfirmerar sig, 37 procent av alla giftermål och 81 procent av alla begravningar äger rum i Svenska kyrkan. Denna paradox mellan en långt gången sekularisering tillsammans med högt deltagande i de traditionella riterna bland medborgarna går enligt

Pettersson att se som typiskt för de nordiska länderna. Han kallar detta för den ”nordiska paradoxen”. Även Arborelius, Bråkenhielm och Pettersson (2010) har gjort en studie över Svenska kyrkan och målar upp en bild av en polariserad organisation. En polarisering i hur man ska se på kyrkans roll, vilken syn man ska ha på kyrkan och vilken attityd kyrkan ska ha gentemot sina medlemmar.

Många av de vetenskapliga artiklar som publicerats under de senaste fyra decennierna rörande religiös marknadsföring kan ses som en fortsättning på den debatt som forskarna Kotler och Levy startade när de publicerade sin artikel *Broadening the Concept of Marketing* (1969). Artikeln ställde frågan om huruvida traditionella marknadsföringsprinciper var överförbara för marknadsföring av organisationer, personer och idéer, och inte bara vinstdrivande företag. Författarna menar att alla not-for-profit-organisationer använder marknadsföring, även om de själva inte använder denna benämning på aktiviteterna. Även religiösa organisationer ingår i deras resonemang. Författarna drar slutsatsen att not-for-profit-organisationer inte har valmöjligheten att använda marknadsföring eller inte, då ingen organisation kan välja att inte marknadsföra. Organisationerna står endast inför valet att marknadsföra effektivt eller ej. Kotler och Levys artikel kom i en tid då forskning kring marknadsföring upplevde en kortlivad identitetskris (Wrenn & Mansfield, 2001). Forskare inom fältet debatterade dels hur långt tillämpningen av marknadsföring skulle gå och dels var skiljelinjen mellan marknadsföringsfältet och de discipliner teoretikerna lånade sin forskning från skulle ligga. Debatten skulle resultera i att det som definierade marknadsföring som en disciplin skulle vara det faktum att marknadsföring kunde appliceras på ”utbytet i alla dess former”. Detta innebar att marknadsföring blev accepterat inom not-for-profit-organisationer, alltså organisationer som sysslade med exempelvis utbildning, konst, sjukvård och politik. Frågan om att bredda marknadsföringsfältet till att även inkludera religiösa organisationer har dock varit mer kontroversiellt. Trots att det startades en vetenskaplig tidsskrift, *Journal of Ministry of marketing and management*, och att flera vetenskapliga artiklar publicerades i ämnet har motståndet för marknadsföring inom religiösa organisationer varit kraftigare än inom andra not-for-profit-organisationer.

I artikeln *Marketing and religion* (2001) undersöker Wrenn och Mansfield hur praktiker och teoretiker ställt sig till religiös marknadsföring historiskt fram till idag. Frågan om appliceringen av marknadsföring inom religiösa organisationer väcktes på 1920-talet, samtidigt som övrigt intresse för reklam och marknadsföring uppkom i USA. Under senare delen av 1900-talet kom terminologin att bytas ut och praktiker inom religiös marknadsföring började tala i termer av marknadsföringskoncept, konsumentmakt, kunder och kundbehov. Detta resulterade i en polarisering mellan de teoretiker som var för och de teoretiker som var emot marknadsföring inom religiösa organisationer. I artikeln *Religious marketing* (2004) har Shepherd försökt hitta gemensamma nämnare i argumentationen hos både motståndare och förespråkare till religiös marknadsföring. Författaren kommer fram till att förespråkarnas argument handlar om att marknadsföringen tillgodoser religiösa organisationers behov av att attrahera och binda till sig nya medlemmar, för att tillgodose deras önskemål. En av de mest radikala förespråkarna som Sheperd tar upp är George Barna som menade att ”*the church is a business, it is involved in the business of ministry*”. Motståndarna däremot menar att marknadsföring inte är förenligt med de religiösa skrifterna och att användandet av marknadsföring snarare är pragmatiskt än spirituellt. Det går att tala om ett ”filosofiskt motstånd” där kritikerna är övertygade om att marknadsföring inte går ihop med de filosofier som är sammankopplade med religiösa organisationers mission och natur (Wrenn & Mansfield, 2001). Detta filosofiska motstånd kan exemplifieras i artikeln ”*Religious marketing is different*” där författaren drar slutsatsen att marknadsföring säkerligen kan användas på ett effektivt sätt i religiösa organisationer, men att resultatet av marknadsföring i dessa fall måste gå djupare än den sekulära marknadsföringens mål att skapa långsiktiga relationer mellan en organisation och dess kunder (Wrenn, 2011). Många forskare är dock av den åsikt att det finns en fungerande mellanväg, där marknadsföring kan vara effektiv, men att det måste finnas klara gränser för ur den används i en religiös kontext. Accepterandet av ämnet marknadsföring i religiösa tidsskrifter har trots allt ökat. I artikeln *What do religion scholars say about marketing* (1999) undersöker Cutler och Winans hur marknadsföring som ämne behandlas i religiösa tidsskrifter. Trots att många teoretiker inom religiös vetenskaplig litteratur inte kan se de positiva effekterna av marknadsföring, och att de håller fast vid att marknadsföring inte används eller inte bör användas inom religion, så kan författarna redogöra för en ökad acceptans

för marknadskommunikationens existens i vetenskapliga tidsskrifter om religion. Antalet artiklar i religiösa tidsskrifter som berör marknadsföring har ökat dramatiskt mellan 1976 och 1995.

Samhälleliga förändringar identifieras inom tidigare forskning som orsaker till religiösa organisationers applicerande av marknadsföringsstrategier. Forskare talar speciellt om den förändrade möjligheten att själv välja och byta tro (Einstein, 2011). Massmediernas uppkomst och reklamindustrins intåg anses också vara bidragande faktorer. Händelser som att arbetsplatsen ersatte kyrkan som plats för sociala förbindelser och framväxten av en ny kultur i västvärlden på 1960-talet skulle bidra till skapandet av en så kallad ”spirituell marknad”. Ungdomar började ifrågasätta sina familjers religiösa tillhörighet och när 1990-talet kom fanns det fog för att tala om ”religiösa konsumenter” som genom internet och kabel-tv blev informerade om alla tillgängliga religiösa alternativ. Einstein menar att denna marknadsorienterade mentaliteten uppkom ur en konsumentkultur som vant medborgarna vid att förvänta sig att produkter och tjänster ska vara användbara, underhållande och anpassade för att passa kundens önskemål. Denna mentalitet kan exemplifieras med framväxten av så kallade ”megachurches” i USA, församlingar med fler än två tusen åhörare i veckan. Framgångarna för dessa församlingar förklaras till stor del av sofistikerad marknadsföring, där församlingarna till fullo förstått de positiva effekterna av marknadsundersökningar, målgruppssegmentering, positionering, varumärkesarbete och produktutveckling (Kuzma, Kuzma & Kuzma, 2009). De senaste decenniernas utveckling av samhället, marknadsföringsfältet och en förändring av religiösa organisationers mentalitet har resulterat i att religiösa organisationer idag ofta använder sig av så kallad *religious branding* (Einstein, 2001). Som en fortsättning på den produktutveckling som religiösa organisationer genomfört under de senaste decennierna, med tillhandahållandet av nya produkter och tjänster, börjar allt fler religiösa organisationer nu intressera sig för branding. Genom en kombination av symboler, språk och mytbildning så omvandlar församlingarna sin handelsvara till ett igenkännbart varumärke som skapar associationer hos medlemmar och icke-medlemmar, med målet att öka medvetenheten, förändra uppfattningen och öka intresset för kyrkans produkter och tjänster.

2.2 Strategisk kommunikation

Vi inleder denna teoridel med en förklaring på hur vi ser på begreppen kommunikation och strategisk kommunikation. Därefter går vi igenom den varumärkesteori som kommer vara ett stöd när vi analyserar hur Svenska kyrkan kommunicerar för att legitimera sin roll i samhället.

Passande nog i och med denna uppsats studieobjekt härstammar den moderna synen på kommunikation från religionen (Carey, 2009). I sin bok *Communication as culture* (2009) beskriver Carey hur två olika synsätt på kommunikation, transmissionssynen och den rituella synen, vuxit fram under 1900-talet. Carey definierar transmissionssynen på kommunikation som "[...] *a process whereby messages are transmitted and distributed in space for the control of distance and people*" (Carey, 2009, p. 13). Den rituella synen på kommunikation identifierar Carey som kommunikation i termer av "*sharing*", "*participation*", "*association*" och "*fellowship*" (Carey, 2009, p. 15). Då vi bygger denna studie på ett nyinstitutionellt antagande är Careys vidare definition av rituell kommunikation av särskilt intresse. Han definierar den som "*maintenance of society in time*" och "*the representation of shared beliefs*" (Carey, 2009, p. 15). Den rituella synen på kommunikation som uppehållande och som en representation stämmer väl överens med nyinstitutionella antaganden om institutioner och hur dessa uppkommer. Vi anser därmed att den rituella synen är relevant att utgå ifrån i detta arbete.

Traditionellt sett har synen på kommunikation som en transmission varit dominerande (Falkheimer & Heide, 2007). Den här synen anser vi, precis som Falkheimer och Heide, vara något problematiskt och förenklad i och med att den inte tar hänsyn till den tolkningsprocess som sker hos mottagaren av information. Vi förespråkar därför en meningsskapande syn på kommunikation (Falkheimer & Heide, 2007). Den meningsskapande synen är i mångt och mycket den samma som Careys rituella syn på kommunikation.

Vidare delar vi Falkheimer och Heides (2011) syn på att strategisk kommunikation är "*en organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål*", och det är med den synen vi valt att studera hur Svenska kyrkan använder kommunikation för att legitimera sin roll i samhället.

2.2.1 Religious branding och branding

Vi vill undersöka hur *religious branding* används i en svensk religiös organisation. Einstein (2001) pekar på att *religious branding* har blivit ett allt vanligare inslag hos religiösa organisationer. Målet med att bygga religiösa varumärken beskriver Einstein som: “*Through a combination of symbols, language, and mythology [...] with the intention of increasing awareness, changing perceptions, or generating sales*” (Einstein, 2001).

Terorier kring *religious branding* överensstämmer till stor del med övrig *branding*-teori, med skillnaden att *religious branding* använder varumärkesteorin i en religiös kontext. I en studie av Svenska kyrkans strategiska kommunikation är även *corporate branding* (Hatch & Schultz, 2009) av intresse då detta perspektiv är strategiskt, till skillnad från exempelvis *product branding*. I denna studie kommer fokus att ligga på organisationen i stort, och därmed är det strategiska *corporate branding*-perspektivet att föredra. Hatch och Schultz (2009) menar att när varumärket blir ett ledningsverktyg flyttas intressentfokuset, från enbart kunder, till att inbegripa alla organisationens intressenter. *corporate branding*-strategier blir även mer långsiktiga än andra typer av varumärkesstrategier då dessa rör företagets överlevnad på sikt (Hatch & Schultz, 2009).

Varumärkeskapital kan antingen ses som det extra finansiella värde, eller det extra värde konsumenter upplever att ett varumärke har (Rosenbaum-Elliott, Percy & Pervan, 2011). Aaker var den första forskaren som berörde varumärkeskapital i litteraturen när han i boken *Managing brand equity* (1991) definierade begreppet som ”*A set of brand assets and likeabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm’s customers.*” Rosenbaum-Elliott, Percy och Pervan (2011) menar dock att varumärkeskapital endast kan ses ur konsumentens, som vi kallar intressentens, perspektiv eftersom det är intressentens uppfattning som kommer att påverka det. De delar även upp intressentorienterat varumärkeskapital i tre delar; varumärkesmedvetenhet, varumärkesattityd och varumärkeslojalitet. Varumärkesmedvetenhet kan ses som den medvetenhet intressenten har av ett varumärke. Hög varumärkesmedvetenhet innebär en upplevd igenkänning, vilket i sin tur leder till en ökad möjlighet för involvering. Varumärkesattityd handlar om

hur en intressent associerar vissa saker med varumärket, och Rosenbaum-Elliott, Percy och Pervan menar att attityden är en viktig del av varumärkeskapitalet då det är under denna fas uppfattningarna, antingen negativa eller positiva, bildas. I slutändan ska dessa uppfattningar leda till en varumärkeskapital hos kunden. Har organisationen skapat en medvetenhet hos intressenten, fått varumärket att bli framträdande i intressentens medvetande och fått denne att bilda en positiv attityd gentemot det, har organisationen erhållit varumärkeskapital. Dessa teorier går att överföra på Svenska kyrkan, då denna organisation precis som övriga organisationer i samhället är beroende av sina intressenter för att överleva. Flera forskare är övertygade om att religiösa organisationers varumärkesbyggande kommer fortsätta att intensifieras i och med att konsumenter möter ett ökat utbud av religiösa organisationer i samhället (Cutler & Winans, 1999; Kuzma, Kuzma, Kuzma, 2009). I vår analys kommer vi att närmare studera hur Svenska kyrkan använder sig av religiöst varumärkesbyggande, så kallad *religious branding*.

2.3 Nyinstitutionell teori

Nyinstitutionell teori är en utveckling av den tidiga institutionalismen (Eriksson-Zetterquist, 2009). Den tidiga forskningen inom området institutionell teori såg inte institutioner som något som alltid existerar, utan de menade att uppkomsten av regler och normer var den bidragande orsaken till institutionalisering. Därför påstod forskare inom tidig institutionell teori att organisationer var rationella konstruktioner där normer och regler ledde till förgivandetaganden, och att dessa förgivandetaganden ledde till uppkomsten av institutioner. Forskare inom nyinstitutionell teori menar, i motsats till äldre teoretiker, att institutioner är ett resultat av omvärldens påverkan (Eriksson-Zetterquist, 2009). Istället för att organisationer är slutna, och agerar utefter egna intressen och sin egen agenda, arbetar organisationen för att få legitimitet från omvärlden.

Enligt nyinstitutionell teori strävar organisationer efter att reducera omvärldens osäkerhet kring vad de är, vad de står för och strävar efter (Fredriksson & Pallas, 2011). Denna osäkerhet kan omfatta även kulturella aspekter, så som organisationens roll. Osäkerhet inom organisationer leder till att de inkorporerar lösningar, aktiviteter, enheter, modeller och beteendemönster som uppfattas som, men som

inte alltid är, effektiva, nödvändiga och moraliskt riktiga (Fredrikssons & Pallas, 2011). Denna konformitet och anpassning till att följa omvärldens regler, normer och föreställningar är ett uttryck för institutionalisering, och kan ses som en typ av riskminimering för organisationer. Målet med denna konformitet är alltså att få acceptans från intressenter så att organisationen uppfattas som förutsägbar, begriplig och legitim.

Nyinstitutionell teori hjälper oss att förstå varför organisationer kommunicerar så som de gör. Vilka antaganden som ligger bakom rådande kommunikativa tillvägagångssätt och det omgivande samhällets påverkan på dess kommunikativa aktiviteter (Fredriksson & Pallas, 2011). Nyinstitutionell teori hjälper oss att förstå att det är likheter snarare än egenheter, särprägel och avvikelser som utmärker olika organisationers kommunikation. Fredriksson och Pallas menar att olika organisationer uppvisar allt större likheter när det kommer till kommunikativa aktiviteter. Strategisk kommunikation har fått en självklar plats i organisationer, dels för att den återfinns i nästan alla organisationer och dels för att den tas för givet.

2.3.1 Isomorfism

DiMaggio och Powell (1983) menar att nyetablerade organisationer är mer benägna att rationalisera sitt operativa tillvägagångssätt för att effektivisera organisationen. Med tiden kommer förändringar i organisationer mindre och mindre bero på konkurrenskraft och strävan efter effektivitet, för att istället vara ett resultat av olika processer som resulterar i att organisationer blir mer och mer lika. Denna homogenisering bidrar dock inte per automatik till en effektivisering av organisationens operativa strukturer och arbetssätt. Isomorfism är det begrepp som bäst beskriver homogenisering av organisationer. Amos Hawley (1968) definierar isomorfism som ”en tvingande process som leder till att en enhet i en population efterliknar andra enheter som verkar i samma miljö” (1968, refererad i Powell & DiMaggio, 1991).

DiMaggio och Powell (1983) menar att det finns två typer av isomorfism; *competitive* och *institutional*. Den förstnämnda är mest relevant vid analys av organisationer som verkar helt på den fria marknaden, medan institutionell isomorfism innefattar fler typer av organisationer. Institutionell isomorfism är användbart för att

förstå och analysera de processer som pågår i dagens moderna organisationer (DiMaggio & Powell, 1983). Detta är därför användbart vid en analys av en religiös organisation, i detta fall Svenska kyrkan. I sitt inledande skede uppvisar organisationer inom ett fält stor variation i både form och aktivitet. Ju mer etablerat ett organisationsfält blir, desto mer tenderar dock fältet att homogeniseras. Meyer och Rowan (1977) beskriver det som att organisationer drivs till att implementera processer och arbetssätt som räknas som rådande och rationella, för att på så sätt öka sin legitimitet. DiMaggio och Powells (1983) tre isomorfa processer som leder fram till denna organisatoriska homogenisering; tvingande, mimetiska och normerande processer. Den tvingande isomorfismen är ett resultat av både formella och informella krafter (DiMaggio & Powell, 1983). Formella krafter kan exempelvis vara när staten skärper sitt regelverk för att förändra en viss typ av agerande. Informella krafter kan exempelvis vara kulturella förväntningar som samhället har på organisationer. Mimetiska processer bottnar i organisationers osäkerhet. När exempelvis teknologin inte förstås eller när de organisatoriska målen är tvetydiga uppstår osäkerhet, vilket leder till att organisationer imiterar andra organisationers operativa tillvägagångssätt. Det kan också vara när den omgivande miljön bidrar till en så kallad symbolisk osäkerhet. Den tredje kraften, den normativa, innebär att inflytandet av professioner leder till generella uppfattningar inom olika områden och därmed uppkommer ”det rätta sättet att göra något på” (Eriksson-Zetterquist, 2009). Denna normerande kraft kan exemplifieras genom att en profession, exempelvis kommunikatörsyrket, är helt utbytbar för motsvarande tjänst i vilken annan organisation som helst. Eriksson-Zetterquist menar att organisationer genom att efterlikna andra får lättare att agera, rekrytera kompetent personal och ses som legitim av omvärlden.

Isomorfism uppkommer alltså när effektiviteten inte längre står i centrum för en organisations strategier. Icke-optimala arbetssätt implementeras inom organisationer för att andra organisationer gör på liknande sätt. Beslutsfattare inom organisationer lär sig de förväntade strategierna och agerar utifrån dessa (Hannan & Freeman, 1977). Ju mer osäkerhet som finns gällande mål och medel i en organisation, desto mer kommer organisationen imitera andra organisationer (DiMaggio & Powell, 1983). Tvetydiga och omstridda mål kommer leda till en ökad strävan efter legitimitet, vilket resulterar i isomorfism.

Den viktigaste faktorn som organisationer måste ta i beaktande är andra organisationer (DiMaggio & Powell, 1983). Organisationer tävlar inte bara om resurser och kunder utan också om institutionell legitimitet. Institutionell isomorfism och institutionell legitimitet är nära sammankopplade begrepp, då isomorfism ofta är ett resultat utav organisationers strävan efter legitimitet. Organisationer kopierar andra organisationer med målet att antingen verka mer framgångsrika eller för att verka mer legitima. Institutionell legitimitet presenteras mer utförligt i nästa avsnitt.

2.3.2 Legitimitet

En djupare förståelse för begreppet organisatorisk legitimitet är viktig vid en studie av en organisations kommunikation. Legitimitetsteorin kan då fungera som en länk mellan organisationen och det sociala systemet där organisationen verkar (Dowling & Pfeffer, 1975). I nutida organisationsteori uppfattas organisationers gränser som porösa och problematiska (Suchman, 1995). De dynamiska krafter som påverkar den organisatoriska miljön handlar inom institutionell teori inte om det teknologiska eller materiella, utan om kulturella normer, symboler, synsätt och ritualer. Denna förändrade syn på organisationen handlar huvudsakligen om organisatorisk legitimitet och har blivit en grundpelare i en snabbt växande teoribildning som berör de normativa och kognitiva krafter som begränsar, konstruerar och ger kraft till organisationer. Legitimiteten kan ses som ett förhållande mellan organisationen och dess omgivning. Organisationer uppnår legitimitet när de är förstådda av sin omgivning, snarare än när de är önskvärda (Dowling & Pfeffer, 1975). Graden av legitimitet är beroende av i vilken utsträckning olika faktorer kan bidra till att förklara organisationens existens för dess omgivning. Svenska kyrkan är en komplex organisation där frågan om existensberättigande inte handlar om materiella eller teknologiska bedrifter, utan om immateriella värden.

Organisationer har som mål att finna en balans mellan de sociala värden som är kopplade till deras aktiviteter och de normer av accepterat beteende som finns i det sociala system de är en del av (Dowling & Pfeffer, 1975). Man kan se detta som två värdesystem, och när de är i balans så kan man tala om organisatorisk legitimitet. Om inte så hotas legitimiteten och detta kan resultera i legala, ekono-

miska eller andra former av sociala påtryckningar. Suchman (1995) definierar begreppet legitimitet som *"den generaliserade uppfattningen eller perceptionen om att en enhets utförda aktiviteter är önskvärda, anständiga och lämpliga i det socialt konstruerade systemet av normer, värderingar, övertygelser och definitioner"*. Legitimitet är således den generella uppfattningen om en organisation. Legitimiteten påverkas av specifika händelser men är dock ett resultat utav alla händelser i organisationens historia, då exempelvis enskilda illegitima aktiviteter kan genomföras men ändå inte radera den organisatoriska legitimiteten. Även Parsons (1960) definierar begreppet legitimitet. Han menar att legitimitet är den process där organisationer rättfärdigar för medborgare eller det överordnade sociala systemet sin rätt att existera och på så sätt fortsätta importera, transportera och exportera energi, materia eller information.

Dowling och Pfeffer (1975) identifierar tre olika metoder för en organisation att uppnå legitimitet. För det första kan en organisation anpassa produktionen, målen och de operativa metoderna så att de överensstämmer med redan existerande föreställningar om legitimitet. För det andra kan organisationen, genom kommunikation, försöka förändra samhällets definition av legitimitet så att den överensstämmer med organisationens existerande operativa metoder och värderingar. För det tredje kan organisationen, igen med hjälp av kommunikation, försöka sammankoppla organisationen med symboler, värderingar och institutioner som redan har en existerande, stark bas av legitimitet. Att försöka förändra sociala normer och värderingar för att de ska passa organisationen är extremt svårt, därför är det vanligast att organisationer antingen anpassar sig efter rådande definitioner av legitimitet eller att de försöker koppla samman organisationen med normer och värderingar som ses som legitima i det sociala systemet.

Strävan efter legitimitet innebär en förändring i eller en anpassning av organisationens mission och implementeringen av symboler och arbetsätt för att organisationen ska associeras med legitima sociala institutioner och aktiviteter (Dowling & Pfeffer, 1975). Med målet att skapa organisatorisk legitimitet anpassar eller förändrar sig organisationer efter rådande normer och värderingar. Zald och Denton (1963) kunde i sin studie om organisationen YMCA exemplifiera Dowling och Pfeffers legitimitetsteori. Genom att undersöka YMCA:s historia kunde de se hur

denna tidigare evangeliska och religiösa organisation sekulariserades i takt med att det amerikanska samhället blev mer och mer sekulariserat. YMCA förändrade sina mål och sitt arbetssätt i syfte att behålla sin organisatoriska legitimitet, i strävan efter att överleva i en förändrad social kontext där normer och värderingar inte längre var de samma.

Organisationer strävar efter legitimitet av en rad olika orsaker. För att kunna dra slutsatser rörande vikten av, svårigheterna med eller effektiviteten av legitimitet måste målen med legitimiteten tas i beaktande. Suchman (1995) skiljer ut fyra typer av målsättningar i strävan efter legitimitet. För det första skiljer han mellan ”strävan efter kontinuitet” och ”strävan efter trovärdighet”. Legitimitet leder till kontinuitet då organisationens intressenter är mer benägna att utbyta resurser med organisationer som anses önskvärda och lämpliga, medan legitimitet leder till organisatorisk trovärdighet eftersom organisationen är förstådd av sin omgivning, vilket också resulterar i att organisationen blir mer meningsfull och förutsägbar. För det andra skiljer han mellan att ”söka passivt stöd” och att ”söka aktivt stöd”. Vissa organisationer är bara i behov av att ”bli lämnade ifred”, medan andra organisationer kräver involverade intressenter som gör aktiva val.

Suchman (1995) delar in legitimitetsbegreppet i tre breda kategorier; pragmatisk, moralisk samt kognitiv legitimitet. Alla tre innefattar den generella uppfattningen att organisationers aktiviteter bör vara önskvärda, anständiga och lämpliga i det socialt konstruerade system av normer, värderingar, övertygelser och definitioner i vilket organisationen verkar. Pragmatisk legitimitet handlar ofta om ett direkt utbyte mellan organisationen och dess närmsta intressenter, men kan även handla om organisationens påtryckningar rörande politiska, ekonomiska eller sociala aspekter. Intressenternas roll blir att fungera som en så kallad ”väljare”, där de granskar organisationens beteende och beräknar de individuella praktiska konsekvenserna som följer. Moralisk legitimitet handlar till skillnad från pragmatisk legitimitet inte om huruvida en viss intressent vinner på organisationens aktiviteter eller inte, utan huruvida organisationen aktiviteter kan uppfattas som ”det rätta”. Vad som är ”rätt” bottnar vanligtvis i intressentens uppfattning om vad som gynnar samhället, det socialt konstruerade system de är en del av. Den tredje typen av legitimitet är den kognitiva och den mest kraftfulla för en organisation, samt den

typ av legitimitet som är mest relevant vid en undersökning av en religiös organisation. Denna legitimitet bottnar i Suchmans (1995) diskussion om strävan efter aktivt eller passivt stöd för en organisation. Om organisationen har ett passivt stöd från sin omgivning ser de organisationen som nödvändig eller oundviklig. Detta passiva accepterande är då baserat på vissa kulturella åsikter som är ”tagna för givet”. Suchman förklarar att organisationens publik i detta fall kan ha en positiv, negativ eller ingen uppfattning alls men tar än dock organisationen för givet.

3. Metod och material

3.1 Vetenskapsteoretiska utgångspunkter

Vår analys bygger på det socialkonstruktionistiska antagandet om människan som ett socialt djur som i sin strävan efter att uppnå ”social ordning” skapar vanor som leder till uppkomsten av institutioner (Alvesson & Sköldberg, 2008). Begreppet social konstruktion myntades av Berger och Luckmann i boken *The Social construction of reality* (1966). Vi undersöker i vår analys vilken betydelse de socialkonstruktionistiskt influerade termerna legitimitet och institutionell teori har för en organisation som Svenska kyrkan i dess strävan efter att erhålla legitimitet i samhället. Vi är medvetna om den kritik av socialkonstruktionismen som menar på att betydelsen av orden *social* och *konstruktion* kan ifrågasättas i och med att termerna kan hänvisa till att allt i vår tillvaro är socialt konstruerat (Alvesson & Sköldberg, 2008). För denna studie har de socialkonstruktionistiska teorierna fungerat som en hjälp för att på ett så tydligt sätt som möjligt belysa de fenomen som kan påverka en organisation att agera på ett speciellt sätt. I det socialkonstruktionistiska synsättet blir Falkheimer och Heides (2007) syn på meningsskapande essentiellt, då det endast är genom att skapa mening i interaktionen med andra som vi kan skapa sammanhang och konstruera den sociala verkligheten. Vi är medvetna om att det finns kritik mot det socialkonstruktionistiska synsättet, bland annat den motsägelse inom det nyinstitutionella antagandet om institutioner, som i motsats till antagandet av verkligheten som social konstruktion såg institutioner som ”hårda” fakta (Eriksson-Zetterquist, 2009). Dock ser vi detta vetenskapliga perspektiv som en bra utgångspunkt för den undersökning vi tänkt utföra, i och med att övervägande delen av vår teori ha sitt ursprung i det socialkonstruktionistiska antagandet.

I och med att vår analys till stor del bygger på texter i form av transkriberingar av kvalitativa intervjuer och textanalyser av kommunikationsmaterial, fanns ett behov av att tolka allt insamlat material. Vi valde därför att anlägga ett hermeneutiskt tolkande perspektiv då detta gav oss en möjlighet att på djupet granska me-

ningar och betydelser av vad som sagts och skrivits i vår insamlade empiri. Vår tolkningsprocess underlättas genom en förståelse för den hermeneutiska cirkeln (Alvesson & Sköldberg, 2008), där skiftet mellan analysen av delen och helheten gett oss en djupare förståelse för vårt empiriska material. Även den andra nivån av den hermeneutiska cirkeln ger en bra översikt över vår arbetsprocess. Vi har i en dialog med de texter vi analyserat fått fram deltolkningar som vi slutligen bildat ett tolkningsmönster som legat till grund till de slutsatser vi dragit slutsatser.

3.2 Intervjuer

I och med det socialkonstruktionistiska antagandet av verkligheten som en social konstruktion valde vi att i huvudsak bygga vår empiri på intervjuer, då vi i dessa kan ta del av de tankar som ligger till grund för hur konstruktionerna skapas. Vi har valt att göra intervjuer med sex personer verksamma inom Svenska kyrkan, tre kommunikatörer och tre präster, och en religionshistoriker från Lunds universitet. Syftet med intervjuerna har dels varit att orientera oss inom organisationen Svenska kyrkan, dels att få en bild av hur anställda inom organisationen ser på hur kyrkan använder kommunikation för att legitimera sin existens i samhället. Vi har vi har använt oss av en semistrukturerad intervjuguide med breda teman för att, som Bryman konstaterar i *Samhällsvetenskapliga metoder* (2011), ta del av intervjupersonernas bild av organisationen. Vi ville undvika att intervjupersonerna gav de svar de trodde att vi förväntade oss och försökte därför styra intervjun mot att bli mer av ett öppet samtal där det hela tiden var de intervjuade som beskrev sin verklighet, istället för att de besvarade vår förutfattade bild av hur deras verklighet såg ut.

En av intervjuerna gjordes per telefon, nämligen intervjun med kommunikatören Marita Brodin på kyrkans centrala informationsavdelning i Uppsala. Anledningen till detta var av geografiska skäl. Vi tog i beaktande att det inte är fördelaktigt att utföra längre intervjuer per telefon (Bryman, 2011). Eftersom vi hade med oss denna insikt i intervjun valde vi att mer strikt hålla oss till intervjuguiden. Anledningen var att vi ville försäkra oss om att vi skulle få svar på alla teman inom den begränsade tiden eftersom vi ansåg att den nationella informationsavdelningens svar var viktiga för vår uppsats.

Personerna vi valt att intervjua har valts ut på olika grunder. Religionshistorikern valde vi genom att kontakta en slumpvis utvald religionshistoriker på Centrum för Teologi och Religionsvetenskap vid Lunds universitet. Denna person vidarebefordrade sedan vår förfrågan till religionshistorikern Johanna Gustafsson-Lundberg, som bättre kunde besvara våra frågeställningar. Gällande prästerna gjorde vi ett så kallat snöbollsurval (Bryman, 2011) då vi frågade vår kommunikatörskontakt i Svenska kyrkan, Jacob Sunnliden, om denne kände till präster som kunde tänka sig att ställa upp på intervjuer. Vi är medvetna om att denna urvalsmetod kan innebära en risk i att kommunikatören väljer ut likasinnade präster och att vår studie därmed inte blir tillräckligt representativ i bemärkelsen att flertalet olika synsätt på Svenska kyrkans kommunikation ska komma till tals. De präster vi intervjuade heter Gudrun Erlanson, Björn Kjellström och Björn Gustavsson. I valet av kommunikatörer valde vi att göra intervjuer på tre olika nivåer: lokal, stifts och nationell nivå. Vår första kontakt med en kommunikatör fick vi av en bekant som presenterade oss, alltså använde vi oss precis som i fallet med prästerna av ett snöbollsurval. Snöbollsurvalet blev också aktuellt när vi skulle få kontakt med en kommunikatör på stiftsnivå. Jacob Sunnliden tipsade oss om en anställd på ett stifts informationsavdelning, och denne skickade oss i sin tur vidare till informationschefen Claus Grue på samma stift. Vad gäller urvalsmetoden på nationell nivå gjorde vi först ett strategiskt urval (Bryman, 2011) genom att kontakta kommunikationschefen på kyrkokansliet i Uppsala. Kommunikationschefen vidarebefordrade oss till en Marita Brodin på kommunikationsavdelningen, vilket innebar att även denna kommunikatör valdes genom ett snöbollsurval.

3.3 Textanalys

För att komplettera intervjuerna med kommunikationsmaterial från Svenska kyrkan valde vi att göra innehållsanalyser av Svenska kyrkans kommunikationsstrategi, hemsida och deras tidning Amos. Boréus och Bergström presenterar innehållsanalysen i boken *Textens mening och makt* (2012). De båda författarna skriver om kvantitativ innehållsanalys, där fokus ligger på att räkna de företeelser som vill studeras, och kvalitativ innehållsanalys, där räknandet är sekundärt i förhållande till mer avancerade tolkningar. Vi anser att en kvalitativ innehållsanalys är att föredra i denna studie då vissa delar av innehållet räknas, men en mer övergri-

pande kvalitativ tolkning av kommunikationen är på sin plats. I och med att vi analyserar ett strategidokument, en hemsida och en tidning såg vi det som mer fördelaktigt att anlägga en mer kvalitativ, övergripande innehållsanalys, då det förenklade möjligheterna att dra parallella kopplingar mellan texterna.

Till viss del har textmaterialet kvantifierats under analysen, främst för att tydliggöra vissa exempel i slutprodukten och för att underlätta förståelsen för slutsatser för läsaren. Genom att visa på användningen av vissa ord och meningar vill vi underbygga vår kvalitativa analys och visa på tydliga exempel i texten. Webb et al. (Bryman, 1997) menar att det många gånger kan vara fördelaktigt med så kallad triangulering, att kombinera flera metoder, exempelvis kvalitativa och kvantitativa metoder. Vårt tillvägagångssätt har i enlighet med Boréus och Bergströms (2012) beskrivning av analysförfarande inneburit att vi räknat ord och kodat budskap i texterna. Dessa ord och budskap har vi sedan med en hermeneutisk utgångspunkt tolkat genom att anlägga de teoretiska perspektiv vi bygger vår analys på.

Vi tog innehållsansalysens begränsningar i beaktande när vi valde denna metod och valde därför att anlägga ett mer kvalitativt tillvägagångssätt snarare än ett rent kvantitativt. Boréus och Bergström (2012) beskriver exempelvis att det många gånger är viktigare att studera hur något sägs snarare än hur många gånger det sägs. För att undvika att enbart visa hur många gånger något sägs valde vi att djupare analysera meningen med texten i förhållande till vårt övriga material och enbart använda kvantifieringen som belysande exempel i analysen.

3.4 Bearbetning och analys

För att genomföra vår analys av de intervjusvar vi samlat in valde vi att kategorisera materialet. Kategoriseringen byggde dels på det teoretiska ramverket, med kategorier som exempelvis *legitimitet* eller *isomorfism*, och dels på de teman som vårt syfte och våra frågeställningar byggde på, exempelvis *kyrkans roll* eller *kommunikation*. Vid vår analys av Svenska kyrkans egenproducerade material använde vi oss av en kvalitativ innehållsanalys för att finna mönster och strukturer i texterna. Vid analys av intervjuerna har vi istället valt att lägga fokus på meningen. Vi har använt oss av de procedurer som Kvale och Brinkmann tar upp i *Den*

kvalitativa forskningsintervjun (2009). De tar upp procedurer som rör kodning, koncentrerad och tolkning av mening. Genom kodning av intervjumaterialet fick vi chansen att organisera intervjuvaren och på så sätt hitta liknande åsikter och skildringar hos olika personer med anknytning till organisationen. Ofta används begreppet kodning omväxlande med begreppet kategorisering, dock kan man beskriva kategorisering som en mer systematisk metod som bättre lämpar sig vid kvantifiering av intervjuvar. Då människan är meningsskapande har vi valt att försöka finna mening i det empiriska materialet (Gärdenfors, 2006). Gärdenfors skriver att sökandet efter ”mening” i samband med berättelser och ord innebär ett sökande efter ”betydelse”. Detta har vi tagit i beaktande när vi tolkat intervjuerna och textanalyserna.

De kritiska röster som höjs mot den kvalitativa forskningsanalysen handlar ofta om intervjuarens oförmåga till objektivitet. Kritiker menar att ”*olika uttolkare hittar olika innebörder i samma intervju. Följaktningen är intervjun ingen vetenskaplig metod*” (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 227). Vi anser att denna kritik är svag, då det förutsätter att det endast finns en riktig tolkning av ett svar.

Många kvalitativa forskare har ställt sig frågande till hur relevanta begrepp som reliabilitet och validitet är när det kommer till kvalitativ forskning (Bryman, 2011). Kriterier som exempelvis berör frågan om validitet handlar i stor utsträckning om mätning, något som resulterar i att validitet får mindre betydelse för kvalitativ studie. Reliabilitet handlar om huruvida en undersöknings resultat blir desamma om den genomförs på nytt. Detta är något vi varit medvetna om i vår studie, då det exempelvis är omöjligt att utföra en kvalitativ studie vid två olika tillfällen och få samma svar. I vårt arbete har vi varit väl medvetna om begreppens innebörd och syfte.

4. Analys

4.1 Svenska kyrkans förändrade roll och minskade legitimitet

Idag är Sverige ett sekulariserat och individualistiskt samhälle (Bromander, 2005). En sekularisering och individualisering som är två bidragande orsaker till Svenska kyrkans medlemstapp. Kyrkan är dock inget undantag, detta gäller i stort sett alla traditionella folkrörelser, frikyrkor och politiska partier (Bromander, 2011). Det organiserade kollektivet tycks inte vara så starkt i Sverige idag som det en gång varit. Johanna Gustafsson-Lundberg, religionshistoriker vid Lunds Universitet, tror att vårt extremt individualistiska samhälle har påverkat människors behov av Svenska kyrkan (Personlig kommunikation, 3 april, 2013). I boken *Den nya dialogen* (2010) skriver Lindbom att en organisation som Svenska kyrkan idag är hotad, då samhället och medborgarna har förändrats i en mer individualistisk riktning. Människor byter sammanhang kontinuerligt och individen står i centrum medan individer i grupp tappar lyskraft.

Även om Sverige idag räknas som ett av de mest sekulariserade länderna i världen så är medborgardeltagandet för Svenska kyrkans riter högt. Pettersson skriver i sin artikel *State and religion in Sweden* (2011) om den svenska religiösa situationens komplexitet, med en långt gången sekularisering samtidigt som deltagandet i de traditionella riterna är högt. Pettersson ser detta som typiskt för de nordiska länderna. Han kallar detta för den *nordiska paradoxen*. Denna förändring, där fokus för medlemmarna förflyttats från religion till tradition, är något som påverkat de anställdas kommunikativa arbete inom Svenska kyrkan. Kommunikatör Jakob Sunnliden menar att kyrkans roll i människors liv har mindre att göra med idéer och teologi och mer att göra med de traditioner som kyrkan förknippas med (Personlig kommunikation, 23 april, 2013). Sunnliden ser de kyrkliga riterna, som exempelvis dop, bröllop och begravningar, som djupt rotade i vår folksjäl och viktigt för att förstå Svenska kyrkans roll i samhället. Svenska kyrkans förändrade roll i

samhället är något som finns i de anställdas medvetande och något som påverkar deras dagliga arbete och därmed också organisationens kommunikation. Prästen Gudrun Erlanson beskriver förändringen:

”Vi måste ju acceptera att vi inte är ensamma på arenan. Och det känns tydligt alltså. [...] Skolan är ju ett bra exempel på detta och sjukhuset också. Men skolan är ett bra exempel. På 90-talet så hade jag kontakter med alla skolor i vår församling och det var fullständigt självklart att man skulle ha avslutningar och att man kom till olika visningar som vi hade. Och nu får man istället uppsöka skolorna och lära känna lärarna och berätta om vad det är som är bra, vad vi har som är unikt och som deras elever kan ha nytta av. [...] Det är inte givet längre och vi får också acceptera att vi lever i ett samhälle där det inte är givet.” (Gudrun Erlanson, personlig kommunikation, 4 april, 2013)

I ovanstående citat kan vi se hur organisationens roll i samhället förändrats under de senaste decennierna. Erlanson ger uttryck för att organisationens självklara roll har gått förlorad. Då organisationen tidigare ansågs ha en självklar roll i skolan, måste de nu arbeta för att få besöka eleverna i landets skolor. Den ställning som Svenska kyrkan tidigare hade kan relateras till Suchmans (1995) legitimitetsteori och i synnerhet kognitiv legitimitet. Suchman talar om en kognitiv legitimitet som bygger på att omgivningen tar organisationen för givet, oavsett om de uppfattar den som negativ eller positiv. Suchman talar också om kognitiv legitimitet där organisationens omgivning förklarar och förstår organisationen genom att den vilar på kulturella modeller. Svenska kyrkans historiska och kulturella plats i det svenska samhället har säkerligen varit en starkt bidragande faktor till kyrkans starkt legitima ställning. Kyrkans skiljande från staten, som resulterade i ett ökat medlemstapp, och samhällets sekularisering och individualisering gör att denna särställning idag kan ifrågasättas. Äger Svenska kyrkan denna typ av legitimitet idag? Även prästen Björn Kjellström talar om kyrkans försvagade roll i samhället. Under hans trettio år som präst ser han en dramatisk förändring:

”När jag kom ut som präst och när jag läste var det fortfarande så att kyrkan hade en stark traditionell förankring i samhället. [...] Att man var ganska ensam aktör vad gäller vissa saker i samhället. Du hade konfirmation, vigslar, begravningar och den typen av förrättningar. Sedan Svenska kyrkan klippte banden med

svenska staten har svenska kyrkan blivit en aktör bland många andra aktörer i samhället som värdeburen organisation. Den här särställningen som kyrkan haft, och fortfarande har på många sätt har ändå förändrats på många sätt.” (Björn Kjellström, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

Idag uppfattas organisationen som diffus i vissa medlemmars ögon. Björn Gustavsson beskriver en allt större grupp som är ”nollställda”, som varken har en negativ eller en positiv uppfattning om organisationen och tror att när de anställda i Svenska kyrkan arbetar med sina kyrkliga uppgifter så tror de ofta att det de sysslar med är viktigt för alla människor och tillägger:

”Så inser vi inte att för massor av människor så ’vadå kyrka?’ [...] Men annars så tror jag att vi i kyrkan ibland inte inser hur stor den gruppen är och hur långt borta den är från kyrkans vardag.” (Björn Gustavsson, 9 april, 2013)

Det finns en uppfattning bland de anställda att organisationen inte förstås av medlemmarna. De gör uttryck för att vilja förklara organisationen och förtydliga dess arbete och mission.

Rollen har också förändrats av det faktum att man inte längre är en del av myndighetssamhället, med en kyrka som hade ansvar för statliga administrativa uppgifter som exempelvis folkbokföring. I synnerhet efter kyrkans skiljande från staten år 2000 anser prästen Björn Kjellström att Svenska kyrkan har *”blivit en aktör av många aktörer i samhället”* och tror att kyrkan måste vänja sig vid att vara aningen mer marginaliserad (Personlig kommunikation, 9 april, 2013). Kjellström tror att Svenska kyrkan kommer utvecklas från en organisation som har haft en tydlig identitet, med ett klart och tydligt budskap och svar på frågor, till att bli en organisation som istället ställer frågor.

Genom intervjuer med präster och kommunikatörer har vi internt kunnat urskilja en väldigt pluralistisk bild av Svenska kyrkan och den roll organisationen bör ha i vårt sekulariserade samhälle. Vi har stött på en rad epitet och benämningar som används för att beskriva Svenska kyrkan. I första hand benämns organisationen i religiösa termer som *trossamfund*, *statskyrka* eller *folkkyrka*, men vi har också stött på benämningar som *kulturproducent*, *kulturverksamhet*, *konserterarrangör*, *social välgörenhetsinrättning*, *samhällsaktör*, *kontrastkultur*, *motkultur*, *kollektivt*

minne, vikarierande godhet, krisberedskapsorganisation och sammanhållande faktor (Personlig kommunikation 3, 4, 8, 9, 9, 23 april, 2013). När vi i intervjuer med anställda inom Svenska kyrkan stöter på fjorton epitet på organisationen tyder det på att den kommunikativa utmaningen för Svenska kyrkan är stor och komplex. Organisationens komplexa karaktär är något som även förmedlas i artikeln *Is there a gap between the church and the people?* (Arborelius, Bråkenhielm och Pettersson, 2010). Författarna visar på en polarisering inom Svenska kyrkan. Denna polarisering har även vi stött på i vår studie över organisationens kommunikation. Vi kommer i nästa avsnitt redogöra för två olika synsätt som vi kan identifiera bland Svenska kyrkans anställda över hur de bör kommunicera och bygga sitt varumärke.

4.2 Två synsätt på Svenska kyrkans kommunikation

I föregående avsnitt har vi kunnat visa på hur Svenska kyrkans självklara ställning i samhället gått förlorad och hur organisationens legitimitet i samhället till viss del försvagats. De anställda verkar vara överens om att frågor rörande organisationens legitimitet och ställning i samhället i många avseenden är en kommunikativ fråga. Prästen Gudrun Erlanson anser att en viktig uppgift för Svenska kyrkan är att informera och kommunicera. Erlanson menar att en av kyrkans grunduppgifter är att skapa relationer och understryker vikten av att Svenska kyrkan kommer till tals (Personlig kommunikation, 4 april, 2013). Precis som tidigare internationell forskning visat på har även vi, med vårt empiriska fall, kunnat identifiera en polarisering i synen på religiös kommunikation. Tidigare internationell forskning har visat på ett kraftigt motstånd mot marknadsföring i religiösa organisationer. Vi har inte stött på detta motstånd bland våra intervjupersoner, men däremot har dessa intervjupersoner bekräftat att detta motstånd existerar. Vi kan även se en polarisering inom organisationen som handlar om *hur* organisationen kommunicerar. Präster och kommunikatörer inom Svenska kyrkan har vittnat om meningsskiljaktigheter i hur organisationen genom kommunikation bör bygga sitt varumärke, alltså hur de genom symboler i form av grafisk profil, kontinuerligt förmedlade budskap och associationsskapande skapar igenkänning och varumärkeskapital (Rosenbaum-Elliott, Percy & Pervan, 2011). Äldre föreställningar om religionens oförenlighet med marknadskommunikation finns i viss mån kvar, om än i sin

mildaste form. Men desto mer pekar på att även de religiösa organisationerna anammat näringslivets mer vinstdrivande sätt att kommunicera. Så verkar fallet vara inom Svenska kyrkan.

Nedan kommer vi att redogöra för två synsätt på hur Svenska kyrkan bör kommunicera som vi har kunnat identifiera bland de anställda; det mottagarorienterade respektive det sändarorienterade synsättet på Svenska kyrkans kommunikation. Vi har hämtat inspiration från Arborelius et al. (2010) som i sin studie presenterar det *mottagarorienterade* och det *sändarorienterade* synsättet på Svenska kyrkan. I den studien fokuserar författarna främst på hur präster och församlingsmedlemmar anser att kyrkan bör agera. Vi har valt att använda dessa begrepp i vår studie, men syftar då på hur kyrkan kommunicerar. De med det mottagarorienterade synsättet på Svenska kyrkans kommunikation anser att kommunikationen bör rikta sig till alla och att den bör utformas efter medlemmar och icke-medlemmars preferenser. Kommunikationen bör utformas utifrån mottagaren. De med det sändarorienterade synsättet på Svenska kyrkans kommunikation anser att det som bör kommuniceras i huvudsak är den kristna tron, och att budskapet inte bör formuleras efter målgruppens önskemål. Kommunikation bör utformas utifrån sändaren.

Vi kommer nu att presentera de två synsätt vi har identifierat hos de anställda inom Svenska kyrkan rörande hur organisationen bör kommunicera, för att senare i studien lyfta fram de motsättningar som finns mellan dessa två synsätt.

4.2.1 Synsätt 1: Det mottagarorienterade synsättet

I den här delen presenteras det mottagarorienterade synsättet på Svenska kyrkans kommunikation. De inom Svenska kyrkan som har det mottagarorienterade synsättet på organisationens kommunikation anser att budskapet bör utformas för att tilltala så stor andel av medborgarna som möjligt. Budskapet bör utformas efter intressenternas syn på samhället och på kyrkans roll.

Genom att vara en mottagarorienterad kyrka öppnar organisationen upp sig mot såväl icke-medlemmar som sina 6,5 miljoner medlemmar (Bromander, 2011). Kyrkans kommunikation utformas då genom att kyrkan kontinuerligt omformulerar sitt budskap för att tilltala den breda massan (Lindbom, 2010). Bland våra in-

tervjupersoner kunde vi se att majoriteten av de anställda gav uttryck för denna syn på Svenska kyrkans kommunikation, både kommunikatörer och präster. Denna syn har många likheter med den syn som förespråkarna för religiös marknadsföring har inom tidigare, internationell forskning. Det vill säga att kyrkan bör använda sig av kommunikation för att tillgodose det behov organisationen har av att attrahera befintliga medlemmar och binda till sig nya, med målet att tillgodose deras önskemål (Shepherd, 2004). Prästen Björn Kjellström ger sin syn på Svenska kyrkans kommunikativa utmaningar:

”Jag tror att Svenska kyrkan mycket mer måste fundera på hur vi förmedlar vårt budskap och hur vi säljer vårt eget varumärke på något sätt i det här bruset som finns idag. Det tror jag inte alls man tänkte på för trettio år sedan, utan man gjorde som man alltid gjorde” (Björn Kjellström, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

”Men det har varit ganska traditionellt. Men att tänka i termer av mediestrategi, det är ganska nytt för oss.” (Björn Kjellström, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

Med ovanstående citat kan vi också se hur synen på kommunikation och marknadsföring har förändrats inom organisationen under de senaste trettio åren. Kjellström talar i termer av ”varumärke” och att ”förmedla budskap”. Detta exempel på den förändrade terminologi som används inom Svenska kyrkan stämmer väl överens med den historiska förändring som Wrenn och Mansfield (2001) beskriver i sin artikel, där praktiker inom religiös marknadsföring under andra halvan av 1900-talet började tala i termer av marknadsföringskoncept, konsumentmakt, kunder och kundbehov. Detta är ett resultat av en ökad acceptans för strategisk kommunikation inom religiösa organisationer. Det är intressant att notera att Kjellström talar om att kommunicera genom bruset som finns i dagens samhälle, något som påminner om typiska mål hos mer vinstdrivande organisationer. Denna förändrade terminologi kan ses som ett tecken på institutionell isomorfism. För att exemplifiera detta kan vi åter använda det exempel där prästen Björn Kjellström talar i termer av ”varumärke” och ”budskapsförmedling”. Bland kommunikatörerna inom Svenska kyrkan används detta språket kontinuerligt under intervjuerna, det är dock intressant att notera att detta språk även används av präster. Kjellström

nämner, i ovanstående citat, att det är nytt för de anställda i Svenska kyrkan att tänka i termer av ”mediestrategi”. Fredriksson och Pallas (2011) kunde i sin jämförelse av olika organisationers kommunikationsstrategier se hur dessa dokument i stor utsträckning var närmast identiska. I våra intervjuer med de anställda inom Svenska kyrkan ser även vi tecken på denna homogenisering, alltså hur organisationer tenderar att imitera varandras tanke- och tillvägagångssätt för att eliminera olika typer av osäkerhet (DiMaggio & Powell, 1983). Kjellström fortsätter tala om Svenska kyrkans kommunikativa utmaning:

”Jag tror att svenska kyrkan, det vi har är oerhört bra. Det vi behöver göra är att mer ofta tala om vad vi faktiskt gör. [...] Vi är en del av det här samhället på väldigt grundläggande sätt i alla sektorer. [...] det där tror jag vi ofta måste påminna om. Vi kan inte utgå från att människor själva kommer ihåg det här, vi måste ge människor argument för att stanna kvar som medlemmar i kyrkan.”
(Björn Kjellström, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

I ovanstående citat ser vi Kjellström återigen tala om att anpassa budskapet efter målgruppens preferenser, med målet att attrahera och binda medlemmar och nya medlemmar. Det är även tydligt att förespråkarna för det mottagarorienterade synsättet anser att ett av kyrkans viktigaste kommunikativa mål bör vara att behålla så många medlemmar som möjligt, snarare än att få dem att tro på det kristna budskapet. Genom att informera organisationens befintliga medlemmar om det arbete som Svenska kyrkan utför ska medlemstappet bromsa. Genom att förklara sin organisation och göra den begriplig för medlemmar och icke-medlemmar ska organisationen legitimera sin roll och därmed skapa ett existensberättigande. Förkunnandet av evangelium bortprioriteras till förmån för andra, i medlemmarnas ögon, mer attraktiva budskap.

Som ett resultat av de senaste decenniernas samhällsförändringar, en utveckling av marknadskommunikationsfältet och en förändring av religiösa organisationers mentalitet går det idag att tala om så kallad *religious branding* inom religiösa organisationer (Einstein, 2001). Religiösa organisationer implementerar då strategiskt varumärkesarbete med målet att förändra sin ”produkt” med ett speciellt varumärkesnamn, som konsumenten kommer ihåg och har positiva associationer till. Genom att kombinera symboler, språk och berättelser så kan det strategiska varu-

märkesarbetet bidra med ökad medvetenhet och förändrade uppfattningar, i syfte att stärka organisationens varumärkeskapital (Rosenbaum-Elliot, Percy & Pervan, 2011). Hur detta arbete yttrar sig i praktiken presenterar vi senare i analysen (Se 4.3). I citatet nedan berättar prästen Gudrun Erlanson om hur Svenska kyrkan genomfört marknadsundersökningar för att ta reda på vilka budskap som är mest attraktiva bland kyrkans intressenter.

”Det finns ju undersökningar som, det skulle informatörerna kunna säga, att om vi satsar på diakoni, alltså att hjälpa socio... utstötta människor, så vinner vi på det. Det tycker folk är bra. Hjälp gärna andra. [...] De som är våra medlemmar, de är vi ju skyldiga att lyssna på, vad de tycker pengarna ska användas till.” (Gudrun Erlanson, personlig kommunikation, 4 april, 2013)

Enligt Erlanson bör kommunikationen utformas efter medlemmar önskemål och bör passa för den breda massan. Erlansons syn på marknadskommunikation inom Svenska kyrkan har många likheter med de gemensamma nämnare som Shepherd (2004) identifierar hos förespråkarna för religiös marknadsföring i sin artikel *Religious marketing*, alltså att marknadsföringen tillgodoser religiösa organisationers behov av att attrahera och binda till sig nya medlemmar, för att tillgodose deras önskemål. Marita Brodin, kommunikatör på den centrala informationssavdelningen i Uppsala, delar också med sig av vad hon anser är viktigt i Svenska kyrkans kommunikation: *”Öppenhet. Att vi välkomnar alla som söker sig till oss. Att man vill ge rum för möten med gud. För alla. Om man är medlem, icke medlem, tidigare medlem, troende”* (Personlig kommunikation 15 april, 2013).

Att marknadsundersökningar genomförs inom organisationen för att ta reda på vad som ska kommuniceras för att nå högsta tänkbara effektivitet är ett tecken på att marknadsföring inom Svenska kyrkan idag är väldigt accepterat. Implementeringen av marknadsundersökningar i syfte att ta reda på vad medlemmarna vill att Svenska kyrkans kommunikation ska bestå av är också ett tecken på att kyrkan arbetar med målsättningen att skapa legitimitet för organisationen i samhället. I ett försök att eliminera osäkerheten kring vad organisationen står för implementerar de arbetssätt från andra organisationer. Dock inte nödvändigtvis de mest effektiva, utan arbetssätt som anses vara *”det rätta sättet att göra saker på”* (Eriksson-

Zetterqvist, 2009). Kommunikatör Jakob Sunnliden talar också om vilka budskap som är mest attraktiva:

”De flesta är med av traditionella skäl, och sen är det solidariska och sist troende. Och sen vet vi att de här tre grupperna finns, så när vi ska kommunicera försöker vi kommunicera på ett språk som träffar de som är med av tradition, och sen de som är med av solidariska, och sist tron. Och det gör ju att internt kan man få lite kritik. För vi ska ju prata om Jesus, det är ju det som är vår grej. Och det är ändå den minsta del som våra medlemmar vill höra om Jesus, för de är inte med av de anledningarna, de är med av andra skäl.” (Jacob Sunnliden, personlig kommunikation, 23 april, 2013)

Sunnliden visar här hur han prioriterar när han lägger upp sitt kommunikativa arbete inom Svenska kyrkan. Genom att lägga tyngdpunkten på vissa budskap före andra vill Sunnliden utforma Svenska kyrkans kommunikation för att nå högsta möjliga effektivitet, i form av högt medlemsantal. Detta uppnås genom att prioritera tradition och solidaritet före att kommunicera den kristna tron. Med tradition menar Sunnliden exempelvis bröllop, dop och begravningar samt att medlemskapet bottnar i familjära traditioner. Med solidaritet menar Sunnliden det arbete som Svenska kyrkan utför i förmån för samhällets utstötta och det diakoniska arbetet. Tron handlar således om förkunnandet av evangelium. Det anmärkningsvärda med Sunnlidens kommunikativa förhållningssätt är inte huruvida hans arbetssätt är effektivt eller ej, utan hur tydligt kommunikationen anpassas för att tillgodose medlemmarnas och icke-medlemmarnas förväntningar och önskemål på Svenska kyrkans kommunikation. Förkunnandet av evangelium, som av vissa ses som den huvudsakliga uppgiften för ett kristet samfund, får stå tillbaka inom marknads kommunikationen för att istället lyfta fram andra aspekter, så som exempelvis kyrkans välgörenhetsarbete och reklamkampanjer för konfirmationsläger. Sunnlidens synsätt vittnar om ett sökande efter legitimitet i samhället, ett sökande efter ett existensberättigande. Dowling och Pfeffer (1975) beskriver hur organisationer i sitt sökande efter legitimitet har en benägenhet att anpassa sig efter samhällets rådande normer och värderingar. Strävan efter legitimitet innebär en förändring i eller en anpassning av organisationens mission och implementeringen av symboler och arbetssätt för att organisationen ska associeras med legitima so-

ciala institutioner och aktiviteter. En exemplifiering av denna anpassningsprocess, som kan kopplas till Svenska kyrkan, är organisationen YMCA. Zald och Denton (1963) gjorde en studie på YMCA och hur organisationens historiska förändring sett ut. Vad som tidigare varit en tydligt evangelisk och religiös organisation hade med tiden blivit allt mer sekulariserad. De kunde visa att i sitt sökande efter legitimitet hade YMCA genomgått en sekulariseringsprocess i samma takt som övriga samhället. Det går att ställa sig frågan om huruvida Svenska kyrkan genomgår samma sekulariseringsprocess? Legitimitetsprocesser bottnar i organisationens rädsla för att inte bli förstådda av sin omgivning. Om inte omgivningen kan förklara och förstå organisationens existens tappar den snart betydelse för intressenterna (Suchman, 1995). Det finns en möjlighet att Svenska kyrkan genom att sekularisera sitt budskap försöker göra sig förstådd i en sekulariserad omvärld. Vi ser här vilken stark inverkan strävan efter legitimitet kan ha för en organisations kommunikation.

De med det mottagarorienterade synsättet anser att Svenska kyrkans kommunikation bör rikta sig till så många som möjligt. Med hjälp av, i den stora massans ögon, attraktiva budskap ska Svenska kyrkan skapa positiva associationer hos intressenterna, och därmed minska det ökade medlemstappet som organisationen drabbats av sedan skiljandet från staten år 2000. Genom att föra fram andra budskap än den kristna tron vill man attrahera fler intressenter och därmed legitimera organisationens existens i det sekulariserade och individualistiska samhället.

4.2.2 Synsätt 2: Det sändarorienterade synsättet

I den här delen presenteras det sändarorienterade synsättet på Svenska kyrkans kommunikation. De inom Svenska kyrkan som har det sändarorienterade synsättet på organisationens kommunikation anser inte att budskapet bör anpassas i syfte att tillgodose intressenternas önskemål och preferenser. De anser att det kristna budskapet, förkunnandet av evangelium, är kyrkans viktigaste uppgift och att detta budskap inte bör tonas ner till förmån för, i intressenternas ögon, mer attraktiva budskap. De med det sändarorienterade synsättet anser alltså att det kristna budskapet bör förmedlas till medborgarna som därmed har rätten att säga ja eller nej

till det budskapet. Prästen Björn Gustavsson ger uttryck för denna åsikt i nedanstående citat:

”Som jag var inne på så är det viktigaste för mig att kommunicera tron. Budskapet eller iden eller vad man vill säga, och att det är själva grunden. Jag kan i sig tänka mig en livskraftig kyrka, en kyrka som betyder mycket i samhället för människor som inte är så stor som kyrkan är idag. [...] Ett av modeorden i kyrkan är öppenhet, och det är naturligtvis klart att kyrkan ska vara öppen, men det betyder inte att man ska på något sätt reducera budskapet för att behålla människor...”
(Björn Gustavsson, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

Detta citat ger en bra bild av det synsätt som den sändarorienterade gruppen har på Svenska kyrkan och dess kommunikation. Detta synsätt kan ses som en kritik mot det mottagarorienterade synsättet. En kritik som handlar om hur det mottagarorienterade synsättet påverkar organisationens kommunikativa tillvägagångssätt. Målet med kommunikationen blir snarare att behålla medlemmar och ekonomiska intressen går före vad de sändarorienterade förespråkarna anser vara kyrkans huvudsakliga uppgift, det vill säga att förkunna evangelium. Gustavsson anser inte att en framtida organisation med ett mindre antal medlemmar skulle vara något negativt, utan något som kan göra organisationen mer ”livskraftig”. Gustavsson visar dock inget motstånd mot applicerandet av marknadsföring inom en religiös organisation, utan talar bara om att inte reducera trosbudskapet till förmån för, i intressenternas ögon, mer attraktiva budskap. Tidigare internationell forskning visar på att det finns ett starkt motstånd mot religiösa organisationers användning av marknadskommunikation (Shepherd, 2004). Även om Gustavsson inte visar något motstånd mot marknadsföring av Svenska kyrkan menar prästen Björn Kjellström att det till viss del finns ett sådant motstånd bland organisationens medlemmar:

”Ibland ger det till och med ett negativt resultat när människor tycker att svenska kyrkan inte ska förknippas med den typen av försäljningskampanjer. Man måste hela tiden balansera det här. Vi kan inte gå ut och råsälja på det sättet du kan göra när du säljer en annan produkt som till exempel Mediamarkt gör. Det funkar inte med den värdegrund vi står på.” (Björn Kjellström, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

Kjellström syftar på en reklamkampanj för Svenska kyrkan som vann priset ”Guldägget”, men som, enligt Kjellström, inte resulterade i några positiva effekter för Svenska kyrkan. Kjellström menar att det finns en problematik i att använda denna typ av marknadsföringskampanjer på en organisation som Svenska kyrkan, alltså en religiös organisation. Uppfattningen om att marknadsföring skulle vara oförenligt med religiösa organisationer är en uppfattning som uppmärksammats i tidigare, internationell forskning rörande religion och marknadskommunikation (Wrenn & Mansfield, 2001) och nu något som vi kan påvisa existerar även i en av de skandinaviska religiösa organisationerna, och visar på att den debatt angående begreppet marknadsföring som forskarna Kotler och Levi (1969) startade fortfarande är aktuell, även bland praktiker. Kjellström anser att det finns en tydlig skillnad mellan Svenska kyrkan och samhällets övriga företag och organisationer. I citatet ovan talar han om Svenska kyrkans unika värdegrund och det faktum att organisationen inte kan ”råsälja” på samma sätt som näringslivets mer vinstdrivande företag. Kjellström menar att kyrkans produkt är så speciell att det inte går att jämföra Svenska kyrkan med ”*affärsdrivna företag som har en klar och entydig produkt att sälja*” (Personlig kommunikation, 9 april, 2013). Denna distansering från övriga företag och organisationer vittnar visserligen inte om ett motstånd mot religiös marknadsföring, men kan böttna i äldre föreställningar om kyrkans unika organisation, och därmed religionens oförenlighet med marknadsföring. En viss grad av motstånd verkar alltså existera, och det finns röster inom organisationen som anser att budskapen anpassas i allt för hög grad efter den breda massans preferenser. Prästen Björn Gustavsson är en av dessa röster:

”I dåliga fall så blir kyrkan bara en spegel av tidsandan och den rådande ideologin, och då kommer kyrkan snart att bli änka och då har hon inte så mycket betydelse längre. Man ska inte gifta sig med tidsandan.” (Björn Gustavsson, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

Gustavsson är kritisk till det mottagarorienterade synsättet på Svenska kyrkans kommunikativa arbete och talar om risken att organisationen tappar betydelse för medlemmarna. Återigen ser vi hur organisationens legitimitet är i åtanke, men nu som argument från den sändarorienterade gruppen, och inte den mottagarorienterade.

Vi kan se att oavsett vilket synsätt de anställda har på Svenska kyrkans kommunikation så verkar det finnas en rädsla för att organisationen tappar sin betydelse i samhället, att den förlorar sin legitimitet (Parsons, 1960). Den stora skillnaden mellan de två olika synsätten verkar ligga i hur de anser att Svenska kyrkan kommunikativt ska lösa detta. Dowling och Pfeffers (1975) legitimitetsteori bygger på en önskan att förklara organisationen för dess intressenter. Organisatorisk legitimitet uppnås när organisationen är förstådd, inte när den är önskvärd. Gustavsson verkar vara av den uppfattningen att om kyrkan inte kommunicerar tro och religion så förstår inte medborgarna organisationen. Parson (1960) menade att organisatorisk legitimitet handlar om att rättfärdiga sin rätt att existera för medborgarna, dels med syftet att fortsätta kommunicera. Representanter för båda dessa synsätt vittnar om rädslan för organisationens försvagade legitimitet i samhället, en rädsla för ett förlorat existensberättigande. Gustavsson vittnar om en oro att Svenska kyrkan, i sin anpassning till tiden och det sekulariserade samhället, förlorar sin mening. Gustavsson anser att Svenska kyrkan och religionen i sig har förlorat en del av sin betydelse under de senaste decennierna. Han tror att en möjlig orsak till organisationens minskade betydelse är den ökade sekulariseringen i samhället, men också en så kallad ”inre sekularisering” inom Svenska kyrkan (Personlig kommunikation, 9 april, 2013) Gustavsson tror att detta påverkar Svenska kyrkans kommunikativa budskap:

”Det är lite grann det jag menar med kyrkans inre sekularisering, att kyrkan ibland tappar bort sitt eget budskap för att dels hänga med i tiden, men också som jag tror är en av de viktiga sakerna för många i kyrkan... det beror på vilken roll man har, och då tänker jag på de som på olika sätt har ansvar för ekonomi, för dem är det ju viktigt att det finns många medlemmar i Svenska kyrkan som betalar sin medlemsavgift. [...] och då är man rädd för att det ska hända någonting som gör att folk går ut kyrkan, och då är det viktigt att visa på vad kyrkan är bra för.”
(Björn Gustavsson, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

Gustavsson menar att denna inre sekularisering som pågår inom organisationen bottnar i en rädsla för ett ökat medlemstapp. Oron att organisationen ska tappa medlemmar har påverkat Svenska kyrkans kommunikation i en sekulariserad riktning. Genom diverse undersökningar har Svenska kyrkan tagit reda på att organi-

sationens medlemmar inte är medlemmar på grund av den kristna tron. Undersökningar har också visat att kommunikationen attraherar flest medlemmar och icke-medlemmar om budskapet inte bygger på den kristna tron (Gudrun Erlanson, 4 april, 2013). Skiljandet från staten, och det faktum att skattesedeln varje år visar den procentuella avgift som betalas till Svenska kyrkan, har alltså påverkat kommunikationen i en sekulariserad riktning, där religionen tonas ner för att attrahera så många människor som möjligt. Religionshistoriker Johanna Gustafsson-Lundberg talar om en grupp inom Svenska kyrkan som anser att mångfalden i vad Svenska kyrkan gör och kommunicerar har skadat medlemmarnas och icke-medlemmarnas bild av vad organisationen faktiskt står för:

”En strategi är ju att säga att Svenska kyrkan alltid livnärt mångfald. Och då säger vissa att det är så mycket mångfald att ingen vet vad Svenska kyrkan står för? Hur mycket mångfald kan man härbärgera?” (Johanna Gustafsson-Lundberg, Personlig kommunikation, 3 april, 2013)

Den inre sekularisering, som Gustavsson talar om, kan kopplas till exemplet som Zald och Denton (1963) presenterar genom sin undersökning av organisationen YMCA. De kunde se hur YMCA, i sin jakt på legitimitet i samhället, sekulariserades i takt med att det amerikanska samhället blev mer och mer sekulariserat. Detta verkar alltså vara fallet även inom Svenska kyrkan, som också tonar ner det religiösa i sin kommunikation. Detta stämmer väl överens med teorier om institutionell isomorfism, i synnerhet det som DiMaggio och Powell (1983) kallar för den mimetiska kraften. När organisationer upplever en så kallad symbolisk osäkerhet, som ett resultat av exempelvis kulturella förväntningar på organisationer. I en sekulariserad omvärld väljer Svenska kyrkan att också sekulariseras, vad prästen Björn Gustavsson kallar inre sekularisering (Personlig kommunikation, 9 april, 2013). Denna isomorfism uppkommer som ett resultat av att organisationer strävar efter legitimitet, och anpassar sig på grund av detta till samhällets rådande normer och värderingar (DiMaggio & Powell, 1983). Trots att Gustavsson anser att det kristna budskapet bör föras fram i Svenska kyrkans kommunikation är han samtidigt av den uppfattningen att det inte är det mest effektiva kommunikativa tillvägagångssättet:

”Ja, lite grann tror jag att det är så därför att det finns i kristen tro en anstöt. Någonting som människor reagerar på och har svårt att acceptera. [...] Det var väl det du frågade från början, om människor är rädda för tro och om det är svårt att kommunicera det här. Samtidigt så om kyrkan inte gör det har den förlorat sitt värde.” (Björn Gustavsson, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

Om Svenska kyrkan i sin kommunikation tonar ner det kristna budskapet och väljer att föra fram mer attraktiva budskap förlorar den sitt värde, enligt Gustavsson, även om det ur effektivitetssynpunkt vore bättre. Gustavsson verka anse att organisationens och religionens legitimitet bottnar i den kristna tron och det faktum att medlemmarna är troende. Detta i motsats till den grupp inom organisationen som har ett mottagarorienterat synsätt, och som istället verkar anse att kyrkan får sin legitimitet genom att kommunicera nytta och vinsterna med organisationen. Gustavsson tror att det inom Svenska kyrkan finns ett behov av att kommunicera samhällsnyttan med organisationen men anser inte att detta bör vara kyrkans viktigaste uppgift. Att kommunicera den roll kyrkan har när det kommer till krisberedskap, musikaliska evenemang eller diakoni bör inte föras fram i kommunikationen på bekostnad av det kristna budskapet:

”Men jag tror inte att det heller är det viktigaste utan kyrkan är kyrka eftersom den är kristen, för att den har ett budskap, för att den tror på Gud, för att den tror Gud har sänt oss med ett budskap och att Gud har visat sig hurdan Gud är genom Jesus, och då är kyrkans viktigaste uppgift att bära det budskapet till människor och den får människor lov att säga ja och nej till det. Där är själva centrum och där är det som är viktigast och omistligt.” (Björn Gustavsson, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

De med det sändarorienterade synsättet på Svenska kyrkans kommunikation anser att Svenska kyrkans huvudsakliga kommunikativa uppgift är att sprida det kristna budskapet. Synsättet kan ses som en kritik på det mottagarorienterade synsättet och handlar till stor del om en rädsla att Svenska kyrkan tappar sin betydelse om religionen urvattnas till förmån för, i intressenternas ögon, mer attraktiva budskap.

4.2.3 Tre budskapskategorier

Genom att identifiera två olika synsätt på hur Svenska kyrkan kommunicerar kunde vi se att de två olika synsätten föredrar olika budskapsstrategier. Beroende på vilket synsätt den anställde har påverkades synen på vilka budskap som bör vara tongivande i organisationens kommunikation. Nedan presenteras de budskapskategorier vi funnit i vår analys av organisationen.

Det gemensamma för de två synsätten på Svenska kyrkans kommunikation är att huvudbudskapen som används är tradition, solidaritet samt tron. Vad som skiljer dessa synsätt åt är hur de anser att budskapskategorierna ska kombineras och prioriteras. De som har det mottagarorienterade synsättet på Svenska kyrkans kommunikation anser att budskapen som är mest attraktiva i intressenternas ögon ska föras fram. Genom marknadsundersökningar har Svenska kyrkan tagit reda på att kommunikationen når högst effektivitet om de för fram tradition och solidaritet, på bekostnad av tron (Gudrun Erlanson, Personlig kommunikation, 4 april 2013). De som har det sändarorienterade synsättet på Svenska kyrkans kommunikation anser istället att intressenternas önskemål inte bör styra organisationens kommunikation. Den kristna tron ska kommuniceras, även om detta inte är det mest attraktiva budskapet. De anser inte att det är negativt att kommunicera budskapskategorierna solidaritet och tradition men det får inte vara på bekostnad av den kristna budskapet. Skillnaden mellan de två synsätten handlar därför till stor del också om vilken målsättning organisationen bör ha. Vill man ha en mindre organisation där majoriteten är troende eller vill man ha en så kallad folkkyrka där medlemskap handlar om tradition och välgörenhet?

Hur Svenska kyrkan bör kommunicera är en aktuell fråga för organisationens anställda. Nedan presenterar vi de motsättningar som finns inom organisationen rörande synen på kommunikation.

4.2.4 Motsättningar mellan de två synsätten

Vi har kunnat urskilja två olika synsätt på Svenska kyrkans kommunikation bland de anställda inom organisationen. Den huvudsakliga skillnaden mellan synsätten handlar om vilka budskap och vilken målsättning som Svenska kyrkan bör ha med

sin kommunikation. Då vi tidigare bara beskrivit de två synsätten vill vi i detta avsnitt belysa de motsättningar som finns mellan de två synsätten.

Johanna Gustafsson-Lundberg, religionshistoriker på Lunds Universitet, anser att det pågår en kamp om tolkningsutrymme inom Svenska kyrkan (personlig kommunikation, 3 april, 2013). När kyrkan skildes från staten år 2000 trodde vissa att kyrkan äntligen skulle få vara kyrka ”på riktigt”, med en tydlig kristen hållning. Andra menar att kyrkan inte kan blunda för att 70 % av svenska befolkningen är medlemmar i organisationen, och att kyrkan därför måste anpassa sig för att tilltala den breda massan. De sistnämnda menar att det inte går att lägga all kraft på de 6 % som faktiskt är aktivt troende i organisationen (Johanna Gustafsson-Lundberg, personlig kommunikation, 3 april, 2013). Vi ställer oss kritiska till tillförlitligheten i en siffra som mäter människors nivå av religiös övertygelse, men att en del av Svenska kyrkans medlemmar är ateister ser vi som ett rimligt antagande. På frågan om inte det kristna budskapet urvattnas för att tilltala den breda massan svarar Gustafsson-Lundberg:

”Det är ju kritiken från gemenskapssidan, om man får kalla den så. De säger ju det att det blir väldigt urvattnat. Det är en helt rimlig kritik tycker jag. Medan de andra säger att det blir för exklusivt.” (Johanna Gustafsson-Lundberg, personlig kommunikation, 3 april, 2013)

Med ”gemenskapssidan” syftar Gustafsson-Lundberg på den grupp som anser att Svenska kyrkan ska vara en tydlig kristen gemenskap, med ett sändarorienterat synsätt på Svenska kyrkan. Dessa anser alltså att religion urvattnas om kommunikationen tonar ner det kristna budskapet, medan de med det mottagarorienterade synsättet anser att Svenska kyrkan blir för exklusiv. Det går alltså att urskilja tydliga motsättningar i hur kyrkan bör agera och kommunicera. Vi frågade kommunikator Jakob Sunnliden om han kände av dessa motsättningar:

”Ja, det kan jag absolut känna av. Och det gör jag rätt ofta också. Men jag kan inte riktigt se bekymret med det på samma sätt. Jag kan förstå att man upplever ett bekymmer. Därför att man vill att... vi ska ju kommunicera Jesus, det är ju det som är världens frälsning. Och mycket riktigt, det ska vi göra, men folk vill ju inte

lyssna. Och... och då gäller det ju att hitta ett kommunikationssätt där folk lyssnar." (Jacob Sunnliden, personlig kommunikation, 23 april, 2013)

Att Svenska kyrkan tonar ner det religiösa i sin kommunikation ser inte Sunnliden som ett bekymmer. Han har dock förståelse för att andra ser detta som ett problem.

Enligt nyinstitutionell teori så finns det en risk att homogeniseringen i en diffust styrd organisation, i sin jakt på legitimitet, ökar. Ju större osäkerhet som råder gällande mål och medel, desto större blir risken att organisationer imiterar andra organisationer, på ett sätt som inte nödvändigtvis är det mest fördelaktiga för organisationer (DiMaggio & Powell, 1983). Osäkerheten gör att beslutsfattare inom en organisation lär sig de förväntade strategierna och agerar utifrån dessa (Hannan & Freeman, 1977). Svenska kyrkan är en väldigt decentraliserat styrd organisation, utan någon ledning som lägger fram hur organisationens informatörer och/eller kommunikatörer bör lägga upp sin kommunikation. Detta bidrar säkerligen till en del förvirrig gällande mål och medel. Informationschef Grue menar att det säkerligen hade varit mer effektivt med en mer centralstyrd organisation men att det inte fungerar för en organisation som Svenska kyrkan (personlig kommunikation, 8 april, 2013). Det går alltså inte att sätta upp enhetliga strategier och regler för hur kommunikationen ska utformas inom Svenska kyrkan. Det enda möjlighet den centrala informationsavdelningen i Uppsala kan göra för att påverka kommunikationen är att ta fram kommunikativa riktlinjer, som varje enhet sedan väljer att följa eller inte. En organisation med en centralstyrd ledning som bestämmer över varje enhet ute i landet är ett omöjligt scenario för Svenska kyrkan. Detta är problematiskt, men enligt de anställda ett nödvändigt ont:

"Du kan ha ambitioner på nationell nivå, men det är svårt för du måste nästan alltid hitta en slags lokal lösning där du är. För att kyrkan ändå alltid är där den är lokalt. Det är ju där samspelet med de omkringliggande samhällena sker. Så därför måste man nog hitta lokala lösningar hur man möter det här i framtiden." (Björn Kjellström, personlig kommunikation, 9 april, 2013)

Vi kan i vår studie visa på att det finns motsättningar mellan grupper inom Svenska kyrkan över hur organisationen bör kommunicera. Motsättningar gäl-

lande organisationens förmedlade budskap, hur organisationens ska uppfattas av intressenterna och vilka mål kyrkan bör ha med sin kommunikation. Vi kommer i nästa avsnitt undersöka hur organisationen i praktiken arbetar för att bygga sitt varumärke.

4.3 Svenska kyrkans kommunikation

I detta avsnitt kommer vi att analysera Svenska kyrkans kommunikationsstrategi, Svenska kyrkans tidning Amos och organisationens hemsida var för sig. Vi avslutar avsnittet med en övergripande diskussion om hur Svenska kyrkan bygger sitt varumärke genom de analyserade kanalerna.

4.3.1 Kommunikationsstrategin

”Svenska kyrkan ska vara ett redskap för guds rike och i varje tid och sammanhang erbjuda människor evangelium om Jesus Kristus i ord och handling. Att kommunicera tro och Kristuserfarenhet är en grundläggande uppgift för kyrkan. Kommunikation är till sin natur dubbelriktad. Kyrkans kommunikation sker genom möten med människor, med Guds ord och sakrament.” (Kommunikationsstrategi med ansvarsfördelning för Svenska kyrkan, 2011)

Inledningen på Svenska kyrkans kommunikationsstrategi redogör för en syn på kommunikation som enligt föregående del av analysen kan beskrivas som sändarorienterad, att trosbudskapet är och förblir det viktigaste för kyrkan att kommunicera. På sidan två i strategin verkar dock riktlinjerna visa på ett mer mottagarorienterat synsätt på hur Svenska kyrkan bör kommunicera i och med formuleringen: *”I kommunikationen ska mottagarperspektivet prioriteras.”* (Svenska kyrkan, 2011). Strategidokumentet påpekar även att organisationen ska kommunicera med syftet att *alla* människor upplever den relevant och trovärdig, vilket stärker vår uppfattning av att dokumentet har ett mottagarorienterat perspektiv.

I exemplen ovan synliggörs motsättningarna mellan det mottagarorienterade och det sändarorienterade synsättet i kommunikationsstrategin. Vikten av att kommunicera det kristna trosbudskapet lyfts gång på gång fram. Vidare lyfts ordet evangelium, det kristna budskapet, fram sju gånger i strategidokumentet, exempelvis i

Svenska kyrkans övergripande uppdrag: *”Utgångspunkten är vårt övergripande uppdrag: att vara ett redskap för Guds rike genom att i varje tid och kontext erbjuda människor evangelium om Jesus Kristus i ord och handling”* (Svenska kyrkans kommunikationsstrategi, 2011). Denna formulering pekar återigen på ett sändarorienterat synsätt på kommunikationen. Ytterligare formuleringar likt *”Svenska kyrkan ska ha hög tillgänglighet och bemöta människor på ett sätt som gör att alla känner sig sedda, respekterade och upplever kyrkan som relevant och trovärdig”* (Svenska kyrkans kommunikationsstrategi, 2011) talar återigen snarare för det mottagarorienterade synsättet. Vi har tidigare i vår analys kunnat redogöra för att tradition och solidaritet, snarare än tro, är det som majoriteten av medlemmarna anser vara viktigast (Se 4.2). Detta visar även Svenska kyrkans egen analyshetschef Bromander i en medlemsundersökning (Bromander, 2011).

Svenska kyrkans kommunikationsstrategi innehåller med detta i åtanke motsägelser då den å ena sidan förkunnar att tron är viktigast att kommunicera, men å andra sidan menar att det medlemmarna anser är viktigast ska kommuniceras, vilket då i huvudsak är solidaritet- och traditionsbudskap. Vi anser dock att det mottagarorienterade synsättet prioriteras då detta framkommer tydligast i strategiformuleringarna.

4.3.2 Tidningen Amos

I denna del analyserar vi vilka budskap som kommuniceras i Svenska kyrkans tidning Amos.

”Jag tror till exempel att Amos är en ganska bra väg. Därför att vi har ett högt lästal på den inte minst bland de som vi normalt sett inte möter. De är medlemmar, men vi möter dem inte i vår vardagsverksamhet. De läser den i hög grad. Man får ofta reaktioner tillbaka från människor som du inte möter annars som har läst, så Amos tror jag är en bra väg eftersom det är ett slags vuxet församlingsblad [...]det här är ett seriöst försök att kommunicera med människorna i Helsingborg i det som är existentiella livsfrågor.” (Björn Kjellström, 9 april, 2013)

I citatet ovan ger prästen Björn Kjellström sin bild på Svenska kyrkans tidning Amos. Kyrkan använder denna för att nå en bredare målgrupp än bara aktivt troende. Analysen av tidningen synliggör ett tydligt mottagarperspektiv i sitt budskap då innehållet är väldigt varierat (Amos, februari, 2013). Det nummer som analyserats har ett fastetema, vilket innebär att flertalet av artiklarna innehåller ett traditionsbudskap. Fyra av artiklarna i numret har ett fastetema: *"Fastan har fått ett uppsving"*, *"Fastan – inför påsken"*, *"Fastan"* och *"Mästerverket"*, och har därmed ett traditionstema. Dessutom finns det även en artikel om begravning: *"Eko-begravning – är det möjligt?"*, vilket innebär att antalet artiklar med traditionsbudskap totalt uppgår till fem. Antalet artiklar med solidaritets och välgörenhetsbudskap uppgår totalt till sex stycken: *"Prästen i häktet – en viktig ventil"*, *"Godhet från hjärtat"*, *"Jonsters gillar att ge"*, *"Rana kämpar mot hedersmord"*, *"Desperat situation i Syrien"* och *"Kristna flyr Sudan – men hoppet finns"* är rubrikerna på dessa. Trosbudskapet finns närvarande genom hela tidningen även om det inte finns någon uttalad artikel med detta budskap. Amos innehåller dessutom intervjuer med kända medieprofiler som Maria Montazami, journalisten Johan Hakelius och mathistorikern Edward Blom. Dessa personer har en uttalad tro på Gud, men i och med att de är offentliga personer fungerar de troligtvis även som en dragningskraft för läsare som inte är intresserade av det kristna budskapet i sig, men som intresserar sig för personerna i fråga. I övrigt innehåller Amos även inslag som går att finna i de flesta nöjesmagasin: boktips, informationssidor "fem på stan-frågor", Twitter-flöden, reklamannonser och Spotify-listor. Denna typ av innehåll finns i de flesta typer av tidningar och är tecken på isomorfa krafters påverkan på organisationen. För att uppfattas som legitim hos målgruppen tar kyrkan efter andra medier. På så sätt hoppas organisationen reducera osäkerheten hos läsarna och på så sätt få legitimitet av omvärlden (Suchman, 1995). Detta stämmer överens med det Fredriksson och Pallas (2011) påstående om kognitiva processers påverkan på organisationers kommunikation.

I och med att Svenska kyrkan använder sig av tradition och solidaritet är det mottagarorienterade synsättet tydligt dominerande. De mer sekulärt influerade innehållsdelarna som exempelvis boktipsen vittnar om att målet med tidningen är att tilltala fler än bara troende medlemmar. Trosbudskapet finns närvarande, men det är nedtonat. Att Svenska kyrkan har ett mottagarorienterat synsätt i Amos vittnar

om att kommunikationsstrategin följs i denna kommunikationskanal. Att budskapen konsekvent kommuniceras i Amos ser vi som en strategi för att skapa igenkänning kring vad organisationen står för. Denna konsekvens i budskapsanvändandet stämmer väl överens med de rekommendationer forskningen inom fältet *corporate branding* ger för långsiktig överlevnad för organisationer (Hatch & Shultz, 2009).

4.3.3 Hemsidan

I kommunikationen på Svenska kyrkans hemsida syns ett mottagarorienterat fokus (Svenska kyrkan, 2013). Det här blir tydligt i de huvudlänkar som syns på startsidan då länkarna heter *Tro och andlighet*, *Internationellt arbete* och *Kyrka och samhälle*. Dessa länkar tilltalar både de kristna medlemmarna, de som är medlemmar för solidariteten, och de som är medlemmar för att ta del av eller bevara traditionerna. Detta strategiska val överensstämmer med de strategier Svenska kyrkan satt upp för kommunikationen och som formuleras i kommunikationsstrategin. I Svenska kyrkans kommunikationsstrategi framgår det klart och tydligt att organisationen ”vänder sig till alla människor” och att ”webben är ett nav i kommunikationen” (Svenska kyrkans kommunikationsstrategi, 2011). Nyheterna på hemsidans startsida präglas av budskap som visar på organisationens samhällsnytta, både i Sverige och internationellt. Nyheterna har rubriker som: ”Rättviseperspektiv i kyrkans remissvar om klimatfrågan”, ”Svenska kyrkan i klimatsamtal med Vita huset”, ”ACT-alliansen ger stöd till jordbävningsdrabbade i Kina”, ”Så fick Haiti stöd efter orkanen Sandy” och ”Svenska kyrkan utbildade i konfliktlösning inför valet i Kenya” för att ta de fem första.

Vår tolkning är att tyngden ligger på att kommunicera solidariska, samhällsnyttiga budskap och att dessa får företräde i förhållande till tron i kommunikationen på hemsidan. Ingen av de senaste nyhetsartiklarna handlar nämnvärt om tro, och de övriga funktionerna på startsidan, Facebook-länken, bloggarna, informationen om kyrkovalet handlar inte heller de nämnvärt om tro. Funktionen ”Be en bön på nätet” (Svenska kyrkan, 2013) är den funktion som tydligast har ett trosbudskap. Men vid navigering in på länken möts besökaren av budskapet: ”Kanske är du troende. Kanske tror du på något. Kanske tror du inte alls. Den här webbplatsen är öppen för alla; Troende, sökare och tvivlare.” (Svenska kyrkan, 2013) vilket

tyder på att även denna är mottagarorienterad, alltså vänder sig till *alla*. Trots att trosbudskapet finns drar vi ändå slutsatsen att det mottagarorienterade synsättet dominerar, då de andra budskapskategorierna tar större plats. Att de solidariska och traditionella budskapen får större utrymme än de trosinriktade går i linje med de tankar kring kommunikationen som de intervjupersonerna har som delar det mottagarorienterade synsättet (Se 4.2.1.).

Att Svenska kyrkan anser webben vara ett viktigt strategiskt verktyg för att nå målet att tilltala *alla* syns även i andra funktioner på startsidan. Att organisationen så tydligt använder hemsidan för att kommunicera att den riktar sig till alla tyder på en medvetenhet kring kommunikationskanalernas effekt på varumärket. Svenska kyrkan vill att deras varumärke ska förknippas med öppenhet och tydlighet, och genom att använda hemsidan för att uppfylla strategikraven på tydlighet, regelbundenhet och enkelhet (Svenska kyrkans kommunikationsstrategi, 2011) visar organisationen på en medvetenhet om att långsiktigt och ihållande varumärkesbyggande ökar organisationens överlevnad på sikt (Hatch & Schultz, 2009).

4.3.4 Varumärkesbyggande i kommunikationskanalerna

Utifrån direktiv från Svenska kyrkans kommunikationsstrategi ska, som vi belyst i exemplen ovan, ett mottagarorienterat perspektiv på kyrkans kommunikation vara gällande. Detta mottagarorienterade synsätt verkställs både i Amos och på Svenska kyrkans hemsida. I förhållande till den varumärkesforskning, och då främst forskning om *corporate branding*, är kyrkans praktiska verkställande av kommunikationsstrategin helt förenligt med teorier om det strategiska varumärkesarbetets betydelse för en organisations överlevnad på lång sikt (Hatch & Schultz, 2009). Svenska kyrkans varumärkesarbete överensstämmer dessutom med varumärkeskapitalsforskningen som säger att en upplevd igenkänning bidrar till ett starkare varumärke (Rosenbaum-Elliott, Percy & Pervan, 2011). I vår studie över Svenska kyrkans kommunikationskanaler kan vi alltså se att det mottagarorienterade synsättet dominerar. Genom att organisationen konsekvent använder mottagarorienterade strategier i kanalerna, och för fram dessa budskap, ökar möjligheten till varumärkesmedvetenhet, vilket enligt Rosenbaum-Elliott, Percy & Pervan (2011) är första steget mot erhållet varumärkeskapital.

Att Svenska kyrkan ihållande kommunicerar samma symboler och budskap visar på att organisationen använder sig av *religious branding* för att öka medvetenheten av varumärket. Användandet av symboler blir extra tydligt i intervjuerna då exempelvis kommunikátören Marita Brodin säger:

”Det är faktiskt ganska nytt att det finns en gemensam kyrkans logotyp. 2005 kom den. Före det hade många församlingar, någon hade en kyrktupp, någon hade sin kyrka och någon hade en symbol. Men nu använder stora delar av svenska kyrkan en gemensam logotyp med tillägget vilken församling de tillhör. Så det tillhör ju den här igenkänningsstrategin att upplevas som en kyrka.” (Marita Brodin, personlig kommunikation, 2013)

Detta användande av symboler bekräftas även i kommunikationsstrategin där den grafiska profilen ska *”användas konsekvent”* (Kommunikationsstrategin, 2013). Kommunikátören Jacob Sunnliden pratar om fördelarna med att ha en enhetlig grafisk profil i och med att det skapar igenkänning (Personlig kommunikation, 23 april, 2013). Strategin visar på att kyrkan bygger sitt varumärke genom att kommunicera ihållande budskap, med en tydlig avsändare, över lång tid. Detta ska ge organisationen legitimitet då kommunikationen tydliggör organisationen för intressenterna. Denna strategi är i linje med de fördelar varumärkesforskningen ser med att ha en konsekvens i sin kommunikation (Einstein, 2001; Hatch & Schultz, 2009; Rosenbaum-Elliott, Percy & Pervan, 2011).

Trots att Svenska kyrkans kommunikation är effektiv ur ett varumärkesperspektiv är det intressant att studera eventuella effekter en sådan strategi kan ha för organisationens legitimitet. Suchman (1995) beskriver legitimitet som: *”den generaliserade uppfattningen [...] om att en enhets utförda aktiviteter är önskvärda [...] i det socialt konstruerade systemet av normer, värderingar, övertygelser och definitioner”*. Utifrån denna definition kan Svenska kyrkans arbete med ett mottagarorienterat synsätt, där alla medlemmar ska tilltalas, fortfarande anses motiverat. Dowling och Pfeffer (1975) menar att det finns tre sätt för organisationer att uppnå legitimitet (Se 2.3.2.). Svenska kyrkans mottagarorienterade syn på kommunikation går att likställa vid Dowling och Pfeffers tredje metod, nämligen att organisationer antingen anpassar sig efter rådande definitioner av legitimitet eller att de försöker koppla samman organisationen med normer och värderingar som

ses som legitima i det sociala systemet. Denna anpassning av budskapen öppnar upp för problemet att det en medlemsgrupp anser vara legitimt, är för en annan medlemsgrupp icke-legitimt. I och med att Svenska kyrkan har över sex miljoner medlemmar finns det ett brett spektrum av åsikter inom organisationen. Att kommunicera olika budskap för att attrahera *alla* innebär en risk att budskapen ”kolliderar” med varandra. De som är medlemmar på grund av religiösa skäl kanske inte uppskattar huvudsakligen sekulära kommunikationsbudskap, medan de som är med på grund av exempelvis kyrkans välgörenhetsarbete, men som inte ser sig själva som troende, inte uppskattar kommunikation som i huvudsak går ut på att sprida det kristna budskapet. Om en medlem inte anser att organisationen är relevant i enlighet med Suchmans (1995) teorier, ökar risken att medlemmen på sikt lämnar organisationen. Ur hänseendet att organisationens budskap ”krockar” försämras också det långsiktiga varumärkesarbetet (Hatch & Schultz, 2009) då medlemmarnas varumärkesmedvetenhet minskar (Rosenbaum-Elliott, Percy & Pervan, 2011). Detta skulle i sin tur innebära att Svenska kyrkans strategi att vända sig till alla (Svenska kyrkans kommunikationsstrategi, 2011) på sikt är negativt både för organisationens varumärkeskapital, och organisationens legitimitet.

Både boktipset, Spotify-listan och intervjuerna med medialt uppmärksammade personer i Amos och Facebook-länken samt bloggarna på Svenska kyrkans hemsida vittnar om att Svenska kyrkans kommunikation influeras utifrån då denna typ av innehåll är vanligt förekommande både i magasin och på hemsidor som inte har med religion att göra. Denna homogenisering av innehållet härleder vi till DiMaggio och Powells teorier om normerande krafter (1983). Då kommunikatorsyrket blir allt vanligare i moderna organisationer uppkommer en generell uppfattning om hur organisationskommunikation bör utformas. För att ses som legitim av omvärlden och få möjlighet att rekrytera kompetent personal (Eriksson-Zetterquist, 2009) väljer kyrkan att anställa kommunikatörer eftersom detta anses vara rätt sätt att agera på. Detta inflytande kommunikatörsprofessionen får i organisationen, i och med att kommunikatörsrollen inom Svenska kyrkan professionaliseras, bidrar till att organisationens kommunikation allt mer liknar andra organisationers. Ett exempel på hur normativ isomorfism påverkar hämtas ur intervjun med kommunikatören Marita Brodin. Brodin berättar hur kommunikationsavdelningen på den centrala kommunikationsenheten hämtar in kunskap från sina nätverk:

”Förra veckan var jag i Lunds stift som i Höör hade en dag som handlade om förändringskommunikation. Hela den dagen får man ju en vidareutbildning. Då lyssnade vi på en från London som jobbade med universitetssammanslagningar och sjukhuskommunikatör, så vi tar in information från andra områden, inte bara Svenska kyrkan.” (Marita Brodin, Personlig kommunikation, 15 april, 2013)

Utöver detta externa kunskapsinhämtande påverkar utbildning, och andra nätverk kommunikatorernas sätt att arbeta. Allt detta påverkar i sin tur utformningen av kommunikationsstrategin, vilket i sin tur får effekt på vilka budskap som används i kommunikationskanalerna. Detta visar på att den normerande isomorfismen har en påverkan på den strategiska kommunikationen. Tydligast konstateras det här av Fredriksson och Pallas som i *Strategisk kommunikation* (2011) belyser det faktum att Svenska kyrkans användning av värdeord i kommunikationsstrategin till stor del är den samma som de värdeord som exempelvis Konkurrensverket, Västra Götalands-regionen och E-On använder i sina strategier.

5. Diskussion och slutsats

Genom intervjuer med anställda inom Svenska kyrkan har vi stött på en oro över att organisationen förlorat sin föregivetagna plats i samhället. Det är inte längre självklart att kyrkan finns med i olika aspekter av samhällsligt liv. Många av de vi talat med anser att det är viktigt att kyrkan kommer till tals, att de informerar medborgarna om organisationens aktiviteter. Att de kommunicerar.

I vår undersökning av hur de anställda inom Svenska kyrkan ser på marknads-kommunikation i en religiös organisation kunde vi identifiera en polarisering bland de anställda. En polarisering i hur Svenska kyrkan ska, genom symboler, kontinuerligt förmedlade budskap och associationskapande, bygga sitt varumärke (Hatch & Schultz, 2009). Vi har kunnat urskilja två olika synsätt på hur Svenska kyrkan bör kommunicera: det *mottagarorienterade synsättet* respektive det *sändarorienterade synsättet* på organisationens kommunikation. De med det *mottagarorienterade synsättet* anser att budskapet bör utformas efter intressenternas preferenser. I praktiken yttrar sig detta synsätt exempelvis i att Svenska kyrkan utför marknadsundersökningar med målet att undersöka vilka budskap som är mest attraktiva i intressenternas ögon eller att medvetet välja att inte kommunicera tydligt religiösa budskap då detta kan ”skrämma” intressenterna. Vi ser denna anpassning som en strävan efter legitimitet, en strävan efter att intressenterna ska förstå organisationen och därmed anse den önskvärd. Att tona ner det kristna budskapet i kommunikation ser vi som att Svenska kyrkan anpassar sig efter samhällets rådande normer och värderingar, en anpassning till det individualistiska och sekulära samhället, med syftet att legitimera sin existens. De med det *sändarorienterade synsättet* anser att budskapet bör utformas efter sändaren, alltså Svenska kyrkan. Förkunnandet av evangelium är kyrkans viktigaste uppgift, inte att förhindra ytterligare medlemstapp. Det kristna budskapet bör inte tonas ner till förmån för, i intressenternas ögon, mer attraktiva budskap. Dessa riktar kritik mot de med ett mottagarorienterat synsätt med argumentet att dessa i allt för hög grad anpassar sig efter den breda massans referenser.

Oavsett vilket av de två synsätten den anställde har på Svenska kyrkan organisation verkar det finnas en rädsla för att organisationen ska förlora sin betydelse i samhället, att intressenterna inte förstår dess mening och existens. Den stora skillnaden mellan synsätten verkar vara hur de anser att Svenska kyrkan ska kommunicera för att detta inte ska ske. Vi har identifierat tre budskapskategorier i Svenska kyrkans kommunikation; *tradition*, *solidaritet* och *tro*. Det synsätt den anställde har påverkar hur dessa budskapskategorier prioriteras i kommunikationen. De med det mottagarorienterade synsättet vill föra fram tradition och solidaritet, och tona ner trosbudskapet. De med det sändarorienterade synsättet anser att tro är den viktigaste budskapskategorin, inte att visa på kyrkans funktionalitet i samhället. Vi vill observera att vi inte ställer oss positiva eller negativa till endera synsätts föredragna strategi, vi konstaterar bara att dessa två synsätt existerar inom organisationen. Dock ser vi en risk för religiösa organisationer att de sekulära och de religiösa budskapen i kommunikationen krockar. Det vill säga att en nertoning av det religiösa i kommunikationen stöter bort de tydligt kristna, medan en tydlig kristen hållning i kommunikationen stöter bort de sekulära. Vi anser att detta kan resultera i en minskad förståelse för vad Svenska kyrkan står för, vilket på sikt riskerar leda till en minskad legitimitet för organisationen i enlighet med Dowling & Pfeffers (1975) teorier om organisatorisk legitimitet. I Svenska kyrkans fall kan denna minskade legitimitet resultera i ett fortsatt vikande medlemsantal i och med att organisationen, likt Suchman (1995) påpekar, måste uppfattas som önskvärd av sin omgivning för att anses vara legitim.

Bland våra intervjupersoner har vi inte stött på något motstånd mot marknadskommunikation, men de anställda har vittnat om att det sådant motstånd dock existerar inom organisationen. Ett motstånd som yttrar sig i åsikten om att marknadsföring inte är förenligt med religiösa organisationer, något internationell forskning rörande marknadskommunikation och religiösa organisationer också stött på. Det verkar alltså som att den debatt som Levi och Kotler startade år 1969, rörande marknadsföringens utbredning, fortfarande är aktuell bland praktiker i en skandinavisk religiös organisation.

I kommunikationsstrategin har vi identifierat en konflikt mellan det sändarorienterade och det mottagarorienterade synsättet. Denna konflikt gör sig gällande i de

formuleringar som används, där vissa formuleringar visar på att det sändarorienterade perspektivet är att föredra, medan andra visar på att det mottagarorienterade synsättet är det som ska vara vägledande för kommunikationen. Vi anser att det mottagarorienterade synsättet är det som har företräde i kommunikationsstrategin, vilket även påvisas i analyserna av kommunikationskanalerna Amos och Svenska kyrkans hemsida, samt i de intervjuer vi utfört. I kommunikationskanalerna används främst budskapen solidaritet och tradition före tron eftersom dessa tilltalar flest av organisationens medlemmar. Detta bekräftar vårt resonemang om det mottagarorienterade synsättets dominans i kommunikationen, då det är just tonvikten på dessa som förespråkas i detta synsätt.

Att Svenska kyrkan på ett strategiskt sätt kommunicerar utvalda budskap visar på en medvetenhet kring vikten av ihållande budskap över tid för en organisations överlevnad på sikt. Detta överensstämmer med Hatch & Schultz, (2009) teorier kring *corporate branding*. Tillsammans med användandet av en gemensam grafisk profil, som ska förtydliga avsändaren, visar denna medvetna budskapsanvändning tillsammans med de övriga exempel på strategiskt kommunikativa åtgärder vi lagt fram, att begreppet *religious branding* (Einstein, 2001) är relevant att tala om även i studier av svenska religiösa samfund. Tidigare forskning om strategisk kommunikation i religiösa organisationer har som vi visat främst studerat amerikanska religiösa samfund.

Genom intervjuer med Svenska kyrkans anställda och genom analys av Svenska kyrkans kommunikationskanaler har vi kunnat se hur strävan efter legitimitet i stor grad påverkar hur organisationen kommunicerar. Vi ser tecken på att denna strävan efter legitimitet har lett till organisatorisk likriktning, det vill säga isomorfism. Detta yttrar sig exempelvis i kommunikatöryrkets framväxt inom organisationen, som resulterat i en annan terminologi och andra kommunikativa tillvägagångssätt som är mer förekommande i mer vinstdrivande organisationer. Ett exempel på detta är tillvägagångssätt som att genomföra marknadsundersökningar för att ta reda på vilka budskap som attraherar Svenska kyrkans medlemmar. Dessutom påverkar samhället i stort organisationen. I takt med att samhället blir allt mer sekulärt blir kyrkans kommunikation, och organisationen i stort, det samma. I sin strävan efter legitimitet anpassar sig organisationen efter samhällets

kulturella normer, vilket leder till organisatorisk isomorfism. Att Svenska kyrkans kommunikativa tillvägagångssätt efterliknar andra organisationers.

Vi anser att vårt empiriska fall har gett ny förståelse för hur strategisk kommunikation används i religiösa organisationer och hur varumärkesbyggande kan användas i strävan efter att legitimera en organisations existens. Våra undersökningar visar hur viktigt det är att legitimitetsaspekten vägs in vid utformningen av kommunikativa målsättningar, och inte bara aspekter som rör den ekonomiska effektiviteten. Vi anser också att vårt empiriska fall har bidragit med ny förståelse för hur institutionella teorier och teorier om varumärkesbyggande påverkar hur organisationer kommunicerar, i form av inre och yttre faktorer. Där inre faktorer ofta är medvetna handlingar, medan de yttre faktorerna ofta är omedvetna.

5.1 Framtida forskning

Eftersom vår studie är en kvalitativ undersökning av Svenska kyrkan, anser vi att en mer kvantitativ undersökning skulle vara givande. Denna undersökning skulle kunna undersöka hur organisationens anställda ställer sig till strategisk kommunikation. Kvantitativa studier skulle också kunna genomföras rörande hur medlemmarna ser på organisationens kommunikation.

Gällande organisatorisk likriktning skulle en jämförande studie vara önskvärd, där not-for-profit-organisationers organisatoriska likriktning undersöks. Eftersom strävan efter legitimitet leder till organisatorisk likriktning hade även studier som undersöker hur strävan efter legitimitet påverkar organisationers kommunikativa målsättningar vara önskvärda.

Eftersom majoriteten av den tidigare forskningen som rör marknadskommunikation i religiösa organisationer baserar sig på amerikanska fallstudier skulle vidare europeisk forskning tillföra mycket för den annars väldigt ensidiga bilden av fältet.

6. Referenser

6.1 Böcker och vetenskapliga artiklar

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Arborelius, E., Bråkenhielm, C. & Pettersson, T. (2010). *Is there a gap between the church and the people?. Interviews with parishioners and ministers in the Stockholm district*. *Journal of Empirical Theology*. 23. 82-103
- Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, N.Y: Doubleday.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2012). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Bromander, J. (2005). *Medlem i Svenska kyrkan: en studie kring samtid och framtid*. Stockholm: Verbum.
- Bromander, J. (2011). *Svenska kyrkans medlemmar*. Stockholm: Verbum.
- Brown, C. (2012). *Selling faith: marketing Christian popular culture to Christian and non-Christian audiences*. *Journal Of Religion And Popular Culture*, 24 (1), 113-129.
- Bryman, A., & Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber.
- Carey, J. (2009). *Communication as culture: essays on media and society*. New York: Routledge.

- Cutler, B., & Winans, W. (1999). *What do religion scholars say about marketing? Perspective from the religion literature*. *Journal Of Professional Services Marketing*, 18(2), 133.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. 2. ed. New York: Routledge.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationaliy in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975). *Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior*. *The Pacific Sociological Review* , Vol. 18, No. 1, pp. 122-136
- Einstein, M. (2011). *The evolution of religious branding*. *Social Compass*, 58(3), 331-338.
- Eriksson-Zetterquist, U. (2009). *Institutionell teori: idéer, moden, förändring*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Inledning*. In: Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). *Strategisk kommunikation : en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2011). *Strategisk kommunikation: forskning och praktik*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Fill, C. (2009). *Marketing communications: interactivity, communities and content*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Fredriksson, M. & Pallas, J. (2011). *Regler, normer och föreställningar: Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation*. In: Falkheimer, J. & Heide, M. (red.) (2011). *Strategisk kommunikation - Forskning och praktik*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Gärdenfors, P. (2006). *Den meningssökande människan*. Stockholm: Natur och kultur.

- Hannan, M & Freeman, J (1977) *The population ecology of organizations*. The American journal of sociology. 82/5. P. 929-964.
- Hatch, M., & Schultz, M. *Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding*. Organizational Dynamics, 38(2), 117-130.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber.
- Kohrsen, J. *How religious is the public sphere? A critical stance on the debate about public religion and post-secularity*. Acta Sociologica, 55(3), 273-288.
- Kotler, F. & Levy, S. (1969) *Broadening the concept of marketing*. Journal of Marketing. Jan. 1969, Vol. 33 Issue 1, p10-15.
- Kuzma, A., Kuzma, A. & Kuzma, J. (2009). *How religion has embraced marketing and the implications for business*. Journal of Management & Marketing Research. Jul. 2009, Vol. 3, p5-13. 9p.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S-E. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lejon, K., & Agnafors, M. (2011). *Less Religion, Better Society? On Religion, Secularity, and Prosperity in Scandinavia*. Dialog: A Journal Of Theology, 50(3), 297-307.
- Lindbom, T. (2010). *Den nya dialogen*. Stockholm: Seglora smedja
- MacArthur, J. (2006). *A challenge for Christian communicators*. Master's Seminary Journal, 17(1), p. 7-15.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal Of Sociology, 83(2), 340-363.
- Montgomery, R., Mitchell, M., Bauer, D. & Turner, G. (2000) *A changing marketplace: Marketing religion and spirituality to generation X*. Journal of Ministry Marketing & Management. 2000, Vol. 6 Issue 1, p. 35-52.

- Parsons, T. (1960) *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: The free press of Glencoe.
- Pettersson, P. (2011). *State and religion in Sweden: Ambiguity between disestablishment and religious control*. *Nordic Journal Of Religion And Society*, 24(2), 119-135.
- Powell, W. & DiMaggio, P. (1991). *Introduction*. In: Powell, W. & DiMaggio, P. (red.) (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rosenbaum-Elliott, R, Percy, L. & Pervan, S. (2011). *Strategic brand management*. Oxford: Oxford University Press.
- Shepherd, I. H. (2004). *Religious marketing: Reflections from the other side of politics*. *Journal Of Public Affairs*, 4(3), p. 317-341.
- Suchman, M. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic And Institutional Approaches*. *Academy Of Management Review*, 20 (3), 571-610
- Watson, B. (2011). *Democracy, Religion and Secularism: Reflections on the Public Role of Religion in a Modern Society*. *Journal Of Beliefs & Values*, 32(2), 173-183.
- Wrenn, B. (2011). *Religious Marketing is Different*. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 44-59.
- Wrenn, B. & Mansfield, P. (2001). *Marketing and Religion: A review of the two literatures*. *Journal of Ministry Marketing & Management*. 2001, Vol. 7 Issue 1, p. 61-80.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. 8. ed. Boston: Pearson.
- Zald, M. & Denton, P. (1963) *From evangelism to general service: The transformation of the YMCA*. *Administrative Science Quarterly*. 8/2. 214-234.

6.2 Elektroniska källor

Svenska Kyrkan. *Kyrkans grundläggande uppgifter.*

<http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=642644>. [2013-04-03]

Svenska Kyrkan. *Svenska kyrkans historia.*

<http://svenskakyrkan.se/default.aspx?id=656230>. [2013-04-05]

Svenska kyrkan. *Svenska kyrkan i siffror.*

<http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=645562>. [2013.04-03]

Svenska kyrkan. *Så styrs Svenska kyrkan.*

<http://svenskakyrkan.se/default.aspx?id=659321>. [2013-04-05]

Svenska kyrkan. *Startsida.*

<http://www.svenskakyrkan.se>. [2013-04-25]

Svenska kyrkan. *Be en bön.*

<http://be.svenskakyrkan.se>. [2013-05-12]

6.3 Övriga källor

Svenska Kyrkan (2013, februari) *Amos Helsingborg.*

Orrenius, N. (2013, april, 21). Kyrkans vägval – En smutsig strid.
Dagens Nyheter, s. 14-19.

Svenska kyrkan (2011). *Kommunikationsstrategi med ansvars fördelning för Svenska kyrkan.*

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1: Intervjuguide kommunikator

Kyrkans roll

Vad anser du att Svenska kyrkan har för roll i samhället?

Vilken roll anser du att kyrkan bör ha i vårt samhälle?

Kommunikativt arbete

När började Svenska kyrkan arbeta med strategisk kommunikation?

Hur länge har kommunikationsrollen funnits i organisationen?

På vilket sätt skiljer det sig att vara kommunikator på en organisation som Svenska kyrkan och att vara kommunikator på ett företag inom näringslivet?

Hur arbetar ni kommunikativt i organisationen?

Finns det, eller har det funnits, ett generellt motstånd till att organisationen blir mer strategiskt kommunikativ?

Vilka huvudbudskap anser du att Svenska kyrkan kommunicerar?

Är du av uppfattningen att kyrkan tonar ner det religiösa för att ge plats för andra budskap?

Till hur stor del handlar ert kommunikativa arbete med att behålla medlemmar respektive locka nya?

Finns det en strategi uppifrån hur ni ska arbeta kommunikativt?

Finns det utsatta ekonomiska mål rörande kommunikationen?

Vad finns det för kommunikativa möjligheter för kyrkan som inte utnyttjas/ används idag som kan stärka organisationens legitimitet?

På vilka områden måste kyrkan förbättra sin kommunikativa närvaro för att nå ut?

Finns det en uttalad strategi i er kommunikation i sociala medier?

Vad har ni för mål med sociala medier?

Vad finns det för prognoser för medlemsantalet i framtiden?

Hur kommer en kommunikatör i Svenska kyrkan arbeta i framtiden?

Vad finns det för utmaningar kommunikativt för Svenska kyrkan?

7.2 Bilaga 2: Intervjuguide präst

Vad är Svenska Kyrkan för dig?

Hur länge har du varit verksam inom Svenska Kyrkan?

Vad fick dig att vilja bli präst?

Kyrkans roll

Hur tycker du att kyrkan har förändrats under din tid inom organisationen?

Hur tycker du att kyrkans roll i samhället har förändrats under din tid?

Vad anser du att Svenska kyrkan har för roll i dagens samhälle?

Hur ser du på att Svenska kyrkans medlemsantal minskar kraftigt varje år? Märker du av detta i din församling?

Vilken roll anser du att kyrkan bör ha / ta i samhället?

Anser du att den roll som kyrkan har idag överensstämmer med den roll kyrkan borde ha?

Vad anser du att kyrkan bör göra för att förstärka sin roll i samhället?

Bör Svenska kyrkans mål vara att ha så många medlemmar som möjligt?
Vilka andra övergripande mål bör organisationen ha?

Kommunikation

Anser du att det har blivit större fokus på kommunikation under de senaste decennierna?

Finns det riktlinjer från en högre instans på hur ni ska arbeta kommunikativt?

Hur kommer du i ditt dagliga arbete i kontakt med kommunikatörer inom organisationen?

Enligt en utredning som vi tagit del av så ska Svenska kyrkan associeras med närvaro, öppenhet och hopp. Är detta något som du är medveten om? Och hur ser detta ut i praktiken?

7.3 Bilaga 3: Intervjuguide religionshistoriker

Hur ser din yrkesbakgrund ut? Vad har du forskat kring?

Kyrkans roll

Hur har Svenska kyrkans roll förändrats under det senaste seklet?

Vad är orsakerna till denna förändring? Specifika milstolpar?

Hur har samhällets syn på kyrkan förändrats?

Vad finns det för förklaringar till att synen förändrats?

Anser du att kyrkans ställning i samhället har försvagats eller bara förändrats?

Hur ser Svenska kyrkans roll ut idag?

Hur tror du synen på Svenska kyrkan ser ut idag hos "allmänheten"?

Vilken roll tror du kyrkan kommer ha i framtiden? Vart är kyrkan på väg?

I och med att kyrkan tappas medlemmar i en allt snabbare takt. Vad tror du det kommer innebära för kyrkan?

Vad finns det för utmaningar för Svenska kyrkan, i sitt arbete för att legitimera sin roll i samhället?

Kommunikativa insatser

Är du av den uppfattningen att Svenska kyrkan, i sin kommunikation, tonar ner det religiösa för att tillfredställa de breda massorna