



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2022

Den heliga kulturen

En studie i hur anställda i Svenska kyrkan upplever normativ styrning

Författare:

Sofia Bengtsson

Olivia Persson

Linnea Truedsson

Handledare:

Olof Hallonsten

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Den heliga kulturen - En studie i hur anställda i Svenska kyrkan upplever normativ styrning

Seminariedatum: 2 juni 2022

Ämne/kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Sofia Bengtsson, Olivia Persson, Linnea Truedsson

Handledare: Olof Hallonsten

Fem nyckelord: brand-centred control, normativ styrning, Svenska kyrkan, organisationskultur, organisationsvärderingar

Forskningsfråga: Hur upplever icke-klerikala anställda inom en församling i Svenska kyrkan normativ styrning?

Syfte: Studien ämnade bidra till den allmänna debatten kring normativ styrning med ett nytt empiriskt perspektiv, och undersöka hur icke-klerikala anställda inom Svenska kyrkan upplever normativ styrning.

Metod: En kvalitativ fallstudie har utförts där åtta semistrukturerade intervjuer har genomförts med personer i icke-klerikala positioner inom en församling i Svenska kyrkan. Studiens ontologiska utgångspunkt har varit socialkonstruktionistisk, och ansatsen abduktiv.

Teoretiska perspektiv: Tidigare forskning har presenterats inom områdena för organisationskultur, styrning i allmänhet samt normativ styrning i synnerhet. Därefter har studiens teoretiska verktyg, brand-centred control, presenterats.

Resultat: Empirin visar hur de anställda inom den studerade församlingen hamnade på sin arbetsplats och hur de upplever interna och externa förväntningar. Empirin gav även en beskrivning av arbetsplatskulturen, och hur närvarande religionen är i den.

Slutsats: Det som i teorin borde varit det centrala i den normativa styrningen i Svenska kyrkan, religionen, visade sig vara sekundär. Således är organisationen i sin helhet sekundär i förhållande till den egna församlingen. Istället för att normativ styrning uppstår på central nivå i organisationen, skapas den på lokal nivå.

Abstract

Title: The holy culture - A study in how employees in Church of Sweden perceive normative control

Seminar date: June 2nd, 2022

Course: FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 UPC

Authors: Sofia Bengtsson, Olivia Persson, Linnea Truedsson

Advisor: Olof Hallonsten

Key words: brand-centred control, normative control, Church of Sweden, organizational culture, organizational values

Research question: How do non-clerical employees in a parish within Church of Sweden perceive normative control?

Purpose: The purpose of this study was to contribute to the public debate on normative control with a new empirical perspective, and to investigate how non-clerical employees in Church of Sweden perceive normative control.

Methodology: A qualitative case study has been conducted with eight semi-structured interviews with non-clerical employees within a parish in Church of Sweden. The study's ontological standpoint has been social constructionistic, and an abductive approach was used.

Theoretical perspectives: Previous research has been presented within the areas of organizational culture, organizational control in general and normative control specifically. Thereafter the study's theoretical tool, brand-centred control, has been presented.

Result: The results show how the employees in the studied parish ended up in their workplace and how they perceive internal and external expectations. The empirical findings also include a description of the workplace culture, and how present the religion is in it.

Conclusions: That which in theory should be the central part of the normative control in Church of Sweden, the religion, proved to be secondary. Thus the organization as a whole is secondary in relation to the own parish. Instead of normative control originating from a central level in the organization, it is created on a local level.

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Olof Hallonsten för hans värdefulla synpunkter och för att han lärde oss att inte klydda till det.

Vi vill även tacka Församlingen som lät oss komma på besök, och särskilt tack till de anställda som ställde upp på intervjuer. Utan Er hade det inte blivit någon uppsats.

Vidare vill vi rikta ett tack till våra partners som stått ut med långa utläggningar om socialkonstruktionism.

Vi vill också tacka vår maskot Dante, som alltid funnits där med sitt moraliska stöd.

Sist men inte minst, tack till dig, kära läsare, som (förhoppningsvis) villigt plockat upp denna uppsats och nu ska få avnjuta två månader av vårt hårda arbete.

Trevlig läsning!

Sofia Bengtsson, Olivia Persson och Linnea Truedsson

31 maj, 2022

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Gammal organisation i nytt ljus	1
1.2 Problematisering	1
1.3 Syfte och frågeställning	2
1.4 Bakgrund	2
1.4.1 Tradition eller religion?	2
1.4.2 Svenska kyrkan i nutid	3
2. Litteraturgenomgång	5
2.1 Styrning i organisationer	5
2.1.1 Vad är styrning?	5
2.1.2 Styrning av kultur	6
2.2 Enhetlig kultur eller kultur i enheter	7
2.3 Normativ styrning	8
2.3.1 Vad är normativ styrning?	8
2.3.2 Dystopi och hjärntvätt	9
2.3.3 Varianter av normativ styrning	10
2.4 Brand-centred control	11
2.5 Sammanfattning	12
3. Studiens utformning	13
3.1 Utgångspunkt	13
3.2 Studieobjektet	14
3.2.1 Forskningsdesign	14
3.2.2 Urval	14
3.3 Intervjuprocessen	15
3.4 Analysprocessen	17
3.5 Sammanfattning	18
4. Empiriska fynd	19
4.1 Att halka in på ett bananskal	19
4.2 Omvärldens förväntningar och förutfattade meningar	21
4.2.1 Dricker prästen vin?	21
4.2.2 Svenska kyrkan som välgörenhetsorganisation	24
4.3 Religionen i periferin	26
4.3.1 Vi och De	26
4.3.2 Lokal omformulering av organisationens värderingar	29
4.3.3 “Vi är nog lite små-unika”	31
4.4 Arbetsplatskulturen	33
4.4.1 “Vi har ett skitbra arbetslag”	33
4.4.2 Frihet under ansvar	35

4.4.3 Högt i tak och låga trösklar	36
4.5 Sammanfattning	39
5. Diskussion	40
5.1 Vad vi borde sett	40
5.2 Vad vi såg	41
5.2.1 “Jag är i ett fikarum i Svenska kyrkan, det hade jag aldrig kunnat tro”	41
5.2.2 En delad bild av varumärket	42
5.2.3 Normativ styrning på lägre nivå	43
5.3 Sammanfattning	45
6. Avslutande kommentarer	46
6.1 Slutsatser	46
6.2 Begränsningar	46
6.3 Praktisk relevans och förslag på vidare forskning	47
Referenslista	49

1. Inledning

1.1 Gammal organisation i nytt ljus

Svenska kyrkan är nog inte det som många tänker på i första hand i samband med organisationsstudier, vilket egentligen är ganska förvånande med tanke på att det är en av Sveriges äldsta organisationer. Med sina 5,6 miljoner medlemmar (Svenska kyrkan, 2022a) och cirka 24 000 anställda (Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, 2022a) går det dessutom att argumentera för att Svenska kyrkan som helhet är en av Sveriges största organisationer, som dessutom historiskt har spelat, och fortfarande spelar, en stor roll i samhället.

För en del av befolkningen är Svenska kyrkan en arbetsplats, och det gäller inte bara präster och diakoner, utan kyrkan har precis som vilket företag som helst behov av administrativ personal, vaktmästare, kökspersonal, och så vidare. Dessa funktioner är speciellt intressanta för organisationsstuderande, eftersom de inte nödvändigtvis kräver att den anställda är troende eller lever enligt de kristna värderingar som Svenska kyrkan förespråkar. I denna studie kommer vi härnäst att benämna anställda i dessa positioner som *icke-klerikala*, det vill säga yrkesroller som inte kräver religiös övertygelse av den anställda. Därmed skulle teoretiskt sett samma yrkesutövning kunna ske på vilken annan arbetsplats som helst. Värt att betona är att icke-klerikal inte är likställt med icke-religiös. Med det sagt är det intressant att ur en anställds perspektiv ställa sig frågan varför denne skulle *vilja* arbeta i Svenska kyrkan om hen inte själv är religiös. I ett större sammanhang skulle det kunna liknas vid att arbeta på en vegansk restaurang men vara köttätare, jobba i second hand-butik men privat handla på H&M, eller att jobba på ett finsnickeri men köpa alla sina möbler på IKEA. Religion och tro är visserligen begrepp som kan betyda olika saker för olika personer, och syftet med den här uppsatsen är inte att försöka definiera dessa.

1.2 Problematisering

Ett populärt ämne inom organisationsteori är styrning och särskilt normativ styrning. Normativ styrning handlar om att i en organisation styra människors beteende genom att påverka deras tankar, känslor och normer (Barley & Kunda, 1992). Normativ styrning är även tätt sammankopplad med organisationskultur och styrningen av denna då de ofta behandlar samma faktorer, såsom normer och värderingar (O'Reilly, 2008). Etzioni (1961/1975 citerad i

Rennstam, 2017) menar att normativ styrning är den dominerande styrformen i religiösa organisationer, och att dessa därför är typexempel på normativt styrda organisationer. Kopplat till Svenska kyrkan skulle det alltså innebära att den lutherska tron och de kristna värderingarna är det som i huvudsak påverkar hur de anställda inom organisationen agerar. I våra egna efterforskningar i hur Svenska kyrkan tidigare studerats, har vi inte lyckats finna att organisationen har studerats ur ett styrningsperspektiv. Med utgångspunkt i detta har vi utformat studiens syfte och frågeställning.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att bidra till den allmänna debatten kring normativ styrning med ett nytt empiriskt perspektiv. Detta ämnar vi göra genom att använda etablerade organisationsteoretiska verktyg i ett nytt sammanhang, nämligen Svenska kyrkan och icke-klerikala anställda inom en församling. Vidare ska de anställdas upplevelser av organisationens värderingar och eventuella normativa styrning undersökas. Detta innebär att vi i denna studie inte i första hand ämnar fylla en teoretisk kunskapslucka utan snarare en empirisk, då en församling inom Svenska kyrkan inte har studerats i detta sammanhang tidigare. Syftet med studien är dock *inte* att dra generella slutsatser om Svenska kyrkan som organisation.

För att uppfylla studiens syfte har vi använt oss av följande frågeställning:

Hur upplever icke-klerikala anställda inom en församling i Svenska kyrkan normativ styrning?

1.4 Bakgrund

1.4.1 Tradition eller religion?

Sedan den bildades på 1500-talet har Svenska kyrkan varit tydligt inkorporerad i det svenska samhället. Under de senaste hundra åren har dock flera skeenden inneburit att organisationen fått ta ett par steg tillbaka inom flera av samhällets institutioner. Till exempel lärdes Martin Luthers katekes ut i den svenska skolan ända fram till år 1919. Och fram till år 1951 var det förbjudet att som svensk medborgare gå ur Svenska kyrkan utan att ansluta sig till ett annat religiöst samfund. Det var först vid millennieskiftet, som den svenska staten och Svenska

kyrkan gick skilda vägar. (Tomasson, 2002). I och med detta deklarerades den svenska statens neutralitet i samfundsfrågor (Beckman, 2017). Innan år 2000 var Svenska kyrkans regler och förehavanden reglerade i svensk lag, i den så kallade Kyrkolagen. Idag finns Lagen om Svenska kyrkan, Lagen om trossamfund, och framförallt Kyrkoordningen, vilken kan betraktas som ett regelverk som Svenska kyrkan själv upprättat (Svenska kyrkan, 2022b). Den svenska staten och Svenska kyrkans åtskildhet till trots, ser sig Svenska kyrkan fortfarande som en viktig samhällsaktör. I den rollen ingår att brottas med samhällsfrågor och att ta politisk ställning. (Svenska kyrkan, 2021a/2022c).

År 1960 var mer än 98% av den svenska befolkningen medlemmar i Svenska kyrkan (Tomasson, 2002). Idag är motsvarande andel drygt 50% (Svenska kyrkan, 2022a). Norden är den mest sekulära regionen i västvärlden (Tomasson, 2002), och av de nordiska länderna är Sverige dessutom mest sekulärt (Martin, 1978, citerad i Tomasson 2002). Tomasson (2002, s. 66) beskriver svenska medborgares tro som "belonging but not believing". Detta skulle kunna ses som att kyrkan för många människor snarare handlar om tradition än religion. Sekularismen till trots är många traditioner och betydelsefulla händelser i livet fortfarande starkt förknippade med kyrkan, som att döpa sina barn, gifta sig och begravas.

1.4.2 Svenska kyrkan i nutid

På organisationsnivå beskriver Svenska kyrkan sin värdegrund som en strävan efter varje människas lika värde. Organisationen strävar också efter arbete för fred, försoning, rättvisa och hållbarhet. I värdegrunden ingår även religionens roll i människors liv och samhället i stort. (Svenska kyrkan, 2021b). Därmed är det möjligt att argumentera för en distinktion mellan de kristna värderingarna och den kristna tron, även om de överlappar varandra. Hur nära sammankopplade de är tycks bero på vem som tillfrågas, men det ska vi återkomma till senare.

Svenska kyrkan består av nästan 1 300 församlingar, utspridda över hela Sverige. Varje församling består i sin tur av medarbetare i olika roller: kyrkogårdsarbetare, administratörer och kyrkoherdar (*ung. arbetsledande präster*) för att nämna några. Församlingens uppgift är att hålla gudstjänst, undervisa, utöva socialt arbete i form av diakoni och missionera. Missionsarbetet innebär bland annat att berätta om tron, eller att sända ut präster dit de behövs. (Svenska kyrkan, u.å.). Svenska kyrkan (2022b) beskriver själva församlingarna som

en gemenskap för de medlemmar som bor i församlingens geografiska område. De olika församlingarna förväntas alla genomföra sina huvudsakliga uppgifter så att församlingsmedlemmar kan ta del av dessa. Landets församlingar skulle därmed kunna tolkas existera av geografiska skäl snarare än för att fylla olika funktioner.

Att vara anställd inom Svenska kyrkan ställer krav på kyrkotillhörighet, alltså medlemskap i Svenska kyrkan, även om roller inom begravningsverksamheten kan vara ett undantag från regeln. Däremot måste kravet på medlemskap kunna motiveras av organisationen. Kravet är reglerat i Kyrkoordningen, som alltså inte är en del av svensk lagstiftning, och dessutom är underställd svensk lag. En lag som blir aktuell i sammanhanget är den så kallade Diskrimineringslagen. Den förhindrar inte organisationen från att ställa krav på religiös övertygelse, men övertygelsen måste vara avgörande för yrkesutövningen. Sådana yrkesroller skulle kunna innefatta gudstjänster, diakoni och mission. (Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation, 2022b). Med andra ord måste arbetstagarna vara medlemmar av Svenska kyrkan, men det är som bekant inte nödvändigtvis likställt med religiös övertygelse.

2. Litteraturgenomgång

I detta avsnitt diskuterar vi först konceptet *styrning* i allmänhet, därefter begreppet *kultur* i riktning mot *enhetlig kultur*. Vi argumenterar för hur dessa begrepp tillsammans resulterar i *normativ styrning* och redogör för litteratur på området. Slutligen presenteras studiens teoretiska verktyg *brand-centred control*, vilken kommer användas vid analysen av empirin.

2.1 Styrning i organisationer

2.1.1 Vad är styrning?

Styrning som begrepp kan brett definieras som de processer och metoder som används för att bestämma hur de anställda ska arbeta och vad som ska göras i en organisation (Johnson & Gill, 1993 citerad i Rennstam, 2017). Det handlar alltså i grund och botten, om än förenklat, om hur människor övertygas att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. Studier inom styrning har gjorts i en mängd olika syften, såsom att bidra med information eller guidning åt personer i ledarposition, eller som ett sätt att förklara vad det är som gör en viss typ av företag mer framgångsrikt än ett annat.

En författare vars verk ofta refereras till i styrningslitteratur är Edwards (1979), som med grund i den historiska utvecklingen kartlade olika former av styrning. Edwards identifierade tre olika sätt för en organisation att styra anställdas beteende i önskvärd riktning. Dessa var direkt styrning, teknisk styrning och byråkratisk styrning. Direkt styrning, som på många sätt är den enklaste varianten, baseras i en direkt kommunikation mellan över- och underordnad med instruktioner kring vad som ska göras och hur det ska ske. Nästa variant, teknisk styrning, är grundad i den fysiska teknik genom vilken arbetet utförs. (Edwards, 1979). Det klassiska exemplet på detta är det löpande bandet som både dikterar och begränsar det sätt som en arbetare utför sitt jobb på (Rennstam, 2017). Då dagens teknik på många sätt är annorlunda än den var då Edwards publicerade sina idéer år 1979 kan även, enligt Rennstam (2017), IT-system och informationsteknologi ses som medel för teknisk styrning. Den sista styrvarianten som Edwards (1979) presenterade, byråkratisk styrning, är mer subtil än de första två, eftersom denna styrning har sin grund i en organisations formella struktur och regler. Sådant som arbetsbeskrivningar, lönesättning och befordringar kan ses som metoder för att styra en anställd att utöva "korrekt" beteende, både som sätt att straffa och belöna.

En annan författare, vars syn på styrning kan liknas vid Edwards, är Ouchi (1979). Ouchi utgår från att individer i organisationer till viss del har olika mål, och att styrning därför har syftet att skapa samarbete mellan dessa individer. Författaren presenterar tre olika styrformer för hur en ledare för en organisation kan styra sina anställda till detta samarbete, genom att implementera olika mekanismer som beskrivs som marknad-, klan-, respektive byråkratimekanismer (*eng. market, clan och bureaucracy*). Till viss del liknar dessa former de metoder som Edwards lyfter fram, då syftet ligger i att reglera anställdas beteende i förhållande till deras bidrag till organisationens mål. Även Ouchi förutsätter alltså att det är möjligt för en arbetsledare att medvetet välja en eller annan form av styrning för att sedan tillämpa den på sina underordnade, samt att de anställda utelämnas som aktiva deltagare i styrningen.

2.1.2 Styrning av kultur

I linje med hur många andra författare förhåller sig till styrning i organisationer skriver O'Reilly (2008) om vad och hur en arbetsledare ska göra för att förmedla önskvärda värderingar och beteenden till sina anställda. O'Reilly menar att detta görs bäst genom att styra organisationens kultur. Författaren beskriver hur kulturen kan användas som ett socialt styrningssystem (*eng. social control system*) i vilket en gemensam syn på korrekta värderingar och beteenden existerar. O'Reilly påpekar att det kan finnas olikheter i de värderingar som ledningen i en organisation besitter och de normer och beteenden som finns längre ner i hierarkin. Det är därför, enligt författaren, viktigt att kommunikationen uppifrån och ned i organisationen går till på rätt sätt för att skapa en så välfungerande verksamhet som möjligt. Författaren påpekar även att en stark kultur bidrar till engagemang (*eng. commitment*) hos de anställda och att detta görs i faser, där den anställde går från att acceptera inflytande från andra för att själv få något i gengäld, till att internalisera organisationens värderingar och göra dessa till sina egna, vilket upplevs givande i sig. O'Reilly beskriver även att religiösa organisationer är ett exempel där medlemmarna har denna typ av internaliserade engagemang.

En författare som argumenterar för ett mer kritiskt perspektiv på styrning av kultur är Alvesson (2002), som ifrågasätter möjligheten för en arbetsledare att avsiktligt forma organisationskultur. Alvesson beskriver hur organisationer inte kan ses som homogena då människorna som utgör organisationen kommer från olika bakgrunder med olika erfarenheter,

vilket inte skapar en unik och enhetlig kultur för hela organisationen. Att försöka styra organisationen i en och samma riktning, med samma metoder, skapar olika responser hos olika grupper och individer, vilket innebär att det inte är så enkelt som att följa ett recept för att uppnå ett visst resultat. Organisationer existerar inte heller i ett vakuum, utan människorna i dem är influerade av sin omvärld, vilket speglas i kulturen. Det innebär att en arbetsledare inte har den kontrollen över organisationskultur som många författare förutsätter. Alvesson argumenterar även för att det inte går att säga att det handlar om styrning *av* kultur, utan snarare om styrning *i* kultur, då arbetsledare inte existerar åtskilda från den övriga organisationen. Styrning är alltså färgat både av arbetsledaren i fråga, och av den befintliga kulturen som hen befinner sig i.

2.2 Enhetlig kultur eller kultur i enheter

Begreppet organisationskultur lanserades huvudsakligen i slutet av 1970-talet och början på 1980-talet, och är alltså ett relativt nytt tillskott i organisationslitteraturen (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990). Varje årtionde har inneburit nya utmaningar för organisationer och deras kulturer; uppkomsten av internet, 1990-talets trend mot mindre hierarkiska organisationer, en alltmer global ekonomi och mångfald inom arbetskraften, för att nämna några exempel (Martin, 2002).

Ordet kultur används på många olika sätt, vilket gör det svårt att definiera begreppet enhetligt. Hofstede et al. (1990) skriver dock om sju karaktärsdrag som kan ringa in termen. Kultur är 1) något som kännetecknar en större grupp av människor, 2) historiskt bestämd och har alltså vuxit fram över tid, 3) trögrörlig och svår att förändra, 4) socialt konstruerad och hade alltså inte funnits utan människor, 5) kvalitativ och alltså svår att mäta eller klassificera, 6) antropologiskt betingad där myter, ritualer och symboler är viktiga inslag, 7) centrerad kring föreställningar om tankesätt, värderingar och uppfattningar.

Kulturens kraft ligger i att skapa förutsättningar för kollektivt handlande. Annorlunda uttryckt innebär kulturen möjligheter till effektivt samarbete. En grupp som samarbetar kan åstadkomma högre produktivitet och lönsamhet än om individerna i gruppen skulle verka var och en för sig. (Martin, 2002). Avgörande för ett effektivt samarbete inom organisationen är att individerna inom den uppfattar verkligheten likartat (Smircich, 1983). Smircich menar vidare att den mest grundläggande skillnaden organisationsforskare emellan är huruvida de

ser kulturen som någonting som en organisation *har* eller *är*. Det förstnämnda är enligt författaren det vanligaste bland företagsledare där fokus tenderar att ligga på förändring. Det sistnämnda synsättet tillämpas främst av akademiker och fokuserar snarare på förståelse av kultur.

Vissa forskare väljer att studera enstaka kulturer, och att studera dessa detaljerat och djupgående. Andra forskare förkastar den typen av fallstudier, och föredrar att studera flera kulturer samtidigt, även om det innebär mindre förståelse för var och en av dem. (Martin, 2002). Vidare ser vissa forskare organisationer som enhetliga kulturer medan andra ser organisationer som att de består av flera enheter, alla med sina egna kulturer. Berg (1982) benämner till exempel organisationer som kulturella produkter, medan Martin, Sitkin och Boehm (1985) hävdar att organisationer kan liknas vid paraplyer med samlingar av olika subkulturer. van Maanen och Barley (1985) tar till och med tydligt avstånd från begreppet organisationskultur, av anledningen att det skulle vara förknippat med en enhetlig och unik kultur inom en organisation. Även Sköldberg (1990) motsätter sig sådan unifiering av en organisations kultur och talar om så kallade *regnbågskulturer*, det vill säga att det finns en blandning och överlappning av olika kulturer inom organisationer. Den kulturella mångfalden består till exempel i medarbetare som är av olika kön, generationer, samhällsklasser och yrkesgrupper.

En annan dimension av kultur är att en stark sådan är önskvärd, men denna preferens har kommit att ifrågasättas. Den franska socialpsykologen Pagès, tillsammans med Bonetti, de Gaulejac och Descendre (1979, citerad i Hofstede & Hofstede, 2005), motsatte sig sådan stark organisationskultur då de likställde detta med stelbenthet. Författarna uttryckte detta då de i en studie av företaget IBM, vars starka organisationskultur tidigare setts som en förebild, gav företaget smeknamnet *La nouvelle église (Den nya kyrkan)*.

2.3 Normativ styrning

2.3.1 Vad är normativ styrning?

Barley och Kunda (1992) sammanställde hur debatten om normativ styrning förändrats genom årtiondena sedan 1950-talet, då styrningsformen började diskuteras i bredare bemärkelse. Författarna beskriver hur debatten startade med en idé om att arbetsledare skulle

kunna använda sig av en diskretare form av kontroll jämfört med den mer direkta kontroll som då användes. Genom att försöka styra anställdas tankar och känslor skulle så kallad *moralisk auktoritet* (eng. *moral authority*) kunna utföras, vilket i teorin skulle göra det lättare att få anställda att agera på ett önskvärt sätt. Idag har denna idé utvecklats och nu beskrivs normativ styrning som en styrform där till exempel människors normer, tankar och värderingar påverkas för att skapa ett ramverk för anställda, där de instinktivt vet hur de bör agera i sitt arbete (Barley & Kunda, 1992). På så sätt skulle normativ styrning kunna användas synonymt med *styrning av företagskultur*.

Även om normativ styrning har diskuterats i åtminstone 70 år är det inte helt enigt i dagens litteratur om hur denna styrningsform ska utföras i praktiken för att uppnå bäst resultat. Rennstam (2017) ger rekrytering, socialisering, användande av språk och identitetsreglering som exempel på några av de metoder som diskuteras i litteraturen. En aspekt som tycks vara allmänt samstämmig är vinsten av normativ styrning. Ouchi (1979) menar att om en enhetlig arbetsgrupp skapas, med gemensamma värderingar, normer och mål, behöver inte arbetsledare använda beteendestyrning eller resultatstyrning i samma utsträckning. En annan vinst som Ouchi lyfter fram är att normativ styrning ibland kan vara det enda alternativet, då det i vissa situationer kan vara svårt att styra beteende eller att kontrollera output. Därmed kan det vara nyttigt att de anställda intuitivt vet hur de bör agera.

2.3.2 Dystopi och hjärntvätt

En klassisk kritik mot företagsstyrning kommer från Willmott (1993) som liknade samhällets "företagskulturhets" med den dystopi som beskrivs i den välkända romanen *1984* av George Orwell. Willmott pekar på hur hetsen kring att skapa en enhetlig företagskultur, där tankar och idéer delas, leder till att personer vars inställning är avvikande sorteras ut vid exempelvis rekrytering eller via belöningssystem. Vidare argumenterar författaren för att anställda accepterar detta eftersom samhället bygger på att företag erbjuder säkerhet för en anställd i form av lön, samhörighet och social status. Willmott pekar på hur önskan om att skapa homogena anställda kan få motsatt effekt. Istället för entusiastiska och självdisciplinerade anställda skapas anställda som inte tänker själva utan enbart följer strömmen.

Alvesson, en forskare som ofta riktar en kritisk blick mot företagsstyrning, har vid flertalet tillfällen liknat företags försök att kontrollera kultur vid hjärntvätt (t.ex. Alvesson, 2018;

Alvesson, 2019). Styrning av företagskultur, menar Alvesson (2018), kan bli problematiskt då det som arbetsledare försöker influera är människors tankar och idéer, vilka är högst personliga. I likhet med Willmott (1993) pekar Alvesson (2018) på hur det blir otillåtet att avvika från företagets ideal eller förhålla sig kritiskt till dem, och det är detta fenomen författaren liknar vid hjärntvätt. Företaget blir således internaliserat av den egna personen, något Alvesson förklarar i följande citat:

“Identifikationen med företaget handlar inte så mycket om pengar och avtal som om uppfattade likheter, ideal och en positivt - någon gång närmast religiös - färgad syn på vad organisationen står för.”

Alvesson (2018, s. 129)

2.3.3 Varianter av normativ styrning

Trots kritik mot normativ styrning ser forskare vinsten av styrningsformen. Det har identifierats olika subkategorier, alternativt olika medel, inom normativ styrning. Ett sådant medel som återkommande har studerats är identitetsstyrning (*eng. identity control*) eller identitetsreglering (*eng. identity regulation*). Grunden är att ju mer en anställd identifierar sig med organisationen, desto mer engagerad blir den (Bullis & Tompkins, 1989; Ashforth & Mael, 1989). Bullis och Tompkins (1989) presenterar att anställda som har hög grad av identifiering med företaget också är mer benägna att ta beslut med företagets intresse i åtanke. Detta till skillnad från de som har låg grad av identifiering och tar beslut som främst gynnar det lokala kontoret, närmaste chefen, eller de själva och deras familj.

Ashforth & Mael (1989) resonerar kring hur människor har ett behov av att identifiera sig med en grupp, exempelvis på arbetet, och att de tillfredsställs av att utföra aktiviteter som stärker identiteten gentemot gruppen. En välformulerad sammanfattning av identitetsstyrning görs av Alvesson & Willmott (2002, s. 632):

“To summarize, identity may be a more or less direct target for control as organizing practices address the actor, the other, motives, values, expertise, group membership, hierarchical location, rules of the game, the wider context, etc.”

En annan form av normativ styrning är *concertive control* som har sin grund i *team based control* (Tompkins och Cheneys, 1985). Concertive control har bland annat studerats av

Barker (1993) som beskriver hur autonoma arbetslag utövar styrning internt, snarare än att styrningen härleds från toppen av organisationen. Denna form av styrning är förknippad med en högre känsla av övervakning eftersom det inte enbart är cheferna som håller ögonen på de anställda, utan övervakning också sker på samma nivå. (Barker, 1993).

Neo-normativ styrning identifieras av Fleming och Sturdy (2009), som beskriver hur anställda uppmuntras att vara sig själva och ha roligt på jobbet, vilket i teorin ska leda till ökad arbetsmoral. Istället argumenterar författarna för att denna mentalitet resulterar i en företagskultur som kräver att de anställda ska vara unika på "rätt sätt" för att passa in på företaget. Författarna menar att detta leder till en alternativ form av normativ styrning, eftersom det trots allt finns ramar kring vilka värderingar och normer som delas på arbetsplatsen. Således blir det unika det nya normala.

2.4 Brand-centred control

I denna studies diskussion kommer framförallt teorin om *brand-centred control* (Müller, 2017) att användas för att reflektera över de empiriska fynd som har gjorts. Genom brand-centred control används ett starkt varumärke (*eng. brand*) internt som normativ styrningsmekanism. Samtidigt har en extern publik, som är medveten om organisationens varumärke, en form av kontroll över de anställda, genom förväntningar förknippade med varumärket, som de reflekterar i möten med anställda. Det unika med brand-centred control är därmed att ett starkt varumärke gör att externa aktörer blir en utökad styrningsmekanism. Samtidigt är de anställda en del av den externa publiken, och alltså även dem mottagare av organisationens kommunicerade varumärke. I omgivningens ögon bör en anställd bete sig på ett sätt som går hand i hand med varumärkets värderingar och normer. (Müller, 2017).

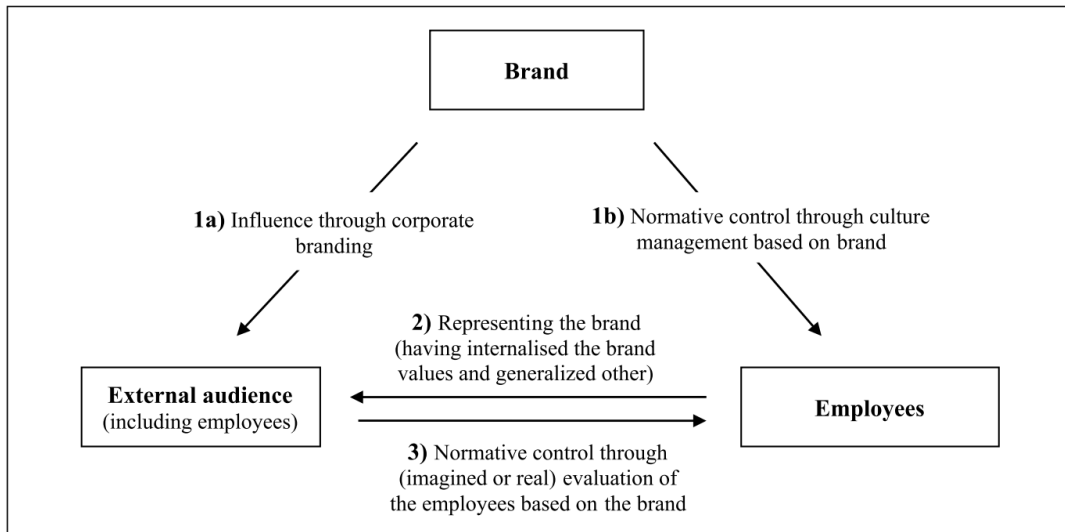


Bild 1. Brand-centred control and its mechanisms. (Müller, 2017, s. 909)

Müller (2017) menar även att anställda genom den interna, normativa styrningen har blivit en del av företagets varumärke. Därmed har de anställda internaliserat varumärket, och upplever enligt teorin en vilja eller ett behov av att representera varumärket i mötet med kunder, både under och utanför arbetstid. På så sätt påverkas och stärks kundernas bild av varumärket och hur anställda inom organisationen bör bete sig. Därmed återfinns en växelvis kommunikation mellan de externa aktörerna och de anställda, där de externa aktörerna utövar inflytande på de anställda, medan de anställda förväntas stärka publikens bild av varumärket.

2.5 Sammanfattning

Detta avsnitt inleddes med övergripande diskussioner om de två breda begreppen styrning och kultur. Dessa smalnades av till normativ styrning, och därefter presenterades teorin om brand-centred control. I detta kapitel har ingen teoretisk lucka identifierats eftersom studien inte ämnar fylla en sådan. Syftet är snarare att undersöka en empirisk lucka rörande normativ styrning inom en församling i Svenska kyrkan. Vi ämnar belysa våra empiriska fynd med hjälp av Müllers teori.

3. Studiens utformning

I detta kapitel diskuteras studiens metodologiska val. Vi argumenterar för styrkor och svagheter med de val som har gjorts kring studiemetod, studieobjekt, urval av intervjupersoner, samt tillvägagångssätt vid intervjuer och analys. Vidare diskuteras hur dessa val påverkar studiens kvalitet.

3.1 Utgångspunkt

För att kunna besvara studiens frågeställning beslöt vi oss för att göra en fallstudie i en församling inom Svenska kyrkan. Totalt hölls åtta intervjuer med icke-klerikala anställda. Därmed intervjuade vi inte präster eller diakoner, utan de som intervjuades arbetar till exempel administrativt, i köket eller på kyrkogården.

Denna studie grundar sig i en socialkonstruktionistisk ståndpunkt, vilket enligt Bryman och Bell (2017) innebär att den sociala världen är subjektiv och därmed presenteras på olika sätt beroende på vilken person som granskar den. Det som presenteras i denna studie baseras på subjektiva tolkningar gjorda av oss som författare samt våra intervjupersoner. Med denna ontologiska ståndpunkt anser vi alltså att till exempel kultur är något som är skapat av sociala aktörer och inte har en objektiv sanning. Den bild som återges är ett resultat av det som intervjupersonerna berättat och våra tolkningar av dessa.

Den ontologiska utgångspunkten ledde oss till att använda en abduktiv ansats. Med detta menas, enligt Alvesson och Skoldberg (2008), att det i likhet med en induktiv ansats är empirin som ligger till grund. Däremot tas även existerande teori i beaktning vid utformningen av studien, vilket kan liknas vid en deduktiv ansats. Författarna poängterar att den abduktiva ansatsen inte enbart är en blandning av deduktiv och induktiv, utan även har andra element, såsom teori som inspirationskälla och att empirin ständigt kan analyseras om, beroende på vilket teoretiskt perspektiv den kombineras med. Den abduktiva ansatsen tillät oss att använda en pendelrörelse, vilken Bryman och Bell (2017) förklarar som ett växelvist samspel mellan teori och empiri. Vi använde denna pendelrörelse framförallt i vår analysprocess, men även i utvecklingen av intervjuemanuset.

I utförandet av denna studie var tro en aspekt som togs i beaktning. Tro är högst personligt och därmed valde vi aktivt att inte undersöka de intervjuades religiösa övertygelse, av etiska skäl. Eventuella svar som inkluderade den intervjuades trostillhörighet gavs självmant. Vi

frågade aldrig explicit om tro, eftersom vårt syfte inte var att undersöka denna på ett personligt plan.

3.2 Studieobjektet

3.2.1 *Forskningsdesign*

Forskningsdesignen i denna uppsats är en fallstudie, vilket Bryman och Bell (2017, s. 86) beskriver som “ett detaljerat och ingående studium av ett enda fall”. Vidare kan ett fall beskrivas som “ett avgränsat system med en egen identitet, ett distinkt beteendemönster eller meningssystem som skiljer det från omgivningen” (Alvehus, 2019, s.79). För denna studie innebär det att fallet som studerats är en enda avdelning av en organisation; en församling inom Svenska kyrkan. En begränsning med fallstudier är att det är svårt att dra empiriska generaliseringar från dem. Däremot är detta ofta inte heller syftet med fallstudier, utan snarare ämnar de att peka på det unika i ett visst fall och djupdyka i det komplexa med det. (Alvehus, 2019). Som Lee, Collier och Cullen beskriver (2007, citerad i Bryman & Bell, 2017) ligger det intressanta i fallstudier ofta i partikulariseringen snarare än generaliseringen. I denna studie innebär det att vårt fall inte ska agera representativt urval för andra församlingar eller för Svenska kyrkan som helhet. Istället är syftet att utforska ett organisationsteoretiskt område i ett specifikt sammanhang, där sammanhanget i fråga är en församling i Svenska kyrkan. Hädanefter kommer den studerade församlingen att benämnas som *Församlingen* av anonymitetsskäl.

3.2.2 *Urval*

Till att börja med gjordes ett antagande i studiens utformning att präster och annan vigd personal i Svenska kyrkan har en religiös övertygelse som helt eller till största del stämmer överens med organisationens ståndpunkter och värderingar. Därför valde vi att rikta studien mot de anställda vars position inte nödvändigtvis är synonym med en kristen tro, eller vars arbetsuppgifter inte är unika för en religiös verksamhet. Detta gjordes för att i enlighet med syftet kunna undersöka hur det upplevs att arbeta i en organisation som har en tydlig värdegrund, där tolkningen av denna till stor del kan ses som individuell, och där det finns en möjlighet att denna tolkning är en annan än organisationens. Vidare hade vi en personlig kontakt som arbetar inom Svenska kyrkan som stämde överens med den avgränsning av studieobjekt som vi sökte efter. Genom denna kontakt, och med Församlingens kyrkoherdes

godkännande, tillfrågades andra anställda i icke-klerikala positioner om de var villiga att delta i studien. Studien genomfördes därmed med ett snöbollsurval. Fördelen med denna typ av urval är dess tidseffektiva karaktär i förhållande till att få kontakt med personer av intresse (Alvehus, 2019). Nackdelen är att snöbollsurval är osannolika vad gäller att vara representativa för en population (Bryman & Bell, 2017), men som nämnts tidigare har denna studie inte för avsikt att vara representativ i den bemärkelsen. Risker med snöbollsurval kan också vara att fastna i ett nätverk av personer med liknande syn på saker och ting, och att resultatet då blir smalt (Alvehus, 2019). Denna studie ämnar dock inte att vara generaliserbar för hela Svenska kyrkan eller för andra församlingar, utan det resultat som uppnås speglar de personer som intervjuats, och kan bidra med ett perspektiv som kan utforskas vidare i andra studier.

Studien resulterade i åtta intervjuer med lika många personer som alla har gemensamt att de arbetar i samma församling och innehar icke-klerikala positioner. Personerna arbetar inom olika områden i Församlingen, nämligen administrativt, i köket, på kyrkogården, med lokalvård, och med musik. Att personerna har olika roller i Församlingen bidrar till chansen att få olika perspektiv, upplevelser och tolkningar, vilket kan ge en bredare insikt i det som studeras (Alvehus, 2019). Varför just åtta intervjuer genomfördes var dels för att det var det antal som initialt anmälde sig som villiga att delta i studien, dels för att vi upplevde en empirisk mättnad efter genomförandet av intervjuerna. Alla intervjuer bedömdes innehålla rikt material, och innehållet var till stor del enhetligt mellan intervjuerna, vilket ledde till att vi bedömde att ytterligare intervjuer inte hade inneburit några avgörande bidrag för resultatet. (Alvehus, 2019).

3.3 Intervjuprocessen

Både kultur och styrning är svåra att mäta då dessa i stor utsträckning handlar om hur människor upplever dem. Några objektiva svar vid intervjuer är därför i det närmaste omöjliga att få, eftersom alla människor upplever sin omvärld högst individuellt. Vår ambition var att skrapa på ytan, och få reda på vad som ligger bakom och vägleder upplevelserna och beteendena bland medarbetarna i den studerade organisationen. Martin (2002) menar att sociokulturella antropologer förespråkar studier där observatören spenderar ett till två år med att studera människorna på jobbet och hemma. På så vis skulle det vara möjligt att ta sig förbi den välpolerade ytan och skapa förståelse för kulturer “på riktigt”. Med

andra ord kan vi inte säga något om hur kulturen inom Svenska kyrkan, och inte heller Församlingen, är. Det skulle kräva en observationsstudie på flera år. Men med de kvalitativa intervjuerna till hjälp har vi avsett skapa förståelse för hur medarbetarna *uppfattar* sin omgivning. Alvehus (2019) hävdar till och med att intervjuer är en nästintill oundviklig metod när det handlar om att försöka ta reda på hur människor tänker, känner och handlar i olika situationer.

Samtliga intervjuer genomfördes på plats i Församlingens lokaler. Innan de åtta intervjuerna startade fick de intervjuade frågan om de samtyckte till inspelning av intervjun, vilket samtliga gjorde. Intervjuobjekten garanterades också anonymitet eftersom både religiös tillhörighet och åsikter om arbetssituation kan upplevas känsliga. Det skulle kunna vara möjligt att argumentera för att platsen för intervjuerna, Församlingen, inverkar på de intervjuades vilja att svara sanningsenligt. Detta menar vi dock att vi lyckades kringgå genom att placera oss i avskilda rum med stängda dörrar.

Vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer. Sådana intervjuer genomförs med ett formulär som utgångspunkt, med ett antal öppna frågor som samtalen centreras kring. På så vis ges den intervjuade viss möjlighet att påverka innehållet, vilket fordrar ett aktivt lyssnande från intervjuarens sida. (Alvehus, 2019). Frågorna behandlade teman som anledningar till val av arbetsplats, trivselfaktorer på arbetsplatsen, tolkningar av Svenska kyrkans värderingar, samt hur arbetsrollerna kopplas till dessa värderingar. Inga frågor berörde intervjuobjektens religiösa övertygelse. Den semistrukturerade intervjun passade studiens abduktiva ansats eftersom grundragen i intervjumanuset fanns men kunde anpassas om vi fann nya perspektiv i tidigare litteratur. Intervjuerna varade mellan 30 och 90 minuter beroende på hur långa svar intervjuobjekten gav, totalt cirka 420 minuter. Samtliga författare deltog vid intervjuerna, där en utsågs till huvudansvarig för frågorna medan övriga två agerade åhörare. På så vis kunde vi åberopa vår konstruktionistiska utgångspunkt, där våra olika tolkningar kunde diskuteras sinsemellan i efterhand. Samtliga hade möjlighet att ställa följdfrågor.

Efter genomförda intervjuer transkriberades dem. Alvehus (2019) framhåller för- och nackdelar med inspelning; intervjuobjektet kan känna sig begränsad i hur öppet denne vill svara, samtidigt som det kan vara en trygghet för den intervjuade personen eftersom vederbörande kan hänvisa till vad som faktiskt sagts under inspelningen. Transkriberingarna

var inte minst till fördel för oss författare. Med dessa till hjälp behövde vi inte förlita oss på snabb nedskrivning och sviktande minne.

Vid intervjuernas slut tillfrågades intervjuobjekten också om de ville validera sina anonymiserade svar innan studien nått sin slutliga version. Det var inte alla som upplevde ett behov av det, men de som uttryckt sådan önskan har fått denna uppfylld. Detta gjordes genom att ett utkast av uppsatsen skickades ut via mejl några veckor innan färdigställandet, där intervjupersonerna gavs möjlighet att lämna synpunkter på materialet.

3.4 Analysprocessen

I enlighet med våra löften till intervjuobjekten, anonymiserades deras identitet efter genomförda intervjuer genom att de tilldelades varsin bokstav i presentationen av empirin. Därefter nämns inte arbetsroll eller något annat som kan härledas till en specifik person. Detta för att garantera ytterligare anonymitet.

Efter transkribering av intervjuerna gick vi igenom dessa överskådligt och identifierade de svar vi tyckte var särskilt intressanta. Därefter analyserade vi materialet ännu djupare, och kunde bland annat identifiera gemensamma drag bland respondenternas svar avseende deras upplevda arbetsmiljö. I det stadiet kunde vi också börja kategorisera svaren. Därefter kunde vi återigen utforska etablerad litteratur på området, med nya perspektiv som empirin bidragit med, för att sedan åter djupdyka i empirin. Denna pendelvisa rörelse mellan teori och empiri är enligt Alvesson och Sköldberg (2008) karaktäriserande för den abduktiva ansats som vi haft som utgångspunkt. Vi var öppensinnade för vilka ämnen vi skulle fokusera på, både under intervjuernas gång och vid analyserna av dessa. Inledningsvis låg vårt fokus på motivation, värderingar och identitet, för att så småningom huvudsakligen landa i normativ styrning.

Det empiriska materialet analyserades till övervägande del med hjälp av diskussioner där olika aspekter av de intervjuades svar togs upp, liksom våra olika tolkningar av dem. Varken de intervjuades svar eller tolkningar av dem kan alltså betraktas som strikt objektiva. Alvehus (2019) menar att tolkningen är starkt förknippad med författarens person och bakgrund. Det skulle kunna ses som en fördel för oss då empirin ständigt har kunnat tolkas på olika sätt, vilket skapat utrymme för nyanseringar av svaren. Tolkningarna till trots kvarstår kravet på

transparens, vilket innebär att läsaren måste kunna följa med i hur författarna för resonemang och drar slutsatser (Alvehus, 2019). Detta avser vi uppnå bland annat genom detta kapitel. Alvehus (2019) argumenterar också för självständighet i analysprocessen, det vill säga att inse att det empiriska materialet inte kan tala för sig själv. Vi har haft för avsikt att inte enbart återge utvalda citat i empirin, utan att också tolka dessa åt läsaren och med hjälp av dem diskutera normativ styrning i ett nytt sammanhang, samt hur sådan kan upplevas på operativ nivå.

3.5 Sammanfattning

I detta avsnitt har studiens forskningsdesign presenterats, som är en fallstudie. Studiens empiri samlades in via kvalitativa intervjuer, där personerna till dessa fanns genom ett snöbollsurval. En abduktiv ansats användes under arbetets gång och den ontologiska utgångspunkten var socialkonstruktionistisk.

4. Empiriska fynd

I detta kapitel presenterar vi resultatet av våra genomförda intervjuer. I avsnitt 4.1 berättar de anställda hur de hamnade på sin arbetsplats. I avsnitt 4.2 beskriver sedan de anställda sina upplevelser av de externa förväntningar som kan tänkas existera på grund av arbetsplatsens karakteristika. I 4.3 ger de intervjuade sin bild av organisationens värderingar, för att sedan i avsnitt 4.4 beskriva kulturen på sin arbetsplats.

4.1 Att halka in på ett bananskal

En aspekt som vi initialt fascinerades av var varför personer i icke-klerikala positioner inom Församlingen arbetar just där de gör. Under intervjuernas gång ställde vi därför frågor kring hur de intervjuade hamnat på sin arbetsplats. På så vis avsåg vi försöka få en inblick i hur de själva resonerat kring detta vid rekrytering. Det vanligaste svaret vi fick var att slumpen varit en avgörande faktor.

Det var ju inte så att jag tänkte “Åh, jag ska jobba [på avdelning i Församlingen]”, det har ju aldrig funnits i mina tankar innan. Utan det kan man verkligen säga att det var slumpen.

Person F

Av ren slump. [...] Då fanns det alltid söndagstidning som man kunde ha och där fanns det platsannonser bland annat, vilket jag inte sökte så här utan jag bläddrade så dök det upp en annons. [...] Så att på den vägen är det faktiskt.

Person B

“Du, [Person H], de söker en tjänst si och så, en heltidstjänst” och jag kände Svenska kyrkan. Jag? [...] Ja, men jag gör en ansökan. [...] Och sen blev jag kallad till intervju och blev erbjuden jobbet och ja, jag tog det. Så att det var inte, det var inte ett, att jag aktivt sökte en tjänst på Svenska kyrkan, det var en ren slump.

Person H

Jag halkade bara in, fick jobbet, jag har inte sökt någonting [...] Så jag halkade in på ett bananskal och stannade där så att säga alltså.

Person D

De flesta intervjuade uttryckte alltså att de inte aktivt sökt sig till just Svenska kyrkan, utan att det snarare handlade om möjligheter som dykt upp i form av en viss tjänst. Två intervjupersoner berättade dock något annorlunda historier. Båda menade att de redan innan de började arbeta där haft ett visst intresse för Svenska kyrkan som arbetsplats, och att de kunnat tänka sig en anställning där.

Men tanken hade väl funnits innan. Jag har tänkt på innan att man, men det hade varit kul att jobba inom kyrkan så med typ sånt jobb som jag har.

Person A

Men det var ju den vägen kan man säga, en slump då, att jag började få upp ögonen för det, och kände att ja, men här, det är någonting, någonting [i Svenska kyrkan].

Person E

Däremot uttryckte båda att det varit tillfälligheter som gjort att de nu arbetar i Församlingen, och att de inte aktivt sökt sig till Svenska kyrkan. Istället handlade det om tjänsten i sig, och vad den innebar, som gjorde att de sökt sig dit. De flesta övriga vi intervjuade berättade om liknande erfarenheter, om att det i första hand varit arbetsuppgifterna som lockat snarare än organisationen i sig. En aspekt som vidare pekade på detta var att flera självmant berättade om hur de förhåller sig till den kristna tron.

Jag fick ju inte jobbet på grund av min djupa religiösa tro, för den har ärligt talat aldrig funnits. Utan det var ju andra kvaliteter som gjorde att jag fick jobbet.

Person H

Jag personligen, jag är med i Svenska kyrkan men inte mer än så, precis som de flesta andra. Man döper sina barn och konfirmeras kanske, gifter sig och begravs i kyrkan. Men jag är inte mer aktiv eller kristen än så, som de flesta är.

Person G

För alla tänker väl att man måste vara religiös, jag är inte religiös av mig, jag alltså, jag kan inte säga jag är icke-troende jag men jag är inte jättetroende.

Person C

Ja, mycket är alltså människosynen ju, alltså alla människors lika värde, som jag liksom till hundra procent kan hålla med om. Sen är jag inte troende, så jag har ju inte den biten liksom med att jag vill liksom tjäna Gud eller så där. Men just det med alla människors lika värde, och att hjälpa de som bäst behöver liksom. Det är ju inte så svårt att skriva under på, eller så hålla med om. Så där, de värderingarna är ju, ja de håller man ju med om liksom. Utan att vara troende, om man ska säga så.

Person A

Att själv se sig som troende eller kristen lyftes inte fram som viktigt för att kunna arbeta i församlingen. Däremot uttryckte flertalet av de intervjuade att det fanns andra värderingar, som i grund och botten kan ses som kristna värderingar, som de upplever att de behöver dela med organisationen för att kunna arbeta där. Dessa värderingar behandlas djupare i avsnitt 4.3.

4.2 Omvärldens förväntningar och förutfattade meningar

4.2.1 Dricker prästen vin?

Hur de anställda upplever att omvärlden ser på deras arbetsplats var också en aspekt vi ville undersöka närmare. Flera av de intervjuade berättade att en del människor har förutfattade meningar eller fördomar om hur anställda inom Svenska kyrkan är. Främst handlar det om en bild av att de som arbetar där skulle vara religiösa.

Ja, men lite grann att om man träffar någon som man inte känner och man säger att man jobbar inom Svenska kyrkan, då känner man direkt att då ska man vara på ett visst vis [...] att de kan då säga liksom...nä men om vi har varit någonstans eller vi har haft någon sammankomst eller någonting och druckit vin, ”Får ni dricka vin där, dricker prästen det?”. Ja, men kära nån, vi är helt vanliga människor. Men där är fortfarande någon fördom liksom att alltså, så får man inte och så ska man inte, och det vet jag inte hur det är i andra församlingar, men här är det inte så. Vi är helt vanliga människor, men där kan jag ha känt ibland att de tror att man ska vara på ett visst vis för att vi jobbar inom Svenska kyrkan.

Person D

Berättade då för grannar [att jag har slutat på mitt jobb]. "Jaha, var har du börjat?", "Ja, Svenska kyrkan". "Jag visste inte att du var sådan". Det var, så var det ju, såklart. [...]

Vad tror du de menar när de säger "är du sån", tänker de att du är religiös?

Ja, ja, ja, det är ju det de menar. De visste inte att jag var sådan precis som att jag är en helt annan människa för att de fick reda på det. Så att ja, jag tror att det, jag vet inte vad jag ska skylla på, osäkerhet och okunnighet och man vet inte vad vi pysslar med, och då någon gång har jag fått upplysa folk såklart, så är det ju.

Person B

Nej, men det är väl, många tror så här att man måste vara jättekristen eller tro på Gud och alla de här bitarna för att arbeta inom Svenska kyrkan men... Det är väldigt långt ifrån hur det är i verkligheten, så är det ju, så är det inte alls. Det är ju den kanske vanligaste uppfattningen om folk som jobbar i Svenska kyrkan. Liksom vi är vanliga människor också, även präster och ja, de är vanliga människor de också liksom, så.

Person F

Jo, men det får man göra ibland ju. Lite, försvara ska man kanske inte säga, men de har ju mycket förutfattade meningar att då, hur att då är man, dels kanske att man är väldigt religiös eller, vilket inte jag är ju, men nej, man får ibland förklara det vi gör i kyrkan, liksom allt det som är bra liksom.

Person A

Jag känner att det är lite lugnare nu [med frågor] än när jag jobbade på [tidigare arbetsplats]. [...] Men nu är det väl mer lite fördomsfullt att jobba i Svenska kyrkan: "Är [hen] kristen och helreligiös?".

Person G

Flera av intervjupersonerna uttryckte alltså att de upplever att en del människor har förutfattade meningar om hur Svenska kyrkan är och hur personerna som arbetar där ska vara. Vidare berättade de intervjuade om hur de själva till viss del har fått en annan syn på Svenska kyrkan sedan de började arbeta där.

I detta fallet [Församlingen], den otroliga bredd och djup som bedrivs på ett sätt som jag ju inte hade någon aning om innan jag började här. Hur mycket bra jobb som görs mot många, många olika grupper, allt ifrån gruppverksamhet mot kanske primärt äldre, men ensamma, men inte bara det, utan även det diakonala arbetet lyfts ju ofta fram helt allmänt som något som många framhåller för Svenska kyrkan.

Person H

Innan jag började här hade jag inte den insikt eller inblicken i hur Svenska kyrkan fungerar eller deras arbete ju. Det har man ju fått en helt annan syn på liksom. Hur mycket bra de gör och liksom hur viktiga de är för många människor som av olika anledningar... Ja, det kan man... Att man behöver hjälp, ekonomisk hjälp, eller bara komma hit och umgås med andra.

Person A

Det enda är att jag har fått en ny inställning till Svenska kyrkan och vad de gör. Jag tycker de gör ett fantastiskt jobb. Det är mycket som jag inte visste om Svenska kyrkan som man gör nu, genom att jobba här och se vad de faktiskt gör, och det tycker jag är synd att egentligen många inte vet om på det sättet.

Person C

Men trodde du någonting själv innan du jobbade inom Svenska kyrkan, att "ja, där är alla troende som jobbar där" eller vad tänkte du då?

Ja, ja det är ju klart, att det är en viss kategori av människor som jobbar inom Svenska kyrkan, och så här va. Inte att de var sämre eller bättre, alltså, tänkte inget så här kring det.

Person B

Intervjupersonerna uttryckte alltså att de fått en inblick i kyrkans arbete som de inte haft tidigare. Denna inblick var genomgående positiv hos intervjuobjekten då de berättade om det arbete som Svenska kyrkan och Församlingen genomför. Efter att de anställts delar de alltså inte den bild som vissa människor i deras omvärld eventuellt har avseende Svenska kyrkan. Den bild de själva uttryckte, är att de anställda i kyrkan inte är lika religiösa som en del förväntar sig, och att kyrkan har många betydelsefulla verksamheter, men att omvärlden inte känner till dem tillräckligt. Denna upplevda okunskap är något som även blev synligt när de berättade om hur de bemöter människor som kan ha en mer negativ bild av Svenska kyrkan.

Lite kanske att man får försvara Svenska kyrkan utåt, kan jag nog känna. För det är ju ofta [...], att ”Ja, men jag är inte medlem i Svenska kyrkan”. “Nej, det kan du ju absolut men...”. ”Nej jag tänker inte gynna prästernas höga löner”. “Nej, men om du är utomlands då, de bombar hotellet?”. “Ja, men då förväntar jag mig att Svenska kyrkan ska...”. ”Ja men allt de gör, gör de inte någonting fint?”

Person G

Det blir gärna en del nyfikna frågeställningar och sånt och då är jag ju, vill jag ju alltid framhålla, och jag ska inte säga framhäva, men informera, berätta om allt det vi gör. Och ärligt talat i mitt fall är det... Då handlar det inte primärt om att sprida Bibelns budskap och framhålla liksom gudsbilden, för det har jag ju varit tydlig med sedan tidigare att jag är inte mer troende än någon annan, men mer som gemene man, utan det är mer på ett värderingsplan, men det är jag beredd att liksom backa upp.

Person H

Men har du kommit till någon sådan situation, att du har känt att du behövt försvara den Svenska kyrkan, om du har varit på någon middagsbjudning och någon har frågat “Varför jobbar du där?”.

Ja, ja, åh ja. Ibland så låter man bli... alltså att försvara. Jag går liksom aldrig ut i ett flöde på nätet, där det kan lätt dra igång, och det är ju ofta folk som inte, varken är medlemmar eller har gått ur och inte vet så mycket mer om verksamheten. Och där känns det ju rätt så oförnuftigt att lägga sig i de samtalen, känner jag. Det kan ju springa till vad som helst. Men absolut är det så.

Person B

4.2.2 Svenska kyrkan som välgörenhetsorganisation

När vi frågade intervjupersonerna om de upplever att de behöver bete sig på något visst sätt för att de arbetar i Svenska kyrkan, var de inte helt eniga.

Nej, jag kan nog känna att jag gjorde det när jag var yngre, men att jag inte känner det längre. Men sen är det klart att alltid när man är med människor så måste man ju förhålla sig till det, och [i min roll] så kan jag ju inte komma dit med mina... Så... Huvudvärk ju, så, utan då gör man ju sitt jobb.

Person E

Ja, men det tycker jag man alltid ska ha med sig, vi är ändå representanter för hela församlingen även när vi är privata och det är många som känner igen en för att de har träffat en här. Ja, men alltid bete sig så som man ska göra, rent... Så det är klart man måste tänka på, så är det.

Person F

Det är klart man representerar ju en, en reli... alltså typ, organisation... Och då har man ju stor tillit till människor och människor har stor tillit till en. Just det här om vi återkommer till samtal.

Person B

I likhet med Person B lyfte de flesta av de intervjuade fram en aspekt kring förväntningar från Församlingen som inkluderar samtal med församlingsbor och besökare. Intervjupersonerna berättade om hur de i sitt dagliga arbete möter och pratar med människor, och att det är en del av själva arbetet, oavsett vilken formell roll de har. En person menade att detta inte är uttalat i arbetsbeskrivningen, utan snarare är något underliggande mellan de anställda.

Det är ju inget som, när jag började här liksom, att det uttalas. "Nu ska du också liksom [samtala med besökare], måste du veta att du ska". Men det växer ju fram lite såklart, men det pratas ju, så det nämns rätt ofta så att vi är alla liksom, ja, del av diakoniarbetet eller vad man ska säga.

Person A

Person G upplevde också en skillnad i hur förhållandet ser ut till besökare i Svenska kyrkan mot hur det var på en tidigare arbetsplats.

Där [på tidigare arbetsplats] kunde man vara hårdare, men nu i Svenska kyrkan så... Man är snäll, men Svenska kyrkan ska finnas där för alla. Det är ju på något sätt en välgörenhetsorganisation också.

Person G

Vidare berättade flera av de intervjuade att samtalen mellan anställda och besökare är ett uppskattat inslag för båda parter. Detta skulle kunna betyda att det finns förväntningar från församlingsborna om att de anställda ska vara tillgängliga för samtal oavsett arbetsroll.

Och sen även möten med personer [...] alltså det ger ju enormt mycket både för oss och för dem har jag förstått. Det är på det viset tycker jag är väldigt roligt, det är det.

Person F

De här mötena med människor, liksom att man ger sig tid och pratar med de som kommer lite, och man känner igen många som, det är många som återkommer som blir stammisar och så. Det är ett viktigt arbete liksom, känns det som. Man gör mycket gott inom kyrkan.

Person A

Men vi får ofta höra från folk utifrån att de tycker om den här församlingen och att de tycker att de, ja men känner sig omhändertagna här och så där.

Person D

Ja, och sen... [...] Att människor mår bra, för många som besöker är äldre eller man eller hustru har gått bort kanske och inte har så många och... någon större umgängeskrets privat, och för dem kan ett samtal här på tio minuter betyda allt för dem liksom. Det är också en stor motivation liksom att man kan ge dem det och att vi har möjlighet att göra det. För det är också en viktig del i vårt arbete att vi... Kommer det nån så då avbryter vi våra arbetsuppgifter och tar tid, med allt och alla.

Person F

Dessa samtal som intervjupersonerna beskriver är ett inslag i deras dagliga arbete som kan tänkas skilja sig från hur det hade varit om de arbetat i samma roll på ett "vanligt" företag. Om kyrkogårdsarbetaren i stället arbetat som parkvårdare hade hen troligen inte upplevt samma förväntningar på att samtala med parkbesökarna. Det verkar alltså finnas en attitydskillnad i vad en anställd förväntas göra med sin arbetstid, där samtal är något som inte ses som ineffektivt eller tidskrävande, utan snarare uppmuntras.

4.3 Religionen i periferin

4.3.1 Vi och De

Liksom vilken organisation som helst, har Svenska kyrkan värderingar som är tänkta att genomsyra hela organisationen. Värderingarna inkluderar som bekant delvis tro, men inte

uteslutande. Under intervjuernas gång märkte vi att de anställda i Församlingen har svårt att identifiera organisationens värderingar enhetligt. Dessutom gav de diffusa svar på huruvida tron är likställd med värderingarna. En av de intervjuade belyste särskilt denna gränsdragning när vi frågade om hen delar Svenska kyrkans värderingar.

Att jag delar tron? Eller att jag...?

Person E

För att förtydliga för den intervjuade svarade vi att frågan var fri för tolkning. Medvetet hade vi nämligen frågat om vederbörande delade just organisationens värderingar. Detta för att förstå om de anställda sätter likhetstecken mellan tron och värderingarna, eller gör en distinktion dem emellan. Den intervjuade svarade följande:

Ja, värderingarna absolut delar jag. Och tro är ju alltid personlig så den är ju olika, alltså så.

Person E

Faktum är att Person E var den enda som ens nämnde ordet *tro* i samband med organisationens värderingar. Detta skulle kunna ses som paradoxalt, eftersom Svenska kyrkan i grund och botten är just ett religiöst samfund. I stället fanns det ett annat genomgående tema när vi frågade om organisationens värderingar.

Deras värderingar... Jag tänker inte så... Ja, värderingar, men det är ju att... Man ska ju liksom, man ska se varje person som den är. [...] Alltså... Ja, att vara välkomnande till alla på ja, det är väl grundvärdet. [...] Och det tycker jag är, på ett sätt vi har ju haft, och det tycker jag allmänt i Svenska kyrkan, vi har ju haft många som kommer och arbetstränar här och det kan vara från olika bakgrunder, olika religioner också, som ändå är välkomna in och ta del och få hjälp, och det tycker jag är ändå faktiskt fantastiskt.

Person C

Det är så att... Svenska kyrkan... ser att alla har ett lika värde. [...] Gå in och hjälpa den lilla människan oavsett bakgrund, oavsett religiös tillhörighet, väl att märka, jätteviktigt. Vi har ett ansvar för alla som... alla som är här, oavsett.

Person H

Jo, men jag uppfattar Svenska kyrkans värderingar som... värderingar som jag tycker att jag kan stå för. Allas lika värde, oavsett liksom etnicitet, religion, sexuell läggning, alltså respekt, kärlek, vi på jorden liksom. Det tycker jag Svenska kyrkan står för idag, framförallt.

Person E

Ja, men framför allt det här är ju då att... Så som du... Ja, men den gyllene regeln höll jag på att säga, så som man vill att människor ska vara mot mig så ska vi också behandla andra. Det är ju huvudgreppet tänker jag. Svenska kyrkans värderingar men det är just det här att stå upp för människor, alla, men kanske de som har det svårt liksom. Och sen känner jag bara att värderingarna säger att man själv försöker... jag menar att man försöker att vara en hygglig människa. På så vis tycker jag att man visar vad som gäller inom... Om man är kristen eller ej, men att man bara kan... Ja, men hygglig medmänniska liksom att... Sen är vi inte mer än människor och alla får vara som man är men att man uppför sig. Det får jag säga, man är hyggliga mot varandra.

Person D

Värderingarna behöver man ju ha där ju. Att alla människor är lika värda och så.

Person A

Genomgående drag bland svaren var alltså medmänsklighet och människors lika värde. Dessa värderingar skulle förvisso kunna ses som en förlängning av religiöst utövande, utan att gå djupare in på den diskussionen. Förutom likheterna i de olika svaren, sade Person C något annat som är intressant; hen refererade till värderingarna som *deras*. Det skulle kunna tolkas som att personen inte upplever någon närhet till organisationen eller värderingarna. Det finns ett *vi* och ett *de*, där organisationen som helhet hamnar i periferin. En annan av de intervjuade framhöll också organisationens roll i särskilt svåra tider.

Alltså det är ju att finnas tillgänglig för alla. Ja, i kris framför allt förväntar [sig] nog många att Svenska kyrkan är där. Likadant om man är utomlands och det händer någonting, det kan vara att man blir akut sjuk eller någonting. Vart vänder folk sig? Och det är Svenska kyrkan, för de står stadigt där. Där får man hjälpen, man ser till att de kommer hem och sånt oavsett om man är med eller inte i Svenska kyrkan, så tror jag att många förlitar sig på det.

Person G

Anledningen till att de intervjuade haft svårt att enhetligt definiera organisationens värderingar kan vara det faktum att de sällan eller aldrig diskuterar dem på sin arbetsplats. Vi frågade dem om de ofta diskuterar värderingarna och fick till svar:

Nej, det gör vi faktiskt inte. Jag tycker att det ligger som en grund hela tiden.

Person E

Det är nog mer underförstått att det är inte så att vi precis pratar om det, utan det är mer underförstått och alla vet att det är de värderingar vi har här på arbetsplatsen.

Person F

4.3.2 Lokal omformulering av organisationens värderingar

Om de intervjuade hade svårt att identifiera Svenska kyrkans värderingar så hade de betydligt enklare att berätta om Församlingens. Församlingen har uttalade ledord som samtliga intervjuade kunde räkna upp för oss utan omsvep. För att inte avslöja vilken församling som studerats har vi valt att inte skriva ut de exakta ledorden, då dessa finns tillgängliga offentligt, men innebörden av dem är att vara mån om och tillgänglig för sina medmänniskor. Vi frågade en av de anställda om organisation och församling är samma sak, vilket gav ett intressant svar.

Ja, det tycker jag. Alltså [Församlingen] har ju ett ledord [...] och i det så ligger allt det tycker jag. Att man inte stänger ute någon eller så, att det finns en öppenhet.

Person E

Den intervjuade personen svarade alltså att organisation och Församling *är* samma sak, men kom trots det in på Församlingens ledord. Detta skulle kunna tolkas som en omedvetenhet kring var gränsen för organisationen som helhet och Församlingen går. En annan av de intervjuade gjorde i stället medvetet en distinktion mellan Svenska kyrkan och Församlingen.

Våra ledord, nu pratar jag inte Svenska kyrkan, nu pratar jag [Församlingen], våra ledord är [Ledorden] och det är så vi vill möta varandra inom arbetslaget men även utåt mot församlingsborna, jätteviktiga värderingar. Det tycker jag är ju det viktigaste.

Person H

Två av de intervjuade bidrog ytterligare till den upplevda bilden av att organisationen och församlingen lever någorlunda åtskilda.

Ja, Svenska kyrkan i stort är väl... Kanske lite svårt att säga, men just [Församlingen], så det är väl samma... Alltså de är väldigt måna om sina anställda, att alla ska ha det bra.

Person F

Tyvärr vet jag att det... det finns problem inom Svenska kyrkan med ledning och så. Och det är väl en ganska stor kaka och rådda i kan jag tänka mig. Men här [inom församlingen] funkar det bra.

Person E

Och sen finns det säkert saker på riksnivå som fungerar jättebra och som fungerar uselt. Men den nivån ser ju inte riktigt jag, det är mer liksom kyrkoherdar och så som ser det mer. Det kan man säkert sätta sig in i om man har intresse... Men jag jobbar på golvet här istället, så får de hålla på med det.

Person E

Vad de anställda gör "när de jobbar på golvet" kunde Person F ge exempel på.

Men just det här med värderingar, om man bara gått med ledorden alltså, det är något som jag arbetar med eller eftersträvar privat också liksom. Att man... Men man ska ta sig tid för folk och lyssna på dem och så. Att de känner sig viktiga de också. Det är en viktig grej tycker jag, som alla kanske borde tänka lite grann mer på.

Person F

Av intervjuerna att döma skriver samtliga intervjuade under på värderingarna, åtminstone församlingens. Person G resonerar kring vad som skulle hända om så inte vore fallet.

Jag anser att man har en skyldighet också till en arbetsplats, det måste man kunna. Jag ska inte säga försvara, för det ska man inte behöva göra med en arbetsplats, men man måste stå upp för sin arbetsplats och dela värderingar och grunderna tycker jag, annars är man på fel ställe. [...] Jag kan inte ändra Svenska kyrkans värderingar. Och passar inte de mig eller jag inte känner att jag kan stå för dem, då anser jag att jag har en skyldighet att dra mig härifrån.

Person G

Person H byggde vidare på resonemanget kring *om* de anställda skulle hamna i ett läge där de inte håller med om organisationens förehavanden.

Däremot så är jag ju alltid beredd att svara upp för Svenska kyrkan vid behov. Däremot inte sagt att jag, det kan ju komma uttalanden och naturligtvis hända saker inom Svenska kyrkan som, där jag inte, som jag inte alls delar.

Person H

4.3.3 “Vi är nog lite små-unika”

Församlingarna i Svenska kyrkan existerar av geografiska skäl snarare än för att utgöra olika funktioner. Därmed skulle det kunna argumenteras för att församlingarna borde vara snarlika, eftersom uppgifterna de förväntas genomföra är reglerade centralt. Av våra intervjuer att döma blev det dock tydligt att de interna skillnaderna upplevs som stora, inte minst att de kulturella skillnaderna är stora mellan de olika församlingarna. Vi och de-känslan återkom när de anställda berättade om den egna församlingen respektive övriga församlingar i organisationen. Genomgående framhölls gemenskapen inom Församlingen som något unikt för just den. Dessa positiva känslor kopplade till Församlingen skulle kunna tolkas som en av anledningarna till att enheten upplevs som primär och organisationen sekundär enligt de anställda.

Men sen beror det nog också på faktiskt vilken församling du är på, för [en bekant] faktiskt varnade mig för att ta ett jobb i Svenska kyrkan. [Hen] hade hört så många dåliga, vissa församlingar har väldigt dåligt rykte eller där är inte så bra stämning. [...] Men här kan jag bara säga att jag blev kvar - så här är bra stämning.

Person C

Alltså här är gemenskap liksom. Är ju, som vi sa där, den är ju ganska unik här tror jag - just i denna församlingen. Det kanske är även andra, men det är någonting här alltså. Många, ja, härliga människor, och vi gör mycket. Nu har det inte varit så mycket ju under pandemin, men vi gör mycket liksom saker tillsammans och så. Det är lite utflykter och det är studieresor, och det är AW och såna grejer.

Person A

Alltså det är ju lite samma som jag sa där att jag också märkt att Svenska kyrkan i olika församlingar har ju varit olika mycket tillgängliga nu under Corona framförallt. Vissa har ju stängt igen alla deras verksamheter vilket jag tycker är helt galet för att Tant Agda om någon behöver ju verkligen den här promenaden eller vad de nu har. [Församlingen] har varit bra där, att de har ju faktiskt varit aktiva, kanske hitta ett alternativ. Man har ju inte kunnat ha soppluncher och sånt likadant som innan, givetvis, och det förstår jag [men] man har hittat alternativ, så det tycker jag är jätteviktigt också. Svenska kyrkan är duktiga på det här, och framförallt [Församlingen].

Person G

Att det finns kulturella skillnader församlingarna emellan tycks bli särskilt tydligt vid de så kallade *kontraktsträffarna*. Där träffas representanter från olika församlingar och diskuterar sina verksamheter.

Vi träffas och så... Där kan förekomma lite gnäll så, lite gnissel och så där. De tycker si och så om de andra. Vi är helt tysta där. Vi sitter och lyssnar, vi har liksom ingenting att lägga till där, inget behov av att säga något heller. Och därför säger jag att jag tror att vi är väldigt såhär, kanske inte väldigt unika men vi är nog lite små-unika med den här enorma trivseln och samhörigheten faktiskt.

Person B

Ja, jag vet inte, men det verkar ju inte vara den liksom gemenskapen eller så. Där [i annan församling] klagar man på, "Nej de kommer ju aldrig", och "De gör ju aldrig si och så" och det är mer... Ja, jag vet inte, man snackar skit kanske. För det har ju varit öppet här med liksom att vi snackar inte skit, liksom, om kollegor eller om varannan.

Person A

4.4 Arbetsplatskulturen

4.4.1 "Vi har ett skitbra arbetslag"

Det har tidigare i kapitlet konstaterats att det inte är organisationen, med tron i centrum, som var anledningen till att de intervjuade sökte sig till Svenska kyrkan. Frågan är då vad som gör att de anställda vill arbeta inom Församlingen. På den frågan lyfte majoriteten fram kollegorna.

Ja, det finns ju mycket som jag kan säga varför jag stannat kvar. Största är ju såklart trivseln och arbetskolligor.

Person B

Därför det är väldigt trivsamt miljö, väldigt trevliga kollegor och nu i min ålder så är det mer arbetsmiljön och kollegorna som betyder mer än själva vad jag jobbar med.

Person C

Alltså att jag har stannat kvar det är ju, den största faktorn är ju att det är ett så fantastiskt arbetslag. Och med en bra ledning, tycker jag. En bra organisation och lyhördhet och respekt, tolerans, öppenhet, ja, liksom ömsesidig respekt mellan yrkeskategorier där man, man litar på varandra och man litar på att de andra gör sina saker och att jag gör ju också mina saker, och det tycker jag gör att jag trivs här.

Person E

Det är ju trivseln. Eller det är... Ja, det är trivseln, arbetskolligor. Ja, jobbet i sig naturligtvis, att det är stimulerande, men kollegorna tror jag, det är jätteviktigt.

Person D

Ja, det är jättelätt, det är en; arbetslaget [...] Vi har ett skitbra arbetslag.

Person H

Vad exakt det är som gör arbetslaget "så bra" hade de anställda svårare att beskriva. Fokus riktades därför till om det gick att se likheter mellan kollegorna, något som skulle kunna visa på varför de trivs tillsammans. Detta var inte helt okomplicerat för intervjupersonerna att svara på.

Lika människor... Ja, till viss del såklart. Det måste ju finnas någon form av önskan att liksom göra gott eller hjälpa människor, eller ja, någon grundvärdering får man ju ha gemensamt på nåt vis ju. Alla lika värde, om inte minst det. Så till viss del kanske. Sen är det så många olika kategorier av folk, eller yrken eller så här ju men. Så det kanske inte gäller alla, men en grund på något vis är ju ganska naturligt att man har, om man jobbar här.

Person A

Jag vet inte om vi är lika men jag tänker att vi har ingen här som direkt sticker iväg åt något håll så det blir helt tokigt. Alltså just nu. Det har funnits [tillfällen] som då det inte har funkade riktigt kanske med någon person och med alla andra, eller med några personer och så där vidare.

Person D

Ja, jag skulle vilja säga den här Svensson-människan, vi är liksom här för samma sak och det är samma kategorier människor. Vi är olika, absolut, men vi är här under samma omständigheter liksom. Det är ingen som ser ner eller upp på någon annan.

Person G

Det finns gemensamma drag, helt klart, och hur kan jag känna det? Jo, det känns ju genom att vi har en sån pass trivsel och en sådan öppenhet inför varandra - arbetsmässigt, även privat. Vi sitter och pratar om privata grejer såklart, som på alla andra jobb. Men jag tror nog att det... Ja, hade det varit två, tre stycken som hade stuckit iväg på något udda sätt så hade det nog inte varit den här sammanhållningen som jag tror.

Person B

Med så vitt skilda arbetsuppgifter som det trots allt är i grunden, sen är vi duktiga på att jobba ihop och backa och hjälpa, men det är ju ett extremt [...] Våldigt spretigt arbetslag med allt från präster, diakoner, musiker, barn, ungdom, förskola, kyrkogårdspersonal, admin, och så vidare.

Person H

Ja, men hyfsat lika är vi väl på ett sätt, sen klart alla har... kommer från olika ställen och alla har sina bakgrunder och så ju. Men ändå typ samma kategori människor som jag vilja påstå. [...] Ja, men det är vanliga människor liksom, lite mer gammeldags arbetsklass-kategori. [...] Men ändå är det på det där gammeldags viset liksom.

Person F

Personerna hade svårt att konkret identifiera vad det är som gör dem lika eller olika, men de landade oftast i att det är någon sorts grundvärdering som de delar. Det uttrycktes som att de är "vanliga människor", att de alla ingår i samma "kategori", men vad konkret detta innebär var svårt att formulera. Istället tryckte flertalet på att det nog varit lättare att se om någon inte passade in i arbetslaget. Detta påvisar, trots svårigheterna att definiera likheterna, att det finns en slags norm för hur de anställda bör vara.

4.4.2 Frihet under ansvar

De anställda berättade om hur de upplever att de har stor frihet i sitt arbete, och detta uttrycktes inom samtliga berörda områden av verksamheten. *Alla* intervjupersoner uttryckte vikten av denna autonomi som en trivsselfaktor på arbetsplatsen.

Det spelar ingen roll vilken position eller vilka arbetsuppgifter man har liksom, det är ändå frihet under ansvar och det är väldigt uppskattat och det visar ju också på att folk stannar här ju länge. [...] Och jag tror den stora just här, men den är inte så låst och inte så strikt som när man jobbar på industri och ska stämpla in och stämpla ut och de har det ganska låst, här styr man det ganska bra själv.

Person F

Aldrig jobbat på ett ställe som är så, liksom lugnt, det är liksom ändå liksom ingen... Ja, klart man kan bli stressad ibland, man tänker "Åh jag har allt detta att hinna med", men det är ingen som säger "Snabba dig, varför har du inte gjort detta, skynda dig och...". Ja, alltså man kan stanna upp och prata med folk, speciellt äldre, jag tycker om äldre personer speciellt. Alltså du... Ingen säger så här "Ja, men varför [jobbar] du inte nu? Varför står du här och pratar med den här personen?".

Person C

Ja, jag har ju aldrig varit på en arbetsplats där jag har fått liksom att, ja men sjuttio procent är det löpande du ska göra, resterande ”Vad tycker du?”. Nej, det har ju inte, det har ju varit jättestyrt och där är ju Svenska kyrkan skulle jag vilja säga är rätt så unikt, det är skillnad att komma från ett större företag, [...] Det var jättestyrt.

Person G

Jag har väl kommit till insikten i att jag trivs att jobba så, att jag skulle känna mig väldigt låst av att liksom ”Du ska vara klockan åtta så ska du gå hem klockan fem” och liksom inte ha den där flexibiliteten att ”Ja, men idag kan jag [göra] det här då, och då kan jag göra det ärendet där” alltså någon slags frihet under ansvar.

Person E

Vi har väldigt mycket frihet, eller det har vi överhuvudtaget här. Frihet liksom att själv lägga upp vår verksamhet så, inom vissa ramar så klart, men inom de ramarna har vi ju mycket frihet faktiskt.

Person A

Frihet under ansvar var ett återkommande tema vilket, liksom kollegor, poängterades som en viktig faktor till att de intervjuade trivs på arbetsplatsen. Det som saknas i materialet är den bakomliggande anledningen till varför detta är viktigt. Det dök dock upp ord som *tillit*, *respekt* och *förtroende* i samband med dessa förklaringar, vilket pekar på att de kollegor emellan litar på att alla sköter sitt eget arbete, vilket möjliggör frihet.

4.4.3 Högt i tak och låga trösklar

Ett ord som återkommit i empirin, och analysen av denna, är *trivsel*. Vi har identifierat att denna grundar sig i upplevd gemenskap och tillit gentemot varandra. En känsla av att kunna dela med sig av sitt privatliv, hjälpa varandra och skämta med varandra. Nedanstående citat vittnar om denna gemenskap inom Församlingen.

Det är liksom högt i tak och låga trösklar, tror jag [Kyrkoherden] brukar säga. [Skratt]. Ja, men det bidrar ju absolut till trivsel och liksom gemenskap om man känner att man kan dryfta lite av varje.

Person A

Men, det är en jättesvår fråga att svara på; varför har vi så bra trivsel? Men egentligen tror jag inte det är så svårt, för att, för att vi är ett gäng, alltså. Vi sitter ju alltid tillsammans. Vi är noga - tar kaffeпаusen ihop, vi äter gärna lunchen ihop, och så här. Sitter och snackar liksom; fritid och, och skämtar framför allt ju. Jag tror att, alltså för mig är ju humorn är stor, som räddningsplanka och liksom så här - komma över hinder, skoja om allt, utan att såra någon så klart, du vet. Humorn har en stor plats, även här då.

Person B

Vi har väldigt roligt här också alltså. Det är många, många roliga [personer]. Man tror att de är stela, kanske präster så, men här [i Församlingen] är de inte det. [Skratt].

Person A

Ja, det gör vi, och alla är med på det. Vi kan ju göra narr av varandra på många sätt men på en schysst nivå, aldrig på något kränkande sätt eller någon utsatt och så. Nej, så det värdesätts högt här, det gör det.

Person D

Ja, det är ju inte mycket liksom omsättning på folk här det kan man nog säga. Vilket är ett gott tecken ju. Här stannar man liksom.

Person A

Ja, sen har det bara varit att jag trivs så fantastiskt bra med, här i [Församlingen] med de kollegor jag haft liksom så att, ja det har nog... Jag kan nog säga att jag har inte känt en enda dag att jag inte vill gå till mitt jobb, det kan jag säga.

Person D

Denna gemenskap framträdde även då det var flera som pekade på att Församlingen inte upplevs som hierarkisk. Detta är ännu en faktor som verkar bidra till trivseln och gemenskapen.

Alla liksom är ändå på samma nivå, och det tycker jag är fantastiskt. Det är ingen som säger "Ja, du är bara [arbetsroll]" och liksom du ja, liksom spelar ingen roll. Eller "Du är inte lika mycket värd som jag, som är präst", sån känsla är det absolut inte här, [...] Här värderar de alla, för alla har sin roll att spela för att allt ska fungera, och då måste det tänker... Jag tror vissa andra arbetsplatser kanske tänker inte så.

Person C

Ibland när jag berättar för mina barn då vad jag har sagt och gjort och då ”Så kan du väl inte säga på jobbet och till din chef”... Ja, jo, nej, jag är nog rätt så, på ont och gott kanske, men. [...] Jag är lite bufflig och så ibland.

Person D

Det sista citatet pekar även på att den förutfattade meningen om att det är högdraget eller pretentiöst i en församling är missvisande. De anställda beskriver sig själva som ”helt vanliga Svenssons”, vilket skulle kunna tolkas som att Församlingen upplevs som en ”vanlig” arbetsplats, trots sin koppling till religionen.

Vi brukar säga, hade någon suttit som en fluga på väggen uppe i vårt lunchrum, eller fikarum, och lyssnat [på oss], eller när vi har nån trevlig personalaktivitet... Det är långt, långt, långt ifrån självklart, [...] Det hade tagit ganska lång tid innan den där flugan hade fattat att, ”Jaha,” och sannolikt med ett mått av förvåning, ”Jag är i ett fikarum i Svenska kyrkan, det hade jag aldrig kunnat tro”. Det är högt och lågt, och skratt och småstick och hugg och alltså ja, som det ska vara.

Person H

Anledningen till att det är trivsel snarare än tro som står i centrum bland de intervjuade, summerades av Person D. På frågan huruvida hen upplever någon skillnad på Svenska kyrkans värderingar i stort och värderingarna i Församlingen, gav hen svaret:

Alltså jag vet inte i sin helhet så men jag kan säga att [Församlingen], vad ska jag säga, här är högt i tak om man säger så. Att det är liksom lättsamt att... Sen har man ju olika djup tro naturligtvis, jag menar vi har präster, det är klart att de är troende på riktigt eller vad man säger men samtidigt en, liksom en förståelse för kanske att alla inte är lika och att... Ja, men vi skämtar och har kul med varandra det är ingen som är... Det är inte så högkyrkligt här liksom, som jag kan tänka mig eller vet att det är i vissa församlingar. [...] De som nu sköter de kyrkliga förrättningarna, de håller ju naturligtvis på [med] sitt och sin ordning och gör vad de ska. Men inte något krav, liksom, på någon annan att man ska gå upp och vara med på den bönen, eller man ska be här, eller man ska det där, och man ska gå i kyrkan... Finns liksom inte som jag tror någon, känner här, att det finns något krav utan det [är upp till] var och en själv.

Person D

4.5 Sammanfattning

Med detta kapitel blev det tydligt att Församlingen framhålls som primär, och Svenska kyrkan i sin helhet som sekundär. Det är inte heller tron som rakt av är detsamma som värderingarna, även om den är närvarande. Tron, som de intervjuade på eget bevåg tog upp under intervjuernas gång, var inte primär när de sökte sig till den aktuella arbetsplatsen. De anställda beskrev även att de upplever förväntningar från omvärlden på hur de ska vara som personer, framförallt handlar det om att de alla skulle vara "helreligiösa". Detta är en bild som de helt eller delvis motsätter sig. Några av de intervjuade har till och med haft liknande uppfattningar själva innan de började arbeta inom organisationen, men kommit att omvärdera dessa under sin tid som anställda. Huruvida dessa förväntningar sedan inverkar på de anställda råder det delade meningar om. Att samtala med kollegor och besökare framhölls dock som en implicit förväntan, inte minst som en del av Församlingens kultur. Ett annat svar som inte gavs enhetligt, var det avseende vilka organisationens värderingar är. Det var inte helt okomplicerat för de intervjuade att formulera dessa, även om medmänsklighet var ett återkommande tema. Vi märkte att svaren ibland osökt kom in på Församlingen istället för Svenska kyrkan i sin helhet. Församlingen framhölls dessutom som unik, vilket skulle kunna vara ett resultat av kulturen som genomgående upplevs som trivsamt.

5. Diskussion

I detta avsnitt belyser vi först hur brand-centred control och normativ styrning bör se ut inom en församling i Svenska kyrkan enligt teorierna. Därefter diskuteras huruvida resultatet av empirin stämmer överens med rådande teori.

5.1 Vad vi borde sett

Tidigare i denna studie belystes hur religiösa samfund kan ses som praktexempel på normativt styrda organisationer, och hur Svenska kyrkan fortfarande är en viktig del av många människors liv. Därmed skulle det kunna argumenteras för att Svenska kyrkan har ett starkt varumärke, då de flesta i Sverige vet om att det är en kristen organisation och vad detta innebär på en generell nivå. Enligt Müller (2017) skulle en verksamhet med sådant starkt varumärke kunna visa spår av brand-centred control. I vår analys fann vi dock att detta var mer komplext än väntat.

Müllers (2017) teori om brand-centred control bygger på förekomsten av ett starkt varumärke, vilket skapar förutsättningar för normativ styrning som genereras både hos den egna organisationen och den externa publiken. I denna studies fall är Svenska kyrkans varumärke starkt förknippat med kristendomen. Organisationens verksamhet innefattar förvisso inte enbart trosutövning, utan även andra funktioner kopplat till socialt arbete. Likväl är tron den gemensamma nämnaren för varumärket. Således borde kristendomen vara det budskap som är centralt i den interna normativa styrningen, som påverkar de anställdas värderingar, tankar och känslor. Den externa normativa styrningen sker, enligt Müller (2017), i mötet mellan anställda och externa aktörer. Detta skulle innebära att den externa publiken utövar styrning genom sina förväntningar på de anställdas trostillhörighet och religiösa livsstil, vilket i sin tur skulle kunna påverka de anställdas agerande.

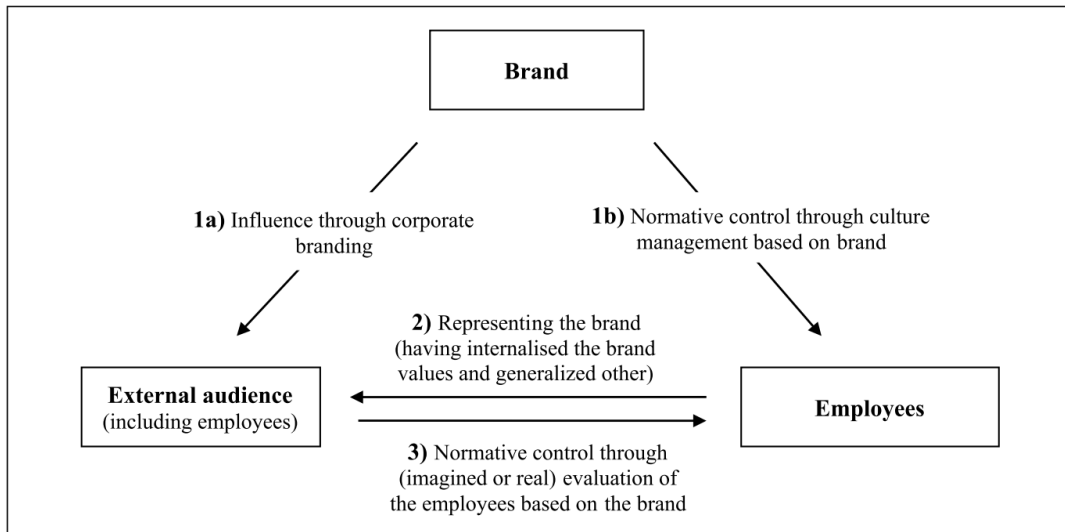


Bild 2. Brand-centred control and its mechanisms. (Müller, 2017, s. 909)

I enlighet med vad som presenterades i litteraturgenomgången finns det olika former av normativ styrning, av vilka identitetsstyrning är en. I Svenska kyrkan skulle identitetsstyrning kunna utföras då kristendomen internaliseras till att bli en del av de anställdas identitet. Exempelvis skulle ett påstående som “jag är anställd inom Svenska kyrkan, alltså är jag kristen” vara i linje med existerande litteratur på området. Detsamma gäller för hur denna identitetsförändring kan härledas från människans behov av att tillhöra en grupp (Ashforth & Mael, 1989). Detta behov skulle kunna påverka de anställdas benägenhet att förändras i linje med de värderingar som finns inom gruppen, i detta fall till att bli mer religiösa.

5.2 Vad vi såg

5.2.1 “Jag är i ett fikarum i Svenska kyrkan, det hade jag aldrig kunnat tro”

Den normativa styrning som vi förväntade oss att se tecken på i intervjuerna visade sig alltså vara mer komplex än i teorin. De anställda som vi intervjuade berättade om hur tron inte är en huvudsaklig faktor till varför de arbetar där, vilket blev tydligt när de återkommande framhöll att det var slumpen som förde dem dit. De upplever inte att religionen är det primärt centrala i kulturen, eller att de känner påtryckningar från andra anställda att vara troende och delta i religionsutövningar. Snarare tillåts var och en att hålla tron för sig själv i den utsträckning de vill.

Religionen är inte heller något som är närvarande i deras vardagliga samtal. Person H belyste detta särskilt, då hen pratade om hur en fluga på väggen i Församlingens fikarum aldrig hade kunnat gissa att den befann sig i Svenska kyrkan. Med det sagt är inte kristendomen helt frånvarande i Församlingens kultur. Något som många lyfte fram var värderingar som handlar om medmänsklighet och allas lika värde, vilka i grund och botten kan kopplas till kristendomen. Dessa värderingar genomsyrar i högsta grad Församlingen, i hur de arbetar och i kulturen, och går i linje med vad Svenska kyrkan som helhet står för. I den bemärkelsen kan en viss normativ styrning från toppen av organisationen alltså identifieras. Däremot är det intressant att dessa värderingar verkar mer centrala för intervjupersonerna än tron på Gud och Bibelns budskap, och att det är detta som personerna i första hand lyfter fram som det Svenska kyrkan står för. Det sker alltså en omprioritering av vad som är viktigast i Svenska kyrkan, från religionen med allt vad det innebär, till mer praktiska värderingar om medmänsklighet.

Om vi tillåter oss att tänka fritt skulle vi kunna fråga oss hur det hade sett ut om de anställda i Församlingen placerats i en annan organisation där religionen vore helt frånvarande, men med samma kollegor, samma arbetsuppgifter och samma humanistiska värdegrund. Hade denna arbetsplats upplevts som lika trivsamt? I mångt och mycket talar empirin för att så hade kunnat vara fallet, eftersom den kristna tron upplevs perifer. Det som borde varit det unika på den här arbetsplatsen, i förhållande till andra företag i samhället som erbjuder arbete i kök, administration, lokalvård, och så vidare, är religionen. Det som intervjupersonerna berättade gav oss dock en annan bild, där andra aspekter lyftes fram som unikum för arbetsplatsen.

5.2.2 En delad bild av varumärket

Omgivningens roll har i denna fallstudie visats vara varierad. De anställda berättade om hur de i vissa situationer känner ett behov av att förklara hur Svenska kyrkans arbete utförs, och ibland till och med försvara organisationen. Detta pekar på att de anställda och samhället inte har samma bild av vad Svenska kyrkans varumärke är eller vad organisationen står för. Intervjupersonerna vittnade om reaktioner de kan få när de berättar för andra var de arbetar, till exempel då en del tror att alla i kyrkan är religiösa. Detta visar på olika tolkningar av vad Svenska kyrkan är och att de anställda är medvetna om de olika tolkningarna.

Intervjupersonerna berättade även om hur de själva ändrat uppfattning om Svenska kyrkan sedan de började arbeta där, vilket ytterligare visar att organisationens varumärke inte är enhetligt. I linje med brand-centred control (Müller, 2017) borde samhället och de anställda ha en homogen bild av varumärket, där omgivningen bidrar till att utöva styrning över hur de anställda beter sig, medan de anställda agerar representanter för organisationen. I detta fall upplever dock intervjupersonerna att omgivningen ibland har “fel” bild av Svenska kyrkan, vilket kan beskrivas som att styrningen blockeras då de anställda inte tar till sig de förväntningar som omgivningen har på dem.

Däremot kan de i andra fall, när det kommer till att samtala med församlingsbor och vara tillgängliga för besökare, vara öppnare för att representera varumärket och ta till sig av eventuella förväntningar från besökarna. Här blir de anställda alltså en förlängning av *Församlingens* varumärke, snarare än Svenska kyrkan som helhet, då denna öppenhet är tydligt definierad i Församlingens ledord. Detta visar alltså på ett mer komplext samband med omgivningen än vad Müller (2017) beskriver.

5.2.3 Normativ styrning på lägre nivå

Av intervjuerna att döma är Församlingen primär och Svenska kyrkan sekundär för de anställda. Svenska kyrkans officiella värderingar dök förvisso upp under intervjuernas gång men fokus riktades snabbt till Församlingens värderingar. Där låg tyngdpunkten genomgående på samtal med varandra och besökare, och på arbetsplatsens trivselfaktorer. Med andra ord fanns inte den normativa styrning “uppifrån” som vi hade förväntat oss att se inom den religiösa organisation som Svenska kyrkan är.

De anställda kan vara både troende och icke-troende. Den kristna tron var dock inte den huvudsakliga faktorn till att intervjupersonerna valde att börja arbeta inom Församlingen. Istället var det andra mer praktiska faktorer som initialt lockade. Det som sedan kommit att hålla dem kvar på arbetsplatsen är framförallt kollegorna, sättet att arbeta på och kulturen. Detta indikerar ytterligare att den normativa styrningen, från toppen av organisationen ner till de anställda i Församlingen, inte är så enkel som Müllers (2017) teori om brand-centred control föreskriver.

Delar av Svenska kyrkans värderingar återspeglas i Församlingens ledord och dagliga arbete. Församlingen samtalar som bekant med de besökande, utövar välgörenhetsarbete för att hjälpa människor i nöd och skapar mötesplatser i form av soppluncher. Därmed skulle det dels kunna argumenteras för att Svenska kyrkan som organisation trots allt finns i bakhuvudet, dels att Församlingen omformulerat Svenska kyrkans värderingar på operativ nivå. Samtal, mötesplatser och soppluncher är praktiska former av det lika människovärde, freds- och försoningsarbete som organisationen kommunicerar ut att de arbetar för.

Trots att vi inte kunnat se att de anställda upplever särskilt stark normativ styrning från centralt håll kunde vi identifiera normativ styrning annorstädes, nämligen på enhetsnivå. Den normativa styrningen uppstår alltså längre ner i organisationen än vad litteratur på området föreskriver. Den normativa styrningen inom enheten inkluderar, enligt vår empiri, dock inte en önskan om medarbetare stöpta i samma form. Snarare pekar empirin mot en enhet bestående av människor i *olika* arbetsroller med *olika* bakgrund. Som en av de intervjuade uttryckte det: *“Jag vet inte om vi är lika men jag tänker att vi har ingen här som direkt sticker iväg åt något håll så det blir helt tokigt.”* Den normativa styrningen på enhetsnivå skulle snarare än unifisering av människorna alltså kunna ses som en likriktning av deras attityder. Tonvikten ligger på att ha roligt och att uppleva en frihet under ansvar. Inställningen till dessa aspekter tycks ha skapat trivsel med en stark enhetskultur som följd.

Det som tycks ha skapat ett starkt *vi*, förutom de lokala trivselfaktorerna, är gränsdragningen mellan de själva och andra församlingar. Finns det ett *de* så finns det ett *vi*. Enligt vår empiri upplever de anställda inom Församlingen att den interna gemenskapen är bättre än hos övriga församlingar. Jämförelsen med andra församlingar uttryckte en av de intervjuade som: *“Där [hos övriga församlingar] kan förekomma lite gnäll så, lite gnissel och så där. De tycker si och så om de andra. Vi är helt tysta där. Vi sitter och lyssnar, vi har liksom ingenting att lägga till där, inget behov av att säga något heller.”* Sammantaget tycks det alltså finnas en stark sammanhållning inom enheten, dels på grund av den interna trivseln, dels genom avskiljningen från övriga församlingar.

5.3 Sammanfattning

I början av detta kapitel presenterades hur normativ styrning enligt rådande teori bör vara framträdande i Svenska kyrkan, särskilt med religionen som huvudfokus. Organisationen har ett starkt varumärke och borde därför även visa tecken på brand-centred control. Istället visade sig religionen vara sekundär i Församlingen. Det fanns dock fortfarande tecken på normativ styrning inom enheten, särskilt i förhållande till de värderingar som lyftes fram, men inte i den form som förväntades. Även omgivningens roll i den normativa styrningen var mer komplex än teorin föreskrev. De anställda upplever att de inte nödvändigtvis har samma bild av Svenska kyrkans varumärke som omgivningen, vilket leder till att omgivningen inte alltid bidrar till den normativa styrningen. Avslutningsvis visade sig de anställda identifiera sig med Församlingen i första hand och Svenska kyrkan i andra hand. Faktorer som pekade på detta var att lokala faktorer som skapar trivsel på arbetsplatsen lyftes fram som viktigare än religionen.

6. Avslutande kommentarer

6.1 Slutsatser

Med denna studie har vi identifierat flera fenomen som vi menar är intressanta. Ett sådant är att det är möjligt att arbeta inom en organisation utan att för den delen identifiera sig med den rakt av. Vår "hypotes" om att *alla* anställda inom Svenska kyrkan är religiösa, strök på foten ganska snart efter att vi påbörjat intervjuerna. Majoriteten av våra intervjuobjekt hävdade att de "*inte är mer troende än någon annan*". De intervjuade arbetar visserligen i icke-klerikala roller, men de är fortfarande en del av Svenska kyrkan, vars verksamhet i grund och botten är centrerad kring den kristna tron. Det tycks alltså kunna finnas en viss dissonans mellan en organisation och en anställds världsbild, men trots det kan parterna vara kompatibla. Således behöver inte organisationens värdegrund vara det som främst vägs in vid val av arbetsplats.

Eftersom vi kunnat se att organisationsvärderingarna befinner sig i periferin, menar vi att enheten upplevs primär och organisationen sekundär. Med andra ord skulle det kunna argumenteras för att ju starkare enhetskulturen är, desto mer perifer blir organisationen och dess värderingar. Det vittnar inte minst "flugan på väggen" om. I Församlingens fikarum finns ingen tydlig högkyrklig stämning. Trots det utgör Församlingen en förlängning av Svenska kyrkans värderingar, men med en egen tolkning av dessa.

Det verkligt intressanta med vår studie menar vi är det faktum att den normativa styrningen, med tron i fokus, inte är så stark som vi intuitivt trott. Vi argumenterar för att den normativa styrningen uppstår längre ner i organisationen, på enhetsnivå. Den normativa styrningen kommer alltså inte "uppifrån", det vill säga från centralt håll, utan normerna som styr de anställda kommer i huvudsak från förväntningar som uppstått lokalt. Istället för att organisationen är det som är mest närvarande i den anställdes tankar, är det enheten. Det vi har sett spår av i denna studie är att faktorer som skapar hög trivsel skulle kunna vara anledningarna till detta, men exakt vad det är som gör enheten till det primära förblir outforskat.

6.2 Begränsningar

Då denna uppsats bygger på en fallstudie finns det begränsningar avseende generalisering, vilket nämdes i avsnitt 3.2.1. Studien är utförd i en församling i Svenska kyrkan med åtta

intervjupersoner, vilket innebär att studien inte kan motiveras vara representativ för Svenska kyrkan eller församlingen i fråga, men detta har inte heller varit syftet med studien. Då intervjuerna genomfördes vid olika tillfällen finns det även en risk att personerna samtalat om studien med varandra, eller med andra personer i församlingen, som kan ha påverkat deras svar eller vad de valt att berätta och inte. Vidare kan det finnas aspekter och faktorer som inte kommit fram under intervjuerna till följd av att vi författare förbisett specifika frågor eller formulerat frågor på sätt som inte belyst fenomenen optimalt. Studien bygger på det personerna själva lyft fram och baseras alltså på de subjektiva upplevelser och tolkningar som personerna har. På samma sätt är studien ett resultat av de tolkningar som gjorts av oss författare.

Med detta sagt har det inte varit studiens syfte att bidra med ett resultat som är generaliserbart för Svenska kyrkan eller för den studerade församlingen. Vidare innebär den socialkonstruktionistiska ansatsen att det inte finns en objektiv verklighet, utan att alla skapar sin egna unika version av verkligheten. Det som denna studie har kunnat bidra med är en inblick i intervjupersonernas unika upplevelser, som därmed kan användas för att belysa särskilda organisationsteoretiska fenomen och användas i utvecklingen av vidare studier.

6.3 Praktisk relevans och förslag på vidare forskning

Med denna studie menar vi att vi fyllt en empirisk lucka. Till följd av detta har vi identifierat en ny teoretisk lucka, avseende var normativ styrning uppstår i en organisation. Religiösa organisationer har tidigare beskrivits som tydligt normativt styrda, men det vi istället hävdar är att så inte nödvändigtvis är fallet. Frågan är om samma mönster kan identifieras inom andra organisationer. Arbetar köttätande människor på veganska restauranger? Handlar anställda i second hand-butiker på H&M? Kan en finsnickare vara kund hos IKEA?

Denna studies praktiska relevans ligger i det nya perspektiv på *var* i organisationens hierarkiska struktur som normativ styrning tycks uppstå. Detta kan vara fördelaktigt för arbetsledare i olika nivåer att ha kännedom om, då tankar och värderingar som förs uppifrån och ned inom en organisation kommer att tolkas och användas olika inom olika avdelningar. Studien visar alltså att normativ styrning är mer komplex än att det oförändrat förs uppifrån och ned i en organisation.

Vi har i denna studie inte ämnat falsifiera teorin om brand-centred control. Vi har kunnat se att teorin kan appliceras på verkligheten, men också att förhållandet stundtals är mer komplext än så. Vidare har den externa publiken inte studerats, vilket skapar utrymme för framtida studier inom området.

Som en avslutning skulle vi vilja återknyta till hur studien tog sin form. Redan tidigt under studiens genomförande uppmärksammades vi författare på hur de anställda inte nödvändigtvis uttryckte tillhörighet med religionen, utan att de istället lyfte fram enhetenskulturen. Vi har även skönjat gemensamma drag mellan kultur och religion: de båda skapar riktmärken och mening, men det finns lika många tolkningar som människor. Under samtalen inom uppsatsgruppen myntades således följande citat, som vi väljer att avsluta denna uppsats med.

“Kultur är som en religion, men i detta fall är religionen inte kulturen.”

Bengtsson, Persson & Truedsson

Referenslista

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*, 2:a uppl., Stockholm: Liber
- Alvesson, M. (1995). *Cultural perspectives on organizations*, 2:a uppl., Cambridge: Cambridge Univ. Press
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, SAGE Publications
- Alvesson, M. (2018). *Organisation och ledning: Ett något skeptiskt perspektiv*, 1:6 uppl., Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. (2019). Företagskultur och organisationsidentitet - stödjande normsystem eller hjärntvätt?, i Alvesson, M., & Sveningsson, S. (red.), *Organisationer, Ledning och Processer*, 3:e uppl., Lund: Studentlitteratur, s. 169-193
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 2:a uppl., Danmark: Studentlitteratur
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual, *Journal of Management Studies*, vol. 39, nr. 5, s. 619-644, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 19 april 2022]
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, vol. 14, nr. 1, s. 20-39, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 19 april 2022]
- Barker, J. (1993). Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams, *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, September issue, s. 408-437, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 19 april 2022]
- Barley, S., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, September issue, s. 363-399, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 19 april 2022]
- Beckman, S. (2017). Svenska kyrkan - ett nationellt kulturminne, i Hillström, M., Löfgren, E. & Wetterberg, O. (red.), *Alla dessa kyrkor: Kulturvård, religion och politik*, Göteborg: Göteborgs universitet, s.103-125
- Berg, P. O. (1982). 11 metaphors and their theoretical implications, i Berg, P. O. & Daudi, P. (red.), *Traditions and Trends in Organization Theory*. Lund: Studentlitteratur, s. 8-36
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e uppl., Stockholm: Liber

Bullis, C., & Tompkins, P. (1989). The Forest Ranger Revisited: A Study of Control Practices and Identification. *Communication Monographs*, vol. 56, nr. 4, s. 287-306, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 19 april 2022]

Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, New York: Basic Books, Inc.

Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). "Just be yourself!": Toward neo-normative control in organisations?, *Employee Relations*, vol. 31, nr. 6, s. 569-583, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2 maj 2022]

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, nr. 2, s. 286-316, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 4 maj 2022]

van Maanen, J. & Barley, S. R. (1985). Cultural organization: Fragments of a Theory, i Frost, P. J., Moore, L. F., Reis Louis, M., Lundberg, C. C., Martin, J. (red.), *Organizational culture*, Beverly Hills: SAGE Publications, s. 31-53

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*, Thousand Oaks: SAGE Publications

Martin, J., Sitkin, S. B., Boehm, M. (1985). Founders and the elusiveness of a cultural legacy, i Frost, P. J., Moore, L. F., Reis Louis, M., Lundberg, C. C., Martin, J. (red.), *Organizational culture*, Beverly Hills: SAGE Publications, s. 99-124

Müller, M. (2017). 'Brand-Centred Control': A Study of Internal Branding and Normative Control, *Organization Studies*, vol. 38, nr. 7, s. 895-915, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2 maj 2022]

O'Reilly, C. (2008). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations, *California Management Review*, vol. 50, nr. 2, s. 85-101, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 28 april 2022]

Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management science*, vol. 25, nr. 9, s. 833-848, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 2 maj 2022]

Rennstam, J. (2017). Control, i Scott, C. R., Lewis, L., Barker J. R., Keyton J., Kuhn T., & Turner, P.K. (red.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, Wiley and Sons

Sköldberg, K. (1990). *Administrationens poetiska logik*. Lund: Studentlitteratur

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nr. 3, s. 339-358, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 27 april 2022]
- Svenska kyrkan. (u.å.). Församlingen - kyrkan nära dig, Tillgänglig online: <https://www.svenskakyrkan.se/forsamlingen-finns-nara-dig> [Hämtad 4 maj 2022]
- Svenska kyrkan. (2021a). Kyrkoordningen, Tillgänglig online: <https://www.svenskakyrkan.se/kyrkoordningen> [Hämtad 4 maj 2022]
- Svenska kyrkan. (2021b). Svenska kyrkans värdegrund, Tillgänglig online: <https://www.svenskakyrkan.se/svenskakyrkansvardegrund> [Hämtad 5 maj 2022]
- Svenska kyrkan. (2022a). Svenska kyrkan i siffror, Tillgänglig online: <https://www.svenskakyrkan.se/statistik> [Hämtad 4 maj 2022]
- Svenska kyrkan. (2022b). Så styrs Svenska kyrkan, Tillgänglig online: <https://www.svenskakyrkan.se/organisation> [Hämtad 5 maj 2022]
- Svenska kyrkan. (2022c). Svenska kyrkans historia, Tillgänglig online: <https://www.svenskakyrkan.se/historik> [Hämtad 4 maj 2022]
- Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation. (2022a). Lönestatistik för Svenska kyrkan år 2021, Tillgänglig online: <https://www.svenskakyrkan.se/arbetsgivare/nyheter/lonestatistik-for-svenska-kyrkan-ar-2021> [Hämtad 4 maj 2022]
- Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation. (2022b). Anställning och krav på medlemskap i Svenska kyrkan, Tillgänglig online: <https://www.svenskakyrkan.se/historik> [Hämtad 9 maj 2022]
- Tomasson, R. F. (2002). How Sweden Became So Secular, *Scandinavian Studies*, vol. 74, no. 1, s. 61-88, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 30 april 2022]
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations, i McPhee, R. D., & Tompkins, P. K. (red.), *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, Beverly Hills: SAGE Publications, s. 179-210
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations, *Journal of management studies*, vol 30(4), s. 515-552, Tillgänglig genom Ekonomihögskolans biblioteks hemsida <https://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad 19 april 2022]