

Caroline Edlund

***När jag får vara ute på fältet
dansar jag tango!***

En organisationsteologisk studie
av konkurrerande logiker i kyrklig verksamhet



Caroline Edlund

Teologie kandidatexamen, Linköpings universitet, 2003

Doctor of Ministry in Preaching, Lutheran School of Theology at Chicago, 2013.

Åbo Akademis förlag
Tavastgatan 13, FI-20500 Åbo, Finland
Tfn +358 (0)2 215 4793
E-post: forlaget@abo.fi

Försäljning och distribution:
Åbo Akademis bibliotek
Domkyrkogatan 2-4, FI-20500 Åbo, Finland
Tfn +358 (0)2 -215 4190
E-post: publikationer@abo.fi

NÄR JAG FÅR VARA UTE PÅ FÄLTET DANSAR JAG TANGO!



*När jag får vara ute på fältet
dansar jag tango!*

En organisationsteologisk studie
av konkurrerande logiker i kyrklig verksamhet

Caroline Edlund

Åbo Akademis förlag | Åbo Akademi University Press
Åbo, Finland, 2020

CIP Cataloguing in Publication

Edlund, Caroline.

När jag får vara ute på fältet dansar jag tango! : En organisationsteologisk studie av konkurrerande logiker i kyrklig verksamhet / Caroline Edlund.
- Åbo : Åbo Akademis förlag, 2020.
Diss.: Åbo Akademi. - Summary.
ISBN 978-951-765-969-7

ISBN 978-951-765-969-7
ISBN 978-951-765-970-3 (digital)
Painosalama Oy
Åbo 2020

Förord

Det är fredag, och veckan går in i en annan rytm. Fredagsmys i tv-soffan, med ett av alla dessa otaliga program där deltagare ställs inför mer eller mindre omöjliga uppgifter. Under doktorandtiden har tv-programmet "Bäst i test" dominerat hemma hos oss. Där provas deltagarnas kreativitet och uppfinningsrikedom, och hemma i tv-soffan skrattar vi gott åt deltagarnas tappra försök. För hur poppar man ett popcorn utan microvågsugn eller spis? Hur kan man få ett pendeltåg att tuta, utan att ställa sig på rälsen? För ett lyckat resultat kräver uppgifterna många gånger att kunskap från helt olika delar av livet sätts samman.

Ja, nog är det så att gränsöverskridande perspektiv lämpar sig väl för vissa uppgifter och frågor. Frågorna som driver denna studie har utforskats genom ett gränsöverskridande tvärvetenskapligt perspektiv, och därmed drivit mig över mina egna kunskapsgränser, mot nya horisonter. Min egen kunskap, erfarenhet och engagemang i Svenska kyrkan har självklart varit en stark drivkraft i detta projekt, men en lika stark drivkraft har varit viljan att se något nytt i det som är, att vidga perspektiven och nyfiket utforska vad som sker i gränstrakten mellan det kända och okända.

Ibland har doktorandstudierna och forskningsarbetet känts som ett underbart roligt uppdrag, ens "popcorn-hjärna" har producerat en mängd popcorn. Det har varit ett tillfälle att pröva all min kreativitet och uthållighet. Ibland har det stått helt still – och det har bara funnits en enda önskan: att bli klar någon gång. Nu är denna studie färdig, jag är klar och under resans gång har otaliga gränsöverskridande möten skett, där kunskap har antagit nya former.

Jag vill tacka alla er som på olika sätt har funnits med i detta arbete. Först och främst vill jag tacka min huvudhandledare Bengt Kristensson Ugglå, Amos Anderson professor i filosofi, kultur och företagsledning vid Åbo Akademi, för ditt stöd och engagemang. Tack för alla samtal och synpunkter som drivit arbetet framåt. Jag vill även rikta ett stort tack till min biträdande handledare Bernice Sundkvist, professor i praktisk teologi vid Åbo Akademi, för uppmuntran och delande av kunskap.

Jag vill rikta ett stort och varmt tack till Örebro pastorat och dess kyrkoråd med ordförande Timmy Leijen som har möjliggjort denna forskning. Ett särskilt tack till pastoratets första kyrkoherde Ingemar Söderström som utifrån sitt brinnande engagemang för lärande initierade detta forskningsprojekt. Tack för alla intressanta samtal om organisation och ledning. Tack även till nuvarande kyrkoherde Ewa Selin som generöst har gett utrymme för att projektet skulle kunna slutföras. Jag vill även tacka arbetskamrater som bistått mig under arbetets gång, det är inte möjligt att nämna er alla. Dock vill jag säga ett särskilt tack till Cecilia Andersson för hjälp med bilder, även tack till Karin Bäckman, Anders Persson, Tony Van

Der Haagen och Oskar Ågren vid Örebro pastorats IT-avdelning som ständigt har varit beredda att ställa upp och hjälpa till.

Under skrivandets gång blir, under stundom, både ord och tanke tröga. Då har det varit till stor glädje och hjälp att träffa det tvärvetenskapliga seminariet som Bengt Kristensson Uggla har skapat vid Åbo Akademi. Tack Joakim Lind, Andreas Linderyd, Johanna Lindström, Alexander Lundberg, Pether Nordin, Tommy Nordmark, Johan Storgård och Tomas Träskman. Tack för era kommentarer, synpunkter och upplyftande samtal. Många "popcorn har blivit poppade" med vår gemensamma kunskapsbank som värme. Särskilt tack till Johanna Lindström för hjälp med översättning till engelska. Även tack till seminariet i praktisk teologi för givande samtal. Särskilt tack till Patrik Hagman för goda råd och synpunkter, och till Marie Rosenius för noggrann läsning och kompletterande perspektiv som utmanat mig att tänka vidare.

Jag har haft glädjen att ha ett antal goda läsare under detta avhandlingsprojekt som alla har bidragit med viktiga insikter och förbättringar. Jag vill särskilt tacka Sara Björnmo och Johan Svedberg för den tid ni har lagt ned på att läsa och ge respons. Tack till Sven Thidevall och Göran Sahlberg för er läsning och era kommentarer. Tack Markus Kallifatides som var opponent på mitt slutseminarium i april 2019. Dina kommentarer var till stor hjälp att fokusera och gå vidare. Ett stort tack till mina två förhandsgranskare och tillika opponenter Daniel Ericsson och Cecilia Nahnfeldt. Tack för att ni i avhandlingens slutskede gav ytterligare insiktsfull respons, som tog arbetet vidare.

Ytterligare två personer som utmanar min tanke, och sporrar mig till att tänka nytt är Lisa Petterson Härdne och Malin Svensk Strindberg. Ni har ständigt kommit med uppmuntran och ställt klagörande frågor, och år efter år har ni läst alla texter som jag skickat. Tack! Jag vet inte om det hade varit möjligt utan er.

Till sist, tack min familj och mina vänner! Mina föräldrar, Margareta och Torbjörn Axelsson, tack för all hjälp under åren med korrekturläsning och skjuts till Arlanda tidiga morgnar. Tack till min syster Charlotte Axelsson för din uppmuntran. Tack underbara vänner för alla avkopplande samtal och popcornkvällar i tv-soffan. Tack till min make Klas! Utan ditt stöd hade detta varit omöjligt. Tack till mina barn Alice, Amanda och Cornelia för er kärlek, ert tålamod och för att ni förankrar mig i verkligheten, när tankarna flyger för högt.

Örebro 2020-08-07

Caroline Edlund

Abstract

The purpose of this dissertation is to study conditions guiding the employees within the organization of the Church of Sweden (*Svenska kyrkan*) by exploring the clash between professional everyday practice and New Public Management-influenced governance, and how the employees handle conflicts stemming from this clash. Focus lies on the clash between different ways to motivate and manage work and how different perceptions affect the view on everyday work, its objectives and purpose. This cross-disciplinary study is defined as a study within the field of organizational theology, with specific focus on organizing and managing within the context of an ecclesiastical organization.

In the past decades, the New Public Management movement has dominated the public sector. Public organizations and activities have subsequently been guided by concepts like efficiency, comparability, and measurability. Civil society organizations have also been influenced by this prevailing governance ideal, increasingly embracing new quality metrics, time budgeting and the concept of measurability. The Church of Sweden is one of the largest civil society organizations in Sweden, with a stronghold also within the public sector through its historical role as national church. Understanding the church as part of the Swedish civil society, constitutes an interesting starting point for exploring this particular organization from an organizational-theological perspective.

The empirical part of study is rooted in a series of interviews with employees of the Örebro pastorate, part of the Church of Sweden. Two different perspectives constitute the basis of the theoretical framework, used for structuring the empirical findings: 1) *Metaphor Theory*, suggesting that metaphors form our conception of existence, and 2) *Institutional Theory*, specifically the *Institutional Logics perspective*, suggesting that broader belief systems shape our cognition and behavior.

As a result of the study, two fundamental institutional logics are identified: 1) the activity-based logic, and 2) the goal-based logic. These logics, and especially conflicts between these, are found to impact the everyday work of the interviewed employees. Conflicts arise within three main areas; within the view of knowledge, within the view of time, and within the view of objectives. The study identifies a number of situations and strategies among the employees that stems from trying to handle these conflicting logics. In the final chapter, the concepts of agonism and three dimensions of trust (self-trust, dialogical trust and institutional trust) are introduced to discuss the possibilities for organizations to simultaneously handle and embrace conflicting logics.

The cross-disciplinary and organizational-theological scope of the study leads to many different contributions; methodological, theoretical, as well as practical. Methodological contributions include novel methods for identifying institutional logics. Theoretical contributions include the introduction of the concept of agonism into Institutional Theory, suggesting a new approach to handling conflicting logics. Also, the concept and field of organizational theology is established, aiming at uncovering theological implications associated with organizing and organizations. Practical contributions include new and cross-disciplinary perspectives on the everyday professional work within the organization of the Church of Sweden.

Abstrakt

Syftet med denna avhandling är att undersöka villkoren för att arbeta professionellt med församlingsverksamhet inom Svenska kyrkan, genom att utforska mötet mellan professionsutövning och New Public Management-inspirerad styrning, samt undersöka hur medarbetarna hanterar konflikter som uppstår i detta möte. I förlängningen innebär det att studien intresserar sig för mötet mellan olika sätt att motivera och styra arbetet, hur olika uppfattningar påverkar synen på arbetet, dess mål och syfte.

Studien är tvärvetenskaplig, och kan beskrivas som en organisations-teologisk studie med särskilt fokus på arbetets organisering i kyrklig verksamhet. Studien bygger på intervjuer gjorda med medarbetare i Svenska kyrkan som arbetar inom församlingsverksamhet. Den teoretiska referensramen utgörs dels av idén om hur metaforer formar våra föreställningar om tillvaron, dels av nyinstitutionell teori med dess idé om institutionella logiker.

De senaste årtiondena har New Public Management dominerat ledning och styrning inom offentlig sektor. Ledord som effektivitet, jämförbarhet och mätbarhet har präglat både organisering och verksamhet. Detta rådande styrideal har även civilsamhällets organisationer tagit intryck av, varvid begrepp som kvalitetsmått, tidsbudgetering och mätbarhet kommit att ta allt större utrymme även i dessa organisationer. Svenska kyrkan kan räknas till en av Sveriges största civilsamhällesorganisationer, men har även en historia av att räknas till den offentliga sektorn genom sin roll som statskyrka. Förståelsen av kyrkan som en del av civilsamhället gör Svenska kyrkan intressant att utforska ur ett organisationsteoretiskt perspektiv.

Den empiriska delen av studien bygger på intervjuer med anställda medarbetare i Svenska kyrkan i Örebro Pastorat. I studien identifieras två institutionella logiker som har avgörande betydelse för arbetet med församlingsverksamhet: den verksamhetsnära logiken och den målrationella logiken. Dessa två logiker konkurrerar främst inom tre områden nämligen synen på kunskap, synen på tid och synen på mål. Vidare identifierar studien ett antal konfliktsituationer som de konkurrerande logikerna ger upphov till och strategier hos medarbetarna för att hantera dessa. Utifrån begreppen agonism och tillitens tre dimensioner (själv tillit, dialogisk tillit och institutionell tillit) diskuteras i avhandlingens sista kapitel organisationers möjlighet att härbärgera olika logiker.

Med sitt tvärvetenskapliga och organisationsteologiska perspektiv ger studien flera typer av bidrag, metodologiskt, teoretiskt och praktiskt. Metodologiskt bidrar studien till hur institutionella logiker kan identifieras. Till den nyinstitutionella teoribildningen ger studien ett teoretiskt bidrag i form av begreppet agonism, begreppet innebär ett förhållningssätt vid konkurrerande logiker. Det teoretiska bidraget till den praktiska teologin

består av begreppet organisationsteologi, som syftar till att frilägga teologiska implikationer förknippade med organisering. Slutligen ger studien ett praktiskt bidrag, genom sin tvärvetenskapliga karaktär bidrar den med nya perspektiv på villkoren för att arbeta professionellt med församlingsverksamhet inom Svenska kyrkan.

Innehållsförteckning

Förord	i
Abstract	iii
Abstrakt	v
Ögonblicksbild: mäta eller inte mäta?	11
1. Svenska kyrkan i en brytningstid	13
1.1. New Public Management i reformernas tid	14
1.1.1. Effektivitet och samordning	15
1.1.2. Granskning och jämförbarhet	17
1.1.3. Ett globalt organisationsideal	18
1.2. Perspektiv på Svenska kyrkan	19
1.2.1. Fem kyrkosynsmodeller	21
1.2.2. Öppen folkkyrka	23
1.2.3. Ideell organisation eller statlig myndighet?	24
1.2.4. Kyrkan som tjänsteleverantör	27
1.2.5. Kyrkan som kunskapsorganisation	28
1.3. Svenska kyrkans uppdrag och styrning	31
1.4. Målkonflikter: ett lapptäcke av gammalt och nytt	34
2. Undersökningen	37
2.1. Syfte	38
2.2. Metod och material	38
2.2.1. Forskningens växelverkan	39
2.2.2. Forskningsintervjuns villkor	41
2.2.3. Urval och genomförande	42
2.2.4. Forskningsetiska reflektioner	46
2.3. Angränsande forskning	47
2.4. Studiens disposition	51

3. Teoretiskt ramverk	53
3.1. Centrala begrepp i nyinstitutionell teori	53
3.1.1. Institution	55
3.1.2. Institutionella logiker	58
3.1.3. Konkurrerande institutionella krav – en källa till konflikt	61
3.1.4. Hybrider och lösa kopplingar	62
3.1.5. Institutionella logiker i föreliggande studie	66
3.2. En metafor teori	67
3.2.1. Metaforens funktion	67
3.2.2. Metaforer och organisationer	70
3.3. Metaforer och institutionella logiker	72
4. Arbetets organiserande metaforer	75
4.1. Församlingsverksamhetens organiserande metaforer	75
4.1.1. Kroppen: att ta gestalt	75
4.1.2. Byggnaden: att sänka trösklar och skapa utrymme	79
4.1.3. Växtriket: så och skörda, men Gud ger växten	86
4.1.4. Resan: mötesplatser längs vägen	90
4.1.5. Gud som högsta chefen	94
4.2. Det administrativa arbetets organiserande metaforer	96
4.2.1. Den förutbestämda resan och det administrativa trasket	96
4.2.2. Mål och uppföljning	100
4.2.3. Organisationens drivmedel: pengar och tid	104
4.3. Likheter och skillnader metaforer emellan	111
5. Institutionella logiker i Svenska kyrkan	113
5.1. Den verksamhetsnära logikens aspekter	113
5.1.1. Medarbetaren: instrumentell och kallad	113
5.1.2. Kallelsedrivet arbete	114
5.1.3. Arbetet som uppdragsstyrt	114
5.1.4. Kontextnära uppföljning	115
5.1.5. Arbetet som en oavslutad process	115
5.1.6. Brytpunkter mellan de verksamhetsnära metaforerna	115

5.2. Den målrationella logikens aspekter	118
5.2.1. Framåtsyftande rationalitet genererar en kugge i ett hjul	118
5.2.2. Arbetet som ekonomidrivet	118
5.2.3. Klockstyrt och målmotiverat arbete	119
5.2.4. Kontextoberoende uppföljning	119
5.2.5. Arbetet: en gemensam väg med start och mål	119
5.3. När världar kolliderar	120
6. Konkurrerande logiker	123
6.1. Kunskap	123
6.1.1. Kunskap som vetande och färdighet	123
6.1.2. Kunskapens situationskonflikter	125
6.2. Tid	129
6.2.1. Den objektiva och den subjektiva tiden	129
6.2.2. Tidskonflikter	130
6.3. Mål	135
6.3.1. Målens karaktär	135
6.3.2. Målkonflikter	136
6.4. Identifierade konfliktsituationer	141
7. Att förhålla sig till motsägelsefulla logiker	143
7.1. Strategier	143
7.2. Styrningens utmaning	149
7.2.1. Arbetet som "konstgörande" och det industriella tänkandet	149
7.2.2. Att konstruera arbetet	152
8. Ett organisationsteologiskt bidrag	155
8.1. Organisation och kyrka – en fråga om tillit	155
8.1.1. Kunskapens cirkel	157
8.1.2. Den historiska tiden	160
8.1.3. Polysema mål	163
8.2. Tillit och agonism	166

8.3. Tillitens risk	167
8.3.1. Tillitsskapande faktorer	167
8.3.2. Tillitens natur	169
8.3.3. Tillit och sårbarhet	170
8.4. Sammanfattning och slutsatser	172
8.5. Studiens bidrag	177
8.6. Fortsatt forskning	178
Appendix 1 Svenska kyrkans organisation och styrning	181
Appendix 2 Intervjuguide	185
Referenser	187

Ögonblicksbild: mäta eller inte mäta?

Solen lyser in genom de höga kyrkfönstren. Glasmålningarna i fönstren bildar tillsammans en berättelse, den börjar längst ned i det vänstra hörnet där en ung kvinna möter en ängel. Sista bilden i berättelsen återfinns högst upp, där en man sitter på en tron omgiven av änglar.

Dopbarnets storasyster häller upp vatten i skålen medan solens strålar leker med vattnet. Barnet i pappans famn har en lång vit klänning. Samtidigt som vattnet porlar ber jag bönen över vattnet. Det livgivande, ljumma vattnet blöter sedan barnets huvud. Mina händer tecknar ett kors över barnets panna, läppar och hjärta. Ett barn välkomnas in i en familj. Ett barn tar emot dopets gåva och korsets tecken, och under tiden springer kusinerna i kyrkans mittgång. Dopets mysterium sker på nytt.

På bänken längst fram sitter barnets mormor. Fem månader har gått sedan förra gången hon satt där på samma bänk, längst fram i svarta kläder. Solens strålar färgsätte då en kista och vi tog avsked av en älskad människa. Tillsammans tog vi oss igenom det outhärdliga, allt avslutades med korsets tecken och en bön om frid över den döde och frid för de levande.

Båda händelserna, tillsammans med andra dop, begravningar och enskilda själavårdssamtal, ryms i den halvårsrapport jag ska sammanställa. Den gemensamma dagen för församlingens arbetslag inleds med instruktioner och en genomgång som betonar värdet av tydliga mål, uppföljning och utvärdering. Tystnaden är total. Det är inte den där fridfulla tystnaden, utan en lite trött tystnad. Några tittar ut genom fönstret, andra fipplar med mobilen medan åter andra riktar uppmärksamheten mot powerpointen: "Men är detta rimligt?" Frågan skärper stämningen i rummet. Koncentrationen riktas mot bilden av SMARTA mål.

– Jämförbarhet över landet kan på sikt även öka effektiviteten. Och i tider med minskade resurser är det viktigt att vi utnyttjar resurserna effektivt.

Tröttheten breder åter ut sig i rummet. Jag tänker på Astrid, längst fram i svart klänning, på kusinerna som springer i kyrkgången, på ljuset som glittrar i dopskålen. Jag räknar årets dopblanketter, de är åtta, hittills. Om målet var att öka 10 procent jämfört med förra året borde det bli ... Jag tar fram miniräknaren, och inser snart att det borde ha varit ungefär 15 dop nu i halvtid om det ska bli tal om någon ökning alls.

Jag bläddrar vidare. Begravningsstatistiken är mer förutsägbar, där är det ju inte rimligt att tala om en ökning – men samtidigt ökar antalet borgerliga begravningar... Varje namn bär sin berättelse. Där finns de anhöriga som bär

på hoppet att få ses igen, de som sörjer det som aldrig blev, de som sörjer det som nu är slut. När jag räknat färdigt ser halvårsresultatet dystert ut. Två färre begravningar jämfört med förra året. Men jag har hållit budgeten.

Konfirmation däremot visar muntrare siffror, 27 stycken att jämföra med förra årets 23. Jag ler när jag tänker på förra helgens läger. Det var ett av de bästa lägren under mina 15 år som präst. Att ge konfirmanderna tolkningsnycklar, få dem att förstå sina liv utifrån ett kristet perspektiv – det landade liksom förra helgen. De växte som människor, en slags inre växt som handlar om att se livet i ett kristet ljus. Men jag övertrasserade tidsbudgeten.

Femton år, vad fort tiden går! Ingen frågade då om mål för verksamheten eller gjorde tidsbudget. Gjorde jag samma sak då som nu? Såg arbetet likadant ut? En kollega välkomnar förändringen, en annan känner sig vingklippt, inte litad på. Gör kyrkan det den alltid har gjort? Varför vållar styrverktyg så mycket debatt? Är det för att de styr eller är det för att de uppfattas som meningslösa? Jag lämnar in min halvårsrapport, det är som en kopia av verkligheten – förutom att jag utelämnar min övertrasserade tidsbudget.

1. Svenska kyrkan i en brytningstid

Kyrkan som arbetsplats är en organisation där gamla professioner och tusenåriga tillsynsstrukturer möter administrativa styrverktyg av långt senare datum. I mötet mellan tradition och förnyelse, i gränslandet mellan det etablerade och det som utmanar, har det genom åren pågått en ständig förhandling om hur arbetet ska läggas upp, organiseras och styras. Detta väcker frågor som: Vad består arbetet av? Vad i arbetet är egentligen mätbart och vilken roll spelar det mätbara i kyrkans värld? Hur påverkar de förändrade styrverktygen arbetet och den som ska utföra det?

Från 1980-talet och framåt har ett flertal reformer genomförts inom statlig och kommunal förvaltning, som syftat till avreglering och konkurrensutsättning av offentlig verksamhet. Följden har blivit att effektivitet, decentralisering, standardisering, mätbarhet och uppföljning hamnat i fokus. Men reformerna har samtidigt krävt en ny typ av styrning, vilket resulterat i management-inspirerade styrformer med *strategi, ledning* och *mätbarhet* som ledord.¹ I en debattartikel publicerad i Svenska Dagbladet den 27 januari 2015 kunde man läsa följande:

Avigsidorna med New Public Management urholkar tilliten. I stället för att lita på välfärdsmedarbetarnas kompetens och erfarenhet sätts fyrkantiga styrmodeller och betungande uppföljning i centrum [...]Regeringen har för avsikt att under mandatperioden ta fram en ny styrning av välfärden bortom New Public Management. Professionerna i den offentliga sektorn ska stärkas och styrmodeller som skapar större frihet för medarbetarna ska utvecklas. Att ta till vara välfärdsmedarbetarnas erfarenheter, brukarnas upplevelser och forskningens insikter kommer att vara centralt.²

Författaren till artikeln var dåvarande svenska civilministern, Ardalan Shekarabi, och artikeln kom att bli startskottet för regeringens arbete med att finna en ny form för styrning. Åren innan hade missnöjet med den dominerande styrformen *New Public Management* växt, och de problem som var förknippade med den hade allt oftare påtalats. I juli 2016 tillsatte den svenska regeringen *Tillitsdelegationen* med uppgift att finna styrmodeller "bortom" New Public Management.³

New Public Management har under årtionden utgjort den dominerande diskursen både inom organisationer och i samhället i stort. Dess

¹ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*, 117; Westling Allodi (2009). "Byråkrati, marknad eller lotteri?", 199; Nordgren (2009). "Vårdpengens spridning och performativitet vid bildandet av marknader inom hälso- och sjukvård", 101.

² Shekarabi (2015). "Avigsidorna med NPM urholkar tilliten" *Svenska dagbladet* 27 januari 2015.

³ Ibid.

framgångsera inom offentlig förvaltning ser nu emellertid ut att gå mot sitt slut, så denna studie görs i en brytningstid när New Public Management börjat ifrågasättas. Men att byta ut en modell mot en annan kan ta tid, och det är inte ovanligt att olika metoder för styrning kan leva sida vid sida i en organisation under en lång övergångstid vilket kan medföra spänningar och konflikter för de anställda.

Syftet med denna avhandling är att undersöka villkoren för att arbeta professionellt med församlingsverksamhet inom Svenska kyrkan, genom att utforska mötet mellan professionsutövning och New Public Management-inspirerad styrning, samt undersöka hur medarbetarna hanterar de konflikter som uppstår i detta möte. Man skulle kunna beskriva det som en *organisationsteologisk* studie som syftar till att föra samman organisations-teori och teologisk reflektion över kyrkan i en undersökning med särskilt fokus på arbetets organisering i kyrklig verksamhet.⁴

Svenska kyrkan har under århundradenas lopp haft en nära relation till den svenska staten och det offentliga samhället, vilket har medfört en ömsesidig påverkan när det gäller organisering och styrning. De inledande avsnitten i detta kapitel kommer att fokusera på den kontext Svenska kyrkan befinner sig i, och tagit intryck av när det gäller styrning och organisering. Först kommer jag att ge en översiktlig bild av förändringar inom offentlig sektor, för att sedan övergå till att ge en bild av civilsamhällets förändring med avseende på styrning. Kapitlets senare avsnitt fokuserar på kyrkan, dels tecknas olika perspektiv ur vilka kyrkan kan förstås, dels ges en bild av Svenska kyrkans syfte och dess styrning.

1.1. New Public Management i reformernas tid

Från 1980-talet och framåt har styrningen av offentlig sektor genomgått stora förändringar. Med inspiration bland annat från näringslivets principer för styrning, såsom marknad och konkurrensutsättning, kom verksamheter inom offentlig sektor att förändras genom reformer och omorganisationer.⁵ Den nya typen av styrning som ersatte byråkrati- och professionsstyrning kom att gå under benämningen New Public Management.⁶

⁴ Jag har valt att initialt inte presentera en definition av begreppet "organisationsteologi", utan låter min studie som helhet fungera som en undersökning av vad som händer i mötet mellan organisationsteori och teologisk reflektion över kyrkan. Min förhoppning är att i förlängningen av denna empiriskt inriktade undersökning presentera en utveckling av begreppet.

⁵ Czarniawska & Solli (2014). "Hur går det för New Public Management i svenska kommuner?", 26; Liff & Andersson (2009). "Professioners roll i styrning av offentlig verksamhet", 251-252.

⁶ För en historisk beskrivning av införandet av New public Management, och dess ideologiska rötter se exempelvis Furusten & Lerdell (1998). "Managementisering av

1.1.1. Effektivitet och samordning

New Public Management är inget enhetligt begrepp eller någon sammanhållen teori. Snarare är det ett samlingsbegrepp för flera olika management-inriktningar som i sin tur tillhandhåller idéer, tekniker och styrtekniker med ursprung i näringslivet, men används inom offentlig förvaltning.⁷ Med ledord som *strategi*, *ledning* och *mätbarhet* och med *marknaden* som övergripande ideal kom den offentliga förvaltningen att avregleras, decentraliseras och konkurrensutsätts. Reformerna syftade till ökad effektivitet, det vill säga, att utan försämrad kvalitet få ut lika mycket verksamhet eller mer med samma eller mindre resurser.⁸

New Public Management vände sig, när synsättet introducerades, mot de byråkratiska styrideal som man menade präglade offentlig verksamhet. Istället för de fastlagda reglerna efterfrågades nu kreativitet och flexibilitet tillsammans med en styrmodell som samtidigt tillgodosåg omvärldens behov och gav den enskilda ledaren handlingsutrymme.⁹ I paragrafernas och förordningarnas ställe kom *utvärdering*, *mål* och *kvalitetsstyrning*.¹⁰ Företagsvärlden ansågs vara effektivare ifråga om resursanvändning, tidsanvändning och måloppfyllelse. Men frågan väcktes snart, hur ska man förstå effektivitet inom organisationer vars verksamhet inte har något stort behov av att koordineras och samordnas; när samordning av individuella handlingar eller prestationer inte enkelt låter sig göras; när varken målet eller produkten framstår särskilt tydlig för omgivningen eller organisationen själv. I exempelvis skolor och på universitet sker undervisningen genom individuella lärare, och möjligheten till samordning av specifika undervisningshandlingar är minimal och målet framstår som svårt att mäta.¹¹ Reformerna med syfte att öka effektiviteten, exempelvis inom undervisning eller vård, har därför tenderat att fokusera på vilka metoder som professionerna använder sig av eller på den formella organisationens uppbyggnad, snarare än på det komplexa resultatet i form av exempelvis lärande eller hälsa.¹²

Till New Public Management hör även idén om beställare och utförare, där politiker ska ange vad som ska uppnås medan ansvariga för verksamheten bestämmer hur det ska genomföras. Gränsdragning mellan

förvaltningen"; Nordgren (2009). "Vårdpengens spridning och performativitet vid bildandet av marknader inom hälso- och sjukvård".

⁷ Furusten & Lerdell (1998). "Managementisering av förvaltningen", 104.

⁸ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet: en styrform bland andra*, 115; Almqvist, Catusús, Wällstedt (2014). "Det är både teorin och tillämpningen av New Public Management som skapar rädda organisationer!", 50.

⁹ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*, 115.

¹⁰ Pettersson & Wallin (2002). "Utvärderingsmakt", 93.

¹¹ Brunsson (2002). *The Organization of Hypocrisy*, 4 & 168.

¹² Holmblad Brunsson (2002). *Organisationer*, 142-143; Westling Allodi (2009). "Byråkrati, marknad eller lotteri?", 199-201.

verksamhetens *vad* (som produceras) och *hur* (det produceras) har emellertid visat sig svår att upprätthålla. Frågorna vad och hur tenderar, som i exemplet med undervisningen ovan, att blandas ihop till följd av svårigheten att formulera mål, mått och indikatorer för beställningen. Trots att New Public Management inte syftar till detaljstyrning har New Public Management ofta medfört just detta, menar Roland Almqvist, Bino Catasús och Niklas Wällstedt. Detaljstyrning blir en oförutsedd konsekvens av mätproblematiken och svårigheten att sätta relevanta mått på komplexa företeelser.¹³

I offentlig verksamhet med en professionell karaktär (exempelvis inom undervisning och vård) har tidigare frågorna om vad och hur hållits ihop genom professionen, och komplexa mål på flera nivåer har karaktäriserat verksamheten. Verksamheten har även i en betydande utsträckning styrts och bedömts kollegialt genom professionsnormer, yrkeskunskap och föreskrivna regler knutna till själva professionen.¹⁴ New Public Management sägs ha urholkat professionen, bland annat genom att mätbarhet och utvärdering har kommit att bli det dominerande verktyget för styrning. En konsekvens av kvantitativa mått och utvärdering är att andra utanför professionen ges större möjligheter att bedöma arbetet. Professionernas makt har därigenom minskat, eftersom det inte krävs professionskunskap i samma utsträckning varken för att sätta mål eller för att bedöma verksamhetens framgång.

En bärande tanke inom New Public Management är decentralisering av verksamheter, vilket även kommit att påverka de professionellas ställning. Decentraliseringen har inneburit fler och mindre organisatoriska enheter inom offentlig förvaltning med starka lokala chefer. Varje enhet har även eget syfte och resultatansvar, och enheterna skapar sinsemellan en marknad där enheterna beställer och fakturerar varandra.¹⁵ En följd av de mindre enheterna blev att gränser mellan enhetens olika yrken kom att luckras upp. Som en följd av detta förväntades ofta en starkare lojalitet med själva enheten och organisationen än med den egna professionen och dess normer.¹⁶

¹³ Almqvist, Catasús, Wällstedt (2014). "Det är både teorin och tillämpningen av New Public Management som skapar rädda organisationer!", 51-52.

¹⁴ Alvehus (2014). "Att mäta eller inte mäta - tydlighetsparadoxen i professionell verksamhet" 47.

¹⁵ Ivarsson, Westerberg & Forsell (2014). "New Public Management och Administrations-samhället", 41; Bringselius (2014). "New Public Management - ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta?", 34; Sahlin-Andersson (2002). "Utvärderingens styrsignaler, 74-75.

¹⁶ Brunsson & Sahlin (1998). "Att skapa organisationer", 71.

1.1.2. Granskning och jämförbarhet

De politiska reformernas krav på revision, utvärdering och granskning har gått hand i hand med kravet på att verksamheter ska vara granskningsbara utifrån ledord som *jämförbarhet*, *objektivitet* och *ansvar*. Det har fått till följd att komplexa kvalitativa företeelser inom verksamheter översätts till kvantitativa data för att medge jämförbarhet mellan olika mättilfällen.¹⁷

Begreppet *audit society* (granskningssamhället) myntades av Michael Power under 1990-talets slut för att beteckna den explosionsartade ökningen av revision och granskning som hade skett. Power observerade att den ökade granskningen bland annat påverkade hur organisationer organiserades och hur deras verksamhet utformades. Till exempel visar Power att en konsekvens av granskningssamhällets krav, i form av exempelvis revisioner, utvärderingar, certifieringar, är att organisationers administrativa avdelningar har växt.¹⁸

En utvärdering har makt att dels forma bilden av en situation, dels ge besked om huruvida något fungerar bra eller dåligt, dels ge svar på verksamhetens måluppfyllelse, och dels utgöra underlag för omprövning av mål. En utvärdering förväntas även fungera som en kommunikationskanal för erfarenheter mellan olika nivåer i en organisation, den översätter verksamheten till information som kan kommuniceras på alla nivåer.¹⁹

Ökad revision och granskning står i en komplex relation till tillit och misstro. Trots att revision och granskning syftar till ökad tillit för verksamheten blir inte ökad tillit alltid resultatet.²⁰ Inom en verksamhet anses verksamhetsföreträdaren behöva en utomstående blick för att bedriva en god verksamhet, samtidigt förväntas den utvärderade ha förtroende för den som utvärderar.²¹ Detta förtroendeförhållande påverkas dock bland annat av huruvida utvärderingen har en *kontrollerande* eller en *utvecklande* funktion. *Kontroll* handlar i detta sammanhang om att finna brister och att åtgärda dem, medan *utvecklande* perspektivet innebär att man låter verksamhetens förnyelse och potential stå i fokus. Det sistnämnda perspektivet har snarare förutsättningar att skapa ett ökat förtroende för utvärderingen från medarbetarens sida.²²

¹⁷ Dahl (2014). "Granskningssamhällets dilemma: stabila strukturer för att fånga förändring?", 10.

¹⁸ Power (1997). *The Audit Society*, 87ff; Sahlin – Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*, 25; Jönsson, Persson & Sahlin (2011). *Institution*, 103.

¹⁹ Rombach & Sahlin (2010). "På tal om utvärdering", 19; Se även Pettersson & Wallin (2010). "Utvärderingens makt".

²⁰ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*, 133.

²¹ Rombach & Sahlin (2010). "På tal om utvärdering", 13.

²² Lundin & Söderholm (2010). "Bland änglar och demoner", 140.

1.1.3. Ett globalt organisationsideal

Management som styrmetod och ideal har fått en närmast global spridning och innefattar idag en mängd olika metoder. Interna styr- och kontrollsystem, kvalitetssäkringsmodeller av typen ISO-certifiering,²³ policys, mål och resultatstyrning har alla sina rötter inom management och kommit att utgöra betydande metoder inom New Public Management.²⁴ Sahlin och Eriksson-Zetterquist menar att begrepp och uttryck från näringslivet kan ses som ett dominerande språk som används i varje situation som kräver organisering, det har blivit som ett organiserandets *lingua franca*.²⁵ En orsak till det omfattande genomslag som managementinspirerande styrformer fått antas vara att de sammanfaller med granskningssamhällets syfte att öppna upp verksamheter för insyn.²⁶ Forskare med ett nyinstitutionellt perspektiv på organisationer lyfter fram organisationers påverkan på varandra som en bidragande orsak till managementstyrningens framgångar, snarare än organisationers medvetna val.²⁷

Kravet på transparens, öppenhet, mätbarhet har även kommit att omfatta civilsamhällets organisationer. Ekonomiska mått och variabler har allt mer kommit att stå i fokus, och modeller med ursprung i näringslivet används för att presentera och värdera ideella organisationer.²⁸ Rørvik går så långt att han påstår att managementteknikerna fått status av "organisationsrecept", vilket innebär att de okritiskt tillämpas likadant oavsett skillnader i organisationers kontext eller mål. Därmed har en närmast global förståelse av organisationers identitet skapats.²⁹ Likt verksamheter inom offentlig sektor har civilsamhällets organisationer målsättningar som skiljer sig markant från marknadens mål såsom vinst och överlevnad.³⁰ Vinst och överlevnad spelar närmast en sekundär roll för att nå ideella organisationers primära mål, vilka fungerar som identitetsskapande och meningsbärande för verksamheten.³¹

²³ Nationalencyklopedin (2020). ISO är en förkortning för Internationella standardiseringsorganisationen och används som beteckning för internationella standarder.

²⁴ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*, 24.

²⁵ Ibid., 153; Jämför Hall (2009). "Managementreformer som organisatorisk maktkamp", 171ff. Hall ger exempel på när vårdutvecklare på en kvinnoklinik talar ett verksamhetsoberoende organisationsspråk. Nationalencyklopedin (2020) Nationalencyklopedin anger att *Lingua franca* betyder "teknisk term för alla hjälpspråk som brukas mellan människor med olika språk".

²⁶ Jönsson, Persson & Sahlin (2011). *Institution*, 102.

²⁷ Czarniawska (2011). *En teori om organisering*, 111. Se även Czarniawska och Joerges (1996). "Travels of Ideas".

²⁸ Agneta Gustafson (2012). "Produktivitet eller effektivitet?", 199.

²⁹ Rørvik (2000). *Moderna organisationer*, 25; Furusten & Lerdell (1998). "Managementisering av förvaltningen", 100.

³⁰ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*, 137; Holmblad Brunsson (2002). *Organisationer*, 142; Brunsson & Sahlin-Andersson (1998). "Att skapa organisationer", 66.

³¹ Gustafsson (2012). "Produktivitet eller effektivitet?", 200 ff.

Agneta Gustafsson framhåller att relevanta mått på framgång för ideella organisationer med nödvändighet måste vara annorlunda än de mått som används inom näringslivet. För den ideella organisationen är framgång och resultat kopplat till "effekterna eller konsekvenserna av verksamheten ställda i relation till organisationens uppdrag som är det verkliga resultatet för organisationen, inte pengarna eller organisationens ekonomiska överskott vid en viss tidpunkt."³² Relationen mellan dessa är dock många gånger svår att fastställa eller kvantifiera. Medan intressenter i ett vinstdrivande företag ställer frågor som, "hur lönsam är verksamheten" och "hur effektivt har kapitalet utnyttjats?", frågar sig intressenterna i en ideell verksamhet snarare "hur har de använt pengarna?"³³ Sedan 2001 är civilsamhällets organisationer skyldiga att redovisa sin verksamhet på samma sätt som ett kommersiellt företag.³⁴ Detta skärper sannolikt fokus på det ekonomiska resultatet, samtidigt som lagen bidrar till att osynliggöra den frivilliga arbetskraften och de gåvor som utgör en stor del av de ideella organisationers resurser.³⁵

1.2. Perspektiv på Svenska kyrkan

Hur kommer problem som är förknippade med New Public Management till uttryck i en organisation som Svenska kyrkan? Hur har styrverktyg med inspiration från företagsvärlden påverkat Svenska kyrkan? Hur betraktar och hanterar medarbetare sin yrkessituation i spänningsfältet mellan nya och gamla styrideal? Innan jag mer ingående tar mig an frågeställningar som dessa kommer jag att ge en översiktlig orientering på fenomenet kyrka, och visa på några teologiska och sekulära perspektiv ur vilka kyrkan kan förstås, samt ge en översikt över några av Svenska kyrkans styrdokument. I appendix 1 återfinns en genomgång av Svenska kyrkans uppbyggnad med avseende på ledning och styrning.

Genom årens lopp har det funnits en nära relation mellan Svenska kyrkan och den svenska staten, vilket inneburit en ömsesidig påverkan och inspiration med avseende på styrning och organisering. Ett exempel på det nära förhållandet är sockenindelningen från 1300-talet, som inte gjorde någon särskild åtskillnad mellan kyrkliga och borgerliga verksamheter. Detta förhållande kvarstod ännu långt in på 1800-talet. Ett annat exempel på den nära relationen mellan Svenska kyrkan och staten är folkskole-reformen (1842), som faktiskt tillskrev kyrkan ansvaret för skolverksamheten i respektive kyrksocken. Först i och med 1862 års

³² Gustafsson (2012). "Produktivitet eller effektivitet?", 200.

³³ Ibid. Se även Gustafsson (2008). *Redovisning och kontroll av ideell verksamhet: en alltmer reglerad och standardiserad praktik*.

³⁴ Gustafsson (2006). *Normer och praxis: Tre ideella föreningar och deras redovisning*, 34.

³⁵ Gustafsson (2012). "Produktivitet eller effektivitet?", 201-203; Gustafsson (2008). *Redovisning och kontroll av ideell verksamhet: en alltmer reglerad och standardiserad praktik*, 13 ff.

kommunallag gjordes en principiell åtskillnad mellan kommun och kyrka, det medförde dock ingen avgörande förändring med avseende på skolväsendet.³⁶ Ett annat exempel på påverkan är samspelet mellan en förtroendemannakultur respektive en ämbetsmannakultur som länge präglat såväl den kyrkliga som den kommunala organisationen. Förhållandet mellan förtroendevalda och ämbetssidan har i den kyrkliga kontexten benämnts "den dubbla ansvarslinjen".³⁷ Men under 2000-talet har det gemensamma ansvaret allt mer betonats, och begreppet har i hög grad ersatts med "den gemensamma ansvarslinjen".³⁸

Trots den förändrade relation till staten som trädde i kraft år 2000 är Svenska kyrkan fortfarande offentligt reglerad genom *Lag om Svenska kyrkan* (1998:1591). I lagens första två paragrafer föreskrivs att Svenska kyrkan *teologiskt* ska vara evangelisk-luthersk; *juridiskt* ett trossamfund och *organisatoriskt* bestå av enheter på flera nivåer med församlingen som minsta bärande enhet. (För Svenska kyrkans organisatoriska uppbyggnad se appendix 1.) Styrelseskicket ska utgöras av demokratiskt förtroendevalda i samverkan med ämbetssidan inom ramen för en *öppen folkkyrka* med *rikstäckande* verksamhet.³⁹ Att Svenska kyrkan är *rikstäckande* kommer till uttryck i indelningen i av stift som vardera innehåller en mängd territoriella församlingar som inte kan överlappa varandra, och som utgör Svenska kyrkans minsta och bärande enhet.⁴⁰ Från en geografisk synpunkt kan man säga att allt ingår i Svenska kyrkan, och därmed även angår kyrkan. Detta tar sig konkret uttryck i vistelsebegreppet, vilket innebär att de som vistas i en församling är föremål för församlingens uppdrag och omsorg, oberoende av huruvida de är medlemmar eller ej.⁴¹

Läromässigt bestäms Svenska kyrkan av sina bekännelsesdokument till vilka bland annat den Augsburgska bekännelsen och konkordieboken

³⁶ Ekström (2013). *Svenska kyrkan – historia, identitet, verksamhet och organisation*, 79; Svegfors (2016) "Efter moderniseringen – kyrkan och kulturen", 288-289.

³⁷ Eriksson, Hermansson & Lundstedt (2006). *Demokrati en successiv uppenbarelse*, 23; Girmalm & Rosenius (2013). "From state church to faith community: an analysis of worldly and spiritual power in the Church of Sweden", 53-56.

³⁸ *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* (2020) Andra avdelningen: Församlingarna. "Den demokratiska organisationen och kyrkans ämbete eller vigningstjänst har gemensamt ansvar för att bedriva en verksamhet i enlighet med Svenska kyrkans tro, bekännelse och lära."; Svenska kyrkans hemsida <https://www.svenskakyrkan.se/organisation> (2020-01-03) använder begreppet den gemensamma ansvarslinjen för att beskriva hur Svenska kyrkan styrs.

³⁹ Lag (1998:1591) § 1, § 2.

⁴⁰ Svenska kyrkan utgörs av 13 stift, och år 2018 fanns det 1337 församlingar i Sverige och 31 församlingar utanför Sveriges gränser vilka organiseras genom Svenska kyrkan i utlandet. <https://www.svenskakyrkan.se/statistik> (2020-02-24). Svenska kyrkan har även ett antal icke territoriella församlingar, exempelvis Hovförsamlingen, Tyska församling i Stockholm och Tyska församlingen i Göteborg, Karlskrona Amiralitetsförsamling.

⁴¹ *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* (2020) kap 2§1.

räknas. Konkordieboken utgör förklaringar till den Augsburgska be-
kännelsen samt innefattar Martin Luthers stora och lilla katekes.⁴²

1.2.1. Fem kyrkosynsmodeller

Den kristna traditionen använder traditionellt sett ett stort antal metaforer för att beskriva kyrkan och det kristna livet. Inom teologin, och i synnerhet ecklesiologin (läran om kyrkan), finns en ständigt pågående diskussion om vad som konstituerar en kyrka.⁴³ Jag vill nedan ge en översiktlig redogörelse över hur kyrkan kan förstås teologiskt genom att använda Avery Dulles sex kyrkosynsmodeller: kyrkan som *institution*, *mystik gemenskap*, *sakrament*, *budbärare*, *tjänare* och *en gemenskap av lärjungar*. Modellerna belyser olika grundläggande aspekter för kyrkan oavsett samfund. Modellerna ska ses som komplementära i förhållande till varandra menar Dulles, men betonar samtidigt att kyrkan ytterst sett är att betrakta som ett mysterium.⁴⁴

I modellen kyrkan som *institution* förstås kyrkan som en i sig själv komplett organisation, som inte lyder under någon. Den synliga kyrkan är ett centralt tema, och kyrkan definieras främst av sin synliga struktur som uttrycks genom trossatser, liturgi och hierarki. Prästerskapet tillskrivs stor vikt, och dess uppgift är att undervisa, heliggöra och styra lekfolket. Medlem i kyrkan är den som instämmer i doktrinerna, erkänner och tar del av sakramenten och underordnar sig prästerskapet, de synliga tecknen på tillhörighet är alltså avgörande. Kyrkan ses i modellen som en förmedlare av nåd, frälsning och evigt liv.

I sin framställning om kyrkan som *mystik gemenskap* använder Dulles två begrepp hämtade från sociologen Ferdinand Tönnies: *Gesellschaft* och *Gemeinschaft*.⁴⁵ Begreppet *Gesellschaft* betecknar den institutionaliserade

⁴² Kyrkoordning för Svenska kyrkan (2020) kap 1§1.

⁴³ Under 2000-talet har ett förhållandevis stort antal avhandlingar, studier och böcker publicerats som undersöker Svenska kyrkans identitet bland annat: Idestrom (2009). *Lokal kyrklig identitet: En studie av implicit ecklesiologi med exemplet Svenska kyrkan i Flemingsberg*; Eckerdal (2012). *Folkkyrkans kropp. Einar Billings ecklesiologi i postsekulär belysning*; Hagman (2013). *Efter folkkyrkan: en teologi om kyrkan i det efterkristna samhället*; Rosenius (2015). *Svenska kyrkan samma kyrka? Ecklesiologi före och efter relationsförändringen mellan kyrka och stat*; Idestrom (2015). *Spåren i snön: att vara kyrka i norrländska glesbygder*; Holmberg (2019). *Kyrka i ett nytt landskap. En studie i levd ecklesiologi i Svenska kyrkan*.

⁴⁴ Dulles (2002). *Models of the Church*, 2. Genomgång av de fem första kyrkosynsmodellerna är hämtade från Dulles (2002). *Models of the Church*, 26-89. Dessa modeller brukar även dyka upp i diskussioner om Svenska kyrkans identitet, se exempelvis Eriksson, Hermansson, Lundstedt (2005). *Demokratin är en successiv uppenbarelse*; Ekstrand (2002). *Folkkyrkans gränser*; Rosenius (2015). *Svenska kyrkan samma kyrka? Ecklesiologi före och efter relationsförändringen mellan kyrka och stat*. Den sjätte modellen *gemenskap av lärjungar* (community of disciples) finns inte med i den första upplagan av boken, utan har arbetats fram av Dulles senare, i upplagan från 2002 återfinns modellen från sida 195 och framåt.

⁴⁵ *Ibid.*, 39. Begreppen *Gesellschaft* och *Gemeinschaft* hämtar Dulles från sociologen Tönnies arbete. I svensk kontext se exempelvis Asplund (1991). *Essä om Gemeinschaft och*

och synbara kyrkan (den tidigare modellen). Begreppet *Gemeinschaft* syftar däremot på den informella gemenskapen mellan människor, vilken även är betoningen i denna modell. Kyrkan som gemenskap harmoniserar särskilt med två bibliska bilder: "Kristi kropp" och "Gudsfolket". Bilderna tar vara på alla människors direkta relation till den heliga Anden och gemenskapens inbördes relationer som präglas av beroende och ömsesidig underordning. Som gemenskap är kyrkan inte med nödvändighet synlig, därför är det heller inte möjligt att exakt säga var dess gränser går. I modellen ses kyrkan i första hand som existens, inte endast som ett redskap för saliggörande eller frälsning.

Kyrkan som *sakrament* förenar de två tidigare modellerna av kyrkan som institution och gemenskap. Uppgiften för institutionen kyrkan ses som att vara närvarande och synlig i världen genom förmedling av sakramenten och Guds nåd. Men liksom bröd och vin inte blir nattvard om inte Kristus är närvarande, så är det också med kyrkan, enligt denna modell. Det är endast som förmedlare av nåd som kyrkan ses som ett sakrament, och inte i egenskap av institution. I nattvarden uttrycks Guds nåd, och där Guds nåd finns uttrycks det genom bön, bekännelse och lovsång. Kyrkan förstås i denna modell som en händelse av nåd.

I modellen kyrkan som *budbärare* är bibeln och predikan centralt, medan sakramenten ses som mer perifera. Även bilden av Guds folk är av vikt, men inte som en personlig erfarenhet utan tonvikten ligger på tro och proklamation/bekännelse. Kyrkan ses som en budbärare med ett uppdrag att berätta om Kristus, där tro och bekännelse finns och där ordet förkunnas – där finns kyrkan. Inom ramen för modellen är organiserandet av kyrkan endast av intresse för att organisera förkunnandet, någon organisation utöver detta behövs inte. En konsekvens av den starka betoningen på förkunnelsen är att gemenskapen har en underordnad betydelse.

I de ovan nämnda modellerna betraktas kyrkan som det aktiva subjektet och omvärlden ses som ett passivt objekt, ett föremål för kyrkans handlande. Som institution avser kyrkan att undervisa och heliggöra världen. Kyrkan som mystik gemenskap erbjuder gemenskapen som kommer att fullkomna Guds rike. Kyrkan som sakrament betonar en synlig manifestation av Guds nåd. Kyrkan som budbärare kommer med evangeliet. Men till skillnad från dessa modeller tar *tjänarmodellen* fasta på omvärlden och vad den har för behov. I denna modell framträder bilden av Kristus som den lidande tjänaren, som kallar sin kyrka att gå samma väg och vara en tjänare. I modellen hålls kyrkan samman genom tjänsten för den andre, snarare än av sakramenten eller läran. Den tjänande kyrkans uppgift förstås primärt som att hjälpa sina bröder och systrar runt om i världen oavsett religiös tro, och stå vid deras sida i kamp mot förtryckande strukturer. I denna modell

Gesellschaft och Alsterlund (2012). "Folkkyrka och gemenskap". Alsterlund har främst arbetat med de två begreppen i relation till Svenska kyrkans gemenskap.

ser sig kyrkan som en del av den stora mänskliga familjen, som en del av världen och inte skild från den. Det öppnar möjligheter att aktivt lära från andra institutioner, kulturer och vetenskapen. Den sjätte modellen, *en gemenskap av lärjungar*, betonar kyrkans fortsatta relation till Kristus. Lärjungaskapets relation tar sig flera typer av uttryck bland annat såsom tillbedjan, lovsång och bön. Dulles menar även att *en gemenskap av lärjungar* kan fungera som en kontrasterande gemenskap till det omgivande samhället.

1.2.2. Öppen folkkyrka

En återkommande diskussion inom de nordiska lutherska kyrkorna, som i flera avseenden tangerar Dulles indelning, gäller förhållandet mellan kyrkan som territoriellt bestämd folkkyrka och kyrkan som gudstjänstfirande gemenskap. I jämförelse med bestämningen *rikstäckande är öppen folkkyrka* ett betydligt mer undflyende och mångtydigt begrepp, och vad som menas med folkkyrka råder det ingen enhet om.⁴⁶ Björn Vikström menar att en folkkyrka kännetecknas av spänningen mellan storheterna *folk* och *kyrka*. Spänningar mellan folkets tro och kyrkans troslära skapar en dubbel lojalitet som kommer till uttryck i formulerandet av kyrka. Är det folkets tro som definierar kyrkan, och hur relaterar denna i så fall till kyrkans bekännelse och dogmer? Spänningen kommer till uttryck menar Vikström i att antingen betonas "folkets behov" eller "kyrkans lära" och "kyrkans gemenskap".⁴⁷

Thomas Ekstrand framhåller att folkkyrkobegreppet både framstår som starkt emotionellt laddat och används för att beteckna ibland sinsemellan uteslutande ecklesiologiska uppfattningar. Den minsta gemensamma nämnaren kan möjligen vara att begreppet är svårt att förena med alltför starka gemenskapsinriktade och antiinstitutionella kyrkosyner.⁴⁸ Oviljan att överbetona gemenskapen och de informella sidorna av kyrkans liv kan nog

⁴⁶ För en utförligare överblick av folkkyrkodiskussionen, både historiskt och nutida, se exempelvis Vikström (2008). *Folkkyrka i en postmodern tid*; Ideström (2012). *Folkkyrko-tanken - innehåll och utmaningar*; Ekstrand (2002). *Folkkyrkans gränser*. Ekstrand (2002) lyfter fram fem folkkyrkomodeller, *folkkyrkan som nådemedelsinstitution*, *den kollektivt orienterade skapelseteologiska folkkyrkotanken*, *den tjänsteinriktade folkkyrkouppfattningen*, *folkkyrkan som nådemedelsförvaltande gemenskap* och *den feministiska bestämda folkkyrkouppfattningen*. Dessa fem folkkyrkomodeller kopplar Ekstrand samman med Dulles grundmodeller. I folkkyrkan som nådemedelsinstitution återfinns både kyrkan som institution och budbärare. I den kollektivt orienterade skapelseteologiska folkkyrkotanken återfinns både kyrkan som institution och kyrkan som mystisk gemenskap. Den tjänsteinriktade folkkyrkouppfattningen förenar både kyrkan som tjänare och kyrkan som institution. Folkkyrkan som nådemedelsförvaltande gemenskap anknyter till kyrkan som sakrament och mystisk gemenskap. I den feministiska bestämda folkkyrkouppfattningen återfinns kyrkan som mystisk gemenskap. Ekstrand (2002). *Folkkyrkans gränser*, 134-135.

⁴⁷ Vikström (2008). *Folkkyrka i en postmodern tid*, 17, 110.

⁴⁸ Ekstrand (2002). *Folkkyrkans gränser*, 137.

delvis förklaras av att Svenska kyrkan består av nästan 6 miljoner kyrkotillhöriga, varav de flesta kyrkotillhöriga sällan deltar i kyrkans verksamheter eller gudstjänster.⁴⁹

Att en kyrka kan ha ett stort antal kyrkotillhöriga som inte är särskilt aktiva väcker frågor om relationen mellan kyrka och medlemmens tro. Grace Davie gör en distinktion mellan *believing without belonging* och *belonging without believing*. Det första begreppet (tro utan tillhörighet) avser människor som bär på en religiös tro, men som inte tillhör något religiöst samfund. Det andra uttrycket (tillhörighet utan tro) förefaller träffande för situationen i de nordiska folkkyrkorna, där majoriteten visserligen tillhör ett religiöst samfund, men utan att för den sakens skull beskriva sig som troende.⁵⁰ *Believing in belonging* är en modifikation av begreppet, som uttrycker människors vilja och behov av tillhörighet och sammanhang som medlemskap i folkkyrkan ger.⁵¹ Denna typ av "tillhörighetskristendom" uttrycks genom att närvara vid kyrkliga handlingar som dop, vigsel och begravning samt vid särskilda högtider.⁵² Ett liknande perspektiv kommer till uttryck hos Per Petterson som i sin avhandling påpekar det nära sambandet mellan tillhörighet, trygghet och tradition som motiv för medlemskap i Svenska kyrkan.⁵³ Vikström menar att tillhörighet till Svenska kyrkan trots allt kan betraktas som ett aktivt ställningstagande, då det faktiskt är fullt möjligt att gå ur Svenska kyrkan.

1.2.3. Ideell organisation eller statlig myndighet?

Ovan har jag antytt några olika ecklesiologier och synsätt som mycket väl kan finnas inom en och samma kyrka. Samtidigt är det viktigt att hålla i minne att Svenska kyrkan genom *Lagen om Svenska kyrkan* (1998:1591) fått en förändrad position i förhållande till det omgivande samhället. Från att ha varit en statskyrka, och därmed en del av den offentliga sfären, kan Svenska kyrkan sedan millenniumskiftet förstås som ett trossamfund inom civilsamhällessfären.

Begreppet *civilsamhället* figurerar i en modell av Filip Wijkström (se figur 1), som innefattar fyra samhällssfärer; utöver *civilsamhälletssfären*, också *den statliga sfären*, *familje- eller samlivssfären*, *näringslivssfären*. Utgående från dessa fyra samhällssfärer beskriver Wijkström de olika typer av

⁴⁹ <https://www.svenskakyrkan.se/statistik>

⁵⁰ Davie (2016). "Svenska kyrkan sedd från England", 272-275; Vikström (2008). *Folkkyrka i en postmodern tid*, 40.

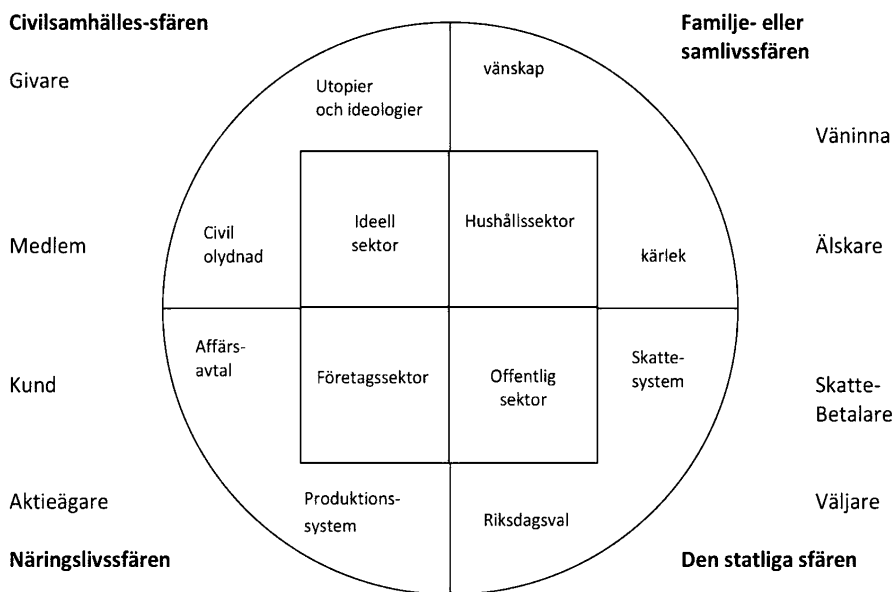
⁵¹ Vikström (2008). *Folkkyrka i en postmodern tid*, 40 hänvisar till Anders Bäckström för det modifierade begreppet.

För närmare kännedom med begreppet se Bäckström (1993). "Believing in belonging: The Swedish way of being religious"; Bäckström (2016). "En osynlig kyrka i en synlig tillitskultur", 33-36.

⁵² Vikström (2008). *Folkkyrka i en postmodern tid*, 40.

⁵³ Pettersson (2000). *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer*, 275.

relationer som föreligger mellan organisation och individ i respektive sfär, exempelvis kund, väljare eller medlem. Modellen antyder även hur dessa relationer tar sig uttryck, exempelvis i form av affärsavtal i näringslivssfären eller vänskap i samlivssfären. Varje sfär förutsätts ha sin egen logik och en uppsättning organisatoriska attribut, exempel på organisationsattribut är "gå med vinst", "ideellt arbete" och "uppbyggd på medlemmar".⁵⁴ Organisationsattributen ses som identitetsskapande och avgörande för organisationens självförståelse, men även för de förväntningar som riktas mot organisationen.⁵⁵ Exempelvis kan organisationsattributet "engagerade medlemmar" fodras i en organisation inom civilsamhällessfären, då syftet är idéburet och medlemmarnas engagemang är av betydelse såväl för organisationens identitet som för dess ekonomi. Detta kan ses i kontrast till exempelvis näringslivssfären som styrs av annan logik, och därmed kännetecknas av andra attribut som "kunder" och "försäljning" med huvudsakligt syfte att generera en vinst.



Figur 1: Samhällets sfärer och sektorer, samt relationerna mellan sfärernas organisationer och organisation. (Från Wijkström, 2012)

Tidigare kunde Svenska kyrkan med sin kyrkokommunala organisation ses som en aktör inom offentlig sektor. Beslut och självförståelse liksom rela-

⁵⁴ Lundström & Wijkström (2015). "Rekonstruktionen av det frivilliga: de nya civilsamhällesmedborgarna", 188-189.

⁵⁵ Wijkström (2012). "Hybrider i civilsamhället", 102.

tionen till och förväntningar från omgivningen styrdes till stor del av den statliga sfärens logik.⁵⁶ Trots att organisatoriska attribut med hemvist i den statliga sfären som "församlingsbo", "kyrkotillhöriga" och "tjänstemän", till stor del har ersatts av civilsamhällessfärens begrepp "medlem", "ideella" och "anställd", så har Svenska kyrkan behållit *vistelsebegreppet*. Det är ett begrepp som i själva verket kan ses som ett statligt eller kommunalt organisationsattribut med ursprung i socialtjänstlagen.⁵⁷ Ytterligare en påminnelse om den tidigare tillhörigheten inom den statliga sfären kan ses i kyrkans demokratiska organisation med allmänna val till tre nivåer (kyrkofullmäktige, stiftsfullmäktige och kyrkomötet).

Det råder inga vattentäta skott mellan sfärerna, utan organisationer tar intryck av varandra och av logiker i andra samhällssfärer, vilket leder till förändringar. Exempelvis utför företag inom näringslivssfären ideellt *pro bono*-arbete, ideella organisationer säljer tjänster till kommuner och landsting, och offentlig sektor har organiserat vissa delar av verksamheten utifrån marknaden som princip. Ett annat exempel på skilda uppfattningar om organisationens identitet framskymtar i en artikel i Kyrkans tidning 2018. Artikeln ställer frågan: Måste kyrkans körsångare vara medlemmar i Svenska kyrkan? Av artikeln framgår att det i Alnö församling råder delade meningar om huruvida en korist måste vara medlem i Svenska kyrkan eller ej. Församlingens kyrkomusiker är av åsikten att det går utmärkt att vara korist utan att vara medlem, och han ser kyrkokören som ett sätt att komma i kontakt med församlingen. Kyrkorådets ordförande ger däremot uttryck för motsatt ståndpunkt, och menar att de körmedlemmar som inte är medlemmar i kyrkan borde betala mer för att exempelvis följa med på resor som kören företar sig. Under kyrkomusikerns arton år i församlingen har den frågan tidigare aldrig ens varit aktuell.⁵⁸ Finns det ett rätt eller fel svar på en sådan fråga? Det beror givetvis på ur vilket perspektiv frågan ställs och besvaras. Om Svenska kyrkan främst uppfattas som en medlemsorganisation utifrån ett civilsamhällesperspektiv, framstår det rimligt att medlemmar får andra förmåner än icke medlemmar. Däremot utifrån ett statligt präglad perspektiv verkar frågan kanske till och med malplacerad, eftersom kyrkan har ett uppdrag att finnas tillgänglig överallt för alla (enligt *vistelsebegreppet*), oavsett om de är kyrkotillhöriga eller ej. Exemplet visar hur olika förståelse och därpå följande konflikter ibland kan återföras på logiker hämtade från olika samhällssfärer.

⁵⁶ Wijkström och Einarsson (2011). *Från Nationalstat till näringsliv?*, 24; Thidevall (2005). *Folkkyrkans tid. Församlingsinstruktionerna berättar*, 103.

⁵⁷ Straarup (2015). "Svenska kyrkan efter millennieskiftet", 158.

⁵⁸ Söderberg. "Kyrkokörerna bara för medlemmar?", Kyrkans tidning 24 januari 2018. <https://www.kyrkanstidning.se/nyhet/kyrkokorerna-bara-medlemmar> (2020-01-03)

1.2.4. Kyrkan som tjänsteleverantör

Ett empiriskt-sociologiskt perspektiv på kyrkan företräds bland annat av Pettersson, som utvecklat ett *tjänsteteoretiskt* synsätt på kyrkan, genom vilket han undersöker de innebörder och förutsättningar som är kännetecknande för kyrkans *tjänster*.

I avhandlingen *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer* framställer Pettersson kyrkan som en tjänsteproducerande organisation.⁵⁹ Blir perspektivet därmed analogt med logiken inom näringslivssfären? Tjänster som fenomen återfinns i svensk kontext både inom näringslivet och inom offentlig sektor, det är ett perspektiv som i sig kan vara sfäröverskridande. Inom näringslivssfären säljs tjänsten medan tjänster inom den statliga sfären, exempelvis vård, tillhandahålls utan försäljning.

Till skillnad från varuproducerande företag tillhandahåller tjänsteföretag inte fysiska varor eller produkter utan *immanenta tjänster* som inte går att lagra.⁶⁰ De efterfrågade tjänsterna i kyrkans fall är exempelvis dop, vigsel, begravning och gudstjänst.⁶¹ Petterson betonar inte "kyrkan som gemenskap" särskilt starkt, utan menar att i en situation av "kyrklös tro" bör snarare kyrkans ansvar och uppdrag formuleras utan några speciella motkrav om bekännelse från den perifere medlemmens sida.⁶²

Eftersom produktionen av tjänsten väsentligen sammanfaller med leveransen och konsumtionen, märker kunden i allmänhet direkt vid leveransen om tjänsten är bristfällig. Tjänster är ofta även svåra att standardisera, de blir istället unika och individberoende och relationen mellan utförare och mottagare är av största vikt.⁶³ Detta har fått till följd att företag känt sig nödsakade att ta fram särskilda handlingspolicy i syfte att säkerställa bemötande av kunder på ett samstämmigt vis.⁶⁴ Tjänsteperspektivet lämnar inte heller utrymme för passivitet eftersom tjänsten kräver en aktiv interaktion mellan den som tillhandahåller tjänsten och den som mottager den.⁶⁵ Enligt Petterson är det av största vikt att kyrkan är lyhörd för andras behov och tillhandahåller tjänster som människor själva uppfattar som relevanta.⁶⁶ I detta avseende påminner Petterssons tjänsteteoretiska synsätt till viss del om Dulses *tjänarmodell*, då även Petterson framhäver mottagaren i kyrkans verksamhet. En fara med det tjänste-

⁵⁹ Pettersson (2000). *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer*, 338.

⁶⁰ Alvehus (2012). *4 myter om professionella organisationer*, 9; Pettersson (2000). *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer*, 116 ff.

⁶¹ Pettersson (2000). *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer*, 114.

⁶² Ibid., 65.

⁶³ Alvehus (2012). *4 myter om professionella organisationer*, 9; Pettersson (2000). *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer*, 116 ff; Hedegaard Hein (2012). *Motivation. Motivationsteorier och praktisk tillämpning*, 188.

⁶⁴ Alvehus (2012). *4 myter om professionella organisationer*, 20.

⁶⁵ Pettersson (2000). *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer*, 120.

⁶⁶ Ibid., 120 ff. Vikström (2008). *Folkkyrka i en postmodern tid*, 114.

perspektiv som har påpekats, är att kyrkans egen bekännelsetradition (läran) lätt kan komma på undantag genom en okritisk anpassning till "folkets" behov.⁶⁷

1.2.5. Kyrkan som kunskapsorganisation

Ytterligare ett perspektiv på kyrkan som delvis överlappar tjänsteperspektivet är *kyrkan som kunskapsorganisation*. Kunskapsorganisationer utgör en del av tjänsteorganisationerna. Till kunskapsorganisationer kan räknas en mängd olika företag med verksamheter inom till exempel IT-sektorn och finansförvaltningen, men också professionsbaserade organisationer med längre anor som universitet, skolor och sjukhus.

Kunskapsorganisationer skiljer sig från andra tjänsteorganisationer genom att deras tjänster främst utgörs av de anställdas kunskaper och kompetens. Kännetecknande för en kunskapsorganisation är att den som regel domineras av en eller annan kvalificerad yrkesgrupp med specifika akademiska eller erfarenhetsbaserade kunskaper. Mats Alvesson definierar kunskapsföretaget på följande vis:

Begreppet kunskapsföretag är naturligtvis inte oproblemiskt men syftar i allmänhet på företag där ett betydande antal människor jobbar med komplexa arbetsuppgifter som kräver självständighet och omdömesförmåga och som möjligen inte kan underkastas traditionella former av kontroll.⁶⁸

Något enhetligt sätt att benämna medarbetaren i en kunskapsorganisation finns egentligen inte. Yrkesprofessionella, professionella, kunskapsarbetare och medlemmar av den kreativa klassen, är några av de beteckningar som används.⁶⁹ Helle Hedegaard Hein menar att betecknande för verk samma personer inom kunskapsorganisationer är att de är högspecialiserade inom sina yrken, samtidigt som de i någon mening arbetar kreativt. Med högspecialiserade menar hon att arbetet endast kan utföras av en person med en viss akademisk kunskap eller kunskap som kommer av en lång tids erfarenhet inom yrket.⁷⁰ Alvesson har utvecklat en mer detaljerad lista över kriterier som kännetecknar en profession:

- vilar på systematisk och vetenskaplig grund
- kräver lång och standardiserad formell utbildning
- en stark professionell sammanslutning reglerar dess medlemmar

⁶⁷ Vikström (2008). *Folkkyrka i en postmodern tid*, 135.

⁶⁸ Alvesson (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, 9.

⁶⁹ Hedegaard Hein (2012). *Motivation - motivationsteorier och praktisk tillämpning*, 188.

⁷⁰ Ibid; Hedegaard Hein (2009). "Motivation og ledelse af højtspecialiserede kreative medarbejdere" 22.

- medlemmarna åtnjuter autonomi i den mening att professionell kunskap snarare än positionen i byråkratin styr besluten och arbetet inom den professionella sfären
- det finns en etablerad etisk kod
- det finns en särskild yrkeskultur
- stark klientorientering
- den är socialt sanktionerad och auktoriserad
- det finns auktoriseringskriterier
- professionen äger monopol på en särskild arbetsmarknad genom egen reglering⁷¹

Hedegaard Hein framhåller att professionen ofta betraktats som ett "kall". Ett kall innebär att man inte arbetar för egen vinnings skull utan med hänsyn till vad som är bäst för klienten/kunden eller för samhället. Det är inte ovanligt att man bekänner sig till ett högre, icke kommersiellt mål. Detta kan vara religiöst, konstnärligt, omsorgstagande, bildande eller liknande.⁷² I en luthersk förståelse omfattar kallet inte endast religiösa yrken eller uppgifter, utan kallet innefattar även profana yrken och uppgifter som syftar till medmänniskan bästa.⁷³ Utvaldhet, trosrelation och livsuppgift är ytterligare tre perspektiv ur vilka kall kan förstås. Utvaldhet och trosrelation kan uppfattas mer förbehållet en religiös kontext, medan livsuppgift omfattar både religiösa och sekulära kontexter.⁷⁴

Mellan den professionella medarbetaren och mottagaren råder ofta en uppenbar kunskapsasymmetri, som till viss del orsakas av att det är den professionella kunskapen som ligger till grund för bedömningen av tjänstens kvalité och utfall.⁷⁵ För att den makt som kunskapsasymmetrin innebär inte ska utnyttjas utfärdar flertalet organiserade professioner någon form av legitimation som på förekommen anledning kan återkallas.⁷⁶ I Svenska kyrkans fall är det domkapitlet som legitimerar och övervakar de så kallade vinningstjänsterna (präst och diakon), och i särskilda fall återkallar rätten att utöva dessa ämbeten. En motsvarande institution som prövar biskoparnas behörighet är *Ansvarsnämnden för biskopar*.

⁷¹ Alvesson (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, 36.

⁷² Hedegaard Hein (2012). *Motivation. Motivationsteorier och praktisk tillämpning*, 190. Jfr Donskov Felter (2010). *Mellem kald og profession*, 243 som problematiserar huruvida prästyrket kan förstås utifrån professionsbegreppet. Hon lyfter fram kall och profession som två kompletterande perspektiv på prästens uppgift.

⁷³ Nahnfeldt (2006). *Kallelse och kön*, 59; Donskov Felter (2010). *Mellem kald og profession*, 18. För en god överblick av kall i luthersk kontext se exempelvis Nahnfeldt (2006). *Kallelse och kön*, 59-69.

⁷⁴ Nahnfeldt (2001). *Genom nålens öga. Synsätt på kallelse*, 17. Orden kall och kallelse används oftast med en synonym betydelse. Nahnfeldt pekar på att det kan finnas en nyansskillnad mellan orden där kallelse oftare används i en religiös kontext. Nahnfeldt (2006). *Kallelse och kön*, 52. Jag kommer fortsättningsvis att använda orden synonymt.

⁷⁵ Alvehus (2012). *4 myter om professionella organisationer*, 22.

⁷⁶ Ibid.

Till de klassiska professionerna räknas exempelvis läkare, civilingenjör, arkitekt och präst, vilka alla är förenade med långa universitetsutbildningar. Dessa professioner växte sig starka under 1800-talet och står ofta som modell för vad en profession innebär. Under 1900-talet, då välfärds-systemet byggdes ut, växte en rad semiprofessioner fram: socionomer, sjuksköterskor, personalvetare etcetera. De sista årtiondena har även så kallade preprofessioner tillkommit, exempel på preprofessioner är fritidsledare, fastighetsmäklare och dataprogrammerare. Preprofessioner eftersträvar status som erkänd profession, vilket bland annat har tagit sig uttryck i att akademisering av utbildningen skett.⁷⁷ Det är inte endast de semi- och preprofessionellas utbildningen som påverkats, utan även i inställning och beteende efterliknar de semiprofessionella ofta de yrkesprofessionella. De professionella samfundens normer och värderingar har därmed kommit att fungera som rättesnören även för de semi-professionellas arbete och identitet.⁷⁸

Kyrkan kan utifrån dess immateriella tjänster, tydliga yrkesgrupper, professionell identitet och traderandet av kunskap sägas vara en av västvärldens äldsta kunskapsorganisationer, som även haft den största betydelsen för uppkomsten av en annan anrik kunskapsorganisation, nämligen universitetet. Kyrkan som kunskapsorganisation väcker frågor om vad som gäller för kunskap i den kyrkliga organisationen, hur denna kunskap blir till och förvaltas inom ramen för kyrkan som organisation; hur den erbjuds människor i och utanför organisationen; men riktar även uppmärksamhet mot exempelvis medarbetaren sätt att hantera sin, ibland motsägelsefulla roll, som bärare av traderad och ny kunskap.

Inom Svenska kyrkan talar man om det "treledade ämbetet" för att beskriva ett ämbete med tre ansvarsområden. Det treledade ämbetet innefattar präster, diakoner och biskopar. Dessa ämbeten går i viss bemärkelse utanför den lokala organisationen, det vill säga församlingen, i och med att de är nära förbundna med biskopsämbetet och med kyrkans teologi och lära. Biskopen har till uppgift att utöva tillsyn över vigningstjänsterna i lokala församlingar, och kan kalla de av kyrkans medarbetare som uppstår vigningstjänster till samlingar. Biskopen utser även kontraktsprostar som arbetar på biskopens uppdrag med tillsyn och främjande och som medarbetarna kan vända sig till om det uppstår problem i den lokala församlingen eller i relation till kyrkoherden.⁷⁹ Efter prövning av ett stifts domkapitel (med biskopen i respektive stift som ordförande) kan man antas

⁷⁷ Brante, Johansson, Olofsson & Svensson (2015). *Professionerna i kunskapssamhället*, 14-15.

⁷⁸ Hedegaard Hein (2012). *Motivation. Motivationsteorier och praktisk tillämpning*, 191.

⁷⁹ En kontraktsprost har tjänst som präst i någon av kontraktets församlingar, antingen som komminister eller, vilket är mer vanligt, som kyrkoherde. *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* (2020) kap 8 § 6. Kontraktsprosten utses av biskopen och ska bland annat biträda biskopen med ledningen och tillsynen av kontraktet, vilket utgörs av två eller flera församlingar eller pastorat.

som präst- eller diakonkandidat, för att efter avslutade studier vigas till respektive tjänst. I vigningsgudstjänsten avläggs löften som i kyrkans mening är avgivna inför Gud, förpliktande och livslånga.

Med ett språkbruk som ligger närmare ett modernt yrkesbegrepp talar Svenska kyrkan idag om fyra specifika "profilyrken" till vilka, utöver präst och diakon, även församlingspedagog och församlingsmusiker räknas. För alla dessa profilyrken krävs akademiska utbildningar.⁸⁰ Utöver dessa fyra profilyrken har församlingar ibland anställt personer inom diakoni eller undervisning vilka saknat utbildning eller där annan utbildning bedömts lämplig av församlingen. Som regel har man då använt benämningarna "församlingsassistent" och "diakoniassistent", istället för församlingspedagog och diakon. Därutöver tillkommer personal som är anställda i administrativa befattningar samt husmödrar, städpersonal och vaktmästare. Från 1970-talet och framåt har antalet anställda medarbetare i Svenska kyrkan ökat radikalt. Fram till 1960-talet var präst och musiker ofta de enda anställda i Svenska kyrkans församlingar, eventuellt tillsammans med en klockare. År 2014, året innan denna undersökning genomfördes, fanns i Svenska kyrkan totalt 21 180 anställda, varav knappt 4000 utgjordes av vigningstjänster som antingen präster eller diakoner.⁸¹

1.3. Svenska kyrkans uppdrag och styrning

Kyrkordning för Svenska kyrkan föreskriver att kyrkans grundläggande uppgift och syfte är:

Att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. Syftet är att människor ska komma till tro på Kristus och leva i tro, en kristen gemenskap skapas och fördjupas, Guds rike utbreddas och skapelsen återupprättas. Allt annat som församlingen utför är stöd för och en konsekvens av denna grundläggande uppgift.⁸²

⁸⁰ För att vigas till *präst* krävs det en magisterexamen i teologi eller religionskunskap och ytterligare ett år på Svenska kyrkans utbildningsinstitut. För *diakoner* är minimum en kandidatexamen med huvudområde inom något av områdena psykologi, socialt arbete, vård, medicin eller folkhälsa, alternativt en yrkesexamen omfattande lägst 180 högskolepoäng inom motsvarande områden (t ex som socionom eller sjuksköterska). För *kyrkomusikerna* finns det olika alternativ, antingen en tvåårig kantorsutbildning vid folkhögskola, eller en högskole- eller musikhögskoleutbildning 120 hp. Man kan även välja att börja direkt på konstnärlig kandidatutbildning (180 hp) med inriktning kyrkomusik. För alla fyra inriktningarna krävs att man går ett avslutande program på Svenska kyrkans utbildningsinstitut. För att bli *församlingspedagog* krävs en lärarexamen omfattande minst 180 hp. Församlingspedagogen kan vara utbildad fritidspedagog, forskollärare, folkhögskollärare eller låg-, mellan- eller ämneslärare.

<https://www.svenskakyrkan.se/utbildningsinstitutet/vara-utbildningar>

⁸¹ *Nyckeln till Svenska kyrkan* 2015, 94. Verksamhetsberättelse och årsredovisning 2014

Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation www.svenskakyrkan.se/default.aspx?id=1316370.

⁸² *Kyrkoordning för Svenska kyrkan*, andra avdelningen inledningen.

Vad innebär uppgiften och syftet, och hur styrs verksamheten? I det följande kommer jag ge en bild av vad Svenska kyrkans uppgift och syfte innebär, och hur församlingar styrs genom ett antal dokument såsom *Kyrkoordning för Svenska kyrkan*, *Modell för verksamhetsindelning* (konto-plan för internredovisning), församlingsinstruktion och verksamhetsplan och budget.

Kyrkoordning för Svenska kyrkan och *Modell för verksamhetsindelning* relaterar till den nationella nivån. *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* är Svenska kyrkans eget regelverk och anger dels uppdrag och uppdragets syfte, dels strukturer och beslutsformer för församlingar, stift och nationell nivå. Som regelverk anger den exempelvis antalet ledamöter och ersättare till kyrkans förtroendevalda organ, valbarhetskriterier för förtroendevalda på alla kyrkans nivåer och biskopens uppgifter. *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* kom till i samband med relationsförändringen mellan Svenska kyrkan och staten. Vid tiden för relationsändringen präglades Svenska kyrkan främst av byråkratiska styrideal och *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* kan ses som en produkt av det idealet.

Svenska kyrkans *Modell för verksamhetsindelning* tillkom 2011 och bär tydliga spår av styrideal från New Public Management. Modellen är ett verktyg för internredovisning i Svenska kyrkan och, enligt egen utsago, ska ses som församlingens viktigaste redskap:

Verksamhetsindelningen, kärnan i Svenska kyrkans modell för internredovisning, är ett av församlingens och samfällighetens viktigaste redskap för att underlätta styrning genom att planera och analysera verksamhetens faktiska kostnader [...] I takt med krympande ekonomi behövs en mer ändamålsenlig redovisning där kvaliteten kan säkerställas med tydliga anvisningar och definitioner.⁸³

Genom modellen kan nyckeltal tas fram, det vill säga detaljerad information om exempelvis deltagarantal, kostnader och andra kvantitativa mått, i syfte att bedöma och jämföra kostnader både internt, men även externt mellan församlingar och pastorat. Idén om att modellen kan ge svar på faktiska kostnader, leda till högre effektivitet och möjliggöra jämförbarhet visar på ideal som återfinns inom New Public Management. Modellen ger även församlingarna möjlighet att möta gransknings-samhället ökade krav, bland annat när det gäller redovisning av skattepliktig verksamhet och mervärdeskatt, begravningsverksamhetens särredovisning och underlag till riksdag och regering avseende kyrko-antikvarisk ersättning.

Rent konkret anger *Modell för verksamhetsindelning* vilka verksamheter som ingår under gudstjänst, undervisning, diakoni och mission och ger en

⁸³ *Modell för verksamhetsindelning* 2011, 5 & 6.

modell för hur arbetstid och pengar ska bokföras och konteras. Modellen kan även ses som ett resultat av "granskningssamhället", där det finns en förväntan att leverera resultat som även är begripliga för andra utanför professionen.

Med *gudstjänst* menas i *Modell för verksamhetsindelning* alla typer av gudstjänster, andakter och kyrkliga handlingar såsom dop, begravning och vigsel. Med *undervisning* menas väsentliga delar av barn och ungdomsverksamhet, särskilda mötesplatser för föräldralediga med barn, scouter, pysselklubbar, barn och ungdomskörer, bibelstudiegrupper och pilgrimsvandringar. Med *diakoni* menas bland annat enskilda samtal, men även mötesplatser av mer social karaktär samt sorgegrupper. Till *mission* räknas olika typer av kommunikation såsom, bokförsäljning och insamlingsprojekt.⁸⁴ Genom modellen blir verksamheternas kostnader och innehåll transparenta och jämförbara, och tolkningsföreträdet för vad uppdraget innebär kan därmed flyttas från professionen till styrningen.

Församlingsinstruktion som styrdokument skrivs i och av församlingen. Instruktionen utgör en vision för församlingen, men fungerar samtidigt som ett dokument till hjälp för stiftets uppdrag: främjande och tillsyn. Trots att församlingsinstruktionen enligt *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* inte förstås som ett redskap för målstyrning, har den allt mer kommit att tolkas så.⁸⁵ Sven Thidevall pekar på att församlingsinstruktionen fyller flera funktioner, dels fungerar det som ett instrument för stiftens tillsyn och därigenom bevarar och uttrycks den episkopala strukturen, dels fungerar den som ett mål och inriktningsdokument för det pastorala arbetet i församlingen, dels fungerar den som ett dokument som uttrycker församlingarnas självförståelse.⁸⁶

Styrning och ledning på församlingsnivå kommer konkret till uttryck i *verksamhetsplan* och *budget*, ett förfarande som föreskrivs av *Kyrkoordning för Svenska kyrkan*:

Församlingen ska varje år upprätta en budget för nästa budgetår. Budgetåret löper per kalenderår. Budgeten ska innehålla en plan för verksamheten och ekonomin under budgetåret samt uppgift om kyrkoavgiften. Av planen ska det vidare framgå hur den ekonomiska ställningen beräknas vara vid budgetårets slut. Budgeten ska också innehålla en plan för ekonomin för en period av tre år. Budgetåret ska alltid vara periodens första år.⁸⁷

⁸⁴ *Modell för verksamhetsindelning* 2011, 23-25, 29 ff.

⁸⁵ Thidevall (2005). *Folkkyrkans tid. Församlingsinstruktionerna berättar*, 67; Anderzén & Hansson (2009). "Goal Clarity as an instrument for improves organizational wellbeing in the Church of Sweden", 54.

⁸⁶ Thidevall (2005). *Folkkyrkans tid. Församlingsinstruktionerna berättar*, 67.

⁸⁷ *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* (2020)47 kap 4§.

Budget med en plan för ekonomi och verksamhet upprättas formellt av kyrkorådet, i praktiken tar arbetsorganisationen fram underlag som sedan fastställs av kyrkofullmäktige.

En församling har alltså fyra tydliga dokument att förhålla sig till: *Kyrkoordning för Svenska kyrkan*, *Modell för verksamhetsindelning*, *församlingsinstruktionen* och *budget* med plan för verksamheten och ekonomin, var och en fyller olika funktioner, men tillsammans utgör de en grund för styrning. Vissa bär tydligt drag av den byråkratiska styrningens ideal, och hos andra syns drag av New Public Management. Förutom dessa styrverktyg har församlingar möjlighet att även använda andra typer av styrmetoder, exempelvis introducerades Kyrkans q i början på 2000-talet som en modifierad form av TQM - Total Quality Management.⁸⁸

1.4. Målkonflikter: ett lapptäcke av gammalt och nytt

Jag har i detta kapitel tagit utgångspunkt i frågan om styrning av offentlig sektor och lyft fram de förändringar som offentlig sektor och civilsamhället genomgått sedan 1980-talet. Dessa stora organisationsförändringar har påverkat styrning och redovisning, vilket har försatt professionen i en ny situation.⁸⁹ Management-inspirerade styrtekniker har i mångt och mycket ersatt regler och professionsnormer, vilket påverkat arbetets villkor. "Organisationsrecept" utan hänsyn till organisationens kontext eller syfte har introducerats som lösningar för en stelbent byråkrati.⁹⁰ I granskningssamhället har inte verksamhetens behov med självklarhet styrt organisationens utformning, istället har organisationer och verksamheter utformats och anpassats till kravet på granskning. Ytterligare en konsekvens av revision och granskning är att dess komplexa förhållande till tillit kommit i dagen, de skapar både tillit och tillitsbrist.⁹¹

Organisationer kan ses som "hemmahörande" i olika sfärer i samhället. Sfärerna domineras av olika logiker, dessa logiker kan sägas styra organisationers handlingar, självuppfattning och förståelsen av omgivningen.⁹² Styrverktyg som New Public Management, byråkrati och kollegial styrning, bygger på olika idéer om vad som motiverar handling, vad som anses som ett gott arbete och vad som driver prestationen framåt hos medarbetare och organisation. Konkurrens, utbud och efterfrågan är tydliga beståndsdelar i

⁸⁸ Hansson & Anderzén (2009). "Goal clarity as an instrument for improved organizational wellbeing in the Church of Sweden" 54. Se även Stig Lindé (2010). *Församlingen i granskningssamhället*. I avhandlingen studerar Linde tre olika styrmetoders införande och praktik inom diakonal verksamhet.

⁸⁹ Alvehus (2014). "Att mäta eller inte mäta – tydlighetsparadoxen i professionell verksamhet", 46.

⁹⁰ Rørvik (2000). *Moderna organisationer*, 25.

⁹¹ Gustavson & Rothstein (2012). "Tillit till makten att granska", 51-54.

⁹² Wijkström (2012). "Hybrider i civilsamhället", 99-102.

idén om marknaden som styrprincip. Byråkratin kännetecknas av reglering och formell beslutslinje, och kollegial styrning utmärks bland annat av värdegemenskap.⁹³ Även om nya styrverktyg introduceras i gamla organisationer byts inte tidigare rådande ideal och praktiker ut så lätt. De fortsätter att finnas kvar sida vid sida med det nya: ibland i samspel, ibland dolt och ibland i tydlig konkurrens. Det för med sig att organisationer kännetecknas av ett "lapptäcke" bestående av olika tiders styrideal, såsom krav på mätbarhet, reglering och professionens kunskap, erfarenheter och drivkrafter.⁹⁴

Till viss del uttrycker genomgången ovan det spänningsfyllda förhållandet som kan finnas i relationen mellan profession och organisation, mellan verksamhet och administration. Spänningar som bland annat rör styrning och därmed arbetets villkor och dess utförande. Den tidigare genomgången visar att New Public Management kommer i konflikt med professionens förståelse av begrepp såsom kvalitet, effektivitet, mål och resultat. Svenska kyrkan är inget undantag i detta skeende. Styrning i form av mål, verksamhetsplaner, verksamhetsuppföljningar och kvalitetsarbete har under de senaste årtiondena blivit en självklarhet i Svenska kyrkan, och genom kvantitativa mål anses verksamheten kunna bedömas och granskas av andra utanför professionen.

Inom offentlig verksamhet har år av New Public Management väckt frågan om professionens ställning och huruvida professionen har urholkats. Inom Svenska kyrkan har New Public Management-inspirerad styrning väckt en annan typ av fråga: huruvida Svenska kyrkan sekulariseras inifrån på grund styrverktygen. Det råder olika meningar om hur begreppet sekularisering ska definieras, det är i sig ett mångbottnat begrepp som definieras på en mängd skilda sätt.⁹⁵ Det kan förstås som ett paraplybegrepp för den förändringsprocess som skett och sker i vilken religionens inflytande har minskat i betydelse, både på ett individplan och på ett samhällsplan.⁹⁶ När man talar om "kyrkans sekularisering" kan det förstås som ett tjockt begrepp, det vill säga att begreppet i sig är både beskrivande och värderande. Begreppet syftar dels till att beskriva en situation i Svenska kyrkan, dels värdera situationen som icke önskvärd.⁹⁷ Inomkyrklig sekularisering kan förstås i betydelsen att kyrkan tenderar att överta sekulära organisationsidéer utan teologisk motivering eller reflektion, och att det får

⁹³ Bringselius (2018). "Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?", 63.

⁹⁴ Rörvik (2000). *Moderna organisationer*, 161.

⁹⁵ Girmalm & Rosenius (2018). *Inomkyrklig sekularisering*, 7;

⁹⁶ Johannesson (2018). "Vad menas med kyrkans sekularisering", 12. Se även Jackelén (2016) "Kyrkan och den moderna offentligheten", 67-72.

⁹⁷ Johannesson (2018). "Vad menas med kyrkans sekularisering", 12.

konsekvenser såväl för kyrkans organisering som för dess självbild.⁹⁸ En definition av inre sekularisering ges av Sven-Erik Brodd:

Det rör sig om i grunden ecklesiologiska beslut som förändrar kyrkans karaktär och just därför att de inte formuleras teologiskt överlämnas åt sekulära ideologier att bestämma Svenska kyrkans form och innehåll.⁹⁹

Ett annat försök att ge innehåll åt begreppet inre sekularisering är uttrycket "förtunning av tron".¹⁰⁰ Det är intressant att diskussionen om inomkyrklig sekularisering väckts i relation till de styrideal som nu är rådande, eftersom Svenska kyrkan alltid har tagit intryck när det gäller styrning från det omgivande samhället. Den byråkratiska styrningen som tidigare rådde inom offentlig sektor kom även att influera styrningen inom Svenska kyrkan, så vad är det som gör att New Public Management påverkad styrning väcker frågor om inomkyrklig sekularisering?

"Urholkning av professionen" inom offentlig förvaltning och "förtunning av tron och dess uttryck" inom kyrkan är två fenomen vilka båda kan ses som konsekvenser av New Public Management-inspirerad styrning. Begreppen berättar om en konflikt i det spänningsfält som uppstår mellan olika typer av styrideal. Konflikter som rör grundläggande föreställningar om vad som motiverar och driver arbete, vad som främjar prestation, hur arbetet följs upp och vilken roll medarbetaren tillskrivs. Konflikter som alltså rör villkor för arbete.

⁹⁸ Girmalm & Rosenius. *Inomkyrklig sekularisering*, 8.

⁹⁹ Brodd (2018). "Pragmatismen som ett kyrkans kännetecken (nota ecclesiae). Om ekonomi, ecklesiologi och kyrkans inre sekularisering", 33.

¹⁰⁰ Aurelius (2018). "Om en inre sekularisering och om svårigheten att idag ge en sammanfattande framställning av den kristna tron", 101.

2. Undersökningen

Nya synsätt utmanar ofta gamla praktiker. Som det inledande kapitlet visar har samhället och organisationer under de senaste årtiondena genomgått stora förändringar, med resultatet att mätbarhet och granskning blivit självklarheter. Marknadens språk har blivit något av *lingua franca* när det gäller organisering och styrning. Sedan en tid dominerar New Public Management styrning inom offentlig sektor, medan byråkrati som styrverktyg har fått en mer undanskymd roll. Vid universitet och i andra professionsdrivna organisationer har en äldre tradition av kollegial styrning kommit att utmanas av näringslivsinspirerade managementpraktiker.¹⁰¹ Denna förändring har även påverkat styrningen inom delar av civilsamhällets organisationer, så också inom Svenska kyrkan. Olika idéer och ideal med avseende på vad som bör styra och motivera arbetet lever inte sällan sida vid sida i en och samma organisation. Såväl kollegialitet och byråkrati som New Public Management kan således återfinnas samtidigt i olika former inom organisationen.

Denna studie är skriven inom ramen för ämnet praktisk teologi, men samtidigt har teoretiska utgångspunkter hämtats från den organisations-teori som utvecklats inom det företagsekonomiska fältet. Den tvärvetenskapliga karaktären hos studien gör det möjligt att utforska Svenska kyrkan ur perspektiv som kompletterar traditionella teologiska perspektiv. Mellan organisationsteori och teologi uppstår då ett gränsland som jag har valt att kalla organisationsteologi.¹⁰² Detta gör det möjligt att frilägga teologiska implikationer förknippade med organisering, exempelvis hur olika former av organisering påverkar självförståelsen hos de som arbetar i kyrklig verksamhet.

Studien har till avsikt att utifrån en empirisk undersökning bidra med ny kunskap om vad som sker i mötet mellan New Public Management-inspirerad styrning och en professionsdriven och idéburen organisation som Svenska kyrkan. En annan avsikt är att ge ett metodologiskt och teoretiskt bidrag till nyinstitutionell teori genom användandet av metafor-

¹⁰¹ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet en modern styrform*, 15, 26.

¹⁰² Sørensen, Spolestra, Höpfl och Critchley (2012). "Theology and Organization". I artikeln "Theology and Organization" skriver författarna att de vill ge en introduktion som "draws the contours of a possible 'theology of organization'". Författarna visar på tre sätt som teologi och organisationsstudier kan föras samman och berika varandra genom att: (1) analysera organisationsbegrepp som sekulariserade begrepp, (2) visa att teologiska begrepp överlevt oförändrade i organisationskontexter, (3) visa hur teologiska begrepp förlorat sin teologiska mening när de utvecklats i en organisationskontext. Jag delar deras åsikt att teologi och organisationsstudier kan berika varandra på ovanstående sätt, men denna studie har en annan typ perspektiv. Denna studie undersöker kyrkan som organisation utifrån organisationsteoretiska perspektiv, och sammanför organisationsteori och teologisk reflektion vilket ger möjligheten till integrerade perspektiv.

analys som metod för att identifiera institutioner och institutionella logiker samt de tillfällen när dessa konkurrerar med varandra.

Att det finns en konflikt i mötet mellan New Public Management-inspirerad styrning och en professionsdriven och idéburen organisation som Svenska kyrkan kommer bland annat till uttryck i formuleringar som "inre sekularisering" och "trons förtunning". När villkor för arbetet och därmed även styrverktygens påverkan på Svenska kyrkan undersöks i denna studie, sker det dock inte utifrån ett sekulariseringsteoretiskt perspektiv. Genom att istället anlägga ett nyinstitutionellt perspektiv syftar studien till att förstå eventuella spänningar mellan verksamhet och styrverktyg på en mer strukturell nivå.

2.1. Syfte

Syftet med denna avhandling är att undersöka villkoren för att arbeta professionellt med församlingsverksamhet inom Svenska kyrkan, genom att utforska mötet mellan professionsutövning och New Public Management-inspirerad styrning, samt undersöka hur medarbetarna hanterar de konflikter som uppstår i detta möte. I förlängningen innebär det att jag i denna studie intresserar mig för mötet mellan olika sätt att motivera och styra arbetet, hur olika uppfattningar påverkar synen på arbetet, dess mål och syfte. Följande frågor har varit vägledande för undersökningen:

- Vilka typer av konflikter uppstår när olika synsätt på arbetets karaktär och mål konkurrerar med varandra i Svenska kyrkan?
- I vilka situationer kommer konflikterna till uttryck?
- Hur hanterar medarbetaren i Svenska kyrkan de konflikter som uppstår?
- Hur kan organisationer konstruktivt hantera konflikter på organisationsnivå?

2.2. Metod och material

Studien är i övergripande mening en kvalitativ fallstudie som inbegriper semistrukturerade intervjuer. En fallstudie lämpar sig väl när man har för avsikt att "studera en aktuell företeelse i dess verkliga kontext".¹⁰³ För studier av komplexa situationer ger fallstudien möjlighet att komma nära det som studeras.¹⁰⁴ Den semistrukturerade intervjun är det tillvägagångssätt som jag har valt för att undersöka den aktuella företeelsen i denna

¹⁰³ Yin. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*, 31.

¹⁰⁴ Flyvbjerg (2003). "Fem missförstånd om fallstudie forskning", 198-119.

studie, villkoren för att arbeta med församlingsverksamhet inom Svenska kyrkan.

I detta kapitel kommer jag att ge en bild av de metodologiska val och ställningstaganden som ligger till grund för avhandlingens empiriska undersökning, samt redogöra för hur jag har arbetat med det empiriska materialet och valet av teori. Den metodologiska ansatsen för denna studie är abduktiv och i följande avsnitt kommer jag att redogöra för vad det innebär i föreliggande studie, och vad som kan ses som styrkan med ett sådant tillvägagångssätt.

2.2.1. Forskningens växelverkan

Denna studie kan sägas ha sin utgångspunkt i ett empiriskt material. Men att säga att en studie endast har en enda utgångspunkt är dock att förenkla. Istället består forskningsprocessen av en växelverkan mellan empiri och teori, förförståelse och ny förståelse, en växelverkan som kommer till uttryck redan i val av frågor och forskningsområde. Det är forskningens uppgift att med hjälp av förklarande teori se något nytt i ett givet material, vilket i sin tur kan leda till fördjupning och förändrad förståelse av materialet. Tolkning av ett empiriskt material innebär således både en process av att förstå och förklara.¹⁰⁵ Den tolkande processen av det empiriska materialet sker i dialog mellan materialet, forskarens förståelse och aktuell teori som belyser och fördjupar empirin. På så vis kan en ny kunskap växa fram genom en förändrad och fördjupad förståelse.¹⁰⁶

För denna studie har det inneburit att utforskandet av empirin skett med en tentativ ansats, samtidigt som teoriperspektivet färgat utforskandet. Likaså har valet av teoretiskt sammanhang färgats av utforskandet av empirin och dess karaktär. Denna växelverkan mellan induktion och deduktion, så kallad abduktion, har fortgått under hela forskningsprocessen. Ett abduktivt förhållningssätt med dess växelverkan mellan empiri och teori har möjliggjort ett kritiskt förhållningssätt både till vad jag som forskare ser i empirin och till den bild som teorierna ger uttryck för.¹⁰⁷

Den växelverkan som sker mellan empiri och teori innebär vidare att forskningsfrågan fördjupas genom arbetet med analys och tolkning.¹⁰⁸ Det sker ett växelspel mellan empiri och teori där inte endast empirin kan besvara frågorna utan teorin klär empirin i ord. Teorin ger möjligheten att se något nytt i materialet, "teorier gör det helt enkelt möjligt för oss att se

¹⁰⁵ Kristensson Ugglå (2005). "Tolkningens metamorfoser", 31ff.

¹⁰⁶ Dalen (2015). *Intervju som metod*, 17; Kristensson Ugglå (2019) *En strävan efter sanning. Vetenskapens teori och praktik*, 45; Hjerm & Lindgren (2010). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*, 88-90.

¹⁰⁷ Afdal (2011). "Teologi som teoretisk og praktisk aktivitet", 87-109; Alvesson & Sköldberg (2017). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 12-14.

¹⁰⁸ Rennstam & Wästerfors (2011). "Att analysera kvalitativt material", 195; Svensson (2011). "Teorins roll i kvalitativ forskning", 191.

något som något.”¹⁰⁹ Den teori man använder för att se något nytt i ett material innebär även en reducering av materialet. Eftersom en teori utgår från sitt perspektiv och sina begrepp möjliggörs en viss typ av frågor, vilket innebär att en teori inte förklarar allt utan endast en aspekt av ett fenomen.¹¹⁰ Ett sätt att bemöta teorins reducerande konsekvenser är att använda sig av flera olika teorier, på så vis skapas fler infallsvinklar och med det fler möjligheter till tolkning och kritiskt reflekterande.

Till den växelverkan som präglat forskningsarbetet hör min egen bakgrundsförståelse av kyrkan, formulerandet av forskningsfrågor och tolkningen av intervjuvaren. Mina tidigare erfarenheter av att arbeta som präst i församling ger ett inifrånperspektiv på det empiriska materialet. Att jag bär med mig en egen förståelse för det som sägs i intervjuerna kan vara av stort värde i tolkningen av materialet men även ge upphov till ”hemma-blindhet”.¹¹¹ Denna erfarenhet och förståelse är inte möjlig att frigöra sig från, men den går att förhålla sig kritisk till, och på så vis kan den bli en tillgång i tolkningsarbetet.¹¹² Om bakgrundsförståelsen inte medvetandegörs finns risken att tolkningarna av det empiriska materialet blir godtyckliga eller endast blir uttryck för forskarens egna omedvetna föreställningar.

För att förklara och uppnå fördjupad förståelse, det vill säga se något nytt i ett material, krävs som redan antytts teori. Vilka teoretiska glasögon man använder avgör vad man ser. Nyinstitutionell teori med dess idé om institutionella logiker är ett teoretiskt perspektiv som jag funnit relevant för att synliggöra och förstå villkoren för arbete och konflikter i kyrklig verksamhet. Institutionella logiker lyfter konflikter från medarbetarnivå till logiknivå, vilket jag ser som en fördel. Det innebär att fokus inte är på individen och hans eventuella konflikt med organisationen, utan på bakomliggande principer eller logiker. Tillsammans med idén om hur metaforer formar våra föreställningar om tillvaron, utgör nyinstitutionell teori den teoretiska referensramen för denna studie. Studiens teoretiska perspektiv och begreppsanvändning kommer jag närmare att redogöra för i kapitel 3, *Teoretiskt ramverk*.

¹⁰⁹ Svensson (2011). ”Teorins roll i kvalitativ forskning”, 184; Ely (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*,

¹¹⁰ Ibid., 188.

¹¹¹ Dalen (2015). *Intervju som forskningsmetod*, 17-18.

¹¹² Repstad (2007). *Närhet och distans*, 132. Ely (1993). *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*, 115-116. För diskussion om normativitetens roll inom praktisk teologi se Stangland Kaufman (2016). ”From the outside, Within, or In Between? Normativity at Work in Empirical Practical Theological Research?”

2.2.2. Forskningsintervjuns villkor

Intervjun som metod lämpar sig väl när man vill fördjupa sin förståelse av människors handlande och tankar.¹¹³ Intervjun och andra kvalitativa metoder är användbara både när man vill undersöka verksamheter vars mål syns komplexa, vaga eller växlande och när det framstår som att det finns diskrepans mellan officiella mål och mål som styr aktörers handlande.¹¹⁴

Intervju som metod är, som alla metoder, förbundet med vissa villkor och förutsättningar. Till intervjuns förutsättningar kan bland annat nämnas att intervjutiden sällan är särskilt lång, dryga timmen. Frågan blir: finns det under en timmes samtal möjlighet att nå det samtalsdjup som behövs för att förstå den intervjuades motiv och handlande? Vidare finns det en risk att människor i intervjusituationer svarar utifrån sina föreställningar om vad som anses vara korrekt, organisationens bästa eller vad de tror att forskaren förväntar sig. Andra risker kan vara att en intervjuperson har anledning att främja vissa sanningar eller att man helt enkelt vill göra ett gott intryck av sig själv eller den organisation man företräder, så kallad intrycksstyrning.¹¹⁵ Dessa villkor kan påverka värdet av intervjun, och som forskare behöver man förhålla sig till detta.¹¹⁶ Ett sätt att hantera villkoren är att vara medveten om dem och påminna sig om deras betydelse, dels under själva intervjun, dels vid bearbetningen av intervjumaterialet.¹¹⁷

Ytterligare en fråga att ta ställning till angående intervjun som metod är vilken roll intervjupersonen spelar, och vad som skapas i intervjun. Är intervjupersonens svar endast data som ger forskaren tillgång till en objektiv verklighet? Är det ett gemensamt kunskapande som sker mellan intervjupersonen och forskaren? Frågorna öppnar för olika synsätt på hur kunskap blir till i allmänhet och i fallstudier med intervju som metod i synnerhet.¹¹⁸ Jag menar att det empiriska materialet skapas i och genom intervjusituationen, och att den enskilda fallstudien, med sin kontextuella kunskap, ger stora möjligheter till lärande.¹¹⁹ På så vis sker ett gemensamt skapande av kunskap, ett kunskapande som inte tar slut i och med intervjusituationen utan fortsätter i mötet med teori och analys. Det är ett möte som skapar nya frågor, ger ny blick på empirin som i sin tur genererar ny förståelse av teorin.

¹¹³ Dalen (2015). *Intervju som metod*, 15. Flyvbjerg (2003). "Fem missförstånd om fallstudieforskning", 198.

¹¹⁴ Repstad (2007). *Närhet och distans*, 19.

¹¹⁵ Alvesson (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*, 88-89.

¹¹⁶ Alvesson (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*, 144.

¹¹⁷ Ibid., 145.

¹¹⁸ Kristensson Uggla (2019). *En strävan efter sanning. Vetenskapens teori och praktik*, 92. Kristensson Uggla menar att empiri är något som etableras, det är därför rimligt att tala om att forskaren genererar empiri snarare än samlar in empiri.

¹¹⁹ Flyvbjerg (2003). "Fem missförstånd om fallstudieforskning", 189

2.2.3. Urval och genomförande

Intervjuerna är gjorda med medarbetare i Svenska kyrkan i Örebro Pastorat.¹²⁰ Pastoratet består av åtta församlingar och har 2015 totalt 155 anställda.¹²¹ Av dem arbetar 87 personer med den grundläggande uppgiften: gudstjänst, undervisning, diakoni och mission. Församlingarna har en gemensam kyrkoherde och styrs av ett gemensamt kyrkofullmäktige och kyrkoråd. Varje församling har även ett församlingsråd och leds av en församlingsherde. Det finns dock ett undantag, två församlingar har en gemensam församlingsherde men var sitt församlingsråd. I Örebro pastorat finns en god spridning när det gäller olika kyrkliga traditioner. Det innebär att församlingarna skiljer sig sinsemellan ifråga om liturgiska uttryck och teologisk karaktär.¹²² Likaså finns det en variation mellan landsortsförsamlingar, tätortsförsamlingar och centrumförsamlingar.¹²³ Denna rika variation när det gäller kyrklig tradition och geografisk spridning är liknande den som återfinns inom Svenska kyrkan nationellt sett.

Året 2015, när denna studie startar, var pastoratet nybildat och ledord för pastoratet var utbildning, bildning och lärande. Det fanns en vilja hos kyrkoherde och kyrkoråd att närmare undersöka hur mål och styrning fungerar i ett stort pastorat, vilket föranledde att det inrättades en doktorandtjänst i pastoratet. De riktlinjer som gavs för doktorandtjänsten var förhållandevis öppna, men med en uttalad önskan om att studien skulle beröra arbetsorganisationen inom fältet för styrning och ledning. I pastoratet använder man sig av styrdokumentet verksamhetsplan och budget, församlingsinstruktion och nationell kontoplan. Församlingarna i Örebro skriver enskilda verksamhetsplaner. Under varje verksamhetsområde (gudstjänst, undervisning, diakoni och mission) följer rubrikerna vision, verksamhetsidé, mål, strategi/aktiviteter samt i några fall även

¹²⁰ Jag kommer främst att använda begreppet medarbetare eftersom det är ett vanligt och brukligt ord som syftar till anställd personal. Medarbetare och anställd används ofta synonymt. Medarbetare kan även förstås som ett begrepp som innefattar engagemang och ansvar för den anställde. Jag använder ordet medarbetare som synonymt med ordet anställd.

¹²¹ Uppgifter hämtade från Örebro pastorats personalavdelning 2016-10-28. Kyrkogårdsförvaltningens personal är inte inräknad.

¹²² Den liturgiska traditionen varierar mellan Svenska kyrkans församlingar och vissa delar av landet präglas mer tydligt av en viss tradition. Ett sätt att uttrycka den liturgiska skillnaden är med hjälp av begreppen högkyrkligt och lågkyrkligt, som man kan se som ytterligheter på en skala.

¹²³ Med centrumförsamling menar jag församlingar som innefattar ett stadscentrum, där kyrkan ligger mitt i staden bland affärsverksamheter och är en plats där många människor finns på grund av arbete, fritid eller nöje. Med tätortsförsamlingar menar jag församlingar som omfattar bostadsområden, men som saknar centrumförsamlingarnas "puls".

kvalitet.¹²⁴ Verksamhetsplan och budget använder nationell kontoplan för att verksamheterna ska bli jämförbara inom pastoratet. Vision, mål och uppföljning, jämförbarhet och transparens visar på influenser från New Public Management.

Några år innan denna studie påbörjades hade församlingarna under ett antal år arbetat med konceptet SMARTA mål i förhållande till verksamhetsplanen. Förkortningen SMARTA står för *specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt, och tidsatt*. När studien genomfördes pågick inte längre ett aktivt arbete kring SMARTA mål, men idéerna fanns tydligt kvar hos en del församlingar i relation till hur verksamhetens mål skulle formuleras.

Pastoratet använder sig av ytterligare ett styrsystem, tidsredovisningssystemet FLEX.¹²⁵ I tidsredovisningssystemet läggs medarbetarens schema, därefter registrerar medarbetaren själv de tider hen har arbetat. Man kan antingen använda programmet som en stämpelklocka eller registrera arbetstiden efteråt. I systemet sparas övertidstimmar och "flectimmar."

Eftersom de fyra uppgiftsområdena framstår som centrala i kyrkans förståelse av sitt uppdrag, men även centrala i arbetet med planering och uppföljning genom nationell kontoplan, fick de ligga till grund för urval av intervjupersoner. Intervjuerna genomfördes mellan januari – september 2015 och urvalskriterium var att intervjupersonerna skulle ha verksamhetsansvar och/eller budgetansvar för något av områdena inom den grundläggande uppgiften. I syfte att få en god spridning av kyrkliga traditioner och en blandning mellan landsbygd, tätort och centrum valdes en person per uppgiftsområde från varje församling, det vill säga fyra personer från varje församling, förutom två församlingar som har ett gemensamt arbetslag där tillfrågades totalt tre personer. Även i den mindre landsbygdsförsamlingen gjordes undantag från den ursprungliga planen, där intervjuades endast två personer.¹²⁶

Det visade sig svårt att finna personer med särskilt ansvar för uppgiftsområdet mission. Mission som uppgiftsområde upplevdes av församlingsherdarna som svårdefinierat, trots att den nationella kontoplanen *Modell för verksamhetsindelning* anger vad som ingår.¹²⁷ När det inte fanns särskilt

¹²⁴ Intervjuerna genomfördes 2015, sedan studiens genomförande har verksamhetsplanens utförande ändrats. Bland annat har rubriken kvalitet utgått, och verksamheterna arbetar utifrån prioriterade områden som fungerar som övergripande gemensamma mål.

¹²⁵ Systemet heter Flex Classic, och innehåller förutom tidsredovisningssystemet även schemaläggnings- och reseräkningssystem. Jag kommer fortsättningsvis använda uttrycket tidsredovisningssystemet FLEX.

¹²⁶ Att jag avvek från min ursprungliga plan berodde på att församlingarna själva inte kunde uppge fler ansvariga än tre respektive två.

¹²⁷ Exempel på verksamheter under mission är bokbord, souvenirförsäljning, uppsökande verksamhet till ickemedlemmar, syförening, media så som exempelvis Facebook. *Modell för verksamhetsindelning* 2011, sida 40 ff. Gällande synen på mission som en del av kyrkans grundidentitet se: Hilda Lind (2008). "Mission – att vara eller att göra" i *Mission – Identitet eller aktivitet?*

ansvariga utifrån uppdragsområdena har församlingsherdarna föreslagit personer som arbetar aktivt inom området utan ha verksamhets- eller budgetansvar. I fråga om området mission valde församlingsherdarna medarbetare som antingen arbetade med internationella gruppen i församlingen, med "utåtriktad" verksamhet eller med information. Två valde även sig själva som respondenter utifrån området mission. I och med att två av församlingsherdarna föreslagit sig själva som informanter utifrån ansvarsfördelningen i församlingen, bestämde jag mig för att intervjua alla församlingsherdar. Det finns totalt sju församlingsherdetjänster på åtta församlingar, då två av de mindre församlingarna har en gemensam herde. Vid tillfället för intervjuerna var en av församlingsherdetjänsterna vakant vilket innebär att sex herdar intervjuades.

Inte heller för uppgiftsområdet gudstjänst fanns det någon ansvarig i alla församlingar, däremot hade flera av församlingarna präster med avsatt tid i sina tjänster för att arbeta med exempelvis gudstjänstutveckling, dessa valdes då ut för intervju. När det varken fanns någon med särskilt ansvar för det valda uppgiftsområdet gudstjänst eller för gudstjänstutveckling valde församlingsherden ut en präst från församlingens prästkollegium.¹²⁸

Av de olika verksamheter som finns specificerat i *Modell för verksamhetsindelning* inom uppgiftsområdet undervisning har jag valt att fokusera på konfirmanduppdraget.¹²⁹ Konfirmandverksamhet är, till skillnad från andra verksamheter som anges under i *Modell för verksamhetsindelning* under undervisning, reglerad genom *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* och därmed en verksamhet som församlingen är ålagd att utföra.¹³⁰ Det betyder att alla som intervjuats utifrån uppgiftsområdet undervisning på något vis har konfirmandansvar.

Totalt har jag intervjuat 29 medarbetare i Örebro pastorat. Urvalskriteriet, att personen skulle ha budget eller verksamhetsansvar inom gudstjänst, undervisning, diakoni eller mission, innebar att alla fyra profilyrken inom Svenska kyrkan finns representerade, dock ej jämnt fördelat.¹³¹ Jag har avgränsat studien till att endast beröra anställda medarbetare inom de fyra profilyrkena. Svenska kyrkan utgörs även av dess administrativa personal, servicepersonal, förtroendevalda, ideella medarbetare, och medlemmar. Men jag valde profilyrkena eftersom det inom dessa finns en tydligare historisk koppling till andra styrideal, därför lämpar sig gruppen väl för att studera de möten som uppstår mellan olika styrideal och

¹²⁸ Den präst som leder en gudstjänst är också ansvarig präst för den gudstjänsten. Se *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* kap 17 § 8, "Den präst som leder huvudgudstjänsten beslutar vilka av kyrkohandbokens alternativ inom varje moment som ska användas."

¹²⁹ Andra verksamheter under undervisning är exempelvis barnkör, söndagsskola, läxhjälp, spädbarnsrytmik, pilgrimsvandringar, frukostföreläsningar se *Modell för verksamhetsindelning* 2011, 32 ff.

¹³⁰ *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* (2020) kapitel 22.

¹³¹ Exempelvis intervjuas endast en musiker. Musik finns inte som ett eget verksamhetsområde eller uppdrag utan ingår på olika sätt i de andra.

praktiker. Av de 29 intervjuade personerna innehar 21 vigningstjänst, fördelat på 14 präster och 7 diakoner. Av de återstående 8 intervjupersonerna är 7 församlingspedagoger och en musiker. Av de intervjuade är 14 män och 15 kvinnor mellan 27 och 64 år. Jag har kontaktat personerna via telefon, frågat om möjlighet till intervju och bestämt tid och plats för intervju. Alla som har tillfrågats om intervju tackade ja till förfrågan. Intervjuerna har antingen ägt rum på medarbetarens arbetsplats (24 intervjuer har skett där) eller på församlingarnas gemensamma kansli (5 intervjuer har genomförts där).

Alla intervjuerna har spelats in och sedan transkriberats av mig. Intervjuns syfte är att få ta del av personers erfarenheter och tankar om sitt arbete, drivkrafter och mål. För att uppnå syftet behöver intervjun vara både flexibel och ledig till sin karaktär, utan att för den skull bli ett informellt samtal.¹³² Intervjuerna har varit semistrukturerade i den bemärkelse att jag har följt den intervjuguide som jag skapat, men uppföljningsfrågorna har växlat beroende på svaret utifrån huvudfrågan.¹³³ Flera av frågorna har till sin karaktär även inbjudit till ett fritt berättande. Oavsett uppgiftsområde var intervjufrågorna i stort sett detsamma förutom i frågor som berörde mål och kvalitet i arbetet. Dessa frågor formulerades utifrån det område personen valts utifrån.

Intervjun kan sägas bestå av två delar. Den första delen fokuserar på medarbetarens inställning till sitt arbete, vad som uppfattas motiverande och vad arbetet består av. I intervjuns andra del fokuserar frågorna på arbetets styrning, främst den formella organisationens styrverktyg såsom verksamhetsplan och verksamhetsuppföljning.¹³⁴ Intervjupersonerna fick i intervjuns andra del frågor om hur de arbetar med verksamhetsplan, hur uppföljning och utvärdering sker, vilken roll ekonomin spelar i en framgångsrik församling och hur medlemstappet påverkar arbetet.

Intervjun innehöll inga explicita frågor om tidsredovisningssystemet FLEX, men tid och tidsredovisning kom ändå att utgöra en stor del av intervjusvaren då ämnet togs upp på initiativ av intervjupersonerna i relation till arbetets styrning. Jag har därför valt att låta svar som även behandlar FLEX utgöra en del av det empiriska materialet som behandlas i kapitel fyra.

Intervjun som sådan är bunden till en specifik situation. Men när intervjun transkriberas skapas ett textmaterial som är frigit från den specifika intervjusituationen. Det blir i en bemärkelse ett annat material än intervjuns talade språk, för i omvandlandet från talat språk till text har intervjun fått punkter och kommatecken. När det talade språket har tolkats

¹³² Jag gjorde även två provintervjuer medan jag utarbetade intervjuguiden. Dels för att se om frågorna ringade in de teman jag hade för avsikt att studera, dels för att se hur jag själv fungerade i intervjusituationen.

¹³³ För intervjuguidens utformning se appendix 2 *Intervjuguide*.

¹³⁴ Se appendix 2 *Intervjuguide*.

och omvandlats till skriftspråk kan ett nytt möte med materialet ske.¹³⁵ Arbetet med det empiriska materialet har skett i flera steg. Jag har läst de transkriberade intervjuerna ett flertal gånger utifrån olika utgångspunkter. Ett första steg var sortering och kategoriseringar utifrån konkreta svar på frågorna, sedan följde ett arbete med att sammanställa intervjusvaren utifrån teman som återkom, slutligen gjorde jag en metaforanalys av materialet. I arbetet med materialet utifrån intervjuens första del (om arbete i relation till de fyra verksamhetsområdena) slogs jag av metaforrikedomen och den enhetliga metaforanvändningen oavsett yrkeskategori. I svaren om vad arbetet innebar uttryckte intervjupersonerna sig med hjälp av metaforer, exempelvis att de "skördade", "gav röst" och var "vägledare". Ett antal metaforer användes frekvent av intervjupersonerna, oavsett yrkeskategori. Dessa bildar ett mönster och framstår som centrala i berättelsen om arbetet med kyrklig verksamhet. I intervjuens andra del ändrar språket karaktär. Det är fortfarande rikt på metaforer, men den tidigare enhetliga metaforanvändningen har ersatts av flera olika metaforer och ett mer allmänt sökande språk. Trots att olika metaforiska uttryck används i intervjuens andra del, ger de dock uttryck för en liknande förståelse av styrverktygens betydelse och uppgift. Där i ligger metaforens styrka, att med andra ord än de tillsynes givna, skapa och öppna en gemensam förståelse för tillvaron.

Intervjuens två delar och de återkommande bärande metaforer har varit vägledande för hur jag strukturerar och behandlar empirin i kapitel 4. Det innebär att kapitlets första hälft struktureras utifrån metaforer i relation till församlingsverksamhet (gudstjänst, undervisning, diakoni och mission). Kapitlets andra hälft struktureras utifrån metaforer som används i relation till administrativt arbete.

2.2.4. Forskningsetiska reflektioner

Forskningsintervjun med det samspel och kunskapande som uppstår mellan forskare och intervjupersoner aktualiserar vikten av etiska principer i den konkreta situationen och i det efterföljande arbetet. De etiska principer vilka är till skydd för intervjupersonen kan sammanfattas i krav på information, samtycke, konfidentialitet och nyttjande.¹³⁶

Krav på information innebär att forskaren ska informera personer som berörs om forskningens syfte. Jag har i relation till intervjupersonerna två gånger informerat om forskningens syfte, dels i telefonsamtalet innan intervjun, dels i inledningen till själva intervjun.

¹³⁵ Dalen (2015). *Intervju som forskningsmetod*, 72-73. Intervjuerna som utgör det empiriska materialet har transkriberats av mig. Jag har skrivit ut alla ord och även markerat skrott och längre tystnader. Intervjuerna resulterade i drygt 600 sidor utskrivna text.

¹³⁶ Vetenskapsrådet. Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Till denna studies förutsättningar hör att Örebro pastorat initierat och finansierat forskningen, att jag tidigare har haft tjänst i två av pastoratets församlingar och är därmed bekant för några av intervjupersonerna. Alla som tillfrågades om intervju tackade som tidigare angivits ja till att medverka. Det kan finnas flera skäl till att personerna har tackat ja som kan väcka etiska frågor. Då forskningen initieras av deras arbetsgivare kan personer ha känt ett tvång att ställa upp på intervju. Ett annat skäl kan vara att man vill ta tillfället i akt att tala illa om sin arbetsgivare. Ytterligare ett skäl för några kan vara att de känner till mig och att de därför ville ställa upp. Samtyckesprincipen innebär att deltagarna har rätt att själva bestämma över sin medverkan. I inledningen av intervjun har jag försäkrat mig om att de vill ingå som svars personer i den av pastoratet finansierade forskningen. I relation till att arbetsgivaren initierat forskningen har kravet på konfidentialitet varit av extra stor vikt. Intervjupersonerna har fått försäkran om att endast jag vet vem som har svarat vad, och att svaren kommer att vara oidentifierade. Jag har dock valt att behålla yrkeskategori då det snarare finns starka likheter mellan kategorierna än skillnader. Eftersom det endast finns en musiker med i materialet har jag valt att inte citera hen, möjligheten till identifikation är i det fallet för uppenbart. Konfidentialiteten innebär vidare att det är jag själv som har transkriberat intervjuerna.

I syfte att skapa balans i relationen och motverka en känsla av underläge hos intervjupersonerna har jag gett möjlighet till intervjupersonerna att bestämma plats för intervjun. Jag har föreslagit att intervjuerna kan ske på deras arbetsplats eller på det centralt belägna kyrkans hus. De allra flesta valde att ta emot mig på sin arbetsplats. Det finns även en risk att intervjun blir ett informellt samtal när forskaren är känd sedan innan. Det har därför varit viktigt för mig att i början av intervjun uppmärksamma intervju-situationens roller, och att under intervjuns gång hålla mig till den i förväg gjorda intervjuguiden, men med möjlighet till följdfrågor. Den sista principen rör nyttjande, det vill säga att studiens intervju material endast kan och kommer att användas av mig.

2.3. Angränsande forskning

Spänningen mellan administrativt arbete och en organisations kärnverksamhet är ingen ny företeelse, vare sig inom kyrkan eller inom andra organisationer. Redan Max Weber lyfte fram spänningen mellan profession och byråkrati, och inom offentlig sektor har New Public Management studerats sedan dess införande under 1980-talet och framåt. En bok på ett närliggande tema, men av senare datum är Jonna Bornemarks bok *Det omätbaras renässans: En uppgörelse med pedanternas världsherravälde* (2018), som bland annat handlar om mätbarhet och dess konsekvenser. Det spänningsområde som uppstår mellan olika styrideal, eller det "lapptäcke"

som olika tiders styrideal utgör, har med andra ord utforskats ur flera olika perspektiv.

Denna studie angränsar i huvudsak till två forskningsfält, dels den praktiska teologin, dels den nyinstitutionella organisationsforskningen. Den tvärvetenskapliga karaktären på denna studie gör det möjligt att utforska Svenska kyrkan ur perspektiv som kompletterar traditionella teologiska perspektiv. Det andra angränsande forskningsfältet, nyinstitutionell teori, har sedan teorins framväxt i Skandinavien främst fokuserat på den offentliga sektorn.¹³⁷ Teman såsom organisationsreformer, organisationers likriktning, diskrepans mellan organisationers beslut och handling och medarbetares hantering av institutionella logiker har varit fokus i ett flertal studier inom det nyinstitutionella fältet.

I de studier av Svenska kyrkan som utgår från ett nyinstitutionellt perspektiv är främst styrning och ledning i fokus, Linde (2010) och Öljarstrand (2011). Detta fokus avser denna studie att komplettera med ett konflikt- och medarbetarperspektiv. Stig Lindes avhandling *Församlingen i granskningssamhället* (2010) undersöker hur marknadsorienterade kvalitets- och granskningsmodeller introduceras i Svenska kyrkans diakonala arbete, samt vad som händer efter att de har tagits i bruk. Han frågar om det sker en likriktning av församlingars sätt att organisera det diakonala arbetet, och hur enskilda aktörer hanterar och bemöter införandet av nya system. Linde påvisar ett visst motstånd till att göra det diakonala arbetet granskningsbart.¹³⁸ Han konstaterar även att när församlingarna inte är proaktiva i relation till styrmodellerna så kan ändå styrmodellens idé anammas som norm, men inte som handlingsmönster. I de fall församlingarna aktivt avvisar styrmodellen kan det dock ske att endast idén som norm avvisas, medan man tar till sig handlingsmönstret.¹³⁹ Linde visar att kärnverksamheterna som sådana inte påverkas av införandet av styrmodellerna.¹⁴⁰ Även om kärnverksamheterna inte påverkas, väcks frågan huruvida *formerna* för kärnverksamheterna ändras eller påverkas av New Public Management-inspirerade styrsätt. Föreliggande studie har ett bredare empiriskt material med tydligare medarbetarfokus än Lindes studie, som främst fokuserade på styrverktyg i relation till den diakonala verksamheten och kyrkoherdens roll.

Inom ecklesiologin har frågan om inomkyrklig sekularisering väckts i relation till de styrideal som nu är rådande. Annelie Öljarstrands avhandling *Den mångtydiga församlingen. Organisering, roller och relationer mellan sekularisering och desekularisering* (2011) undersöker hur samhällets idéer om organisering påverkar kyrkan. Fokus för Öljarstrands avhandling är huruvida sekularisering på samhällsnivå, organisatorisk nivå och individ-

¹³⁷ Eriksson-Zetterquist (2009). Institutionell teori – idéer, moden, förändring, 111-112.

¹³⁸ Linde (2010). *Församlingen i granskningssamhället*, 136.

¹³⁹ Ibid., 238.

¹⁴⁰ Ibid., 244.

nivå påverkar kyrkoherdar, förtroendevalda, anställda och ideella i Svenska kyrkans församlingar.¹⁴¹ Med hjälp av organisationsteoretiska begrepp såsom institutionella logiker, myter, isomorfism och organisatoriska fält påvisar Öljarstrand att församlingar påverkas i hög grad av det omgivande samhällets idéer om hur organisering ska gå till.¹⁴² Avhandlingens fråga är huruvida implementeringen av ickereligiösa idéer leder till intern sekularisering i bemärkelsen att religiösa idéer, trosföreställningar och i slutändan den religiösa auktoriteten inom organisationen försvagas. På den frågan svarar Öljarstrand både ja och nej. Hon menar att organisationsförändringar inte med nödvändighet måste leda till intern sekularisering, samtidigt som hon visar att språket kommit att påverkas. Ett sekulärt språk präglad av managementtermer används när kyrkoherdar och förtroendevalda talar om ledning, organisering och religiös auktoritet.¹⁴³

Karin Johannesson beskriver i "Vad menas med kyrkans sekularisering? En filosofisk inventering av tankefigurer och skilda begreppsdefinitioner" i antologin *Inomkyrklig sekularisering* (2018) åtta exempel på tankefigurer för att förstå begreppet inomkyrklig sekularisering. En av dem, *den sekulära organisationens tankefigur*, får illustrera diskussionen som denna avhandling på ett sätt vill adressera. I korthet handlar tankefiguren om uppfattningen att Svenska kyrkan styrs som vilket företag som helst. När sekulära managementidéer och sekulära chef- och ledarskapsteorier får ett stort inflytande i Svenska kyrkan går något väsentligt förlorat, exempelvis att den kyrkliga kärnverksamheten får stå tillbaka och får därmed en mer undanskymd roll.¹⁴⁴ Sven-Erik Brodd menar i "Pragmatismen som ett kyrkans kännetecken (*nota ecclesiae*). Om ekonomi, ecklesiologi och kyrkans inre sekularisering" i ovannämnda antologi, att en slags inre sekularisering av Svenska kyrkan uppstår när det inte finns en teologisk kontroll i ekonomiska och organisatoriska beslut.¹⁴⁵ Beslut som påverkar och förändrar Svenska kyrkans form och innehåll menar Brodd grundar sig på sekulära ideologier. Flera av de forskare som utforskar Svenska kyrkan utifrån sekulariseringsperspektivet undersöker relationen mellan styrning och verksamhet, vilket utgör ett överlappande intresse med föreliggande studie. Men genom att anlägga ett nyinstitutionellt perspektiv på frågorna vill denna studie bidra till att förstå spänningar mellan verksamhet och styrverktyg på en mer strukturell nivå, utan att för den skull tala om sekularisering.

¹⁴¹ Öljarstrand (2011). *Den mångtydiga församlingen. Organisering, roller och relationer mellan sekularisering och desekularisering*, 8-9.

¹⁴² Ibid., 52ff.

¹⁴³ Ibid., 128-131.

¹⁴⁴ Johannesson (2018). "Vad menas med kyrkans sekularisering? En filosofisk inventering av tankefigurer och skilda begreppsdefinitioner", 15-16.

¹⁴⁵ Brodd (2018). "Pragmatismen som ett kyrkans kännetecken (*nota ecclesiae*). Om ekonomi, ecklesiologi och kyrkans inre sekularisering", 31-33.

Inom professionsforskning har frågan om professionernas urholkning ställts, vilket jag menar kan ses som en parallell fråga till intern sekularisering. Joakim Styrhe diskuterar i studien *In the Service of God and the parish: Professional ideologies and managerial control in the Church of Sweden* (2014) huruvida präster, med hjälp av gemensam professionsideologi och gemensamma normer, klarar av att stå emot och övervinna marknadsbaserade lösningar. Styrhe konstaterar att starka ideologiska rötter kan vara en hjälp att förhålla sig till management-inspirerade styrverktyg, då de skapar en viss distans och ifrågasättande av rådande styrideal och ger en viss "motståndskraft" mot styrverktygen. Samtidigt väcks frågan varför styrverktygen ifrågasätts. Även om professionen präster "står emot" rådande styrverktyg kvarstår frågan som denna avhandling till viss del adresserar: vad i styridealen är det som utmanar professionen?

Styrhes studie innefattar enbart präster av kyrkans fyra profilyrken, vilket är förhållandevis vanligt särskilt inom professionsforskning. Exempelvis i studien *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner* av Thomas Brante, Eva Johansson, Gunnar Olofsson och Lennart Svensson(2015) ingår präst som en professionskategori. Det finns förhållandevis få studier som innefattar alla fyra yrkesprofilerna inom Svenska kyrkan. De flesta studier koncentrerar sig på en yrkeskategori, vilket omöjliggör att upptäcka de större penseldragen som de fyra profilyrken gemensamt skapar. I föreliggande studie innefattas perspektiv från alla fyra profilyrken, vilket synliggör en större helhet än en enskild yrkeskategori.

Som tidigare nämnts fokuserar denna studie på medarbetaren, vilka konflikter som kommer till uttryck i dennes vardag och hur dessa hanteras. En studie som berör medarbetares hantering av konkurrerande logiker är Kerstin Sahlin-Anderssons studie av medarbetare på Kronofogdemyndigheten, "Att hantera blandade principer" (1998). I denna studie påvisar Sahlin-Andersson tre sätt på vilka den anställde hanterar blandade principer (logiker/institutioner) på en arbetsplats: redigering, distansering och hänvisning till det historiska arvet. Ett exempel på redigering är att medarbetare hos Kronofogdemyndigheten gav nyintroducerade ord såsom kund, kvalitet och tillgänglighet olika innebörd beroende av sammanhang.¹⁴⁶

Ytterligare en studie som berör samma problematik, hur medarbetare hanterar det konfliktfyllda mötet mellan olika institutionella logiker, är Erik Wikbergs avhandling *Artful Organizing. Essays on Places, Measurements, and Money Flows in the Contemporary Cultural World* (2017). Wikberg undersöker bland annat hur medarbetare på Tensta konsthall, som styrs av konstlogik, hanterar mötet med en kommersiell logik i form av ett påtvingat utställningssamarbete med Bukowskis. Wikberg visar att man använde sig

¹⁴⁶ Sahlin (1998). "Att hantera blandade principer", 174-175.

av ironi för att hantera konflikten mellan dessa olika institutionella logiker. Ironin tog sig uttryck i att precis allt kommersialiserades. Den nya kommersiella logiken, som konsthallen egentligen inte fann passande för sin verksamhet, följdes in absurdum. Det innebar exempelvis att tavlor plockades ned direkt vid försäljning och alltså inte längre kunde ses av besökare. Konsthallen hade även låtit göra en ekonomisk värdering av alla konstverk, vilken förseglades och gjordes till utställningens centrala verk. Eftersom ironi kan innehålla multipla meningar kunde konsthallen följa den kapitalistiska kommersiella logiken fullt ut, utan att egentligen vara en del av den.¹⁴⁷

Det finns inga motsvarande studier på hur medarbetare i en av Sveriges största civilsamhällesorganisationer, Svenska kyrkan, hanterar konkurrerande logiker. Inspirerad av Sahlin-Anderssons och Wikbergs studier ämnar denna studie att utforska de strategier som Svenska kyrkans medarbetare använder sig av för att manövrera multipla och ibland konkurrerande logiker.

Civilsamhällesforskningen har bland annat fokuserat på organisationsstruktur, marknadsisering och begreppen medlem och ideellt arbete. Antologin *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på* (2012) är ett gott exempel på detta. Det finns däremot förhållandevis lite forskning om medarbetare i civilsamhällets organisationer menar forskningsrapporten *Anställd i det svenska civilsamhället – engagemang, ansvar och delaktighet* (2018). Rapporten undersöker medarbetares arbetsvillkor och drivkrafter och har därför ett visst överlappande intresse med föreliggande studie.¹⁴⁸ Dock undersöker denna studie främst när drivkrafterna kommer i konflikt med andra styrande krafter, och har därmed ett kompletterande perspektiv. Genom att identifiera och analysera de konflikter som medarbetaren ställs inför avser jag att bidra med ökad kunskap om medarbetaren i civilsamhället.

2.4. Studiens disposition

I det inledande kapitel står förändrad styrning främst inom offentlig sektor i centrum, men denna förändring har även kommit att påverka Svenska kyrkan, och organisationer inom civilsamhället. Generellt brukar New Public Management användas som ett samlingsbegrepp för denna typ av förändrad styrning. Kapitel 1 innehåller även olika perspektiv på Svenska kyrkan, dess uppgift och styrning.

I kapitel 2 redogörs för studiens syfte och frågeställningar, det empiriska materialet och intervju som metod, dess fördelar och nackdelar. Även

¹⁴⁷ Wikberg (2017). *Artful Organizing. Essays on Places, Measurements, and Money Flows in the Contemporary Cultural World*, 26.

¹⁴⁸ Jutterström, Segnestam Larsson, Zetterström & Hedlin (2018). *Anställd i det svenska civilsamhället – engagemang, ansvar och delaktighet*, 2.

studiens teoretiska referensramar motiveras kort och den växelverkan som sker mellan empiri och teori behandlas.

I kapitel 3 *Teoretiskt ramverk* görs en närmare genomgång av nyinstitutionell teori och metafor-teori vilka är de för studien bärande teorierna.

Kapitel 4 utgörs av det empiriska materialet och intervjuerna behandlas utifrån återkommande och centrala metaforer.

I kapitel 5 identifieras de institutionella logiker vilka kan sägas strukturera synen på arbetet. De institutionella logikernas står ibland i ett konkurrerande förhållande till varandra och dessa konkurrens- eller konfliktområden identifieras i slutet på kapitel fem.

I kapitel 6 sker en fortsatt analys och diskussion av de identifierade institutionella logikerna, dels vad som karaktäriserar dem, dels en analys av de situationer då de konkurrerar och skapar konflikt.

I kapitel 7 identifieras och analyseras medarbetarens strategier för att hantera de konflikter som de konkurrerande institutionella logikerna ger upphov till.

Kapitel 8 innefattar tre delar, dels görs en reflektion över studiens slutsatser med hjälp av begreppen tillit och agonism, dels presenteras studiens slutsatser och bidrag, avslutningsvis pekar jag framåt på områden för fortsatt forskning.

3. Teoretiskt ramverk

Vilka konflikter uppstår i mötet när en idéburen organisation möter New Public Management-inspirerade styrverktyg? Hur kan man förstå och hantera dessa konflikter? Och hur kan villkor för arbete studeras? Centrala teoretiska perspektiv för denna studie är nyinstitutionell teori och metafor-teori. Valet av teoretiskt perspektiv motiveras främst av dessa teories möjlighet att dels synliggöra det som tas för givet, exempelvis villkor för arbete, dels synliggöra de konflikter som lyfts från medarbetarnivå till en strukturell nivå. Jag kommer i detta kapitel att redogöra för avhandlingens centrala begrepp som hämtats från nyinstitutionell teori och metafor-teori. Kapitlet är upplagt på följande vis: först en översiktlig bild av nyinstitutionell teoris uppkomst, vilken följs av en genomgång av centrala begrepp för denna studie, såsom *institution*, *institutionella logiker* och *institutionella krav*. Den senare delen av kapitlet ägnas åt metafor-teori där metaforens funktion och relation till organisationer tas upp. Kapitlet avslutas med att föra samman dessa två teoribildningar, och därmed även deras betydelse för denna avhandling.

3.1. Centrala begrepp i nyinstitutionell teori

Nyinstitutionell teori växte fram under slutet av 1800-talet och i början av 1900-talet utifrån ett ifrågasättande av ekonomiska och sociologiska organisationsteorier, såsom *Rational Choice* och *Economic Man*. Dessa teorier menar att organisationer alltid är målorienterade och fria att handla utifrån rationellt medvetna val och maximerat vinstintresse.¹⁴⁹ Teoribildningen kan delas in i tre skolor: tidig institutionell teori, nyinstitutionell teori och skandinavisk institutionell teori.

Den tidiga institutionella teorins främsta fokus var att studera hur institutioner uppstod samt studier av stora etablerade institutioner såsom det politiska systemet och hur regler, rättigheter och procedurer förhöll sig till varandra. Den framväxande institutionella teorin ifrågasatte att rationella medvetna val skulle utgöra den enda grunden för organisationers beslut och handlande. Istället hävdade institutionell teori att organisationers grundvalar för handling och beslut snarare utgjordes av organisationers miljö, regler och lagar, vilka kom att benämnas *institutioner*.¹⁵⁰ Antagandet om organisationers möjlighet till rationellt handlande har fortsättningsvis varit den idé som mycket av institutionell teori valt att polemisera emot.

¹⁴⁹ Tengblad (2006). *Aktörer och institutionell teori*, 6.

¹⁵⁰ Eriksson-Zetterquist (2009). *Institutionell teori*, 61ff.

Under slutet av 1970-talet och början av 1980-talet påbörjades en förnyelse av institutionell teori, främst genom två artiklar "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" av John Meyers och Brian Rowan, och "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields" av Paul J. DiMaggio och Walter W. Powell. Artiklarna bidrog med centrala begrepp för nyinstitutionell teori såsom legitimitet, lösa kopplingar och isomorfism. DiMaggio och Powell riktar uppmärksamheten mot den likriktning som skett med avseende på organisering och styrning av organisationer. De pekar på *institutioners isomorfa krafter* som en bidragande orsak till likriktning, snarare än rationella överväganden och beslut från organisationernas sida.¹⁵¹ Meyers och Rowan pekar på organisationens behov av legitimitet som en grundläggande orsak till likriktning. De menar att den formella organisationen speglar de myter och starka föreställningar som finns i den institutionella omgivningen. Myter som organisationen behöver leva upp till för att uppnå legitimitet.¹⁵²

Den skandinaviska institutionella teorin växte fram under 1980-talet och har sina rötter i de två ovanstående artiklarna. Därmed finns stora likheter i grundantaganden mellan nyinstitutionell teori och skandinavisk institutionell teori. Skillnader som påtalas mellan inriktningarna är metodologisk. Den skandinaviska inriktningen arbetar genom fältnära studier av organisationers praktik, vilket medfört andra perspektiv på hur institutioner uppstår, förändras och försvinner.¹⁵³ Ytterligare ett nyinstitutionellt perspektiv med ursprung i den skandinaviska traditionen är idén om organisationers *mode* och *härmande* av varandra, för att förstå och förklara organisationers likriktning.¹⁵⁴

Även om institutionell teori kan delas upp i tre perspektiv så används främst begreppet nyinstitutionell teori, även när man avser skandinaviska författare. Jag kommer fortsättningsvis att använda begreppet nyinstitutionell teori och syfta till teorier sprungna ur både den amerikanska och den skandinaviska kontexten.

¹⁵¹ DiMaggio & Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", 150.

¹⁵² Meyer & Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", 340.

¹⁵³ Eriksson-Zetterquist (2009). *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*, 111.

¹⁵⁴ Czarniawska (2011). *En teori om organisering*, 118 ff.

Sammantaget kan man säga att nyinstitutionell teori snarare är ett teoretiskt ramverk än en enhetlig teoribildning.¹⁵⁵ Det innebär att definitioner av gällande centrala begrepp varierar. Även om definitionerna inte skiljer sig radikalt åt, finns det tyngdpunktsförskjutning mellan olika perspektiv inom ramverket. De begrepp som främst är av betydelse för denna avhandling är *institution*, *institutionella logiker* och *institutionella krav*.

3.1.1. Institution

Hur kan man förstå konflikter utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv? Nyinstitutionell teori menar att spänning och konflikt skapas i mötet mellan olika motstridiga socialt konstruerade strukturer, s.k. *institutioner*. Förståelse av begreppet *institution* inom nyinstitutionell teori skiljer sig från en allmän förståelse av begreppet. I en allmän förståelse används begreppet i två betydelser:

- 1) Institution används som benämning på grundläggande och självklara samhälleliga eller anrika organisationer, exempelvis sjukhus, skolor, polis eller kyrka.
- 2) Institution åsyftar kulturella händelser, som exempelvis midsommar eller födelsedagar, där firandet följer en egen given logik.¹⁵⁶

Ingen av dessa överensstämmer dock med förståelsen av begreppet inom ramen för nyinstitutionell teori. Institution i nyinstitutionell mening ska förstås i relation till vad som utgör grundvalen för handling, beslut och tal inom en organisation.¹⁵⁷

Nyinstitutionell teori utgör snarare ett perspektiv på organisationer och organisering än en enhetlig teori, vilket får till följd att det finns inte någon enhetlig eller gemensam definition av centrala begrepp.¹⁵⁸ Två definitioner, en av Nils Brunsson och en av Göran Ahrne och Apostolis Papakostas, visar på de olika tyngdpunkter som finns i begreppet *institution*. Brunsson ger följande tillsynes enkla definition av institution "en uppsättning gemensamma föreställningar om hur verkligheten ser ut och hur man bör bete sig i den".¹⁵⁹ Här väcks frågan vad som menas med gemensamma föreställningar. Kan det vara mer explicita föreställningar såsom exempelvis lagar? Ahrne och Papakostas ger en liknande, men mer ingående definition genom att utveckla vad som kan menas med begreppet föreställningar. De

¹⁵⁵ Eriksson-Zetterquist (2009). *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*, 23.

¹⁵⁶ Ahrne (2014). *Samhället mellan oss*, 31.

¹⁵⁷ Eriksson-Zetterquist. (2009) *Institutionell teori – idéer, moden, förändring*, 5.

¹⁵⁸ Ibid., 23.

¹⁵⁹ Brunsson (1991). "Politisering och företagisering – om institutionell förankring och förvirring i organisationernas värld", 21.

tar likt Brunsson fasta på att institutioner utgörs av gemensamma delade uppfattningar, men framhåller att de kan ta sig uttryck "i normativa och regulativa eller symboliska system som kan vara mer eller mindre uttalade, mer eller mindre medvetna."¹⁶⁰

Trots bristen på enhetlig definition finns det ändå en utbredd mening bland nyinstitutionella forskare att institutioner kan delas upp i tre kategorier: regler, normer och kognitiva föreställningar. Dessa ställer institutionella krav, exempelvis på organisationers organisering och handlande, och har därmed en isomorf, likriktande, påverkan på organisationer.¹⁶¹ Institutioner behöver inte endast innebära likriktning. I de fall då de bär på olika förståelse av en företeelse, exempelvis effektivitet eller resultat kan de även innebära konflikt eller konkurrens.¹⁶²

Den första kategorin av institutioner, *tvingande regler*, är institutionella sammanhang av explicit karaktär. Det är lagar och regler som innebär sanktioner om de inte iakttas utgör grundval för handling. Det finns även regler utan sanktioner, i form av exempelvis branschcertifieringar. Eftersom samma lagar och regler ofta omfattar olika typer av organisationer, tenderar likheten mellan organisationer att öka oavsett vilken samhällssektor de tillhör.¹⁶³ Ett tydligt exempel på en lagreglerad institution som påverkar alla organisationer till samma handling är redovisningslagen som nämndes i kapitel 1. Lagen föreskriver att en ideell förening har samma redovisningskrav som ett vinstdrivande företag, även om syftet för de olika organisationerna skiljer sig åt.¹⁶⁴ Oavsett organisationens egen förståelse av vad resultat innebär, tvingar *institutionen* till samma typ av redovisning och en likriktning mellan organisationer uppstår. Inom till exempel en ideell förening skapas en institutionell konflikt mellan regelverkets betydelse av begreppet resultat och organisationens egen förståelse av begreppet. Institutionen tvingar till samma typ av handling, men huruvida institutionen även tvingar till samma förståelse av begreppet är svårt att veta. Studier visar att organisationers självförståelse påverkas till viss del av styrverktyg. Organisationer som använde styrverktyg präglade av marknadstänkande tillämpade så småningom även intern prissättning,

¹⁶⁰ Ahrne & Papakostas (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering. Tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*, 47.

¹⁶¹ Tengblad (2006). *Aktörer och institutionell teori*, 10-11. DiMaggio & Powell använder begreppen tvingande, imiterande och normativa isomorfa krafter i DiMaggio & Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", 150 ff.

¹⁶² Brunsson (2002). *The organization of Hypocrisy*, 172; Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*, 146. Se även Cyert & March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm* som tar fast på organisationers miljö som konfliktfylld. De ser organisationer främst som politiska system som utvecklas genom ständig förhandling.

¹⁶³ Brunsson (2006). *Mechanism of Hope*, 31; Furusten & Lerdell (1998). "Managementisering av förvaltning", 115.

¹⁶⁴ Gustafson (2012). "Produktivitet eller effektivitet?", 201.

vilket kan ses som att identiteten även kommit att innefatta en marknadslogik.¹⁶⁵

Den andra kategorin av institutioner är *normer*. De hör många gånger samman med profession och olika roller i en organisation. Normer anger till exempel hur arbete bör utföras och vad som uppfattas som önskvärt.¹⁶⁶ Till skillnad från kognitiva institutioner kan normer ifrågasättas, och om man inte lever upp till rollens förväntade beteende påverkas förtroendet.¹⁶⁷

Den tredje kategorin av institutioner, *kognitiva institutioner*, utgörs av föreställningar, vanor och konventioner vilka anses självklara och tas för givna. De blir inte föremål för diskussion eller ifrågasättanden, utan bildar en typ av grundmönster utifrån vilka tillvaron förstås. Antagandet att organisationer alltid handlar efter rationellt övervägande kan utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv ses som en kognitiv institution, i och med att antagandet dominerar hur man i allmänhet föreställer sig organisationer och deras handlande.¹⁶⁸

Organisationers jämställdhetsarbete kan utgöra ett exempel på en förändring som skett genom isomorfa processer utifrån alla tre typerna av institutioner. Idag förutsätts att en organisation har en jämställdhetsplan och ett aktivt arbete emot diskriminering utifrån diskrimineringslagen, vilket inte var en självklarhet för några årtionden sedan. Förändringen har åstadkommit över tid, genom en isomorfisk process har normer, kognitiva föreställningar och regler förändrats.

Ytterligare en kognitiv institution som dominerar västvärlden och dess organisationer är *idén om individen*.¹⁶⁹ Nils Brunsson och Kerstin Sahlin menar att ur tanken om individen följer tre begrepp som på ett avgörande sätt kommit att påverka idén om organisationen, nämligen identitet, rationalitet och hierarki.¹⁷⁰ Det innebär för det första, att en organisation anses ha en stabil och självständig identitet som går att följa över tid. För det andra förutsätts en organisation fatta rationella beslut utifrån sina intentioner. För det tredje antas det finnas en hierarki mellan tanke och handling, där tanken styr och kontrollerar den framtida handlingen. Det får till följd att andra beslutsgrunder såsom intuition, erfarenhet, imitation och regelföljande inte anses fullt ut legitima, eftersom de inte ingår i idén om den självständiga rationella individen.¹⁷¹

¹⁶⁵ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet: en styrform bland andra*, 139; Brunsson & Olsen (1993). *The Reforming Organization*, 5.

¹⁶⁶ DiMaggio & Powell (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", 150-152.

¹⁶⁷ Tengblad (2006). *Aktörer och institutionell teori*, 10.

¹⁶⁸ Brunsson (2006). *Mechanism of Hope*, 18 ff; Brunsson & Sahlin (1998). "Att skapa organisationer", 73; Holmblad Brunsson (2002). *Organisationer*, 10.

¹⁶⁹ Brunsson (2006). *Mechanism of Hope*, 18.

¹⁷⁰ Brunsson & Sahlin (1998). "Att skapa organisationer", 75.

¹⁷¹ Ibid., 74.

En organisation som vill framstå som modern och bli tagen på allvar har svårt att hänvisa till erfarenheten som grundval för beslut eller handling, även om erfarenheten under vissa omständigheter utgör den mest lämpliga grunden. Istället behöver organisationen (utifrån individen som institution) visa att beslut är grundat i en framåtsyftande, målstyrd rationalitet. Organisationer demonstrerar sin identitet, målstyrda rationalitet och hierarki mellan tanke och handling genom den formella organisationens identitetsdokument och verksamhetsplaner. De förändringar som tecknades i kapitel 1 kan ses i ljuset av idén om organisationers målstyrda rationalitet, medan den professionella erfarenheten och intuitionen har fått stå tillbaka som grundval för beslut och organisering. Inom det nyinstitutionella ramverket finns ofta fokus på den kognitiva institutionen, det vill säga det som "tas förgivet" och i princip kan "passera obemärkt förbi".¹⁷²

En institution utgörs alltså av regler, normer och kognitiva föreställningar. De har ofta en isomorf påverkan på organisationer, men kan även skapa konflikt genom att ha olika förståelse av begrepp och företeelser. Innan jag närmare redogör för den definition av institution som har varit vägledande för denna studie, vill jag ta upp begreppet *institutionella logiker*.

3.1.2. Institutionella logiker

Det är en grannlaga uppgift att göra reda i ett teoretiskt ramverk där begrepp ibland används olika, för att sedan användas i det närmaste synonymt. Två begrepp som ofta används synonymt är *institution* och *institutionella logiker*.¹⁷³ Jag vill därför ägna uppmärksamhet åt begreppet institutionella logikers ursprung, för att belysa dess nära relation till begreppet institution och varför det kan användas synonymt.

I den tidiga nyinstitutionella teorin låg fokus på institutioners stabilitet, deras tvingande karaktär och isomorfa påverkan. Exempelvis undersöktes varför organisationer med olika syfte ändå liknande varandra i organisering och styrning, och varför reformer eller omorganisationer inte medförde den utlovade effektiviteten av verksamheten. Institutionella krav och institutioners isomorfa krafter blev redskap för att förstå och förklara vad som sker i organisationer. Men teoribildningen bortsåg från aktörskapet, och begreppen hade svårt att förklara de olikheter som trots allt föreligger mellan organisationer. Aktörskap och olikhet mellan organisationer blev utgångspunkten för Roger Friedland och Robert Alford's artikel "Bringing Society Back In: Symbol, Practices, and institutional Contradictions", en artikel som varit avgörande för nyinstitutionell teori. Författarna arbetar utifrån ett nyinstitutionellt ramverk och genom artikeln infördes begreppet

¹⁷² Tengblad (2006). *Aktörer och institutionell teori*, 6.

¹⁷³ Kvarnström (2016). *Institutionella samspel. Om möten mellan en kommersiell och en ideell logik*, 23.

institutionella logiker. Deras huvudtanke är att institutioner åtföljs av institutionella logiker. Dessa krävs för att förstå organisationers olikhet och möjlighet till handling, trots en miljö av tvingande institutioner.¹⁷⁴ Ett sätt att beskriva relationen mellan institution och dess logik är att logiken kan ses som en organiserande kraft inom institutionen:

A set of material practices and symbolic constructions – which constitutes its organizing principles and which is available to organizations and individuals to elaborate.¹⁷⁵

Om man endast hävdar institutioners institutionella tryck eller krav på anpassning bortser man, enligt Friedland och Alford, från möjligheten att hårbärgera multipla logiker inom en organisation.¹⁷⁶ Även Patricia Thornton och William Ocasio lägger betoningen mer på institutionella logiker än på institutioner. De vill ta vara på samspelet som sker mellan en institutionell logik och dess aktör, samtidigt som logiken opererar på en övergripande nivå.

We define institutional logics as the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality.¹⁷⁷

Dessa två definitioner visar, dels den organiserande kraft som finns i institutionen som påverkar både organisationer och individer, dels institutionens symboliska och materiella aspekt, dels dess förmåga till meningsskapande. Som symboliska system är de icke observerbara och har absoluta och transrationella referenser, som dock konkretiseras genom "materiella" sociala relationer.¹⁷⁸ Äktenskap, skilsmässa, kontraktsskrivning eller utfärdande av budget och verksamhetsplan är exempel på när institutionen materialiseras i sociala relationer.¹⁷⁹ Den materiella aspekten av institutionella logiker förstås dock ofta i studier som praktik och struktur, snarare än som materiella föremål.¹⁸⁰ De centrala institutionerna

¹⁷⁴ Friedland & Alford (1991). "Bringing Society Back In: Symbol, Practices, and institutional Contradictions", 243 ff; Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture; Structure and Process*, 41, 72.

¹⁷⁵ Friedland & Alford (1991). "Bringing Society Back In: Symbol, Practices, and institutional Contradictions", 248 jfr 243.

¹⁷⁶ Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture; Structure and Process*, 41, 72.

¹⁷⁷ Thornton & Ocasio (1999). "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations", 804.

¹⁷⁸ Friedland & Alford (1991). "Bringing Society Back In: Symbol, Practices, and institutional Contradictions", 243.

¹⁷⁹ Ibid., 250.

¹⁸⁰ Jones, Boxenbaum & Anthony (2013). "The immateriality of material in institutional logics", 53.

skapar såväl individers preferenser som organisationers intressen, och möjliggör beteende som vidmakthåller institutionernas kraft. De institutionella logikerna ger vägledning hur en aktör ska bete sig. Handlingar får betydelse och blir meningsfulla utifrån institutionens logik och handlingarna reproducerar i sin tur logiken och institutionen. I relation till konflikttemat är det av vikt att peka på att organisationer kan härbärgera multipla logiker, de kan samspela men även konkurrera när det gäller exempelvis förståelse av organisationens syfte och på så vis skapa konflikt.¹⁸¹

Det finns ingen enhetlig definition som anger vad som ska räknas som en institutionell logik. Det väcker frågor: Kan vad som helst utgöra en institution eller institutionell logik?¹⁸² Hur många logiker finns det? Thornton, Ocasio och Lounsbury presenterar sju olika institutionella logiker som de menar formar och påverkar västvärlden: familjen, gemenskapen, religionen, staten, marknaden, professionen och bolaget.¹⁸³ Thornton, Ocasio och Lounsbury använder dessa sju logiker som ideal typer, gentemot vilka empiri jämförs, en metod som Trish Reay och Candace Jones benämner som "pattern matching".¹⁸⁴ Emellertid används begreppet institutionell logik inom forskningen i en vidare mening än dessa sju. Det framstår som att det finns en hög intuitiv känsla och erfarenhet för begreppet inom fältet. Wikberg talar i sin avhandling bland annat om konstlogik som en institutionell logik. Emilia Kvarnström använder sig av begreppen kommersiell och ideell logik när hon i sin avhandling belyser institutionella logikers samspel.¹⁸⁵

Idén om institutionella logiker har medfört att senare tids ny-institutionell teori också har utforskat aktörskapet, och det samspel som sker mellan institution och organisation. Regler, normer och kognitiva föreställningar fungerar inte ensamma som institutioner, utan det är i samspel mellan regel, aktör och handling som institutionerna skapas och får kraft att verka.¹⁸⁶ Begrepp som spelregler och föreställningar har kommit att innefatta den rörelse och aktörskap som Friedland och Alford efterfrågade och införde med sitt begrepp institutionella logiker. Ulla

¹⁸¹ Sahlin – Andersson (1998). "Att hantera blandade principer", 159

¹⁸² Alvesson & Spicer (2019). "Neo-institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis?", 205.

¹⁸³ Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure and Process*, 54-55.

¹⁸⁴ Reay & Jones (2016). "Qualitative capturing institutional logics", 447. Reay och Jones menar att, förutom "pattern matching", tillämpas "pattern deducing" och "pattern inducing" för att identifiera och studera logiker.

¹⁸⁵ Wikberg (2017). *Artful Organizing: Essays on Places, Measurements, and Money Flows in the Contemporary Cultural World*; Kvarnström (2016). *Institutionella samspel. Om möten mellan en kommersiell och en ideell logik*.

¹⁸⁶ Tengblad (2006). *Aktörer och institutionell teori*, 17; Ahrne & Papakostas (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering*, 47.

Eriksson-Zetterkvist och Kerstin Sahlin ger en definition av institution som, till skillnad från Brunssons definition, betonar samspelet och utrymmet för påverkan åt båda håll mellan aktör och institution:

Institutionen ger en normativ grund för vad som är bra och dåligt, lämpligt och olämpligt, möjligt och omöjligt. Institutioner innefattar spelregler för agerande och värderingar. Organisationer styrs och formas efter sådana institutioner, och organisationer i sig formar också de institutionella ramarna för handling.¹⁸⁷

Institutionell logik nämns inte explicit, men däremot innefattas spelregler som styr agerande och värderingar i begreppet institution. Definitionen utgör ett exempel på likheten med Alford och Friedlands definition av institutionell logik som en inneboende organiserande princip i institutionen.¹⁸⁸

3.1.3. Konkurrerande institutionella krav – en källa till konflikt

Vilken roll spelar institutioner för konflikter inom en organisation? När krockar dessa socialt konstruerade föreställningar om hur organisationen ska bete sig? Och vad gör medarbetaren som befinner sig i gränssnittet mellan olika logiker?

Staten, marknaden, professionen och bolaget är några av de institutionella logiker som påverkar västvärldens organisationer och dess medarbetare. Vanligtvis dominerar en organisation av en logik, exempelvis dominerar skola och sjukvård av professionslogik men hårbärgerar samtidigt andra logiker. De förändringar som skett inom offentlig sektor kan läsas ur det perspektivet, att den dominerande professionslogiken har kommit att utmanas av en utifrånkommande logik som är inspirerad av marknaden och uttryckt i New Public Management.¹⁸⁹ En närliggande institution som tidigare nämnts är "organisationen som individ", att organisationer alltid handlar utifrån välöversvägda val och ett maximerat vinstintresse. Denna rationella syn hamnar lätt i kollision med logiker som utgår från andra beslutsgrunder, som exempelvis erfarenhet eller intuition.

Institutionella logiker föreskriver beteenden, annorlunda uttryckt så ställs *institutionella krav* på organisationens beteende och handlande, och vad som anses vara lämpligt och möjligt. Kraven utifrån den egna logiken kan vara förståeliga och rimliga, men det är inte givet att de är koherenta

¹⁸⁷ Sahlin & Eriksson-Zetterkvist (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*, 51.

¹⁸⁸ Friedland & Alford (1991). "Bringing Society Back In: Symbol, Practices, and institutional Contradictions", 248.

¹⁸⁹ Schildt & Perkmann (2017). "Organizational Settlements: Theorizing How Organizations Respond to Institutional Complexity", 142ff. Schildt & Perkmann använder begreppet "organizational hybridization" för att uttrycka den organisations förändring som uppstår som resultat av en ny framträdande logik i en organisation.

eller förenliga med andra logikers krav, de kan snarare verka konkurrerande. Konkurrerande och kolliderande krav orsakar konflikt och spänning, samtidigt som val och handling möjliggörs.¹⁹⁰ En handling som bedöms effektiv och meningsfull utifrån organisationens "huvudlogik", kan bedömas som ineffektiv utifrån en annan logik inom organisationen. Det betyder att handlingar kan vara oförenliga med vissa logiker, och det som uppfattas som betydelsefullt utifrån en logik mister sin mening i en annan. Mellan dessa motsägelsefulla institutionella krav befinner sig organisationen och dess medarbetare, som behöver hantera konkurrerande krav och institutionella konflikter.

Nyinstitutionell teori har främst använts för att undersöka institutionell komplexitet på organisationsnivå, men senare studier har även fokuserat på medarbetaren i organisatorisk institutionellt komplex miljö. För rent konkret: var hamnar komplexiteten i den vardagliga situationen? Det är medarbetaren som till slut behöver ta ställning till de institutionella logikernas oförenliga krav på handling och hantera de konflikter som därmed uppstår. Vilka är då de vanligaste institutionella kraven på organisationer idag? Genomgången i kapitel 1 visar att krav som härrör ur marknadens logik dominerar. Det är inte näringslivet i sig som ställer krav på offentlig sektor eller civilsamhällets organisationer, utan *marknaden som institution*. Marknaden framstår som den dominerande institutionella logiken genom vilken framgång, resultat, effektivitet och motivation tolkas.

3.1.4. Hybrider och lösa kopplingar

Hur hanterar organisationer olika och konkurrerande institutionella krav? Organisationer har blivit allt svårare att klassificera utifrån samhällets traditionella sfärer, istället blandas olika logiker inom organisationen. Men vad händer när en organisations dominerande logik, som utgör grunden för både självförståelsen och andras förståelse av organisation, blandas med andra logiker?¹⁹¹

Begreppet *hybrid* har de senaste årtiondena blivit ett centralt begrepp för att förstå organisationers sfäröverskridande, och hur de hanterar och påverkas av multipla logiker.¹⁹² Exempel på sfäröverskridande mellan näringsliv och civilsamhälle är när företag inom näringslivet använder medlemsbegreppet i relation till sina kunder eller utför ideellt *pro bono*-

¹⁹⁰ Brunsson (2002). *The Organization of Hypocrisy*, xiv, 173; Ahrne & Papakostas (2014). *Organisationer, samhälle och globalisering*, 47; Schildt & Perkmann (2017). "Organizational Settlements: Theorizing How Organizations Respond to Institutional Complexity", 140 ff.

¹⁹¹ Se exempelvis Anna Fyrberg Yngfalk och Johan Hvenmark (2014) "Vad händer med civilsamhället när staten gör som marknaden? Om marknadisering, myndigheter och ideella organisationer". De belyser hur förväntningar på Friskis och Svettis har förändrats i och med den professionalisering som skett av den ideella föreningen.

¹⁹² Wikberg (2017). *Artful Organizing*, 12; Schildt & Perkman (2017). "Organizational Settlements: Theorizing How Organizations Respond to Institutional Complexity", 139-140.

arbete. Samtidigt säljer organisationer inom civilsamhällessfären tjänster, och man talar om professionalisering av civilsamhällets föreningar. Kvarnström ifrågasätter om det verkligen kan handla om fundamentalt olika logiker när en hybrid anses möjlig.¹⁹³ Hon menar att begreppet hybrid antyder att multipla logiker hanteras förhållandevis konfliktfritt inom organisationen och att organisationen sålunda klarar av att tillgodogöra sig flera motstridiga logiker. Begreppet döljer därmed de spänningar som kan uppstå när handlingar, som hämtar sitt meningsskapande ur en institutionell logik, överförs till en organisation som domineras av en annan logik. Handlingens betydelse blir svårtolkad utanför sitt givna tolkningsmönster, den kan till och med bli meningslös, och behöver därför översättas till den mottagande logiken. Kvarnström menar utifrån sin studie att begreppet tvåspråkighet bättre förklarar vad som sker i en organisation. Istället för hybrid, som förutsätter att det skapas nya strukturer i vilka logikerna kombineras, menar Kvarnström att logikerna lever sida vid sida och att en tvåspråkighet utvecklas. Det innebär att medarbetaren behärskar flera logiker och kan översätta mellan logiker, utan att det skapas något nytt.¹⁹⁴

Lösa kopplingar och *särkoppling* är andra begrepp som identifierar hur organisationer hanterar konkurrerande institutionella krav. Genom att *särkoppla* formell organisationsstruktur från informell organisationsstruktur, kan organisationer svara mot konkurrerande institutionella krav.¹⁹⁵ Den formella strukturen kan anpassas till kraven, utan att det påverkar verksamheten. På så vis har den informella och formella strukturen endast *lösa kopplingar* till varandra.¹⁹⁶ Med hjälp av organisationskartor, policydokument och styr- och ledningsverktyg tillgodoser den formella organisationsstrukturen det institutionella kravet att organisationer ska handla rationellt.¹⁹⁷ Den informella organisationsstrukturen formar sig däremot efter arbetets karaktär och vad verksamheten kräver.

¹⁹³ Kvarnström (2016). *Institutionella samspel*, 30, 191.

¹⁹⁴ Kvarnström (2016). *Institutionella samspel*, 192.

¹⁹⁵ Eriksson-Zetterquist (2009). *Institutionell Teori*, 64ff. Meyer & Rowan (1977).

"Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", 356 ff, ger sex exempel på hur organisationer kan hantera motstridiga krav. 1) vägra anpassa sig 2) skära av kontakterna med omvärlden 3) öppet erkänna att man anpassat sig för syns skull 4) lova att bättra sig 5) särkoppling (decoupling) 6) förtroende dvs att uppträda och handla som om formalia var betydelsefullt. De fyra första kommer sannolikt inte att gynna organisationens chanser till stärkta resurser eller legitimitet, medan de två sista stärker externa kontakter och legitimiteten..

¹⁹⁶ Weick (1979). *The Psychology of Organizing*, 11; Holmblad-Brunsson. *Organisationer*, 139.

¹⁹⁷ Brunsson & Olsen (1997). *The Reforming Organization*, 9.

Ytterligare ett sätt att möta motstridiga krav är genom *nödvändigt hyckleri*. Genom hyckleri kan en organisation medvetet säga en sak, besluta en annan och utföra en tredje. I längden kan diskrepansen bli så stor att det uppstår en överhängande risk att förlora *legitimitet*. Lösningen blir att utlova en reform eller omorganisation. Genom löftet om en framtida förändring framstår organisation som handlingskraftig och rationell, på så vis svarar organisationen upp gentemot idén om identitet, hierarki och intention.¹⁹⁸

Vad vinner organisationer på att möta institutionella krav som uppenbart inte passar organisationens grundlogik? Fördelarna med att följa lagreglerade institutionella krav är uppenbara, man undviker sanktioner. Men varför anpassar man sig till krav som härrör ur kognitiva institutioner, vilka inte uppenbart är till fördel för organisationen? Det nyinstitutionella perspektivet talar om *legitimitet* som det stora skälet till anpassning, genom vilken organisationen försäkras om tillgång till resurser.¹⁹⁹ Hög legitimitet innebär att en organisation granskas och ifrågasätts mer sällan, och ges därmed möjlighet att lägga tid på en resursstark utveckling.²⁰⁰ Organisationer vars mål uppfattas som diffusa kan genom legitimitetsskapande handlingar såsom olika typer av policydokument eller en igenkännbar organisationsstruktur uppfattas som rationella och effektiva.²⁰¹ Legitimitet innefattar förutom resurser även gemensamt språkbruk, som underlättar i transaktioner och rekrytering.²⁰²

Andra fördelar förutom legitimitet är att det möjliggör flexibilitet och nytänkande inom organisationen. Genom att endast vara löst kopplade till varandra kan organisationen vara flexibel och anpassningsbar både mot den institutionella omgivningen och mot verksamhetens krav på exempelvis samordning.²⁰³ Lösa kopplingar ger en möjlighet att misslyckas, utan att hela organisationen påverkas. Om organisationen inte kan leva upp till vad den formella organisationen föreskriver, och om det råder för *täta kopplingar* mellan strukturerna, kan det däremot på sikt innebära organisationens död.²⁰⁴

¹⁹⁸ Ibid., 5, 9.

¹⁹⁹ Meyer & Rowan (1983). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", 343.

²⁰⁰ Holmblad Brunsson (2002). *Organisationer*, 142.

²⁰¹ Jönsson, Persson & Sahlin. *Institution*, 87; Meyer & Rowan (1983). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", 355.

²⁰² DiMaggio & Powell (1977). "The iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", 154-155.

²⁰³ Meyer & Rowan (1983). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", 343.

²⁰⁴ Eriksson-Zetterquist (2009). *Institutionell Teori*, 71.

Ytterligare en fördel är att resultat kan bedömas på olika sätt inom organisationen, samt att det finns möjlighet till lärande mellan olika delar av organisationen.²⁰⁵ Särkoppling, lösa kopplingar, hyckleri och reformer är strategier på organisationsnivå för att möta motstridiga logiker och de konflikter som de skapar.

Men det finns även strategier på medarbetarnivå. *Omdefiniering av begrepp* är en strategi som innebär att ord ges olika innebörd beroende på kontext. Wikberg visar i sin studie att märket Svensk Vodka kategoriserades antingen som reklamlogik eller som konstlogik, beroende på den dominerade logiken i sammanhanget.²⁰⁶ Omdefiniering av begrepp visar sig även i Sahlin-Anderssons studie av medarbetarna på Kronofogdemyndigheten. Nyintroducerade ord såsom kund, kvalitet och tillgänglighet gavs olika innebörd av medarbetarna beroende på sammanhang. *Tvåspråkighet* som strategi som tidigare nämndes är ett närliggande perspektiv. Kvarnström har observerat att medarbetaren snarare byter "språk", vilket hon refererar till som tvåspråkighet. Två eller flera logiker kan operera parallellt inom organisationen utan att mötas, för medarbetaren kan byta språk och därmed även byta logik.²⁰⁷ Ytterligare ett perspektiv på individnivå ger Claudine Mangel och Marion Bivot, de menar att förändring av institutionella logiker i en organisation påverkar maktrelationerna inom organisationen, vilket kan leda till en diskursförändring som i sin tur påverkar de professionella identiteterna.²⁰⁸

Men det är inte enbart i språket eller språkanvändningen som konflikterna hanteras. Med avseende på logiker i relation till en organisations styrdokument menar Karin Fernler, att två typattityder hos medarbetare går att urskilja: *pragmatikern* och *idealisten*.²⁰⁹ *Pragmatikern* separerar idén om styrverktyget från praktiken av styrverktyget, och genom *medlande föreställningar* är det möjligt att upprätthålla denna separation. De medlande föreställningarna i Fernlers studie möjliggjorde en retorik som sa att styrverktyget var implementerat och fungerande. Den andra typattityden *idealisten* håller ihop styrverktygens idé och praktik, och kan delas in i ytterligare två kategorier: renlärig eller frustrerad. Hos den renlärige idealisten får styrdokument och verktyg stor genomslagskraft, medan hos den frustrerade finns en uppgivenhet orsakad av diskrepansen mellan verklighet och ideal.²¹⁰

²⁰⁵ Holmblad Brunsson (2002). *Organisationer*, 138.

²⁰⁶ Wikberg (2017). *Artful Organizing*, 27.

²⁰⁷ Kvarnström (2016). *Institutionella samspel, Om möten mellan en kommersiell och en ideell logik*, 190.

²⁰⁸ Mangel & Bivot (2015). "The challenge of sustaining organizational hybridity: The role of power and agency", 667, 676.

²⁰⁹ Fernler (1990). "Att skapa marknadsorientering – principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna", 123.

²¹⁰ *Ibid.*, 132ff.

Idealisten och pragmatikern går att jämföra med tre typer av förhållningsätt som Johan Alvehus urskiljer hos medarbetaren när det gäller att hantera styrningens krav: *Särskiljning*, *ömsesidig påverkan* och *harmoni*. *Särskiljning* liknar de sätt som kraven hanteras på organisationsnivå, nämligen särkoppling och lösa kopplingar.²¹¹ Vid särskiljning utför medarbetaren allt som styrningen formellt kräver, men det tillåts aldrig påverka det faktiska arbetet. *Ömsesidig påverkan* innebär att praktiserandet av styrsystem påverkar den professionella praktiken, men även att styrsystemen anpassas efter rådande situation. När nya styrsystem introduceras är ofta avsikten att det ska ske en "direkt överföring" av systemet in i organisationen, men studier visar att det sker en anpassning och översättning.²¹² Det sker alltså även en ömsesidig påverkan på organisationsnivå. I *harmoniperspektivet* finns ingen friktion mellan profession och administration. Professionen uppfattar sig som fri i förhållande till styrverktygen, vars uppgift endast ses som stöd till professionen. Detta tredje antagande, att det råder harmoni och balans mellan styrsystem och profession, menar Alvehus snarast är en omöjlig idealbild.²¹³

Ytterligare ett sätt att hantera konkurrerande logiker är genom ironi som togs upp i *Angränsande forskning*. Ironi ger möjlighet att på ytan säga en sak, men avse en annan. Eftersom ironi kan innehålla multipla meningar är det möjligt att på ett ytligt plan fullt ut följa en institutionell logik, utan att egentligen vara en del av den.²¹⁴

3.1.5. Institutionella logiker i föreliggande studie

Valet av nyinstitutionellt perspektiv för denna avhandling motiveras främst av teorins styrka att synliggöra det som tas för givet, och de konflikter som detta skapar. Perspektivet aktualiserar att handling struktureras av olika institutioner och institutionella logiker, ofta på ett relativt omedvetet plan. Denna studie karaktäriseras av en grundläggande förståelse av institution och institutionell logik som en uppsättning gemensamma föreställningar om vad som är bra och dåligt, lämpligt och olämpligt, möjligt och omöjligt, vilken även materialiserar sig i sociala handlingar. En närmare definition kommer att ges under 3.3. I föreliggande studie kommer jag att använda begreppen institution och institutionell logik synonymt, men med ett visst företräde för institutionell logik som jag anser tydligare synliggör handlingsutrymme, påverkan och konflikt som är denna studies fokus.

Ett annat relevant begrepp för avhandlingen är institutionella krav. Jag

²¹¹ Jfr van Wieringen, Groenewegen & Broese van Groenou (2017). "We're all Florence Nightingales: Managers and nurses colluding in decoupling through contingent roles"; Gadolin (2017). "professional employees' strategic employment of the managerial logic in healthcare".

²¹² Czarniawska (2011). *En teori om organisering*, 111.

²¹³ Alvehus (2012). *Fyra myter om professionella organisationer*, 38.

²¹⁴ Wikberg (2017). *Artful Organizing*, 26.

förstår konflikt som en konsekvens av att olika logiker ställer konkurrerande krav på organisationen och medarbetaren. Logikperspektivet förflyttar konflikter från personnivå till logiknivå, det konfliktfyllda mötet mellan verksamhet och New Public Management-inspirerad styrning blir ur ett nyinstitutionellt perspektiv ett möte mellan logiker. Dessa logiker bär på olika förståelse av arbete, effektivitet, resultat och ställer därmed olika krav på hur arbetet ska struktureras och styras.

Genom att anlägga ett nyinstitutionellt perspektiv på organisationen har jag för avsikt att identifiera institutionella logiker som har avgörande påverkan på förståelsen av arbetet inom Svenska kyrkan. Min avsikt är att identifiera vad som kännetecknar logikerna, men även när de kolliderar på grund av konkurrerande krav samt hur medarbetare hanterar de konflikter som uppstår.

3.2. En metafor teori

Det andra teoretiska perspektivet som är av vikt för denna studie är metafor teori. Även denna teori motiveras av den möjlighet den erbjuder att se något nytt i det som är taget för givet. Metaforen har en förmåga att etablera likhet och olikhet mellan fenomen, vilket får till följd att man får syn på något helt nytt.²¹⁵ Exempelvis i det metaforiska uttrycket *livets höst* etablerar metaforen en likhet mellan livet och hösten. På så vis överförs deras betydelse till varandra med följd att vi förstår livet genom begreppet höst. Synen på metaforer har drastiskt förändrats under 1900-talet, från att ha uppfattats endast som en utsmyckning i språket, till att ses som något oundgängligt när vi strukturerar förståelsen av omvärlden.²¹⁶ Jag kommer i detta avsnitt att redogöra för metaforens funktion och hur den kan förstås i relation till organisationer.

3.2.1. Metaforens funktion

Hur kan man förstå metaforens förmåga att strukturera tillvaron? Hur kan metaforens kraft sträcka sig utanför de konkreta orden och skapa ny mening? Enligt Paul Ricoeur kan språket delas in i tre typer av språk: det poetiska, det vardagliga och det vetenskapliga språket. Metaforerna hör hemma i det poetiska språket, som Ricoeur menar är det första och grundläggande språket. Det poetiska språket använder sig av ordens mångtydighet och bär därmed på ett överskott av mening, till skillnad från de andra språktyperna som syftar till att reducera orden och språkets mening. I vardagsspråket reduceras mening genom konkreta referenser och ömsesidig försäkran om att vi talar om samma sak. Det vetenskapliga språket driver reduktion genom formalisering av begrepp och entydiga

²¹⁵ Asplund (2002). *Avhandlingens språkdräkt*, 117.

²¹⁶ Vogel (2011). *Språket, kroppen och tankarna*, 19.

definitioner.²¹⁷

Metaforen får kraft att kommunicera ny mening genom den spänning som uppstår genom att samtidigt peka på olikhet och likhet. Den spänning som uppstår kan leda till två reaktioner: antingen avvisas metaforen som absurd med konsekvensen att kommunikationen avbryts och ingen ny mening skapas, eller så söks en ny mening.²¹⁸ Genom likhet och olikhet kan vi förstå och erfara en sak i termer av något annat, och olikheten skapar ett överskott på mening som möjliggör ny förståelse.²¹⁹ Överskottet på mening omöjliggör en bokstavlig referens men spänningen mellan likhet och olikhet frigör en rikare referens och en nybeskrivning av verkligheten kan äga rum.²²⁰ Det innebär att om man försöker förstå en metafor bokstavligt är den alltid falsk, men om man antar ett metaforiskt perspektiv kan den förmedla sanning.²²¹

Ricoeur lyfter fram metaforen som en organiserande princip i språket, genom vilken vi förstår och bildar mening i verkligheten.²²² En metafor kan stelna, och när så har skett tillför den ingen ny mening som den gjorde i början när den omformade förståelsen av tillvaron. Men en stelnad metafor bevarar dock sin organiserande kraft genom vilken den strukturerar tanken och formar tillvarons handlingar.²²³ Johan Asplund menar att en metafor aldrig är tom på kognitivt innehåll, vilket innebär att det är en kognitiv skillnad mellan att "hyvla till någon" och att "starkt tillrättavisa någon".²²⁴ Metaforens strukturerande kraft återfinns även hos George Lakoff och Mark Johnson då i termer av *konceptuell metafor*.²²⁵ De menar att språkliga metaforer inom ett och samma fält bildar ett metaforiskt kluster, som pekar på en underliggande förståelse av tillvaron. Denna underliggande förståelse kallar Lakoff och Johnson för konceptuell metafor och ska förstås som ett begreppssystem utifrån vilket människan tolkar, förstår, strukturerar och formar verkligheten.²²⁶ Ett exempel på en konceptuell metafor som Lakoff och Johnson ger är "argumentation är krig". Denna konceptuella metafor

²¹⁷ Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 389-390; Ricoeur (1977). *The Rule of Metaphor*, 152.

²¹⁸ Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 392; Ricoeur (1977). *The Rule of Metaphor*, 236. Metaforen etablerar eller skapar en likhet snarare än att upptäcka den. Se även Cornelissen (2005). "Beyond compare: Metaphor in Organization theory"; Cornelissen (2006). "Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A case Study of the Organizational Identity Metaphor", 688.

²¹⁹ Lakoff & Johnson (1979/2018). *Metaphors we live by*, 5; Ricoeur (1977). *The Rule of Metaphor*, 197.

²²⁰ Ricoeur (1977). *The Rule of Metaphor*, 169ff; Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 397.

²²¹ Asplund (2002). *Avhandlingens språkdräkt*, 116.

²²² Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 399.

²²³ Ibid., 393. Ricoeur (1977). *The Rule of Metaphor*, 188.

²²⁴ Asplund (2002). *Avhandlingens språkdräkt*, 110.

²²⁵ Lakoff & Johnson (1979/2018). *Metaphors we live by*, 3.

²²⁶ Ibid.

identifieras genom språkliga metaforer som återfinns i tal om argumentation, i meningar som exempelvis denna, "debatten innehöll flera goda försvarsargument som gjorde att den intensiva ordattacken förlorade i styrka". Meningen innehåller flera språkliga metaforer som gemensamt utgör ett språklig kluster som visar på den underliggande konceptuella metaforen.²²⁷ Andra konceptuella metaforer som livet struktureras genom som Lakoff och Johnson lyfter fram är "kärlek är en resa", "teori är en byggnad" och "tid är en resurs".²²⁸

Trots att metaforerna återfinns i språket har de även en nära koppling till människans kroppsliga och kulturella erfarenheter. Människan har ett upp och ett ned, en framsida och en baksida, hon kan uppleva sig som behållare, entitet och substans. Kroppsligheten har därmed avgörande betydelse för hur människan uppfattar världen.²²⁹ Ur dessa erfarenheter av kroppens rörelser föds föreställningsscheman vilka i sin tur ger strukturen för kognitiva begrepp och metaforer.²³⁰ Det innebär att vi aldrig ser världen som den är "i sig själv", utan vi ser den med hjälp av föreställningar om vår kroppslighet. Metaforiska uttryck såsom "humöret är på topp" eller "han kände sig nere" påvisar det underliggande föreställningsschemat från kroppens rörelse, där *upp* har ett positivt värde och *ned* ett negativt. Föreställningsschemat har sin grund i kroppsliga erfarenheter exempelvis att vara frisk och kunna vara *uppe* och gå, medan när man är sjuk ligger man *ned*. Kroppen och erfarenheten utgör en grund för språkliga föreställningar, vilket betyder att metaforen både formar vår förståelse men också formas själv av de kroppsliga mänskliga erfarenheterna.²³¹

²²⁷ Ibid., 4.

²²⁸ Ibid., 66.

²²⁹ Lakoff & Johnson (1979/2018). *Metaphors we live by*, 25.

²³⁰ Lakoff (1987). *Women, Fire and Dangerous things*, 282-283.

²³¹ Vogel (2011). *Språket, kroppen tankarna*, 51.

3.2.2. Metaforer och organisationer

Metaforer återfinns överallt i språket, de formar vår förståelse och vår tillvaro. Också språket om organisationer är genomsyrat av metaforer som strukturerar förståelsen av organisationens handling och uppgift.²³² Inom organisationsteori har intresset och studiet av metaforer ökat avsevärt sedan Gareth Morgans bok *Organisationsmetaforer* publicerades första gången 1986.²³³ Man kan säga att en organisations föreställningsvärld, dess uppgift och mål, organisering och syn på framgång blir synligt genom metaforer. Vanliga metaforer för organisationer är "maskin", "organism", "lärande organisation" och "organisationskultur". Det metaforiska språket i relation till organisation och organisering har länge dominerats av begrepp hämtade ur det militära språket och från maskinens värld. Dock har de senaste årtiondenas metaforer med hemvist i näringslivet fått allt större utrymme och förklaringsvärde.²³⁴

Två metaforer kan sägas ha spelat en avgörande roll genom tiderna för att forma förståelsen av organisationer, nämligen "organisationen är en maskin" och "organisationen är en organism". Idén om organisationen som maskin och mekanisk process uppkom under den industriella revolutionen. Den skapar en förväntan om att arbetet och organisationen ska fungera friktionsfritt, att medarbetare ska kugga i varandra som kuggghjul och driva arbetet och organisationen framåt. Problem och konflikt på arbetsplatsen kan utifrån denna metaforik väcka förvåning eftersom den strukturerar arbetet som en mekaniserad process utan problem. Samtidigt uttrycker metaforiska uttryck som "grus i maskineriet" en struktur för att förstå problem som kan uppstå. Industrialiseringen med dess behov av rutin, effektivitet, precision och snabbhet påverkade även den klassiska ledningsteorin som växte fram under samma tid.²³⁵

Som en motreaktion mot den mekaniserade synen på organisationer lyftes metaforen "organisationen som organism" fram. Denna metafor är egentligen äldre än maskinmetaforen, men hade hamnat i skymundan när

²³² Cornelissen (2005). "Beyond compare: Metaphor in Organization theory", 753. Cornelissen (2006). "Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A case Study of the Organizational Identity Metaphor", 688. Se exempelvis Delbaere & Slobodzian (2019). "Marketing's metaphors have expired: An argument for a new dominant metaphor". Delbaere & Slobodzian diskuterar hur metaforen "dans" istället för "krig" förändrar förståelse av vad marketing är.

²³³ Örtenblad, Putnam & Trehan (2016). "Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory", 876. Cornelissen & Kafouros (2008). "The Emergent Organizations: Primary and Complex Metaphors in Theorizing about Organizations", 957 ff.

²³⁴ Weick (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 49; Morgan (1999). *Organisationsmetaforer*, 4; Austin & Devin (2003). *Artful Making, What Managers Need to Know About How Artists Work*, 2. Cornelissen (2004). "What are We Playing At? Theatre, Organization, and the Use of Metaphor", 705ff.

²³⁵ Morgan (1999). *Organisationsmetaforer*, 26.

maskinmetaforen blev dominerande. Som motpol till maskinmetaforen har den haft avgörande betydelse för förståelsen av organisationens behov och omgivningens betydelse, men även för synen på medarbetarna. Maskinmetaforiken strukturerar inte medarbetares egen motivation eller deras behov, i och med organism metaforiken togs även medarbetarnas motivation och behov på ett större allvar.²³⁶

Samspelet inom organisationen som organism ses som ett "öppet system", där olika nivåer inom systemet lever i ett ständigt utbyte och ömsesidigt beroende av varandra. Men främst strukturerar metaforen tanken på organisationen som lever i ett in- och utflöde med sin omgivning. Organisationen och omgivningen lever i ett ömsesidigt beroende som inte kan reduceras till orsak och effekt, stimuli och respons, utan allt är i nära samverkan och sammanflätat i struktur, funktion, differentiering och integration.²³⁷

Men en metafor belyser endast vissa aspekter av en organisation, medan andra aspekter döljs. "Maskinen" och "organismen" kan ses som exempel på metaforer som lyfter fram olika aspekter av organisation och organisering. Om man ser organisationen som "maskin" och medarbetarna som "kugghjul" döljs vissa aspekter, till exempel döljs den egna viljan och motivationen hos medarbetaren, men även att medarbetaren kan drivas av andra mål än organisationens.

Både metaforen "maskinen" och "organismen" medför idén om en grundläggande ordning och struktur i en organisation, och döljer därmed den oordning, kaos och osäkerhet som kan präglade organisationer.²³⁸ Exempel på två metaforer som däremot har till syfte att belysa organisationers oordning och föränderlighet är "Organizations as wonderlands", och "Organizations as icehotel". "Organizations as icehotel" belyser organisationers dubbla natur, att de framstår både som stabila men samtidigt flyktiga, de lever i en konstant förändring.²³⁹ "Organizations as wonderlands", som har sitt ursprung i berättelsen om Alice i Underlandet, vänder sig mot idén om organisationer som endast rationella. Istället lyfter metaforen bland annat fram: förvänta dig det oväntade, acceptera att framtiden till viss del är osäker, utforska motsägelser och de oavsiktliga konsekvenserna.²⁴⁰

²³⁶ Ibid., 46.

²³⁷ Ibid., 49.

²³⁸ McCabe (2016). "Curiouser an curiouser!: Organizations as Wonderland – a metaphorical alternative to the rational model", 945.

²³⁹ Pinto (2016). "Wow! That's so cool! The Icehotel as organizational trope", 901.

²⁴⁰ McCabe (2016). "Curiouser an curiouser!: Organizations as Wonderland – a metaphorical alternative to the rational model", 967.

Ytterligare tre metaforiska uttryck som tar hänsyn till förändring och som även bygger på Morgans metafor "organisationen som flöde och förändring" är "organization as becoming", "organization as practice" och "organization as communication". De tre uttrycken avser att belysa relationen mellan organisationen som entitet och process.²⁴¹

Givet metaforens strukturerande och nyskapande kraft påverkas organisation och organisering av vilka metaforer som används. Organisationsmetaforerna strukturerar idén om organisationen, hur den organiserar sig, redovisar, planerar och bedömer framgång. Metaforer strukturerar inte endast organisationens självförståelse och organisering, utan strukturerar även hur andra uppfattar och handlar i relation till organisationen.²⁴² Ett "fattigt" metaforiskt språk i relation till organisering ger få lösningar och få organiseringsmöjligheter, menar Karl Weick, medan ett rikt metaforiskt språk ger större möjligheter till att hitta lösningar och organisera sig på nya sätt.²⁴³

Idén om metaforen som en organiserande princip som skapar mening och strukturerar tillvaron är av avgörande betydelse för denna avhandling. Det grundläggande antagandet är att språkliga metaforer bildar metaforiska kluster som visar på en underliggande förståelse av ett fenomen. Ibland används bilden av ett träd, där trädets krona utgörs av språkliga metaforer och trädets rot utgörs av den underliggande förståelsen, även kallad rotmetafor. I bearbetningen av det empiriska materialet kommer språkliga metaforer identifieras som i sin tur visar på en grundmetafor vilken strukturerar förståelsen av medarbetaren och arbetet i flera olika aspekter.

3.3. Metaforer och institutionella logiker

Vad ett önskvärt beteende eller ett olämpligt agerande är framstår inte alltid som uppenbart, utan det kan snarast vara dolt och närmast taget förgivet. Det nyinstitutionella perspektivet och dess institutionella logiker ger ett verktyg för att förstå det som är taget för givet, och vilken roll det spelar. Men frågan väcks: hur kan man undersöka och identifiera institutionella logiker?

²⁴¹ Schoeneborn, Vásquez & Cornelissen (2016). "Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox", 915.

²⁴² Morgan (1999). *Organisationsmetaforer*, 15.

²⁴³ Weick (1979). *The Social Psychology of Organizing*, 50.

Tänkbara sätt är att studera medarbetares handlingar eller organisationens formella dokument, utifrån Thornton et al som menar att logikerna materialiseras i avtal och handlingar mellan människor. Men de tar även upp språket och menar att varje institution har sin egen rotmetafor som formar de institutionella logikerna.

Exempelvis, *statens* rotmetafor är "staten är en omfördelningsmekanism", *marknadens* rotmetafor är "affärsuppställning" eller "transaktion" och *professionens* rotmetafor, "professionen är ett relationellt nätverk".²⁴⁴

Det är språket och metaforens förmåga att strukturera tillvaron som jag tar fasta på för att i denna studie identifiera institutionella logiker som påverkar arbetet. Genom att i det empiriska materialet identifiera och analysera de språkliga metaforerna med dess grundmetaforer, menar jag att institutionella logiker och vad som karaktäriserar dem kan identifieras. Språkets metaforer ger möjlighet att identifiera det som Eriksson-Zetterkvist och Sahlin benämner *institution*, nämligen det som anses bra och dåligt, lämpligt och olämpligt samt spelregler för agerande och värderingar.²⁴⁵ Det innebär att en organisation med komplexa mål och komplex struktur kan studeras genom språket och dess metaforer. Men även motstånd och konflikter kan identifieras genom metaforer, kanske särskilt genom metaforer som uppfattas som absurda. Genom metaforens förmåga till absurditet kan relationen mellan olika fenomen ställas i ny dager och visa på spänningar dem emellan.

Ett centralt perspektiv för denna avhandling är att metaforen finns i språket som en organiserande princip, genom vilken människan tolkar och förstår tillvaron. Av det följer att en rik organisationsmetaforisk miljö skapar stor möjlighet till varierade tolkningar och handlingsalternativ. Den kyrkliga kontexten som är i fokus för studien innehåller ett rikt metaforiskt språk vilket underlättar en metaforanalys. Jag vill ändå mena att ett liknande perspektiv går att implementera även i kontexter med färre uppenbara språkliga metaforer.

²⁴⁴ Thornton, Ocasio Lounsbury (2012). *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture; Structure and Process*, 41, 72. Metaforerna fungerar som konfigurering för de institutionella logikerna.

Se även Boxenbaum & Rouleau (2011) "New knowledge products as bricolage: Metaphors and scripts in organizational theory".

Alvesson & Spicer (2018). "Neo-institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis?", 210.

²⁴⁵ Sahlin & Eriksson-Zetterkvist (2016). *Kollegialitet: en modern styrform*, "Institutionen ger en normativ grund för vad som är bra och dåligt, lämpligt och olämpligt, möjligt och omöjligt. Institutioner innefattar spelregler för agerande och värderingar. Organisationer styrs och formas efter sådana institutioner, och organisationer i sig formar också de institutionella ramarna för handling".

Sahlin och Eriksson-Zetterkvist definition ligger till grund för förståelsen av institutionella logiker i denna avhandling. Men då studien avser att identifiera institutionella logiker som påverkar arbetet, utifrån syftet att undersöka villkoren för att arbeta med församlingsverksamhet inom Svenska kyrkan, krävs en snävare definition av institutionell logik. Med institutionell logik med avseende på arbete, avser jag i denna studie, det som anses bra och dåligt, lämpligt och olämpligt samt spelregler för agerande och värderingar i fem olika aspekter: 1) vilken roll tillskrivs medarbetaren 2) vad driver och motiverar arbetet 3) vad är styrande för arbetet 4) hur arbetets resultat avgörs 5) vad kännetecknar arbetsprocessen.

4. Arbetets organiserande metaforer

I detta kapitel kommer det empiriska materialet att stå i fokus för intresse. Syftet är att identifiera och synliggöra institutionella logiker i intervjumaterialet med hjälp av en analys som tar sin utgångspunkt i materialets metaforiska kvaliteter. I kapitlets första del kommer jag att identifiera och analysera metaforer i relation till församlingsverksamhetens arbete, för att i kapitlets andra del identifiera och analysera metaforer i relation till administrativt arbete främst i relation till styrning.

4.1. Församlingsverksamhetens organiserande metaforer

I relation till hur de intervjuade talar om arbetet i församlingsverksamheten har jag identifierat fyra vanligt återkommande grundmetaforer: "kroppen", "byggnaden", "växtriket" och "resan".²⁴⁶ Metaforerna uttrycker både gemensamma och olika föreställningar om arbetet, organisationen och jaget. De fyra grundmetaforerna är med andra ord inte alltid koherenta, utan de ger uttryck för olika sätt att betrakta och förstå sig själv och arbetet. De enskilda intervjupersonerna växlar också själva mellan dessa grundmetaforer. Det innebär att en och samma persons berättelse i vissa aspekter kan sägas innehålla motsägande förståelser.

4.1.1. Kroppen: att ta gestalt

I det följande vill jag närmare undersöka vilken verklighet och förståelse som kroppsmetaforiken genererar med utgångspunkt från följande frågeställningar: Vad blir kännetecknande för församlingsverksamhetens arbete och medarbetaren utifrån kroppen som metafor? Vad innebär det att kroppsmetaforiken används som ett tolkningsraster i relation till sig själv, sitt uppdrag och organisationen i stort?

Jag vill först nämna att kroppen är en förmodern metafor som också återfinns i Bibeln, där till exempel "Kristi kropp" används som metafor för kyrkan. I enlighet med denna metafor är Kristus "huvudet" och människorna i församlingen "lemmar". I bibeltexterna är metaforens fokus på hur enskilda individer eller grupper av individer relaterar till varandra,

²⁴⁶ I detta kapitel markeras metaforer på olika sätt. Metaforer som används allmänt av intervjupersonerna och som används i en mer allmän mening markeras med rak font och citattecken, exempelvis "kroppen". Metaforer som används av enskilda eller ett fåtal intervjupersoner, citat som jag särskilt vill lyfta fram och längre citat (som understiger två rader) markeras med kursiv font och citattecken, exempelvis "*skrivbordprodukt*". Längre citat (två rader eller mer) från intervjupersonerna återges i blockcitat.

främst utifrån sina uppgifter och sina begåvningar samtidigt som de alla är underordnade Kristus. Korinthierbrevets och Efesierbrevets författare formulerar sig på följande vis:

Ty liksom kroppen är en och har många delar och alla de många kroppsdelarna bildar en enda kropp, så är det också med Kristus. Med en och samma Ande har vi alla döpts att höra till en och samma kropp, vare sig vi är judar eller greker, slavar eller fria, och alla har vi fått en och samma Ande att dricka. Kroppen består inte av en enda del utan av många. Om foten säger: "Jag är ingen hand, jag hör inte till kroppen", så hör den likafullt till kroppen. [...] Ni utgör Kristi kropp och är var för sig delar av den. I sin församling har Gud gjort några till apostlar, andra till profeter, andra till lärare; åt några har han gett gåvan att göra under, att bota sjuka, att hjälpa, att styra, att tala olika slags tungotal. (1 kor 12:12-15, 27-28)

Nej, låt oss i kärlek hålla fast vid sanningen och växa i alla avseenden så att vi förenas med honom som är huvudet, Kristus. Han låter hela kroppen fogas samman och hållas ihop genom att alla lederna hjälper och stöder, med just den kraft han ger åt varje särskild del. Då växer hela kroppen till och byggs upp i kärlek. (Ef 4:15-16)

I intervjuerna återkommer en kroppsmetaforik som används i flera aspekter: dels i relation till Kristus, dels till medmänniska som behöver hjälp och stöd, och dels i relation till församlingens organisering.

Med hjälp av kroppsmetaforik beskriver intervjupersonerna sig själva och sitt uppdrag. Uppdraget uttrycks med hjälp av metaforer, som att vara "Jesu armar" eller "händer", att "verka i Kristi anda" samt att fortsätta Jesu verk på jorden genom att hjälpa, upprätta och hela människor. Denna hjälp kan vara av både praktisk och andlig art:

Jo, men att på olika sätt förverkliga Guds vilja och att vara liksom Jesu armar. Ibland vara den som förmedlar tröst, ibland vara den som puffar på nån att gå vidare "du kan själv!"(diakon 1).

En annan aspekt av Kristi kropp metaforiken kommer till uttryck i relation till gudstjänsten. Genom metaforiska uttryck såsom "representerar Kristus" eller "ikläder sig Kristus" framställer präster sin roll i gudstjänstens sammanhang:

Jag får iklä mig Kristus i dom liturgiska kläderna, och jag får vara hans händer och hans mun i gudstjänsten (präst 2).

Uttrycket "ikläda sig Kristus" återfinns även i Bibeln, närmare bestämt i Paulus brev till församlingen i Rom.²⁴⁷ I intervjuerna förekommer i första

²⁴⁷ Rom 13:14 "Nej, ikläd er herren Jesus Kristus, och ha inte så mycket omsorg om det jordiska att begären väcks."

hand uttrycket i relation till nattvarden, och de särskilda gudstjänstkläder som prästen använder. Det framstår som att det egna jaget får stå tillbaka till förmån för Kristus, och att ens fysiska kropp närmast lånas ut till Gud för att förrätta nattvarden eller ge praktisk hjälp. De kroppsmetaforiska uttrycken skapar en förståelse av det egna jaget, nästan som om det vore ointressant och utan värde i den situationen:

Jag tänker att jag representerar Kristus när jag kliver in i att vara liturg, men jag som person är ingen så att säga (präst 3).

I materialet förekommer även andra kroppsmetaforer i relation till uppdraget, som inte är kopplade till Kristus. Likt Kristi kropp metaforiken uttrycker dessa metaforer en förståelse av uppdraget i termer av att vara någon annans kroppsdel eller kroppsfunction, exempelvis ge röst åt andra. Att vara "röst" innebär bland annat att uppmärksamma och synliggöra orättvisor i samhället:

Kyrkans uppdrag, ja då tänker jag att det är dels att vara händer och fötter här, vi kan liksom inte vara nåt annat. Vi måste liksom säga så här tänker jag, så står det i Bibeln. Och tolka och tänka, fundera kring, man kan vara en röst för dom som inte har nån röst. (pedagog 4).

I intervjuerna framkommer även tankar om de svårigheter som det innebär att ge röst åt någon annan:

Jag upplever vigningslöftena som väldigt medberoendeframkallande. Det är jag som ska ge röst, jag ska göra goda saker, jag ska...(diakon 5).²⁴⁸

Ett fåtal gånger förekommer kroppen som metafor för organisationen, då med avseende på hur man relaterar till varandra.²⁴⁹ I kroppen som metafor för organisationen förstås alla kroppsdelar stå i ett ömsesidigt beroende till varandra, och samtidigt i ett beroende till Kristus. I fokus är cellernas och kroppsdelarnas inbördes relationer, där var och en har sina egna gåvor. Men metaforiken används även för att förstå hela Svenska kyrkan som en organisation, utanför den egna lokala organisationen:

Kroppen är kroppen, vi är olika lemmar i kroppen med olika uppgifter och dom uppgifterna fullgör vi i liturgin i gudstjänsten. Det är då vi manifesterar oss som kyrka (präst 2).

I hela Sverige egentligen har vi ju förstått nu, att det här med församlingsråd är ju nåt helt, helt nytt i vår kropp (präst 7).

²⁴⁸ Jfr hur diakonens vigningslöften lyder: Vill ni stå fasta i kyrkans tro, hjälpa dem som behöver er tjänst och stå på de förtrycktas sida?

²⁴⁹ Jag tycker det är värt att betona att det endast förekommer ett fåtal gånger i denna aspekt, då det är en bärande biblisk metafor.

Men som jag tidigare påpekat, är dock kroppen inte den metafor som tydligast framträder när intervjupersonerna talar om organisationen. Mer framträdande begrepp när man talar om organisationen och personer inom den är "delaktig" och "höra ihop". Dessa begrepp menar jag kan ses som teman inom en kroppsmetaforik. Det är begrepp som tydliggör idén om att personer i församlingen hör ihop, och att man är delaktiga i varandras liv och i församlingens uppgifter.²⁵⁰

Kännetecknen för kroppens logik

Jag ska nu gå vidare och lyfta fram vad som är kännetecknande för kroppens metaforik i relation till medarbetaren och organisationen. Metaforiken kommunicerar här ett instrumentellt sätt att se på sig själv som medarbetare. Den egna personen och kroppen läggs åt sidan. Metaforiken skapar en förståelse av medarbetaren som en kropp eller kroppsdel som Gud har möjlighet att använda. Målet och syftet framstår på ett plan som att det ligger utanför ens egen kontroll, då det bestäms av Gud. Parallellt med det instrumentella draget framträder paradoxalt nog en stark betoning på det egna jaget. Det är trots allt det egna jaget, som på grund av en nära koppling till Gud, har en möjlighet att både representera Gud och ikläda sig Kristus. Det finns en exklusivitet i uttalandena att vara Guds händer och fötter, det skapar en ambivalens mellan utvaldheten och att som person inte vara något. Det är omöjligt att inte fundera på makt inför sådana uttalanden. Hur ser man på den makt som kommer av att representera Gud, att förstå sig själv som Guds händer och fötter? Att göra sig till röst för någon innebär ett tolkningsmoment, och kanske även ett tolkningsföreträde som också aktualiserar frågan om makt. Maktaspekten är dock inget som kommer upp i intervjuerna.

Som organisationsmetafor ger kroppen uttryck för ett ömsesidigt beroende av varandra utifrån vars och ens uppgift i organisationen. Samspelet mellan kroppens delar är avgörande för att kroppen ska fungera, och det finns ett inbyggt beroende mellan delarna. Detta är en av kroppsmetaforens styrkor: att den ger varje del av kroppen betydelse utifrån sitt samspel med andra. Men kroppsmetaforen kännetecknas även av något statiskt, då förändring inte på ett självklart sätt kan ges mening genom metaforen. Hur kan man utifrån en statisk kroppsmetaforik förstå vad det innebär att nya personer söker sig till kyrkan? En kropp kan inte omfatta mer än sig själv. Den utvecklas inte av att inkorporera nya delar, utan främmande partiklar stöts bort. I förståelsen av kroppen spelar gränsen en avgörande roll gentemot omvärlden, huden utgör kroppens gräns och skiljer därmed en kropp från en annan. En organisations-

²⁵⁰ För överblick över begreppet delaktighet och dess plats i Svenska kyrkan se Gustafsson (2016). *Delaktighetens kris. Gudstjänstens pedagogiska utmaning.*

förståelse utifrån en kroppsmetaforik implicerar betydelsen av en tydlig gräns för organisationen.

Traditionellt sett kopplas dopet samman med att införlivas i Kristi kropp och bli en del av församlingen. Metaforen kan på så sätt innebära en tydlig gräns mellan döpta och odöpta. Den tydliga gränsen som kroppsmetaforen förutsätter kommer i konflikt med intervjupersonernas uttryckta önskan om att vara tillgängliga, och arbeta i ett nära samspel med människor oavsett kyrklig tillhörighet. Begrepp som "öppenhet" och "delaktighet" överskrider gränsen då dessa inte förutsätter dop. Delaktighet klarar av att hårbärgera en förståelse av att människor kan vara delaktiga på olika sätt, exempelvis i församlingens vardagsverksamhet, i det enskilda samtalet eller i den gudstjänstfirande församlingen. Genom att delta i nämnda verksamheter kan människor betraktas som delaktiga och tillhöriga, även om de inte är döpta eller formellt tillhör organisationen.

En annan aspekt av kroppsmetaforiken, och den förståelse som metaforiken genererar, är att den mänskliga kroppen idag närmast ses som ett projekt, där träning och kost är centrala delar i strävan efter den ideala kroppen. Kroppen som metafor leder lätt tanken till just den ideala kroppen, en hel kropp med sin tydliga gräns, där allt har sin plats. Och kanske är det därför som kroppsmetaforen inte används i särskilt hög grad i intervjuerna, utan istället används ord som "delaktighet" och "höra ihop". En organisation som har behov av att gränsen kan ändras, att nya personer kan tillkomma i organisationen, är inte på ett självklart sätt betjänt av en kroppsmetaforik som leder tanken till den ideala kroppen. Jag vill i sammanhanget lyfta fram att det är Kristi kropp som är den bärande metaforen för organisationen, inte en kropp i allmänhet, vilket öppnar för att det är en kropp som i sig inte är hel, utan en skadad och sårad kropp där gränsen är satt ur spel. Organisationen som Kristi kropp, den sårade och torterade kroppen, kontrasterar den ideala kroppen och ger utrymme för tolkningar som pekar mot en kropp som förlorat sina gränser.

Vad blir syfte och mål utifrån en kroppsmetaforik? I intervjupersonernas sätt att tala om organisationen kan två aspekter skönjas: dels att sätta den andre i centrum – att stå upp för den andre i form av att vara hens röst, dels ett närmast ontologiskt svar – att existera som en del av Kristi kropp och fortsätta utföra hans gärningar.

4.1.2. Byggnaden: att sänka trösklar och skapa utrymme

Den andra grundmetaforen som framträder i materialet är byggnaden: "bygga", "skapa" och "öppna" används återkommande. De ger bilden av att något är under konstruktion, att något håller på att ta form. Församlingen framstår i metaforiken som ett hus som ska byggas, och som anställd blir man "ett verktyg" eller möjliggörare i detta konstruktionsarbete. Även bilden av församlingen som ett husbygge är en metafor som återfinns i

Bibeln, se till exempel när Kristus framställs som husbyggets ”hörnsten” och människorna som ”levande stenar”:

När ni kommer till honom, den levande stenen, ratad av människor men utvald av Gud och ärad av honom, då blir också ni till levande stenar i ett andligt husbygge. Ni blir ett heligt prästerskap och kan frambära andliga offer som Gud vill ta emot tack vare Jesus Kristus. Det står ju i skriften: Se, på Sion lägger jag en hörnsten, utvald och ärad; den som tror på den skall inte stå där med skam. (1 Pet 2:4-6)

Även själva ordet kyrka bär på innebörder som pekar mot en byggnad som tillhör Gud. Ordet kyrka kommer från det grekiska ordet *kyriakon*, vilket betyder ”det som tillhör Herren”. När kyrkan blev en byggnad i vilken församlingen samlades kom kyrkan att kallas *Guds hus*, huset som tillhör Herren.

Bygga

I mitt material framträder kyrkans medarbetare som några som ”bygger” en kyrka som kännetecknas av ”*låga trösklar*” (pedagog 5) och ”*högt i tak*” (präst 9). Inom ramen för metaforiken framstår syftet som att bygga en gemenskap som alla får plats i. En medarbetare berättar att hen träffar människor ”*med erfarenheter av att få lämna en del av sig själv på tröskeln till kyrkan*” (präst 5). ”Trösklar” kan i sammanhanget vara allt som gör att människor inte känner sig hemma i kyrkan, exempelvis hur prästen talar i gudstjänsten, vilka psalmer som sjungs och hur människor blir bemötta. Om trösklarna till kyrkan uppfattas som höga, så finns en önskan om att genom sitt arbete ”sänka dem”. Till beskrivningen av kyrkan som ”byggnad” hör uttrycken ”*få in andra i kyrkan*” (präst 2, diakon 1) och kyrkan som ”*fristad*” (diakon 5). I intervjuerna framträder bilden att huruvida en församling är framgångsrik avgörs av om det byggs relationer till människor:

Jag intalar mig detta, att det inte handlar så mycket om tjugiga koncept, utan det handlar mer om det som håller och som bygger nånting i längden. Det handlar mer eller mindre om relationer – att kyrkan blir en bra plats att vara på (präst 13).

Det finns en återkommande tanke i materialet om att bygga en församling i vilken anställda medarbetare i slutänden blir överflödiga. Intervjupersonerna uttrycker en önskan om att bygga en församling där initiativet till kyrkans verksamheter kommer från församlingsbor och drivs av församlingsbor: *Den anställda behöver inte ha ansvaret i verksamheten det kan ju en alltså ideell ha* (diakon 1). I idén om den framtida församlingen har församlingsbor, även benämnda ideella, initiativet över verksamheten. Om de anställda finns kvar blir deras uppgift att organisera och rusta de ideella och förse dem med praktiska ting:

Den framgångsrika församlingen för mig, är när den församlingen som jag och de andra är satta att bygga, när vi har byggt den så långt så att vi egentligen inte bygger den så mycket själva, utan det är församlingsborna som bygger församlingen. Då är det en framgångsrik församling. När vi lyckas komma dithän då vi som är avlönade för att jobba, vi är bara där och håller reda på allt så att det funkar, men vi bjuder inte in så mycket längre till verksamhet. Vi är ju en kyrka idag som bjuder in till verksamhet hela tiden, det är ju så vi gör (präst 9).

Intervjupersonerna lyfter tanken att gemenskap byggs genom lyhördhet för andra människor och genom att ge ideella eget ansvar:

Kommer du till kyrkan så ser vi dig för den människa som du är, då kanske vi kan se att du har andra talanger (präst 13).

De uttrycker alltså en tanke om att den enskilda människan inte ska förminska av sina omständigheter eller reduceras till att endast vara sina problem. I arbetet med att bygga gemenskap framstår det som bland det viktigaste att se människan som den hon är.

Skapa

Ordet "skapa" är återkommande hos intervjupersonerna när de berättar om arbetet i Svenska kyrkan. Vad är det då man vill skapa? Främst är det gemenskap man önskar "skapa". Kännetecknande för gemenskapen är att den ska orkar bära både likheter och olikheter, och att man ska kunna vara sig själv. Den önskade gemenskapen beskrivs som öppen, varm och kärleksfull, och där ska människor känna sig hemma, bekräftade och sedda. Intervjupersonerna uttrycker en vilja att "skapa" en miljö som består av människor som annars inte skulle ha träffats, en miljö där olikheter inte har betydelse. Där kan människors liv "kugga i" (präst 10) varandra och på så vis kan meningsfullhet skapas:

Det som är så häftigt när man sitter och tittar ut över det här gänget, man vet att flera av dom här aldrig någonsin skulle sitta i samma rum tillsammans annars än just där (präst 9).

Att man kan vara där och det är meningsfullt på olika sätt. För jag tror att det blir meningsfullt i sig, att man märker att andra är där för det är meningsfullt (präst 10).

När en närvaro, som man inte kan sätta ord på, och en god stämning skapas i en verksamhet, förstår intervjupersonerna det som tecken på att de har lyckats i sitt arbete. Den stämningen eller närvaron skapas i samspelet mellan medarbetare och deltagare.

Intervjupersonerna uttrycker att gudstjänst och verksamhet gör man tillsammans, det ska inte förstås som endast "prästens gudstjänst" (präst 2) eller de "anställdas kyrka" (diakon 1):

Det känns bra när man känner att de var med. De var inte bara sittandes medan jag gjorde nånting, utan vi gjorde det tillsammans (präst 8).

Andra kännetecken på ett gott arbete och god gemenskap som framträder i materialet, är när det sker en utveckling hos gruppen eller hos enskilda.

Öppna

Även metaforen "öppna" kan räknas till byggnadsmetaforiken. Intervjupersonerna uttrycker att de vill "öppna dörren" till Gud, och att arbetet i kyrkan syftar till att ge människor mod att själva "öppna dörren" till Gud:

Jag ser det som min uppgift att dörren är öppen och tröskeln låg, om vi nu ska tala bildspråk. Och också att det ska kännas mysigt att gå in i kyrkan. Det ska kännas varmt och välkomnande. Och jag ser det som min uppgift att hålla oss öppna. Det är på nåt sätt det här; jag vill göra kyrkan till ditt vardagsrum det är en speciell plats, men du får vara här och du får vara den speciella person du är när du är här inne (pedagog 8).

För att "öppna dörren" ger man "nycklar", alternativt hjälper människor att hitta nycklar eller tolkningsnycklar för livet:

Hitta verktyg och liksom tolkningsnycklar. Inte ge svaren men däremot ge verktygen till att hitta svaren (pedagog 6).

Tolkningsnycklar, menar intervjupersonerna, kan exempelvis vara Bibeln eller den kristna tron. Begreppet öppenhet fungerar även som ett kvalitetsbegrepp på den verksamhet och gemenskap man vill åstadkomma:²⁵¹

Det tycker jag är idealet: dom ska våga prata med varandra, dom ska våga öppna sig under resan. Hjälpa till att öppna upp det här rummet eller att vara en glimt eller hjälpa till att förena himmel och jord på nåt vis (präst 4).

Medarbetaren som ett verktyg i Guds bygge

Byggnadsmetaforiken strukturera även förståelsen av sig själv som medarbetare. I metaforiken ingår begreppen "redskap", "verktyg" och "möjliggörare", dessa används genomgående i berättelserna om sig själv som medarbetare. Gemenskapen "byggs" och "skapas" genom medarbetaren som ses som ett "verktyg". Den egna individen och dennes personlighet

²⁵¹ Jämför exempelvis Law (2002). *Inclusion. Making room for grace*. Han diskuterar huruvida begreppet *inclusive* kan vara ett kvalitetsbegrepp i kyrklig verksamhet.

förstås som den som möjliggör att "dörrar öppnas" och "trösklar sänks". Medarbetaren blir verktyget för ett uppdrag som ska utföras, ett uppdrag hen är kallad till:

Jag är kallad till det här, jag utför mitt arbete och det ger mig mening. Meningen är ju att få vara ett av tusentals redskap just nu och just här (präst 13).

Jag är bara ett redskap känner jag, jag verkar för att bygga en relation mellan barn och ungdomar och Gud, att dom ska hitta där (pedagog 6).

För att fungera som verktyg talar intervjupersonerna om betydelsen av att använda sin begåvning, erfarenhet, färdighet och kunskap som inhämtats under livet och genom studier. På frågan om vilken kunskap intervjupersonerna anser sig ha mest nytta av i sitt arbete framkommer kunskapen om sig själv, hur "redskapet" fungerar. Även om intervjupersonerna värdesätter teoretisk kunskap, betonas självkänedom som avgörande för arbetet:

Jag som människa är ju på nåt vis ett redskap i mitt jobb, med allt vad det innebär och behöver liksom hålla det redskapet så friskt som möjligt (präst 5).

Diakonerna som grupp skiljer sig ifrån de andra intervjupersonerna, då de starkare betonar teoretisk kunskap från socionomutbildningen, och kunskap om socialtjänstlagen:

Jag har läst socialtjänstlagen och sånt där. Och det är ju bra att ha koll på hur samhället fungerar, så att det i alla fall kan ringa en varningsklocka i nåt läge "det här har inte gått till som det ska". Det är även om man inte vet exakt hur det skulle ha varit, så kan man i alla fall vakna till och förstå att "vänta nu det här stämmer inte". Så att den kunskapen tror jag är viktig att ha (diakon 4).

"Möjliggörare" är ett begrepp som förekommer i samband med byggnadsmetaforiken. Medarbetaren ser sig dels som någon som möjliggör för andra att vara genomförare av förändring i sina liv, dels som att de ger förutsättningar för den andre att finna Gud, att det sker en typ av bemyndigande:

En framgångsrik församling är där människor verkligen känner att de är bemyndigade att ta ett ansvar själva, och där vi som anställda också har vett att kliva åt sidan lite grann (präst 11).

Att det handlar mycket om att vara nån slags möjliggörare för människor. Inte bara liksom att möta Gud, men också att möta varandra. Ibland handlar det om att hjälpas åt, ibland handlar det om att få hjälp (diakon 4).

För det är ju inte jag som gör det, utan det är Gud liksom. Och där kan jag känna liksom en befrielse över att det inte är jag som ska prestera, mer skapa möjligheter och rum till det (pedagog 7).

Kännetecknen för byggnadens logik

Vad blir kännetecknande för arbetet med församlingsverksamheten förstått utifrån en byggnadsmetaforik? Vem blir medarbetaren och vad är hens uppgift inom ramen för denna metaforik? Jag vill lyfta fram några kännetecken i relation till medarbetaren och organisationen.

Medarbetaren förstås i detta sammanhang, i likhet med kroppsmetaforen, som ett instrument för Guds handlande. Metaforiken genererar en instrumentell syn på sig själv, som kommer till uttryck i begrepp som "verktyg", "redskap" och "möjliggörare". Som möjliggörare och redskap betonas att det måste finnas en lyhördhet inför andra människors behov, och vad de har förmåga till. Till lyhördheten räknas även att se andras begåvningar och inte deras svagheter: för människan är alltid mer än endast sina problem. Den andre och hens behov framstår som arbetets centrala fokus, vilket kan innebära anpassning av verksamheten och för detta krävs flexibilitet.

Den centrala kunskapen inom ramen för denna organisationsförståelse är kunskapen om sig själv, det vill säga kunskap om vad som får redskapet att fungera så väl som möjligt. Intervjupersonerna betonar överlag den erfarenhetsbaserade kunskapen framför den teoretiskt förvärvade kunskapen, dock skiljer sig diakoner med socionomutbildning något från övriga intervjupersoner. Jämte erfarenhetsbaserad kunskap lyfter de fram teoretisk kunskap från sin utbildning, och kunskap om socialtjänstlagen.

Byggnaden som metafor för församlingen har en bakgrund, precis som kroppsmetaforen, i Bibeln. Liksom "kroppen" har "huset" som metafor starka kopplingar till Kristus, det är i relation till hörnstenen Kristus som stenarna finner sin plats. Organisationen i byggnadsmetaforiken bygger på tanken att människor relaterar till varandra som vore de stenar i en byggnad. Till byggnadsmetaforen hör även tanken på kyrkan som en byggnad med många rum. Det handlar om rum där andra ges möjlighet att möta Gud, men även om sådant som att andra ska se kyrkobyggnaden som sitt eget vardagsrum.

Vad blir syfte och mål utifrån byggnadsmetaforiken? Gemenskap och att känna sig hemma beskrivs som det man önskar åstadkomma. Arbetsuppgiften syftar till att människor ska förstå kyrkan som deras eget vardagsrum, ett rum för gemenskap där man kan vara sig själv. Intervjupersonerna uttrycker att de vill skapa rum där Gud och människa kan

mötas, samt ge människor hjälp att hitta verktyg för att hantera livet. I vardagsrumstanken återfinns den öppenhet man önskar ska känneteckna både verksamheter och organisationen. En öppenhet som består i att alla är välkomna, att man kan komma och gå som man vill, och att man kan vara sig själv. I intervjuerna saknas ett resonemang om verksamhetsdeltagarnas eget bidrag till gemenskapen, om de relationer som människor sinsemellan kan skapa. Istället framstår intervjupersonerna som centrala för den gemenskap som ska byggas. Det är lätt att få uppfattningen att gemenskapen består av enskilda individers relationer till medarbetarna och inte till andra deltagare.²⁵²

Ingen av intervjupersonerna använder metaforen "Guds familj", men beskrivningar som "att komma hem", "kyrkan som ens vardagsrum" och "att du får vara dig själv", leder ändå tankarna till familjen. Byggnaden och konstruktion är en synlig metaforik i sammanhanget, som implicerar eller pekar på en närliggande implicit metaforisk värld, familjen.

Likt kroppsmetaforen finns det i byggnadsmetaforen en tydlig och synlig gräns, den går vid de människor som delar gemenskapen. Likt kroppen finns det något statiskt med byggnaden, den måste ha sina givna synliga former och gränser för att uppfattas som ett hus. Men till skillnad från kroppen finns det utifrån metaforiken en möjlighet att förstå förändring. Material i ett husbygge kan behöva anpassas för att passa in konstruktionen, och huset går att bygga om eller bygga ut så att alla får plats. Förståelsen utifrån metaforiken är att det är möjligt att anpassa huset, till exempel genom att sänka trösklar. Med andra ord går det inom ramen för metaforiken att underlätta för människor att komma in i huset. Gränsen blir på så vis förhandlingsbar till skillnad från kroppens gräns.²⁵³ Det väcker frågan hur mycket kan anpassas av kyrkans uttryck, utan att dess innehåll ändras? Och behöver människor anpassas/förändras för att passa som en byggsten i byggnaden?

²⁵² Jämför med Eckerdal (2012). *Folkkyrkans kropp. Einar Billings ecklesiologi i postsekulär belysning*. Eckerdal ger i sin beskrivning av folkkyrkan och dess församlingar, en bild av att all kontakt i församlingen gick genom prästen, och att församlingsbor hade väldigt lite kontakt sinsemellan. Eckerdal ser detta förhållande som en parallell till relationerna i folkhemmet, där den enskildas relation till det offentliga ersätter mellanmänskliga relationer.

²⁵³ Jämför Lakoff & Johnson (1980) *Metaphors we live by*. De lyfter fram byggnaden som en konceptuellmetafor för teori: teorier är en byggnad. Det innebär att byggnaden blir ett sätt att förstå teorier, att de byggs upp likt en byggnad. Uttryck som *teorikonstruktion*, *välgrundade argument*, *grund för en teori*, *konstruera goda argument* eller att *ett argument kollapsar* visar på det metaforikluster som hör till den konceptuella metaforen "teorier är byggnader". Vid användning av metaforer så är det endast delar från en domän som används – i detta fall är domänen byggnaden. Det innebär att kopplat till teori som byggnad används begrepp som till exempel grund, konstruera och uppbyggt, vilka ingår i vårt dagliga tal om teorier. Däremot finns det termer i byggnadsdomänen vilka inte används i det dagliga talet för att förstå teorier, t ex rum, väggar, rörledningar, tak.

Det är lätt att ta fasta på det statiska i byggnadsmetaforiken, men metaforiken i intervjuerna talar lika mycket om ett pågående skeende, om en process där det byggs, öppnas och skapas. Det finns en spänning i själva metaforen mellan, å ena sidan, något statiskt, och å andra sidan, något som ännu inte är färdigt. I byggnadsmetaforiken pågår en process som skapar en spänning mellan det som redan är och det som är under vardande.

Det finns ytterligare en spänning som jag vill lyfta fram och det är metaforen "att bygga bort sig själv". I materialet framkommer idén om att medarbetaren ska bygga bort sig själv när gemenskapen fungerar. I ljuset av den starka betoningen på sig själv som möjliggörare eller redskap framstår dessa uttalanden som något aparta.

4.1.3. Växtriket: så och skörda, men Gud ger växten

Den tredje grundmetaforen som tydligt framträder i materialet är hämtad ur växtriket. Intervjupersonerna "sår", "skörda", och är "ute på fältet", när de talar om sitt arbete i kyrkan. De förväntar sig att arbetet ger "växt", andlig och själslig växt, men det finns även en förhoppning om numerär växt. Precis som metaforerna "kroppen" och "byggnaden" har "växtriket" en biblisk förankring. I Johannesevangeliet säger Jesus:

Ni säger: fyra månader till, så är det dags att skörda. Men jag säger er: lyft blicken och se hur fälten redan har vitnat till skörd. Den som skördar får sin lön, han bär garv till evigt liv, så att den som sår och den som skördar kan glädja sig tillsammans. Här gäller ju ordet att en sår och en annan skördar. Jag har sänt er att skörda där ni inte behövt arbeta. Andra har arbetat, och ni får lönen för deras möda. (Johannesevangeliet 4:35–38)

Så och skörda

Intervjupersonerna berättar att när de "sår" då sker det utan försäkran om att få veta huruvida de kommer att få "skörda". Metaforiken skapar med hoppet om skörd ett längre tidsperspektiv på arbetet än bara den närmaste överskådliga tiden:

Det är ju det där uttjatade att så ett frö och få växa, men ja man måste ju ändå tro på det här på något sätt (präst 12).

Jag tror att det redan är sått före mig. Och att jag kan möjligen vara ett redskap för den personen och upptäcka det som redan är där (präst 3).

På frågan vad de "sår" framkommer att "fröet" kan förstås på flera olika sätt. Det kan förstås som hopp om att det aldrig är kört, att människan är älskad och att saker och ting kan förändras. De "sår" även Bibelns ord och berättelser samt frågor, skratt och "trons frön":

Men jag känner alltså att någonstans så sår jag ett litet, litet frö. Jag har jobbat här i många, många år, och jag har sett den pojken som har varit värst av alla, som var hemsk rent ut sagt, han jobbar nu på i en ungdomsorganisation och är en av de drivande. Ja något litet frö sår man väl någonstans (pedagog 4).

Intervjupersonerna gör bedömningen att överlag "sår" de mer än vad de "skördar". "Skörden" anses bestå av att människor döps, kommer tillbaka till kyrkan, samt inre "mognad" och "växt". En annan formulering som ryms inom samma sfär är "bereda marken" (diakon 3), där marken ses som de personer som medarbetaren möter. Beredning av marken sker genom gott bemötande, att hen blir betrodd med ansvar och delaktig i kyrkans liv, på så vis menar man att det skapas möjlighet till växande.

Ett växande resultat

"Växt" är ett centralt begrepp i växtrikesmetaforerna. "Växten" kan vara numerär och andlig, båda ses som tecken på framgång. När människor "växer" ses det som ett tecken på att arbetet har lyckats. Växt kan i sammanhanget förstås som att mogna som människa och växa i ansvarstagande i sitt vardagliga liv, men det kan även innebära att människan vågar bejaka sig själv och vågar närma sig Gud, det vill säga en typ av andlig växt:

Folk får växa in i nånting, i gudstjänstlivet eller en grupp. Sen tycker inte jag att det viktigaste är att man är med i en grupp eller att man går i kyrkan, utan det viktigaste är att man låter det som är ens inre drivkrafter prägla vardagen. Att man är kristen i vardagen och att man känner att man duger i det man gör (präst 7).

Det roligaste är ju att se dom växa, alltså när dom skriver sina egna formulerade förböner eller när dom på konfirmationen berättar hur mycket det har betytt för dom. När man ser att ungdomar hittar andra sociala nätverk än destruktiva. När de hittar nya vänner i konfirmationsarbetet som förändrar deras liv totalt. Det är fantastiskt att se! (pedagog 3).

Växt kan även förstås som ett ökande antal verksamhetsdeltagare. Två olika inställningar till den välfyllda kyrkan kan urskiljas. Den ena inställningen handlar om att kyrkan måste vara "användarvänlig" (präst 7) så att människor vill komma. En användarvänlig kyrka innebär att erbjuda verksamheter som man tror lockar andra att komma. En fördjupad tro kan bli en konsekvens av en användarvänlig kyrka, men ses inte som det främsta målet. Den andra inställningen menar att människor kan komma till kyrkan av "rätt" eller "fel" anledning. Att komma till kyrkan för att fira gudstjänst eller upptäcka kristen tro, förstås som "rätt" anledning. När människor kommer till kyrkan för att få något, exempelvis gratis mat eller att som konfirmand få åka på resa ses det som "fel" anledning.

Överlag framträder en ambivalent bild i materialet när det gäller kvantitativ växt. Samtidigt som den anses vara eftersträvansvärd, "ju fler som finns desto lättare är det att komma ny" (pedagog 8), anses den inte vara avgörande för ens arbete. Intervjupersonerna uttrycker att kvantitet till viss del kan anses och användas som ett mått på kvalitet, samtidigt värderas den andliga och själsliga växten högre. "Om man bara har kvalitet så blir det ingenting heller, det måste vara kvantitet också, locka till många" (pedagog 3). Berättelserna om vad det innebär att lyckas i sitt arbete förstärker det ambivalenta intrycket då de främst är skildringar av just kvantitativ växt:

Och efter några månader – det bara ökade, ökade, ökade. Och på det sättet jag gjorde det så, det var en väldigt god stämning och gemenskap och fler och fler tillkom. Och de tyckte det var gott och de kom tillbaks, och ville vara med och ville vara delaktiga. Så att det kan man väl säga är framgångsrikt – när folk kommer tillbaks och att jag samtidigt kan backa undan lite och låta det hända bara. Då har jag gjort mitt jobb tycker jag. Jag har arbetat för att inte vara behövd (diakon 2).

För en framgångsrik församling måste vara en miljö där människor, i sin egen takt och på sina egna villkor genom Guds nåd verk och olika på sätt, mogna och växa till ansvarstagande – så att fler människor kommer inom, kommer med och blir aktiva (präst 13).

En alternativ utvärderingsmodell kommer upp under en intervju. Den bibliska metaforen om andens frukter – glädje, kärlek, tålmod – föreslås som ett alternativt mått för utvärdering av verksamhet:

De är frukterna av ett arbete, man brukar säga "det här var fruktbart", då är det nåt som det finns kvalitet i. Så en frukt av det slaget skulle jag säga är kvalitet och det går att mäta då – "Ja det här var en kärleksfrukt, jaha det här var vänligt"... Alltså den typen av kvalitetsbegrepp tycker jag är viktiga att kyrkan inte tappar. Men det som händer i mötet med andra kvalitetsbegrepp som "vi har ökat antalet betalande medlemmar med tio procent" säger ju ingenting om de tio procenten känner mer kärlek och godhet osv. Det måste man bedöma i mötet med människor, tillsammans med människor (diakon 7).

Vem gör så att det växer?

I växtrikesmetaforen förekommer inga speciella uttryck för medarbetarrollen, det förekommer inga referenser till sig själv som bonde eller såningsman. Däremot framkommer tanken att man får göra så gott man kan, och ytterst ses Gud som den som ger växten. Medarbetaren kan "så", bidra med goda förutsättningar och ibland "skörda", men huruvida det blir "växt" är Guds verk och det kan inte tvingas fram:

Så det har vart min tröst ibland när jag känner att "jaha det blev inte mer än så här", men så tröstar jag mig med att "men jag har i alla fall sått ett frö och så är det upp till Gud hur det landar och hur det växer" (diakon 6).

För tron i sig är en förunderlig blomma som kommer från Gud, det är min övertygelse, inte från mitt val utan som Gud planterar i mig (präst 1).

Metaforiken strukturerar tydligt Gud som givare av resultatet, och som den som styrker medarbetaren i arbetet. Man kan nämligen inte vara säker på att få feedback från människor, istället får man sätta sin tillit till Gud:

Men min tillit är ju till Gud, inte till min egen förmåga. Alltså därför så behöver jag inte heller, jag är inte så beroende av att få vara med i det där skördandet, alltså det är kul när det händer (diakon 3).

Kyrkan – en växtplats

Växtrikesmetaforiken strukturerar även förståelsen av organisationen kyrkan:

Jag tänker att kyrkan ska vara en växtplats, både själsligt och andligt. Där man har chansen att växa och bli en mer social människa, och tillsammans med andra lära känna Gud och Jesus (pedagog 3).

Kyrkan ses som en plats och en miljö där människor kan växa. Överlag fokuseras, liksom i kropps- och byggnadsmetaforiken, den anställdes roll och dennes bidrag till växtplatsen.

Till skillnad från kropps- och byggnadsmetaforiken som strukturerar gemenskap och ett ömsesidigt beroende, strukturerar inte växtrikesmetaforiken gemenskap mellan individer:

Kyrkan är en växtplats, och det jag sår och skördar, eller sår i de här barnen till exempel eller föräldrarna, det kan vara nånting som visar sig om ett år, om tio år. Det kan ta väldigt lång tid innan det visar sig och jag kanske inte får se det (pedagog 2).

Men det är inte bara arbetet i kyrkan som uttrycks genom växtrikestermer, arbetet "utanför" kyrkan benämns som ett fält, "när jag får vara ute på fältet dansar jag tango" (diakon 3).

Kännetecknen för växtrikets logik

Vilka utmärkande drag strukturerar då föreställningarna om medarbetaren, arbetet och organisationen utifrån växtrikesmetaforen?

Till skillnad från kropps- och byggnadsmetaforerna finner man ingen tydlig instrumentell förståelse av jaget. Det förekommer inga begrepp som exempelvis såningsman eller skördare, istället ligger fokus på handlingen, medarbetaren "sår" och "skördar". Snarast ser sig intervju-personerna som en möjliggörare som ger förutsättningar för växt. Tanken

går främst till det kultiverade växtriket, där sädesfälten mognar och efter sådd kommer skörd. De vilt växande växterna klarar sig utan människans kultiverande hand, medan odlade växter kräver skötsel. Växter kräver sol, vatten och näring för att växa och ge den frukt som den har möjlighet till. I enlighet med metaforiken finns ingen möjlighet att skynda på växandet, man kan endast förse människor med nödvändiga förutsättningar. Själva växandet förstås komma från livet (Gud) själv och när tiden är inne sker en mognad och grödan ger frukt.

Kyrkan som växtplats ska enligt intervjupersonerna kännetecknas av öppenhet och en tillåtande atmosfär. Både flexibilitet och lyhördhet förstås som viktiga delar i arbetet. Växtriket som metafor klarar med lätthet av att strukturera förändring, mångfald och öppenhet – till skillnad från kropps- och byggnadsmetaforerna. Medan kropps- och byggnadsmetaforerna innebär tydliga och synliga gränser, tillskriver växtrikesmetaforik gränsen ringa betydelse. Kyrkan ses som en plats där människor kan pröva sina förmågor, och gränsen går inte vid formellt medlemskap utan vid växandet. Den gränsen går inte alltid att se med blotta ögat, utan det handlar om en gräns som ytterst endast Gud vet om.

Hur förstår man mål och syfte inom ramen för denna metaforik? Vad är det att lyckas? Utgångspunkten här är att växt ses som målet med arbetet, numerär såväl som andlig och social växt. Men samtidigt präglas arbetet av att resultatet inte går att förutsäga, varken med tanke på hur växten sker eller vid vilken tid. Växande sker i sin egen takt och går inte att påskynda, då Gud uppfattas som den som ger växten. Men samtidigt skapar metaforiken en tanke på att växande kräver rätt förutsättningar, exempelvis en tillåtande miljö. Arbetets resultat förstås ligga utanför ens egen kontroll och arbetsinsats och därför krävs hopp om att ens eget arbete inte är förgäves.

4.1.4. Resan: mötesplatser längs vägen

Den fjärde typen av grundmetafor präglas av en resematik. Även resan är ett tema som återfinns i Bibeln. Den innehåller många berättelser om människor på resa och hur resan innebär en livsomvandling. Ett exempel är från Apostlagärningarna där lärjungen Filippus fick följa med på en resa:

En ängel från Herren sade till Filippus: "Gå nu vid middagstiden ut på vägen som leder från Jerusalem ner till Gaza. Den ligger öde." Han gick genast. Då kom där en etiopier som var mäktig hoveunuck hos Kandake, den etiopiska drottningen, och hade ansvaret för hela hennes skattkammare. Han hade farit till Jerusalem för att tillbe Gud och var nu på väg hem och satt i sin vagn och läste profeten Jesaja. Anden sade till Filippus: "Gå fram till vagnen och håll dig intill den." Filippus skyndade fram, och när han hörde mannen läsa profeten Jesaja frågade han: "Förstår du vad du läser?" – "Hur skulle jag kunna det utan att någon

vägleder mig?” svarade mannen. Och han bad Filippus stiga upp och sätta sig bredvid honom. (Apostlagärningarna 8:26-31)

Vandra, mötas och skapa mötesplatser

”Möta” och ”vandra” är centrala metaforer som intervjupersonerna använder för att beskriva vad de gör och vad de strävar efter i sitt arbete. Intervjupersonerna vill ”möta” människor på deras ”livsväg”, möta människor i livets alla skeenden och peka på att Gud finns mitt i vardagen. En stor utmaning och uppgift ser intervjupersonerna i att ”skapa mötesplatser”, där människor som sannolikt aldrig annars skulle träffas kan trivas tillsammans. Det uttrycks i intervjuerna att när antalet medlemmar sjunker och traditionella verksamheter inte längre fungerar behövs ett nytt tänkande för att förstå vad kyrkan är:

Vi är mer en plats att stanna till vid en stund för att sen gå vidare, det har gett ett nytt tänkande. Om det är en tröst bara eller falsk trygghet det vet jag inte, men det hjälper mig lite att förstå vad församlingen är (präst 7).

I intervjuerna uttrycks tanken att likt mötesplatsskyltar efter smala vägar, så finns kyrkan efter ”livets väg”. Kyrkan ses som ”en skylt” som berättar att här kan det ske ”möten”. Dessa möten kan skapa nya ”livsmönster” (diakon 2) och medarbetaren kan bli inbjuden att vandra med längs ”livets väg”:

Jo att man har förmånen att vandra en liten bit på en annan människas väg. Om man tänker den här livsvägen, i kyrkan är vi duktiga på att skapa hållplatser där vi har trivseldiakon eller där vi har gudstjänster eller konfirmandträffar, men på mindre vägar finns det alltid mötesplatser, dom där M:n. Och det brukar jag tänka – dom är minst lika viktiga. Att vara där för en liten stund, det kanske bara är en gång, det kanske är tio gånger, ett halvår, där jag får vandra med i en annan människas liv och får del av den människans liv. Det är en sån fantastisk gåva, en förmån (diakon 6).

Att vara medvandrare och vägledare

”Resan” som grundmetafor ger intervjupersonerna tillgång till att förstå sig själva som ”medvandrare” och ”vägledare”. Människors liv förstås i metaforiken som ”en väg”, där en medvandrare eller vägledare kan underlätta ”resan”. Med deras hjälp kan man undvika att ”gå vilse”(diakon 2, diakon 7). Överlag uttrycks i intervjuerna en tacksamhet över möjligheten att få vandra med människor på deras livsväg. Det sägs inget explicit om vägen eller resans syfte, utan istället betonas öppenheten för vad som kan ske i dessa möten:

Det ena ger det andra, man vet aldrig vad ett sånt samtal kan sluta i, och vilka vägar man fortsätter på efter ett sånt möte (diakon 2).

Vad uppgiften som medvandrare innehåller framstår som vagt beskriven. Oftast beskrivs det som en tidsbegränsad uppgift där man slår följe under

en begränsad tid i en människas liv. Tanken är inte att man går med ända till målet, utan ens vägar korsas och man slår följe en bit:

Och jag tycker mer om tanken på prästen som medvandrare eller andlig vägledare eller vad man ska säga, än som förkunnare och lärare. Jag tycker att det är spännande att se människor få ihop det. Jag tänker – andlighet för mig blir mer och mer att få ihop livet, både barnpassning och sömnen och jobbet och fritiden, allt! Än ett litet religiös avsnitt som står för sig själv (präst 8).

Även om medarbetaren inte i förväg kan säga vad mötet kommer att leda till eller vart vägen slutar, så uttrycks en glädje över arbetet som innebär att människor kan vända om och byta livsväg:

Och det blir möjligt för den människan att börja och nosa på en sorts vändpunkt i sitt liv, då känner jag mig så himla lycklig över att jag jobbar här. Det är så viktigt, det är ett heligt ögonblick egentligen, faktiskt. För att, inte för att jag vet hur det kommer att sluta, utan för att det överhuvudtaget får uppstå (diakon 3).

I intervjuerna framträder vikten av att finnas för den andre, och i mötet med den andre framhålls vikten av lyhördhet. För det är den andres behov, andliga, fysiska såväl som materiella, som avgör huruvida intervju-personerna slår följe längs vägen. Den andres behov framställs som en av de största påverkansfaktorerna för vilken typ av mötesplats som skapas. Intervjupersonerna lyfter fram att även de själva formas och förändras i mötet med den andre, mötet påverkar åt båda håll:

För dom är inte bara ett objekt som jag ska ändra på eller få att förstå någonting, utan det är en resa vi gör ihop. Dom ändrar ju mig, och min Gudsbild ändras ju genom åren jättemycket (pedagog 7).

Mission innebär ömsesidiga förändringar, i mötet förändras så väl den andre som jag själv. Och då måste det finnas en trygghet i att jag får lov att förändras (diakon 7).

Intervjupersonerna betonar att i mötet med den andre, behöver man själv vara i god balans och veta om sina egna svagheter och styrkor. Den egna hälsan ses som en viktig faktor för att på ett gott sätt kunna lyssna in den andre.

Kyrkan som mötesplats

Resemetaforiken strukturerar även förståelsen av kyrkan, den ses som en "mötesplats". Där får människors olikheter och olika behov vara centrala, och avgöra vad kyrkan som organisation ska göra

"Jag känner det mer och mer, för vi är en verksamhetskyrka, jag vill ha ordet mötesplats" (präst 9).

Men jag tänker det här med att mötas, jag tänker att det ska vara en mötesplats, en församling, där man på nåt sätt får ha Gud i centrum. (pedagog 5).

Kännetecken för resans logik

Vad blir kännetecknande för arbetet med församlingsverksamheten inom ramen för en resemetaforik? Vad blir kännetecknande för medarbetaren, arbetet och organisationen när de förstås utifrån resan som grundmetafor?²⁵⁴

Metaforiken ger medarbetaren en tydlig roll, medvandrare och vägledare. Att förstå sig som "medvandrare" eller "vägledare" bär på instrumentella drag, men inte i samma utsträckning som i metaforerna "ett verktyg" eller "en hand". Resans möten kräver självkänedom av medvandraren, och det finns en betoning på mötets ömsesidiga förändrande kraft.

Kyrkan beskrivs som en mötesplats, en plats längs vägen där möten kan ske. Likt växtrikesmetaforen framstår inte gränsen som central, istället blir snarare gränslösheten slående i metaforiken. Förståelsen av en församling som mötesplats innebär att den inte begränsas till särskilda platser, såsom exempelvis ett församlingshem. Istället kan kyrkan förstås som något som uppstår i mötet med den andre, det innebär att fler kan räknas till organisationen än de som själva räknar sig dit. "Mötesplatsen" har även möjlighet att fungera som en meningsbärande metafor i en tid när deltagande och medlemsantal sjunker, då metaforen kan strukturera förståelsen både av litet och stort deltagarantal.

Det finns en dubbelhet i resan som metafor. Ytligt sett består en resa av start och mål, och vägen där emellan, men resan i sig kan innebära förändringar som påverkar resenären och därmed även resans mål. Möjligheten till förändring kräver lyhördhet och flexibilitet hos medarbetaren, men skapar även en förståelse av att resans slutmål som okänt. Det medför konsekvensen att resans mål blir svårdefinierat. Överlag framstår intervjupersonerna varken fokuserade på resans startpunkt eller slutmål, utan mötet betonas som det centrala. Den ovissa utgången av mötet längs livets väg påverkar även förståelsen av tidsaspekten för arbetet, en resa kan ta lång tid eller kort tid beroende på vad som sker.

Metaforiken strukturerar medarbetarnas handlingar som reaktioner på någon annans behov, vilket skapar en förståelse av arbetet som främst reaktivt.

²⁵⁴ Jämför Lakoff (1993). "The Contemporary Theory of Metaphor", 20. Likt byggnadsmetaforen finns det en konceptuellmetafor i grunden för metaforen resan. Den konceptuella metaforen är "Livet är en resa" vilket innebär att människan har en startpunkt och ett mål, livsmål, resan innebär olika strapatser och vägskalet.

4.1.5. Gud som högsta chefen

I de fyra grundmetaforerna "kroppen", "byggnaden", "växtriket" och "vägen" finns ett instrumentellt drag i synen på sig själv i relation till arbetsuppgiften. Jag vill särskilt lyfta fram detta tema i syfte att söka en fördjupad förståelse för medarbetarens syn på sig själv och sitt arbete.

Ett återkommande tema är att arbetet inte ses som ett "vanligt jobb" (präst 12) eller "som alla andra jobb" (pedagog 7) utan istället refereras det till som ett "kall". När uttryck som "vanliga jobb" används i intervjuerna refererar det till ett arbete med fasta och regelbundna tider. Till bilden av ett vanligt jobb hör även att Gud inte förstås som "den högsta chefen", till skillnad från ett arbete i kyrkan. Tanken att Gud fungerar som den "högsta chefen" innebär att Guds vilja har företräde före ens arbetsledare eller chefs vilja. Det är även "den högste chefen" som ytterst har gett uppdraget och som vet när ett gott arbete är utfört. Högste chefen förstås även som den som "utför" arbetet när man själv har gjort så gott man kan:

Och sen så fick vi verkligen öva oss i det att lämna vidare – vad som sker det får Gud se till, han får ta hand om det" (diakon 1).

Vi skojar om det hemma, alltså att högsta chefen är ju Gud. Det är inte kyrkoherden och det är inte biskopen, utan det är Gud. Jag gör inte saker för att det ska se bra ut på jobbet eller för att nån ska säga "vad duktig du är". Utan jag gör ju saker för att jag ser behov och för att, alltså man kan ju slänga bibelord, men "Kristi kärlek tvingar mig" på nåt vis (pedagog 7).

I motsats till "ett vanligt jobb" står upplevelsen av "ett kall". Centralt i intervjupersonernas berättelser om anledningen till att de arbetar i Svenska kyrkan är upplevelsen av ett kall:

Och sen strax vid konfirmationen, där omkring jag minns inte riktigt så exakt vilket år, så fick jag liksom min prästkallelse eller att jag avgjorde mig för det. Ja det hade väl gnagt liksom, men då avgjorde jag mig att "ja någon gång i livet så ska jag läsa till präst" (präst 3).

Så plötsligt fick jag bara visshet, du ska bli diakon, för det var så det var. Och jag tror ju att det var Guds kallelse som var så väldigt tydlig (diakon 1).

Därför att det här är inte något eget som jag har hittat på, utan jag har fått en kallelse från Gud. Och när man står vid sina vigningslöften, att jag vill göra detta med Guds hjälp och i förtröstan på Guds nåd, så vill jag leva i dessa löften och det visar att jag gör inte detta själv. Jag står i en tjänst och jag vet inte alltid vad jag ska göra, och då finns alltid Gud med. Alltså han har utvalt mig och är han så dum att välja ut mig att finnas i tjänst, då finns han ju med och bär (diakon 6).

I materialet framträder bilden av att tanken på att arbeta i kyrkan var något som väcktes under uppväxtåren, vare sig familjen gick i kyrkan eller inte. Det finns berättelser som uttrycker en erfarenhet av en påtaglig närvaro av någon som man senare har förstått som Guds närvaro:

Det fanns nån där, ja och så fortsatte väl livet. Vi var inget religiösa eller så där, utan gick väl i kyrkan då och då. Men jag hade den här känslan med mig hela livet – att det var nån som var med (diakon 5).

Sen fanns det ju hos mig också en sån här längtan att kunna bli präst. Det var ju en sån här dröm, som jag kände att jag aldrig kommer kunna bli. Men så peppade brorsan mig och sa "men nu vad sjutton, du kan visst". Brorsan har hela tiden varit ett stort stöd för mig under utbildningens gång, han har sparkat mig i häcken på något sätt. Men längtan har funnits att bli präst sen jag var liten kan man säga (präst 12).

I materialet förekommer även berättelser om att andra har gett uttryck för att personen har en kallelse innan personen själv ens har tänkt tanken, detta gäller främst präster och diakoner.

Skälen till att arbeta just i Svenska kyrkan skiftar. Några pekar på den teologiska friheten, andra betonar de låga trösklarna, och ytterligare ett skäl är Svenska kyrkans breda kontaktyta.

En annan aspekt som framkommer är att vissa intervjupersoner menar, att om de inte haft sin anställning skulle den kristna tron och kallet ha tagit sig uttryck i ideellt arbete, antingen i Svenska kyrkan eller i en traditionell frikyrka. Med vetskapen om detta uttrycker de, att det bättre att få betalt för det arbete de ändå skulle göra. I materialet uttrycks också att den kristna tron är ens livs stora intresse och glädje, därför vill man föra samman fritid och arbete:

Oavsett vilket yrke jag skulle ha valt så skulle jag ha fortsatt med att vara frivillig. Då tänkte jag "varför inte slå ihop det hela så man har roligt på jobbet istället?" (pedagog 3).

Kallet förstås som det starkaste inre motivet bakom arbetet, oavsett om man är präst, diakon, musiker eller pedagog. Det innebär en övertygelse om att Gud vill det arbetet. Kallet ger också mening och kraft när arbetet uppfattas som tungt eller krävande när man möter personer som lever i sorg, sjukdom eller fattigdom. "Utan Gud skulle jag inte klara det" (diakon 3). Men det är också dessa möten som intervjupersonerna uttrycker mest glädje över och anser som mest meningsfulla. En intervjuperson skiljer sig markant från de övriga i hänseende på kallet som grundval för arbetet, hen berättar att hen "halkade in på ett bananskal" (pedagog 4).

Kännetecken för arbetet med Gud som högste chefen

Högsta chefen skapar en förståelse av att lojaliteten i första hand ligger hos Gud och inte hos den lokala organisationen och dess chefer. Idén om kallelsen innebär att arbetet ses som en stor del av ens identitet, och påverkar synen på vad som är arbetstid och fritid. Övertygelsen om att vara på rätt plats, och att man gör rätt saker skapar kraft när arbetet uppfattas som tungt.

4.2. Det administrativa arbetets organiserande metaforer

Intervjupersonernas arbetstid ägnas också åt administrativa arbetsuppgifter så som verksamhetsplan, budget och verksamhetsuppföljning som tillsammans med tidsredovisningssystemet FLEX utgör delar av organisationens styrverktyg. Vilka metaforer strukturerar förståelse och handling av det administrativa arbetet som styrningen innefattar? I materialet framkommer inte samma enhetlighet i metaforanvändning som i relation till arbete i församlingsverksamheten, istället används metaforer hämtade från olika områden. Metaforerna belyser, dock från varsitt perspektiv, brottningen med det administrativa arbetet och därmed framträder också en underliggande logik. Några av metaforerna är hämtade från växtriket och resan, vilket känns igen från arbetet med församlingsverksamheten, men i detta sammanhang får de en annan betydelse. Avsnittet är strukturerat både utifrån metaforer och utifrån de teman som intervjun berör, såsom arbetet med verksamhetsplan, mål, verksamhetsuppföljning och ekonomi.

4.2.1. Den förutbestämda resan och det administrativa träsket

Res- och växtrikesmetaforik förekommer som sagt även i relation till arbetet med verksamhetsplan och verksamhetsuppföljning. Men till skillnad från den resemetaforik som präglas av det oförutsägbara i församlingsverksamheten, finns här en förutsägbarhet. Uttrycket "*gamla hjulspår*" (präst 11, präst 9) berättar om en resa man har gjort förr, och där man inte förväntar sig några avvikelser från vägen. En annan resemetafor som framkommer är den "*gemensamma vägen*" (pedagog 2), *vägvisande för vårt arbete* (präst 10) som har en mer positiv klang än "*gamla hjulspår*". Den gemensamma vägen används i relation till en idealbild av vad verksamhetsplanen skulle kunna betyda, och i sitt antagande om en gemensam väg finns implicit också en förutsägbarhet. "*Det administrativa träsket*" (diakon 6) hör hemma både i en res- och växtrikesmetaforik då det finns både natur och rörelse i metaforen, eller snarare icke-rörelse för träsket är en plats man fastnar på.

Gemensam väg

När det gäller verksamhetsplanering kommer en idealbild upp till ytan. På frågan om hur man arbetar med sin verksamhetsplan, ges svar som visar på en diskrepans mellan ett önskat och ett faktiskt sätt att arbeta på:

Jag kan bara berätta om det jag önskar, jag kan berätta om en önskad livscykel för verksamhetsplanen (präst 10).

Liknande svar handlar om att det finns ett sätt att arbeta med verksamhetsplanen "i den bästa av världar" (präst 7). Andra uttryck som förekommer är att arbetet med verksamhetsplanen skulle kunna vara "en källa" till stolthet och att det borde vara det viktigaste man gör:

Det här är en av de stora frustrationerna, för jag tycker att verksamhetsplanering skulle kunna vara en stor källa till stolthet. Och en känsla av att det här är bland det mest meningsfulla vi gör – men det är inte det. Så jag tänker, egentligen nåstans så börjar verksamhetsplanens arbete med verksamhetsuppföljning från året innan. Fast nej, verksamhetsplanering, verksamhetsplan, börjar i en vag känsla av att "det här bör vi göra", som i bästa fall kristalliseras ut i en diskussion bland medarbetare eller förtroendevald, "så här bör verksamheten se ut" (präst 8).

Idealet uttrycks i termer av att arbetet ska ske efter en tydlig tidslinje, med start i en verksamhetsuppföljning av förra årets verksamhet och ekonomi. Utifrån uppföljning kan beslut fattas om huruvida man ska satsa på en verksamhet eller inte. Verksamhetsplanen ses som enande för arbetslaget och idealet är att det ska fungera som en gemensam väg:

För en verksamhetsplan kan ju vara en väg för alla att gå, eller borde va en gemensam väg (pedagog 2).

Intervjupersonerna uttrycker att arbetet med verksamhetsplanen i verkligheten sker parallellt med uppföljningen, och samtidigt sker även den vanliga verksamheten som i sin tur kan påverka planering och mål-skrivningar. Den pågående verksamheten tillskrivs stor möjlighet till påverkan på grund av att den anses så oförutsägbar. Nya saker som sker i verksamheten eller i omvärlden anses kunna påverka radikalt, vilket kan få konsekvenser för verksamhetsplansarbetet. Till idealbilden hör även att man hunnit ägna mycket tid till omvärldsanalys:

När man gör utvärdering, när man planerar, har man ju saker som påverkar att man pratar om det här, gör att man förändrar verksamheten samtidigt som man planerar för den. Så verksamhetsåret det blir ju på nåt sätt dubbelt, förstår du hur jag tänker? Ja, och det gör ju att till hösten har man ju förändrat en del av det åt det hållet som man har planerat att göra året efter. Så därför synkar det heller aldrig riktigt i varandra. Det blir ju alltid det där dubbla, att vi ändrar och planerar samtidigt på nåt sätt. Nä

men sen, är det ju så att det man har tänkt i sin verksamhetsplanering på våren påverkar hösten i ett år. Så blir det på nåt sätt – att man ligger före sig själv egentligen. Men sen genomför man verksamhet, egentligen ska man göra det året efter, i den bästa av världar ser det ut så. Budgeten får man ju inte förrän oktober, november men då har man ofta redan planerat vad man ska ha på våren. Det ändrar sig ständigt, samtidigt som man planerar så det är ju ett glidande där, ibland upptäcker man "det där gör vi ju redan" (präst 7).

Lägga upp planen

Själva arbetet med att framställa en verksamhetsplan beskriver intervju-personerna främst som att producera eller skriva ett dokument. Exempel på metaforiska uttryck som används är "skrivbordsprodukt" (präst 9), "dött dokument" (pedagog 7), "styrdokument" (präst 7), "det är hitte-på!" (diakon 6), "lägga upp planen" (pedagog 3), "församlingarnas vision," (diakon 4), "en ram att hålla sig i" (präst 11). Processen med att ta fram en ny verksamhetsplan sker antingen som ett grupparbete eller ett enskilt arbete, men det startar med att församlingsherden delar ut en dokumentmall. En del stämmer av med förra årets verksamhetsplan, medan andra börjar i en friare frågeställning om vilka verksamheter man skulle vilja erbjuda nästkommande år. En del av dem som gör arbetet enskilt efterlyser ett större samspel med den övriga arbetsgruppen i syfte att gemensamt kunna göra övervägningar och prioriteringar.

Ett annat förhållningssätt bland de som jobbar enskilt med verksamhetsplanen är att "man tar fjolårets verksamhetsplan för sitt verksamhetsområde och sen tittar man på den och sen byter man årtal." (diakon 2). En variant är att klippa ut text från förra årets verksamhetsplan och klistra in i den nya utskickade dokumentmallen. Intervjupersonerna uppger att anledningen till att man klipper och klistrar är att verksamhetsplanen uppfattas som meningslös. Samtidigt ger intervju-personerna uttryck för att de formuleringar som används år efter år är bra eftersom de uttrycker mål och riktning med arbetet. Två hållningar framträder i relation till vem verksamhetsplanen skrivs för 1) den skrivs för personalen för att de ska veta vad de ska göra 2) den skrivs för politikerna så att de kan prioritera och besluta om budget.

Den [verksamhetsplanen] skrivs ju mest för medarbetarna, för att de ska veta vad de ska göra. Nånstans skrivs den ju för att församlingsbor – om de undrar vad man gör ska man kunna visa fram det. För det är ju ett politiskt dokument, samtidigt som det är ett styrdokument. Att jag också kan titta och se "du ska faktiskt göra dom här sakerna". Eftersom dom här inte har några tjänstebeskrivningar, så ibland blir det ju en diskussion om vad man ska göra som arbetstagare. Och jag tror att det kan finnas en trygghet hos medarbetarna att veta vad man ska syssla med. Och ibland har man ju målskrivningsdokument att man ska uppfylla vissa saker och har man inte gjort det så har man inte gjort jobbet (präst 7).

Även de intervjupersoner som uttrycker det största missnöjet med verksamhetsplanen, som lämnar in samma plan år efter år, ser den som nödvändig för att politikerna ska kunna besluta om verksamhet och budget.

Gamla hjulspår

Förståelsen av verksamhetsplanen struktureras till viss del av metaforen "gamla hjulspår" och uttrycket "brist på flexibilitet" (präst 9). Gamla hjulspår innebär att intervjupersonerna i stort sett planerar samma verksamhet som föregående år, och att verksamhetsplanen snarare har en bevarande än en nyskapande effekt. Det får till följd, menar intervjupersonerna att de avstår från att ta risker:

Och då blir ju verksamhetsplanen ett dokument som hjälper oss att inte göra det där andra och kanske ta risker. När det handlar om ny aktivitet, då finns det ju en risk att det kan misslyckas, och det är ju också obehagligt (präst 9).

Även under ett verksamhetsår kan verksamhetsplanen fungera konserverande genom att nya initiativ avisas med hänvisning till den fastslagna verksamhetsplanen. Men det händer att nya verksamheter läggs till den existerande verksamhetsplanen, utan att någon annan verksamhet tas bort. Huruvida en ny verksamhet läggs till i verksamhetsplanen under pågående verksamhetsår avgörs utifrån hur väl verksamheten stämmer gentemot "färdens riktning" (präst 7), "är i linje" med övrig verksamhet (präst 8), och om den "ryms i budget" (pedagog 6). Intervjupersonerna väcker själva frågan hur det är möjligt att lägga till verksamhet utan att ta bort någon annan. Frågan väcks inte utifrån arbetsordningen för verksamhetsplanen, utan utifrån arbetsmiljöperspektivet då man uttrycker att det sliter på personalen.

Förutom den konserverande effekten framkommer en annan icke önskvärd effekt av verksamhetsplanen, att den kan förstärka bilden av anställda som producenter av verksamhet och församlingsbor som konsumenter:

För på nåt sätt blir vi ju producenter och församlingsborna blir konsumenter, alltså så tror jag att det är över hela Sverige. Alltså för vi har bra folk i Svenska kyrkan, de är duktiga på att leverera och våra församlingsbor vänjer sig vid det här (präst 9).

Vision för resan

Verksamhetsplanen genomsyras av ett framåtriktat perspektiv. Den innehåller dels en plan för arbetet det närmaste året, dels en vision för församlingen på tre, fem och tio år framåt. Intervjupersonerna uttrycker funderingar på vad som är möjligt att veta om framtiden i allmänhet, och om församlingsverksamheterna i synnerhet. De uttrycker att verksamhetsplanen förutsätter en typ av framtidskunskap som inte upplevs möjlig att

ha. Istället lyfts den akuta nutida nöden hos hjälpsökande människor fram, och intervjupersonerna menar att den ska prioriteras framför visionsarbete:

Och sitta och spekulera om vad som händer om tio år, alltså sånt blir jag tokig på! Det är hittepå! Det vet väl inte jag! Hjälp dom som är här och knackar på dörren. Varför ska jag sitta och klura "ja då har vi nog så här många som inte har nån mat". Nä men jag vet att det är tre nu! Jag är mycket för det där, men det här behövs också för att man ska vara redo, men det får gärna nån annan göra (diakon 6).

En konflikt kanske kan vara att en del ser väldigt kortsiktigt, här och nu, inte så långt. Och andra ser visioner fem, tio år, "var är vi då?", så där kan spännvidden vara (pedagog 6).

Intervjupersonerna menar att kyrkan måste vara öppen för omständigheter i samhället och öppen för vad Gud vill, det får till följd att det är svårt att ha kunskap om framtiden:

Jag tror inte den (verksamhetsplanen) ska vara längre än att de här kolumnerna. Där man kan se vart är ni om tre år ungefär, längre än så tror jag är meningslöst. Vi får ju liksom inte sluta och hoppas på Jesu återkomst på nåt sätt, så man behöver inte hur långt som helst (skratt). Det blir liksom så tråkigt att tänka, ja men tio år, vaddå! Det kan ju hända vad som helst! (präst 11).

4.2.2. Mål och uppföljning

Verksamhetsplanen ska ange mål för organisationens verksamhet, vilka typer av mål skiftar mellan församlingarna. I intervjuerna betonas att målen inte får vara för snäva för då finns det en risk att de begränsar arbetet. På frågan vilka mål som finns i verksamhetsplanen för det verksamhetsområde ens arbete finns inom framkommer en osäkerhet, antingen minns man inte målen eller minns dem vagt:

Nej, det (mål)är ju sånt jag klipper från år till år. Så jag har ju ingen aning om vad jag har skrivit nu egentligen (skratt). För det är det som är så bra, min före detta kollega började ju med detta och då la hon in ett jättefint mål och så tjoff, då var det färdigt. Jag köper ju det, men det är inte så att jag lägger en dag på att göra nåt eget. För varför uppfinna hjulet två gånger, tänker jag. Och det kanske inte riktigt är försvarbart men det funkar för mig (diakon 6).

Precisa mål och flexibla syften

Mätbara mål liksom kvalitativa mål förekommer i verksamhetsplanen. Ett exempel på ett kvalitativt mål som en intervjuperson ger är:

Att ungdomar ska få en chans att mötas, få lära sig mer om kristen tro och få samtala om det, upptäcka det genom olika sätt att lära. Learning by doing.” (pedagog 5).

Andra mål som intervjupersonerna redogör för är exempelvis ”öppna mötesplatser för att lindra människors ensamhet, bryta den ensamhet som redan finns” (diakon 1). Kvantitativa mål som förekommer handlar ofta om att öka antalet deltagare i en viss verksamhet, vilket uttrycks i procent eller i antal, men det finns också andra varianter: ”så många som möjligt ska vara med i detta, det är målet” (präst 13).

Överlag framstår inte de kvalitativa målen som problematiska i intervjuerna, men däremot finns det en problematik kring de kvantitativa målen.

Mål ska fyllas i för alla men målet blir på nåt vis, eftersom det också är så kortfattad, så otroligt statistiskt. Så det säger ju nästan ingenting. Jag kommer inte exakt ihåg, men det kan vara att ha en samtalsgrupp per termin, den sorten. Men det säger ingenting om kvaliteten. På det hela säger det bara att det blev eller inte blev (präst 5).

Intervjupersonerna uttrycker en ambivalens inför mätbara mål, de betraktas å ena sidan som goda redskap för att se vad man ska ägna sig åt som kyrka, å andra sidan konstateras att de kvantifierbara målen inte har någon som helst inverkan på arbetet:

För strävandet efter att växa finns oavsett vilken siffra man sätter (som mål). Om det är tre eller fem, så det har ingen större betydelse kan jag se efter dom här åren. Det känns bara ”ja, ja det blev så här.” Oavsett hur mycket vi strävade efter det eller hur mycket vi tänkte på att vi ska öka så blev det så här. Det här blev resultatet och det betydde ingenting att sätta en siffra (pedagog 3).

En annan aspekt av målförståelse som kommer till uttryck i intervjuerna är att allt i verksamheten inte är mätbart. Intervjupersonerna konstaterar att när de räknar antal framkommer endast en enda aspekt av verksamheten. Det egentligt betydelsefulla för verksamheten, det vill säga vad som sker i en människa eller hurdan kvalitet det är på gemenskapen, anser man sig inte komma åt genom att räkna antalet.

Hur många som kommer till en verksamhet styrs enligt intervjupersonerna många gånger av faktorer som organisationen inte kan påverka, en sådan faktor är väderleken:

Vi vet att det kommer att komma fler till kyrkan för nu är väderleken si och så. Det är så många andra faktorer som spelar in. Det jag skulle vilja att vi månade mer om i kyrkan det är liksom att se ”vad gör vi av dom människor som kommer?” Blir dom ambassadörer för det vi jobbar för, nämligen evangeliet? Då har vi lyckats (präst 9).

Det yttre kvantitativa målet ses bara som ett skenbart mål, istället betraktas det inre växandet som det egentliga målet, men det är svårsmätbart. Mätande beskrivs som något organisationen har lånat in från samhället eller näringslivet. I intervjuerna uttrycks en frustration över den upplevda betoningen på antalets betydelse i verksamheter, och att man kan uppleva en vånda eller stress av att räkna huvuden:

Och jag kan ju känna att jag har hetsats av det, liksom "hur mycket jobbar du?", "hur många grupper har du?" (pedagog 7).

Och vi kan inte mäta varandra, för mäter vi varandra då blir vi ganska olyckliga till sist – det tror jag. Om vi börjar mäta varandra så tror vi till sist på att det som syns och det som hörs, han som syns eller hon som syns och hörs, att man kan mäta volymen så att säga, att han eller hon är viktigare än någon annan. Och det blir ju så fel, så totalt fel (präst 13).

I intervjumaterialet framkommer en önskan om att man hellre gör verksamhet som syftar till kvalitet än kvantitet, men intervjupersonerna uttrycker att det finns svårigheter med att skriva fram denna önskan i en verksamhetsplan. Att arbeta kvalitativt menar intervjupersonerna innebär bland annat att koncentrera arbetet på några få. En tanke som kommer till uttryck är att i en liten grupp går det lättare att på riktigt upptäcka den kristna tron som ett redskap för livet, än när gruppen utgörs av ett stort antal. I detta sammanhang förekommer begreppet "fullvärdiga medlemmar" (präst 1, pedagog 6, diakon 1). Begreppet innebär en förhoppning om att de personer som fått tolkningsredskap fortsätter sitt medlemskap, döper sina barn som därmed blir medlemmar. På så vis har kyrkan dragit nytta av att våga satsa på ett fåtal:

Jag tror att många av dom kommer att stanna kvar som medlemmar längre, och kanske till och med döper sina barn, och gifter sig och allt vad det nu är, begravs i kyrkan sen. Att det ändå hänger ihop. Än med dom som bara har vart med ett år max eller som aldrig kom dit eller dom som kom dit och vänder (pedagog 5).

När man satsar på ett fåtal individer är det lättare enligt intervjupersonerna att uppnå den kvalitet som man anser önskvärd. Exempel på önskvärd kvalitet är att man lär känna varandra, ger av sin tid och få den andre att känna sig delaktig. När man arbetar med en större grupp kan det vara svårare att uppnå detta, menar man. Huruvida det ska vara stora eller små grupper ses i materialet som en resursfråga där fler medarbetare kan arbeta tillsammans med större grupper till exempel inom konfirmand- och ungdomsarbetet:

Det (ungdomsarbetet) måste få kosta i både kronor och ören, men också i tid och resurser för att få ta plats. Ungdomar måste få ta plats, kyrkliga ungdomar. Och där tycker jag, där har vi ett mätbart instrument (budget).

Det som är mätbart "satsar vi verkligen på ungdomarna?" "gör vi verkligen det eller är det bara nåt vi säger?" (pedagog 6).

I intervjuerna uttrycks en skepsis mot verksamheter som drar mycket folk. Det framkommer ett ifrågasättande av huruvida verksamheter som drar mycket folk verkligen kan tjäna kyrkans egentliga syfte att sprida evangelium. Det finns dock vissa intervjupersoner som menar att kvalitet och framgång faktiskt går att bedöma utifrån antalet människor som kommer:

Ja man kan mäta framgång i antalet jag tror det, men så tänker jag "varför ska vi inte göra det då?" Om evangeliet är till för alla människor då ska man ju se till att många kommer. Sen kan man ju alltid säga, att det var en fin meditation med två stycken en timme. Det kan man alltid säga, och det kan ju vara en framgång att man kunde ha det och att det var vackert och så. Men ibland tänker jag att framgång är ju faktiskt också mätbart i kvantitet (präst 7).

Trots att intervjupersonerna uttrycker en skepsis mot de kvantifierbara målen, så utgör antalet deltagare en viktig del i intervjupersonernas egna berättelser om framgångsrika verksamheter. När intervjupersonerna ger exempel på vad som ses som framgång är det överlag berättelser om tillfällen då det kom många personer till gudstjänst eller församlingsverksamhet.

Checka av med högste chefen: verksamhetsuppföljning

Till arbetet med verksamhetsplan hör en årlig verksamhetsuppföljning, där ekonomi och verksamhet för det gångna året följs upp och sammanställs. Verksamhetsuppföljning beskrivs av intervjupersonerna som något man "bockar av", (pedagog 7) att man "checkar av" (präst 4) att man har gjort det man ska. Om det blev en avvikelse från verksamhetsplanen rapporteras det, men intervjupersonerna uttrycker en upplevelse av att ingen frågar varför och att avvikelser inte heller påverkar nästa års planering eller budget:

När jag inte har fått 21 konfirmander? Ja, det händer ingenting, utan det är bara att bestämma en ny siffra till nästa år (pedagog7).

Verksamhetsuppföljning sker i organisationen en gång per år. Utvärdering av det egna arbetet sker dock löpande under året, tillsammans med kollegor eller sin chef, eller en egen avstämning mot de egna målen. I intervjuerna framträder bilden att huruvida man gjort ett bra eller dåligt arbete bedömer man bäst själv, den egna inre värdeomätaren kan avgöra arbetets kvalitet. Bedömningen av arbetet sker bland annat genom att läsa av kroppsspråk och stämningen i rummet, men även huruvida människor vågar öppna sig och när det gäller ungdomar ifall de håller på med sina mobiler eller ej:

Man känner det tycker jag. Jag känner ju när jag når fram till ungdomarna när de lyssnar, det kan vara allt ifrån kroppsspråk på dom och liksom hur de bemöter mig (präst 12).

Förutom en själv, menar intervjupersonerna att de personer som de möter i arbetet kan avgöra arbetets kvalitet. "Förhoppningsvis märker mina ja kunder eller vad vi ska kalla dom för, om jag har gjort ett bra jobb" (diakon 4).

En genomgående åsikt är att man behöver vara på plats för att kunna avgöra arbetets kvalitet. Det får till följd att ens församlingsherde ej anses kunna bedöma verksamheten, då hen inte är med. Men ens chef kan dock få en god bild av arbetet genom samtal. Även antalet och statistiken lyfts fram som ett mått för att kunna bedöma ens arbete:

Ja det är svårt, min chef är ju inte med när vi har vår konfirmandundervisning, men det är klart att han på omvägar får veta vad som händer där också. Och jag pratar ju med honom själv ibland om hur det funkar (präst 12).

Ja politikerna skulle väl säga statistiken (som bedömningsmått på verksamheten). Och det är väl ett sätt att bedöma det på, självklart. Ett annat sätt är ju ungdomarna själva. När dom skriver i sina utvärderingar, då ser man ju där om det funkar eller inte. Och sen är det ju kollegor som kan säga det, som ser det. Och ibland händer det att föräldrarna också ser det och säger det. Sen oftast märker jag ju direkt om det funkar eller inte (pedagog 3).

En annan aspekt som lyfts fram är att utvärdering och uppföljning ibland ses som omöjlig, eftersom man arbetar på uppdrag av Gud. Intervjupersonerna hänvisar till att endast Gud vet vad arbetet egentligen betyder, och som människa kanske man både mäter och utvärderar fel:

Ja men för vem ska jag redovisa det för? Jag tar aldrig upp att jag sitter timmar i telefon på nätterna för någon, mer än för Gud Fader. Och det måste man också lära sig som präst – man behöver inte alltid redovisa, du är vigd. Och det är där som jag tycker att arbetsrätt och löftena skär sig (präst 6).

4.2.3. Organisationens drivmedel: pengar och tid

Hittills har arbetet med verksamhetsplan och uppföljning varit i fokus främst utifrån en resemetaforik, i det följande kommer ekonomi och arbetstid att vara i centrum. Det är två teman som aktualiserar organisationens och medarbetarens "drivmedel". Drivs organisationen av pengar? Och arbetar medarbetaren för att vara ledig? Temat ekonomi aktualiserar även medlemmen som grund för ekonomin, en grund som sviktar med tanke på det sjunkande medlemstalet.

Pengars betydelse

Det framkommer i intervjuerna en kritik mot att kyrkan genom verksamhetsplan och budget framställs som en organisation som "drivs med pengar" (diakon 7). När kyrkan uppfattar sig själv som en organisation som drivs av pengar, då menar intervjupersonerna att kyrkan har förlorat sitt fokus. De gånger när viktiga verksamheter skjuts upp till nästa budgetår, på grund av att det saknas utrymme i innevarande års budget, ses som exempel på när kyrkan förlorat fokus:

När det gäller ekonomi, det är klart att det är jätteviktigt. Men om pengarna skulle ta slut skulle vi lägga ned kyrkan då? Det kan vi ju inte göra den måste ju fortsätta, så det kan ju inte va viktigt, egentligen kan det inte spela nån roll alls. Som Jesus sa: ge det som kejsaren tillhör. Men det är klart att det får konsekvenser, för vi är ju vana vid att tänka att kyrkan är någonting som drivs med pengar. Och är det så att vi inte har pengar, så kan man ju inte göra saker då får vi vänta med det till sen "vi tar det nästa år om det får plats i budgeten eller så väntar vi till nästa år igen" (diakon 7).

Verksamhetsplan och budget betraktar god ekonomi som ett gott resultat, medan det är andra typer av resultat som lyfts fram av intervjupersonerna, såsom "växande", "mötesplats" och "mötet mellan himmel och jord". Intervjupersonerna lyfter fram att en församling som nått goda resultat kännetecknas dels av möjligheten till växt, dels att man ser varandra, dels att man tar tillvara på varandras gåvor, dels kan det vara ökat deltagarantal. På frågan vad ekonomin spelar för roll i en sådan församling framträder svaret: en viss roll men inte en avgörande. I intervjuerna uttrycks att en god ekonomi ses som eftersträvansvärt, eftersom den skapar tryggare arbetsvillkor och underlättar för anställda. Men den goda ekonomin är inget villkor för att vara en kyrka eller församling:

Visst underlättar en god ekonomi, det blir mindre stress, det blir mindre press. Jag tänker för själva gemenskapen skull så är det inte det mest väsentliga (pedagog 6).

Men jag tror inte att en församling blir lyckligare för att man har mycket pengar, det tror jag inte. Man kanske har resurser till just det man vill göra. Men så är det inte vi som anställda som är församlingen egentligen, utan vi är ju anställda för att stötta församlingen (pedagog 2).

Det finns även intervjupersoner som betonar att en god ekonomi och rikedom rent av kan vara ett hinder för kyrkan att nå ut med sitt budskap. Exempelvis när de mest utsatta inte känner sig hemma i påkostade och nyrenoverade församlingshem, då anser man att kyrkan har svikit sitt uppdrag. Mot en rik kyrka ställs en fattig kyrka, men vad en fattig kyrka

skulle innebära finns det ingen klar bild av. Dock lyfts den anglikanska kyrkan fram som en förebild med sina få anställda och många ideella:

Det kan man ju fundera på om det (ekonomin) spelar någon roll, eller om lite fattigdom skulle göra susen. Nu har jag aldrig jobbat i en väldigt fattig församling, så det kanske bara är en romantisering att det kommer vara jättemycket bättre och dom kommer koka soppa på en spik och alla kommer. Så det är nog bara en bild (diakon 5).

Medlemstapp inget bekymmer

Svenska kyrkans ekonomi är baserad på medlemsavgifter, avgifterna utgör den största inkomstkällan. De senaste 20 åren har Svenska kyrkan tappat cirka 1% av sina medlemmar varje år. På frågan om "medlemstappet" påverkar arbetet är svaret genomgående nej, medlemstappet är inget som märks eller påverkar det dagliga arbetet. Intervjupersonerna berättar att de aldrig kontrollerar huruvida någon är medlem. Andra menar att deras arbete främst riktar sig till icke-medlemmar och därför påverkas inte arbetet av medlemstappet. Varken medlemstapp eller begreppet medlem framstår som vägledande för arbetet, istället vägleds man av vistelsebegreppet:

För mitt arbete är vistelsebegreppet det viktigaste. Det betyder att människor som kommer till oss i församlingen angår oss oavsett om de är medlemmar eller inte. För min egen lön har det ju betydelse att det finns medlemmar som betalar. Så det är jag otroligt tacksam över att vi har ett system där medlemmar betalar. Så jag tycker att medlemsantalet oroar mig inte det minsta (diakon 7).

Trots att medlemstappet i längden kommer att leda till en minskad ekonomi och färre anställda medarbetare framstår det minskade antalet medlemmar varken som något som oroar eller påverkar arbetet:

Nej, det påverkar inte mitt arbete rent konkret ... usch så får man inte säga men det bekymrar mig inte. Det gör det väl på sätt och vis, och på ett sätt inte. På ett vis tycker jag att sekulariseringen är helt ok. På ett annat vis kan jag förstå att det är jätteviktigt att vi döper ungar för att vi ska få behålla vår standard på nåt vis och så vidare. Samtidigt så tänker jag på det här med dopet, jag tror att dopteologin i framtiden kommer att förändras, att vi inte kommer att så självklart hävda barndopet längre. Jag tror att det kommer att ske en utveckling, teologisk utveckling, därför att vi är sekulariserade (präst 4).

På sikt förändrar det mitt arbete eftersom, jag menar att om 30 år kommer vi vara i samma läge som engelska kyrkan. Vi kommer inte ha råd med några anställda, det är min fasta övertygelse. Och det är på sikt som det kan påverka mitt jobb, att jag kanske inte kommer att vara anställd i Svenska kyrkan. Att det kanske inte kommer att finnas pengar att betala min lön (pedagog 8).

Det finns dock intervjupersoner som utmärker sig och som ställer sig frågande dels till att icke-medlemmar låter sina barn vara med på kyrkans verksamheter, dels att icke-medlemmar besöker kyrkans verksamheter. De konstaterar att ingen annan förening tillåter före detta medlemmar att, utan kostnad, ta del av organisationens medlemservice eller medlemserbjudanden:

Alltså jag märker ju inte av det (medlemstappet). De kommer ju till öppna förskolan och barngrejor, nästan vilka som helst även om dom knappt är med. Det kan jag tycka är lite fräckt, men jag frågar ju inte folk vilka som är med. Men det kan ju nästan ibland va att människor kan gå ur och så kan dom ändå gå på verksamhet (pedagog 2).

På det hela taget påverkar det (medlemstappet) inte mig ett enda dugg, förutom att man kan konstatera att det är väldigt få andra medlems-sammanhang man kan få samma tjänst. Om jag går ur hyresgästföreningen så kan jag läsa på deras öppna sida, men jag får ingen rådgivning på gott och ont (diakon 5).

Att ta av sig skjortan: Tid och kontroll

Både diakoner och präster har arbetskläder, diakon- och prästskjortor, som vittnar om deras yrke. Kläderna återkommer i materialet ett flertal gånger i en metaforisk användning. Uttryck som "jag hänger inte av mig kragen på fredag klockan 17" (diakon 6), berättar om en nära identitet med sitt yrke som även uttrycks som en livsstil:

Jag är inte så bekväm med det där att prata om präst som ett arbete, utan jag brukar mer prata om det som en livsstil faktiskt (präst 2).

Till arbetets styrverktyg hör klockan som den neutrala objektiva registratören. Med hjälp av klockan kan man stämpla in och ut. Klockan registrerar tiden och berättar: nu sker arbetet. Det är dock få som uppger att de använder FLEX systemets stämpelklocka, utan arbetstider fylls i efteråt. Tidsredovisningssystemet FLEX uppfattar intervjupersonerna som starkt reglerande och begränsande. De uttrycker att systemet styr vilka tider de får arbeta, och hur mycket de får arbeta och att FLEX därmed innebär kontroll. Tre typer av kontroll ger intervjupersonerna uttryck för, nämligen kontroll för kontrollens egen skull, för medarbetarens egen skull och för organisationens skull:

Det handlar ju om förtroendesaker också, litar man på att jag gör mitt jobb eller? Det är en sån kontrollfunktion det här. Jag har fått förklarar att det är till för min skull så att jag inte jobbar för mycket. Men då kanske jag blir beordrad att sluta tro ett tag så att jag får vara ledig, eller hur ska jag förhålla mig till det? (diakon 2).

Intervjupersonerna uttrycker att kallelsen till sitt yrke går utöver de fyrtio timmar i veckan som man är anställd. Bakom kallelsen till själva yrket finns den kristna tron som förpliktigar att ställa upp utanför sin arbetstid. I materialet uttrycks även tanken på att kallelsen främst innebär att leva för Gud, och att det sedan kan ta sig olika uttryck. Intervjuerna visar att arbetet ses som en integrerad del av ens person och ens liv, vilket innebär att man inte gör någon egentlig åtskillnad mellan arbete och fritid.

Präster och diakoner använder tydligare ett kallelsevokabulär, trots det framstår ingen tydlig skillnad mellan yrkesgrupperna i hur mycket de är beredda att investera i sitt arbete i form av tid och mental energi. En pedagog tar explicit upp att begreppet kall inte är ett vanligt begrepp inom pedagogkåren, men att hen tydligt erfarit ett kall till att bli pedagog:

Jag har fått höra att det är lite ovanligt att med pedagoger som säger kall. Jag känner att jag fick mitt kall då, det var faktiskt i samband med min egen konfirmation. Där kände jag liksom att "du ska vara här" (pedagog 6).

Intervjuerna visar på stor benägenhet att arbeta mer än vad anställningen kräver. Gränsen mellan fritid och arbete beskrivs som luddig, suddig och otydlig. Intervjupersonerna berättar att de är beredda att svara i telefon och skicka sms på lediga dagar och på kvällstid, och arbeta på sin semester om det behövs, med motiveringen dels att det krävs för att göra ett gott arbete för den andre, dels för sin egen sinnesfrids skull. De arbetsuppgifter man utför under ledighet redovisar man inte i FLEX. Anledningen till det är flera, dels för att "administrationen" (administrationspersonalen) skulle bli tokig, dels för att det inte är tillåtet med så många arbetstimmar, dels att man inte får arbeta på de tiderna.

Intervjupersonerna ger uttryck för att uppdraget och ens egen kallelse inte tar slut i och med arbetsdagens slut, med konsekvensen att de inte kan bortse från människors behov. Det framstår som att möten med människor i behov kan ske när som helst under dygnets timmar, och det är möten man medvetet undviker att redovisa:

Men vadå! Jag kan inte jobba under annat, alltså Gud är den högste chefen och jag kan inte göra avkall på när människor ropar. Och ändå kan jag stänga av telefonen så jag har inte den på. En del människor tror att man har på den jämt. Men jag måste få agera utifrån den kallelse jag har så är det (diakon 1).

Och det är det jag menar med FLEX timmar, ska jag skriva upp allting så? Nä, det tillhör att vara kristen tänker jag. Man behöver inte vara diakon för att lyssna på några, utan då är jag ledig diakon fast jag är kristen människa (diakon 6).

Ytterligare en anledning som uppges för att inte redovisa det korrekta antal timmar i FLEX, är att det anses ofta innebära krångel och att det tar energi.

Kallet ses som en stark drivkraft i arbetet, men det framgår inte att den flytande gränsen mellan arbete och fritid självklart förstås som ett problem för den enskilda medarbetaren. Däremot uttrycker man att arbetets diffusa gränser kan påverka ens familj och då innebära problem:

Kanske inte ett bekymmer för mig, men jag tänker att det handlar om min familj lite grann, eller mina barn som ser att "jaha nu måste mamma jobba" eller kanske dom inte förstår riktigt än. Men ändå tänker jag, det tar min tid som jag kanske vill ha med min familj eller göra någonting annat (pedagog 5).

För att lösa att man bryter sin ledighet framkommer i materialet bruket av ett eget tidsräkningssystem med olika typer av ledigheter, dels ledigheter som är tänkbara att avbryta, dels ledigheter som är möjliga att jobba lite grann på, och ändå se sig som ledig, dels ledigheter som är absoluta:

För ibland kan jag märka att ledigt inte är så ledigt som jag skulle önska. Jag har olika slags ledigheter i min mentala skalle. Det finns dom när jag inte är tillgänglig, det är kompromisslöst. Jag tar inte mässa för nånting, jag kan inte. Så finns det andra som det inte är så känsligt, men skulle jag hoppa in och ta en mässa eller byta nånting så blir ju det arbetstid. Jag har olika slags former av ledigheter i mitt eget system men det är min privata ordning (präst 5).

En intervjuperson utmärker sig i relation till temat arbetstid och fritid. Personen i fråga betonar att arbetsgivaren köper 40 timmar i veckan av hen. Men inom dessa timmar menar hen att det ska finnas tid till förfogande, det vill säga tid som inte är planerad och som kan användas om människor kommer oplanerat och behöver hjälp:

Det jag vill kunna ha till människor är tid. Jag tjarar ofta om att diakoner måste ha drälltid. Fullbokat för en diakon borde vara det som är halvbokat för en annan. Alltså det ska finnas den här drälltiden. För det tror jag är det vi just nu behöver i vårt samhälle, vi behöver tid (diakon 4).

En vanlig kritik som framkommer gentemot FLEX är dels att systemet inte kan visa sanningen om arbetstiderna, dels att om man följer de arbetstider som FLEX föreskriver drabbas tredje part. Intervjupersonerna menar att de som drabbas är människor vilka söker upp kyrkans medarbetare under obekväma tider på dygnet, när FLEX anser att arbetsdagen är slut. Även om

en frustration över systemet framkommer, uttrycks samtidigt en tacksamhet att systemet ger en överblick över hur mycket man arbetar och man kan få ut sin ledighet:

Men därför när jag säger att det här med att räkna arbetstimmar, FLEX, har hjälpt mig otroligt mycket! Den är helt nödvändigt för att jag ska hålla ordning på mig själv (diakon 7).

Jag tillhör dom som tycker att det är bra, och det hjälper mig att ha koll. För ibland så kan jag tycka att jag jobbar väldigt mycket, men så räknar jag på timmarna och konstaterar "jag har faktiskt inte jobbat mer än fyrtio timmar den här veckan". Jag har varit lite uppsplittrad och jag har inte hunnit, jag har så många andra saker jag vill göra, men jag har faktiskt inte jobbat mer än fyrtio timmar (präst 1).

Kännetecknen för metaforer i relation till administrativt arbete

En "gemensam väg" som snarare förstås som "gamla hjulspår" genom ett "administrativt träsck", vilken logik frilägger metaforerna? Är det verkligen resans logik? Snarare framstår det som en resa med förhinder, där resan går trögt och drivmedlet ifrågasätts.

I berättelserna om idealet framträder en idé om en förnuftig, rationell ordning att bygga arbetet på. I idealet bygger verksamhetsplanen på den tidigare gjorda verksamhetsuppföljningen och på en grundlig omvärldsanalys. Med hjälp av dessa anses det möjligt att sätta rimliga mätbara mål, som kan nås genom medarbetarnas arbete. Planering och utförandet av arbetet är i tidshänseende åtskilda, först sker en framåtsyftande planering som åtföljs av arbetet som uppfyller planerna.

I intervjuerna berättas om en förväntad värld som kännetecknas av rationalitet, automatik, döda ting och statiskhet och som framstår som svår att förändra, men som paradoxalt nog ses kunna ge stöd och struktur till verksamheten, samt innebära en gemensam väg. Metaforerna bildar ett mönster av en förnuftig och rationell värld, närmast ett maskineri där kuggar fäster i varandra och driver arbetet framåt. Som tidigare togs upp i kapitel 3 är "maskinen" den metafor som dominerat och strukturerat förståelsen av organisation sedan industrialiseringen. Jag vill i det följande ta fasta på det rationella, det gemensamma och det förutsägbara som kommer till uttryck i intervjuerna och använda maskinen som en grundmetafor. Det är en metafor utan biblisk anknytning till skillnad från de andra bärande metaforerna. Vad är kännetecknande för organisationen som maskin? Vad är utmärkande drag i relation till arbetets syfte och mål? Främst kan man säga att idén skiljer mellan organisationens processer, där ledningsprocessen inbegriper planering, organisering, beslut, samordning och kontroll, men är åtskild från själva arbetsutförandet. Ledningen står alltså för planering och innovation medan arbetaren står för utförandet av arbetet. Ytterligare kännetecknen för arbetet i maskinmetaforen är att

tydliga mål och en utstakad väg dit, ses som en förutsättning. Vidare anses målen kunna brytas ned vid behov, på så vis går arbetet att specificera i detalj och alla kan veta vad som förväntas av dem.²⁵⁵

Församlingsverksamhetens strukturerande metaforer ger medarbetaren en aktiv roll, även om det är en roll som befinner sig i spänning mellan en närmast instrumentell förståelse och en förståelse av att vara avgörande för arbetets utformning. Hur strukturerar maskinmetaforen förståelsen av medarbetaren? En förståelse är att medarbetaren blir en kugge i ett hjul, och denna kugge bidrar till att maskinens arbete drivs framåt. Idén om att ledningens uppgift är att tänka och medarbetarens uppgift är att utföra innebär en extremt instrumentell förståelse av medarbetaren, och som person blir medarbetaren i det närmaste utbytbar. Även om de andra metaforerna har instrumentella drag så uttrycker dessa en kreativ aktivitet kopplad till medarbetaren, såsom att bygga, skapa, resa och så. I en maskinmetaforik framträder inget utrymme för den individuella kreativa medarbetaren. Uppgiften förstås istället som att leverera vad någon annan har planerat, medarbetaren blir i det närmaste osynlig. Personliga kunskaper och erfarenheter kan inte härbärgeras i maskinmetaforen utan istället strukturerar metaforiken likhet. Olikt och individuella särdrag blir snarare käppar i hjulet inom maskinmetaforikens förståelse av arbetet.

4.3. Likheter och skillnader metaforer emellan

Ett antal metaforer förekommer i materialet. I relation till arbete med församlingsverksamhet har jag identifierat fyra tydliga grundmetaforer, "kroppen", "byggnaden", "växtriket", "resan". Dessa metaforer innebär en kreativ eller organisk rörelse av något slag, och de ger även medarbetaren en aktiv roll i arbetet. Metaforanvändningen i relation till det administrativa arbetet med styrverktygen uppvisar inte samma enhetlighet, men de metaforer som används strukturerar i huvudsak arbetet som något närmast mekaniskt, upprepande och rationellt. Inom ramen för metaforiken struktureras förståelsen av medarbetarna som kuggar i ett hjul. På ett sätt tar man därmed aktiv del i arbetet, men det sker inte utifrån medarbetarens egen personlighet och egenskaper.

Det finns även likheter mellan de metaforer som strukturerar det administrativa arbetet och det verksamhetsnära arbetet. I kroppsmetaforen och i maskinmetaforen finns en åtskillnad mellan tanke och handling, som även indikerar en typ av hierarki mellan hjärnan och den övriga kroppen. Samordningsaspekten framstår som en annan likhet mellan dessa metaforer, där alla delar verkar för helheten och att det finns en automatik i

²⁵⁵ Grey. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*, 53.

samspelet.

När intervjupersonerna berättar om det administrativa arbetet framkommer ibland en frustration, och det framstår som om berättelsen om detta arbete sker utifrån en annan logik. Vi kan redan nu ana att logikerna konkurrerar med varandra när det gäller synen på medarbetaren. Men inom vilka fler områden skapas spänningar? Hur ser logikerna ut som gör anspråk på att strukturera arbetet? Vad kännetecknar logikerna? I syfte att ta mig an dessa frågor kommer jag i nästa kapitel dels att belysa de verksamhetsnära metaforernas gemensamma aspekter vilka tillsammans bildar en logik, dels att belysa gemensamma aspekter för de metaforer som strukturerar arbetet med administrativa uppgifter som i sin tur bildar en annan logik. Det har blivit dags att identifiera institutionella logiker i Svenska kyrkan, logiker som strukturerar synen på arbetet och dess syfte.

5. Institutionella logiker i Svenska kyrkan

Institutioner har en förmåga att vara så självklara att de inte uppmärksammas, de tas för givet, ändå är det i förhållande till dem som aktören skapar sina preferenser. Utifrån institutionella logiker tillskrivs tankar och handlingar mening och rationalitet, med konsekvensen att det som bedöms vara bra, lämpligt och möjligt utifrån en logik kan bedömas som "trams" i en annan.

I detta kapitel kommer fem aspekter identifieras som tillsammans utgör en institutionell logik för arbete: 1) vilken roll medarbetaren tillskrivs 2) vad som driver och motiverar arbetet 3) vad som är styrande för arbetet 4) hur arbetets resultat avgörs 5) vad arbetsprocessen kännetecknas av. Kapitlet är upplagt på följande vis: Först står de gemensamma aspekterna i de verksamhetsnära metaforerna i fokus, vilka tillsammans bildar en logik för arbetet. Sedan följer de gemensamma aspekterna av det administrativa arbetets metaforer som i sin tur utgör en annan logik för arbetet. Slutligen vill jag lyfta fram i vilka avseenden de två logikerna kolliderar.

5.1. Den verksamhetsnära logikens aspekter

I relation till arbetet med församlingsverksamheten har fyra grundmetaforer framträtt: kroppen, byggnaden, växtriket och resan. Dessa används omväxlande av intervjupersonerna, det vill säga, de använder sig av alla fyra metaforer när de talar om sitt arbete. Denna typ av användning föranleder mig att lyfta fram fem likartade aspekter hos metaforerna: instrumentellt, kallelsedrivet, uppdragsstyrt, kontextnära och oavslutat. Dessa aspekter skapar tillsammans en logik som strukturerar vad som är bra och dåligt, lämpligt och olämpligt, möjligt och möjligt i förhållande till medarbetarens syn på sig själv, organisationen och församlingsarbetet i Svenska kyrkan.

5.1.1. Medarbetaren: instrumentell och kallad

Metaforerna kommunicerar tanken att medarbetaren ses som instrumentell för någon annans vilja. Samtidigt som medarbetaren enbart förstås som ett redskap, en möjliggörare, medvandrare eller en kroppsdel, förstås arbetets kvalitet som avhängigt redskapets kvalitet. Denna syn på medarbetaren som outhärlig för arbetet medför konsekvenser för kunskapssynen. Kunskap kännetecknas av att den är dold, personlig, kontextberoende och innefattar självkänedom och färdigheter baserade på erfarenhet.

Kontexten ses som avgörande för vilken typ av kunskap man behöver använda sig av. Den kunskap man har tillägnat sig genom studier ses som en grund för arbetet, men spelar mindre roll i det vardagliga arbetsutövandet.

5.1.2. Kallelsedrivet arbete

Till den instrumentella självbilden hör erfarenheten av ett kall. Intervju-personerna uttrycker en tidig upplevelse av ett kall, oavsett om de växte upp i ett hem där man uttalat trodde på Gud eller inte. Flera berättar om erfarenheten av att känna sig buren av något gudomligt i barndomen, och att man först i samband med konfirmationen fick ett språk för den erfarenheten. Kallet ses som starkt identitetsskapande där värderingar och ideal är internaliserade och motiverande. I den bemärkelsen kan arbetet förstås som kallelsedrivet. Kallelsen utgör den innersta motivationen för arbetet, samtidigt fungerar arbetet i sig som starkt motiverande – för man vet att man utför sin kallelse. Arbetet som identitetsskapande medför konsekvenser för synen på relationen mellan arbete och fritid. Det framkommer att gränsen där emellan inte alltid framstår som skarp.

En återkommande tanke som uttrycks, och som framstår som paradoxal i sammanhanget är tanken på att arbeta bort sig själv. Trots att arbetet förstås som kallelsedrivet och identitetsskapande, uttrycker man att ideella personer skulle kunna överta ens arbetsuppgifter. Anställda medarbetare ska istället för verksamhet samordna verksamheter som drivs av ideella. Intervjupersonerna uttrycker att verksamheten ofta blir bättre när ideella personer är med och driver, bland annat för att de bidrar med andra perspektiv. Det anses överlag eftersträvansvärt att ideella är med och arbetar i verksamheten och ideella krafter ses som kyrkans framtida väg. Men tanken på att arbeta bort sig själv framstår som inkoherent i förhållande till det kallelsedrivna arbetet.

5.1.3. Arbetet som uppdragsstyrt

Arbetets *var* och *när* styrs främst av uppdraget i relation till medmänniskan och vistelsebegreppet. Det är således inte klocktiden i första hand som avgör och styr arbetet, utan uppdraget. Snarare framstår tiden i betydelsen kvantitativ tid eller klockans tid, varken som central för arbetets utförande eller dess resultat. Det uttrycks en oförutsägbarhet med avseende på resultatet, resultatet ligger bortom klockans tid men även bortom medarbetarens kontroll och ansträngning. Istället ses Gud som den som ytterst skapar resultat. Växtrikesmetaforiken kan i ett avseende sägas beröra tiden. Metaforen innebär att det finns tid för sådd, växt och skörd, men om inte förutsättningarna för växt finns blir det oavsett tid inget resultat.

5.1.4. Kontextnära uppföljning

Grundmetaforerna belyser arbetets beroende av kontexten, särskilt i form av den andres behov och önskan. Kontextnärligheten medför att arbetet många gånger framstår som oförutsägbart, vilket skapar en beredskap för det oväntade, något som kräver flexibilitet. Den direkta arbetsituationen förstås som avgörande för att bedöma hur väl arbetet fungerar och med vilken kvalitet det utförs. Det sker bland annat genom observationer av kroppsspråk och stämning i rummet. Betoningen på kontextnärlighet för att bedöma arbetet medför att ens chef anses vara för långt borta för att kunna bedöma arbetet. Kontextnärlighet och flexibilitet blir kännetecknande både för arbetet och för vad som krävs av medarbetaren.

5.1.5. Arbetet som en oavslutad process

Alla fyra metaforerna berättar om arbetet som ett skeende. Det framkommer ingen tydlig början, inget tydligt slut, utan arbetet ses som ständigt pågående och oavslutat. Tydligast framkommer arbetet som skeende i växtrikes- och resemetaforerna, fröets pågående växt och resan som fortsätter även efter det att medarbetaren lämnat den. I kropps- och byggnadsmetaforiken framstår inte arbetet som lika oavslutat. Vid första anblicken förefaller dessa metaforiker tala om statiska strukturer och funktioner mellan kroppens och husets delar. Men om de endast betraktas ur det statiska perspektivet missar man lätt att metaforikerna i en kristen kontext talar om något ofullbordat. Huset är under konstruktion, och bibeltexterna talar om levande stenar som skapar bilden av ett organiskt hus som över-skrider både tids- och generationsgränser. Kroppsmetaforen Kristi kropp berättar om en kropp vars gränser har trasats sönder och inte längre är en hel kropp. Den sargade Kristi kropp berättar om ett skeende som går från liv till död, och så åter till liv och uppståndelse. Detta skeende tillämpas på kontexten här och nu, men ses även som ett framtida skeende då Gud helar världen och avslutar tiden och tillvaron så som vi känner den.

5.1.6. Brytpunkter mellan de verksamhetsnära metaforerna

Som jag ovan har visat finns det tydliga gemensamma aspekter mellan metaforerna, men de skiljer sig åt i synen på organisationens gräns och de inbördes relationerna.

Det finns en spänning mellan de verksamhetsnära metaforerna när det gäller synen på organisationens gräns. Inom ramen för kropps- och byggnadsmetaforiken framkommer tydligt en fokusering på organisationens gräns. I metaforerna är det givet vad gemenskapen skapar: ett hus och en kropp – två entiteter med tydliga former och gränser.

Dessa gränser framstår inte som förhandlingsbara utifrån den andres (den hjälpsökande eller den tillhöriga) behov, utan snarare finns det något givet som den andre får anpassa sig till. Båda metaforikerna uttrycker att gemenskapen blir ett synligt tecken för kyrkan, på så vis skapas en gräns mellan de som delar kyrkans gemenskap och de som inte gör det. Dock skiljer sig de två metaforikerna åt med avseende på det formella medlemskapet. Byggnadsmetaforens gemenskap ses som oberoende av formellt medlemskap, medan kroppsmetaforens relation till dopet även skapar en koppling till det formella medlemskriteriet.

Som jag tidigare underströk finns det starka ideal beträffande kroppen, den ses som ett "projekt" som man idag lägger mycket tid och pengar på. Det finns ytterligare en aspekt av ideal i relation till funktion i både kropps- och byggnadsmetaforen. Idealet säger att om alla delar befinner sig på rätt plats, får man ett funktionellt hus och en fungerande kropp. Detta medför att båda metaforikerna vid första anblicken har svårt att strukturera och härbärgera Svenska kyrkans strävan efter exempelvis öppenhet och växande. Som tidigare påpekats förekommer varken kroppen eller byggnaden särskilt ofta som metafor för organisationen, till skillnad från metaforerna mötesplats och växtplats. En tänkbar orsak till detta kan vara just att kroppen och byggnaden inte tydligt strukturerar den önskan om öppenhet och flexibilitet som intervjupersonerna ger uttryck för. Istället används dessa metaforer främst i relation till vem man själv är – en hand eller en röst, och vad ens uppdrag innebär – bygga och möjliggöra. Men kroppen och byggnaden kan utifrån en kristen kontext utmana det ideala och det statiska i metaforerna, eftersom Kristi kropp alltid är en sårad kropp och byggnaden befinner sig under konstruktion av "levande stenar".

Till skillnad från kropps- och byggnadsmetaforiken uttrycker inte växtrikes- och resemetaforiken något starkt fokus på organisationens gräns. Dessa metaforer öppnar för förståelsen att resan och växandet ser olika ut för människor, och att allas upplevelser kan höra hemma i kyrkan. Det framkommer heller ingen gräns mellan profant och andligt, utan de hålls samman i metaforerna och andlig växt utskiljs inte från själslig eller social växt. Metaforerna i sig berättar om mänskligt liv överallt, oavsett kyrkan. Kyrkan kan inom ramen för metaforikerna snarare ses som en del av livets väg, som en del av ett redan existerande vägnät eller växtrike. Det innebär att båda metaforerna har möjlighet att strukturera öppenhet och flexibilitet som kännetecknande för organisationen och arbetet.

De verksamhetsnära metaforerna skiljer sig även åt med avseende på hur de strukturerar relationer. Kroppen och byggnaden innefattar och strukturerar gemenskap och relation, som individ är man en del av en helhet. Dessa metaforer förutsätter flera personer i gemenskap som står i ett ömsesidigt beroende till varandra. Kroppsmetaforen implicerar dessutom en makt- och värdehierarki mellan kroppens delar, en hierarki som ytterst

är baserad på Kristus som huvudet.²⁵⁶ Även i byggnadsmetaforen finns en hierarki kopplad till Kristus, han utgör byggnadens hörnsten. Det finns en dubbelhet i dessa metaforers möjlighet att strukturera relationer. De kan både förstås som ett ömsesidigt beroende och en hierarki. Byggnadsmetaforen väcker ytterligare frågor om makt. Vem har makten att bygga? Vem formar huset, sänker trösklar och höjer taket? I intervjuerna framstår ofta medarbetaren som den aktive som bygger och formar huset, maktaspekten nämns däremot inte av intervjupersonerna själva. Relation, gemenskap och hierarki utgör inga framträdande aspekter i resans och växtrikets metaforer. Metaforerna förutsätter inget större antal personer, ett möte kräver endast två individer och att växa eller att resa kan förstås som något man ytterst kan företa sig ensam. Även om dessa metaforer inte strukturerar gemenskap på ett självklart sätt, återfinns temat några gånger inom resemetaforiken som en tillfällig gemenskap som uppstår längs livets väg.

Fyra metaforiker som används växelvis av intervjupersonerna har visat sig vara bärande för arbetet. Varför så många? En metafor kan inte säga allt, utan den framhäver vissa aspekter av ett fenomen och döljer andra. Eftersom rese- och växtmetaforen inte strukturerar gemenskapsaspekten föranleder det bruket av kropps- och byggnadsmetaforer, trots deras svårigheter att härbärgera öppenhet och flexibilitet. Likaså framstår enskilda möten utan koppling till gemenskapen som aparta och närmast meningslösa om man endast resonerar utifrån kroppsmetaforiken. På ett sätt utgör var och en av metaforerna sin egen logik, men det är inte endast en metafor som används utan fyra. Gemensamt fångar de in olika aspekter av arbetet, organisationen och medarbetaren och skapar därmed en mer heltäckande bild. Detta möjliggör att med utgångspunkt i de gemensamma aspekterna identifiera en bärande institutionell logik, som strukturerar förståelsen av arbetet och självbilden. En logik som jag fortsättningsvis kommer att kalla verksamhetsnära logik.

²⁵⁶ Bland annat har metaforen Kristi kropp använts för att legitimera kvinnors underordning. 1 kor 11:3. "Nu vill jag att ni skall veta att Kristus är varje mans huvud, att mannen är kvinnans huvud och att Gud är Kristi huvud".

5.2. Den målrationella logikens aspekter

I förhållande till det administrativa arbetet finns, som tidigare sagts, inte samma enhetliga metaforanvändning. Men jag menar, trots bredden av metaforer pekar dessa mot en mekaniserad målrationell förståelse av arbetet. Denna förståelse avgör vilken roll medarbetaren tillskrivs, vad som driver och motiverar arbetet, vad som är styrande för arbetet, hur arbetets resultat avgörs samt vad som kännetecknar arbetsprocessen.

5.2.1. Framåtsyftande rationalitet genererar en kugge i ett hjul

I de metaforer som används finns en aspekt som gör gällande att arbetet går att förutsäga och att det är möjligt att sätta mätbara mål. Idén om mål påverkar både synen på medarbetaren och vad som motiverar och styr arbetet. Genom att använda tydligt formulerade och mätbara mål framstår det som om organisationens handlande bygger på en målrationell intention, snarare än individers egna preferenser. Det framåtsyftande perspektivet innefattar en syn på kunskap som explicit, det innebär att kunskapen kan formuleras och synliggöras i exempelvis tydliga mål. Utvärdering sker inte i förhållande till den konkreta situationen, utan sker i relation till de uppsatta målen. Kontexten ses inte heller som avgörande för arbetets utförande, utan istället anses planering och strategi vara det som genererar handling och utförande. Inom ramen för en maskinmetaforik skapas en förståelse av medarbetaren som en producent, eller en kugge i ett hjul, som endast ska utföra redan planerad verksamhet.

5.2.2. Arbetet som ekonomidrivet

Eftersom verksamhetsplanen hör samman med budget skapas ett starkt band mellan verksamheten och ekonomin. Detta skapar i sin tur förståelsen att endast arbete som ryms inom budget ska utföras, och därmed framstår ekonomi och pengar som en central drivkraft för organisationen kyrkan. Huruvida nya verksamheter ska etableras avgörs främst av om de ryms i budget och inte av medarbetarens egna preferenser eller kontextens behov. Ytterligare en aspekt av ekonomin är medlemmen som är av största betydelse för Svenska kyrkans ekonomi. Den medlemsbaserade ekonomin kan generera en förståelse av att verksamheten främst behöver syfta till att behålla medlemmar eller attrahera nya medlemmar.

5.2.3. Klockstyrt och mål motiverat arbete

Jämte mätbara mål som motiverande och styrande för arbetet, ses klocktiden som styrande. Tiden som objektiv och kvantitativ är grundförutsättningar för verksamhetsplan och budget, de löper årsvis och målen är tidsatta. Själva arbetstiden redovisar medarbetarna i tidsredovisnings-systemet FLEX, ett system som syftar till kontroll och överblick över arbetstimmarna. Verksamhetsplan, budget, verksamhetsuppföljning och FLEX bygger på klockans tid, därmed struktureras förståelsen av arbetet som mätbart och möjligt att planera utifrån kvantitativ klocktid.

5.2.4. Kontextoberoende uppföljning

Mätbara mål som är kopplade till ekonomi och tid möjliggör en förståelse av uppföljning som oberoende av kontexten. Det betyder, att det inte krävs någon närvaro i verksamheten för att kunna avgöra eller förstå en verksamhets resultat. Istället går resultatet att avläsa i verksamhetsuppföljningen som är kopplad till verksamhetsplanens mål. Man behöver alltså ingen personlig erfarenhet eller kontextnärlighet för att förstå huruvida arbetet har bidragit till måluppfyllelse. Genom användandet av den nationella *Modell för verksamhetsindelning* skapas förståelsen att den lokala kontexten är möjligt att släppa, och istället förstå arbetet som jämförbart med alla landets församlingar oberoende av kontext.

5.2.5. Arbetet: en gemensam väg med start och mål

Karaktäriserande för arbetsprocessen kan sägas vara idén om en "gemensam väg", trots att intervjupersonerna ger uttryck för en kluvenhet beträffande verksamhetsplanen. Det framkommer en önskan om vad den borde vara, kontra vad den faktiskt är. Å ena sidan uttrycks att verksamhetsplan och uppföljning borde vara det viktigaste de gör och utgöra en gemensam väg. Å andra sidan blir verkligheten något annat. Ett målrationellt tänkande bygger på att det är möjligt att explicit formulera kunskap om arbetet och därmed göra den delbar utanför professionen. "Vägen" som metafor innebär en början och ett slut, och när resan delas med andra blir även målet gemensamt. Metaforiken skapar en förståelse av arbetet som möjligt att dela mellan varandra, och att det är en process med tydlig början och slut.

Den logik som metaforikerna frilägger sätter mål och rationalitet i centrum, en logik jag fortsättningsvis kommer att kalla den målrationella logiken.

5.3. När världar kolliderar

"Lite fattigdom skulle nog göra susen" eller "om det (verksamheten) får plats i budgeten", – det är två påståenden från samma organisation, som visar på spännvidden mellan de institutionella logikerna och de spänningar som där kan skapas. De identifierade institutionella logikerna, den verksamhetsnära och den målrationala, "sätter spelreglerna" och strukturerar förståelsen av arbetet och medarbetaren. De definierar vad som är bra och dåligt, möjligt och omöjligt, lämpligt och olämpligt. Detta medför konsekvensen att en handling som framstår som rationell och rimlig i en logik kan framstå som meningslös i en annan. De två identifierade institutionella logikerna definierar 1) vilken roll medarbetaren tillskrivs 2) vad som driver och motiverar arbetet 3) vad som är styrande för arbetet 4) hur arbetets resultat avgörs 5) vad arbetsprocessen kännetecknas av. Det är med avseende på dessa aspekter som logikerna skiljer sig åt.

Tabell 1 De institutionella logikernas aspekter.

Aspekter	Den verksamhetsnära logiken	Den målrationala logiken
Medarbetaren	Kallad och instrumentell	Kugge i ett maskineri
Drivande och motiverande för arbetet	Kallelsen	Ekonomi och målskrivningar
Styrande för arbetet	Uppdraget	Tid och målskrivningar
Hur avgörs resultat	Kontexten	Uppföljning i relation till tid, målskrivningar och ekonomi
Arbetet karaktär	Pågående och oavslutat	En gemensam väg från start till mål

Den verksamhetsnära logiken framstår som välinternaliserad bland annat genom studier, praktik och arbete, samt genom organisationens egen historia och ideal och lärdomar från kollegor.

Det innebär att de krav den verksamhetsnära logiken ställer, exempelvis att vara uppdragsstyrd, inte uppfattas som något utifrån kommande. Istället erfars kravet vara en given del av en själv och av arbetat i kyrkan. Den målrationala logiken uppfattas däremot som en utifrån kommande logik som man måste förhålla sig till, och som skapar ambivalens. Förhållande till tidredovisningssystemet kan ses som ett exempel på ambivalensen, där man uttrycker att systemet innebär både en negativ kontroll och en god överblick av arbetstiden. Ett annat exempel är förståelsen av verksamhetsplanens betydelse, den uppfattas både som en gemensam väg och ett "hitte-på-dokument".

De institutionella logikerna strukturerar förståelsen av arbetet och medarbetaren, vilket medför olika konsekvenser för vad som anses prioriterat och hur framgång bedöms. Men det är inte endast arbetets *när* och *var*, eller dess uppföljning och planering som struktureras av logikerna. Jag menar att de institutionella logikerna även medför konsekvenser för en grundläggande syn på kunskap, tid och mål.

I den verksamhetsnära logiken ses arbetet avhängigt medarbetaren, som förstår sig som både instrumentell och nödvändig för arbetet. Kunskapen om arbetet blir därmed också beroende av medarbetaren och kan ses som personlig och byggd på erfarenhet. Det får till följd att det anses svårt att formulera arbetet och dess mål i mätbara termer. Istället är det kontext-närheten och den professionella kunskapen som avgör både arbetets utförande och dess kvalitet. Den verksamhetsnära logiken kan sägas vara dominerad av en tyst kunskap, som är personlig och byggd på erfarenhet. Detta till skillnad från den målrationala logiken som ser kunskapen som explicit. I den målrationala logiken anses det möjligt att formulera sig om arbetet skilt från kontexten, i exempelvis kvantitativa termer, vilket skapar förutsättningar för jämförelse mellan församlingar. Kunskapen om arbetet blir på så vis inte enbart förbehållet professionen, utan kan göras delbar med andra och fungera som en gemensam väg mot ett gemensamt mål.

I den verksamhetsnära logiken framstår inte klocktiden som central eller styrande för arbetet. Istället styrs arbetet främst av uppdraget och den andres behov, dessa blir avgörande för när arbetet sker. Den svaga kopplingen till en objektiv klocktid skapar en stark kontrast gentemot den målrationala logikens förståelse av klocktiden som styrande för arbetet. Till exempel går arbetet att planera och följa upp utifrån kalenderår.

Mål och ekonomi anses i den målrationala logiken vara både drivande och motiverande för arbetet. Mål, strategi, utförande och uppföljning dominerar idén om arbetet, som förstås som en tydlig process med start och mål. I den verksamhetsnära logiken drivs arbetet snarare av medarbetarens kallelse, att arbetet i sig både ses som motiverande och att det utgör själva målet. Det finns ingen tydlig startpunkt eller mål för arbetet, utan det uppfattas snarare som ett oavslutat skeende där Gud i ett eskatologiskt perspektiv ger resultatet. Mötet mellan den målrationala logiken och den verksamhets-nära logiken skapar spänningar och konfliktsituationer i det vardagliga arbetet. Men som jag har visat ovan kolliderar de även på ett mer grundläggande plan som gäller synen på kunskap, tid och mål. Dessa kollisioner skapar en typ av grundkonflikter som kommer att närmare analyseras i nästa kapitel.

6. Konkurrerande logiker

I detta kapitel kommer frågorna om vilka typer av konflikter som uppstår, vad konflikterna handlar om och i vilka situationer konflikterna kommer till uttryck, att vara drivande för analysen. Utgångspunkt för denna analys är det föregående kapitlets slutsats, nämligen att det finns grundkonflikter mellan de två logikerna inom tre områdena: *kunskap*, *tid* och *mål*. Dessa ser jag ser som huvudområden inom vilka det uppstår konflikter mellan logikerna, konflikter som rent konkret kan ta sig uttryck i en mängd konfliktsituationer i det vardagliga arbetet.

6.1. Kunskap

Den första konflikten som jag valt att lyfta fram handlar om synen på kunskap. Begreppet kunskap är mångfacetterat och diskussionen om kunskapens natur sträcker sig över århundradena.²⁵⁷ I mötet mellan den målrationala logikens krav på artikulerbarhet och transparens, respektive den verksamhetsnära logikens krav på erfarenhet och kontextnärhet uppstår ofta konflikter som i grunden rör kunskapens natur. I de följande avsnitten kommer dels logikernas olika syn på kunskap att belysas, dels de situationer där konflikter kommer till uttryck att lyftas fram.

6.1.1. Kunskap som vetande och färdighet

Den kunskapssyn som kommer till uttryck i den målrationala logiken går att förstå utifrån begreppen *vetande* och *explicit* kunskap. Denna typ av kunskap kännetecknas av objektivitet och är formulerbar i både kvantitativa och kvalitativa termer. Det innebär att kunskapen blir överförbar både inom en organisation och mellan individer, och blir möjlig att lagra i form av siffror och dokument.²⁵⁸ Jörgen Sandberg och Axel Targama ger följande definition av denna form av kunskap: "vetande är kunskap som kan uttryckas med och formuleras med ord i tal och skrift, med siffror, formler, och liknade."²⁵⁹ Det är i ljuset av *kunskap som vetande* som den målrationala logikens krav på handlingar, såsom verksamhetsuppföljning, verksamhetsplan och budgetarbete blir rimlig och rationell.

Kunskapssynen i den verksamhetsnära logiken kan beskrivas med hjälp av begrepp som *tyst kunskap* och *färdighet*. Att den är tyst innebär att den är personlig och präglas av insikt, intuition och erfarenhet.²⁶⁰ Detta får till följd

²⁵⁷ För översikt se t ex Benner & Widmalm (2011) *Kunskap*.

²⁵⁸ Nonaka & Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*, 61.

²⁵⁹ Sandberg & Targama (2013). *Ledning och förståelse*, 94.

²⁶⁰ Nonaka & Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*, 8. Se även Stangeland Kaufman (2017). *A New Old Spirituality? A Qualitative Study of Clergy Spirituality*, 146.

att kunskapen blir svår att formalisera, och att det är svårt att exakt uttrycka hur kunskapen kommer till användning.²⁶¹ Kunskap som färdighet är kopplad till själva görandet, vilket kan vara ett intellektuellt såväl som ett praktiskt görande.²⁶² Det är en form av "veta-hur-kunskap" som inte med självklarhet går att formulera i generella regler, till skillnad från den explicita kunskapens "veta-att-kunskap", som är av mer teoretisk karaktär.²⁶³ Det är utifrån begreppen tyst kunskap och färdighet som den verksamhetsnära logikens syn på kunskap struktureras: en personlig och erfarenhetsbaserad kunskap, som bland annat erhålls i och med själva utförandet av arbetet.

Intuition och insikt är exempel på den typ av kunskap som är svår att formulera och göra explicit, samtidigt som den är avgörande i arbetet och i grunden formar personens sätt att se och förhålla sig till omvärlden.²⁶⁴ Intervjupersonerna använder intuition och insikt när de läser av kroppsspråk och stämningar i ett rum för att avgöra hur arbetet har tagits emot. En konsekvens av att kunskapen är personlig och ses som en färdighet, är att den främst kan förmedlas genom yrkesmässiga relationer och inte genom exempelvis allmänna föreskrifter.²⁶⁵

Den starka betoningen på tyst kunskap hos intervjupersonerna väcker frågor som: Vilken roll spelar kunskap som vetande i yrkesutövandet hos yrkesprofilerna i Svenska kyrkan? Är det enbart styrverktygen som omfattar vetande och explicit kunskap? Vetande och explicit kunskap hör även samman med teoretiska studier, en kunskapssyn som präglar intervjupersonernas akademiska yrkesutbildning. Den kunskap som yrkesutbildningen inneburit framstår dock inte som central när det gäller yrkesutövandet, istället förstås den kunskapen snarare som en grund och förutsättning för arbetet. Samma relation mellan yrkeskunskap och yrkesutövande återfinns i studien av Brante et al.²⁶⁶ De konstaterar att flera professionsutbildningar endast leder till en typ av profession, det råder en

Stangelang Kaufman lyfter fram den andliga dimensionen av prästtjänsten, vilket innebär att det inte anses räcka med att vara begåvad eller utbildad. Den andliga dimensionen, menar Stangelang Kaufman, omöjliggör att reducera prästtjänsten endast till en professionell sfär.

²⁶¹ Nonaka & Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*, viii. Se även Polanyi (1966). *Den tysta dimensionen*. Polanyi menar att all form av kunskap bär på en tyst dimension, "det vill säga att vi kan veta mer än vi kan säga", 27.

²⁶² Sandberg & Targama (2013). *Ledning och förståelse*, 94ff; Bohlin (2009). "Tyst kunskap ett mångtydigt begrepp", 57.

²⁶³ Bohlin (2009). "Tyst kunskap ett mångtydigt begrepp", 82.

²⁶⁴ Sandberg & Targama (2013). *Ledning och förståelser*, 96. Jfr med Svenaeus "Känslornas kunskap: exempel om emotionell intelligens", 93 -102.

²⁶⁵ Sandberg & Targama (2013). *Ledning och förståelser*, 144.

²⁶⁶ Brante et al ger en definition av kunskapen uppdelad i fyra typer: vetenskaplig kunskap, kunskap om lagar och regler, praktik och vardagskunskap. De två förstnämnda kan båda förstås som explicit kunskap, medan praktik och vardagskunskap mer hör hemma inom den tysta kunskapen. Brante, Johansson, Olofsson & Svensson (2015). *Professionerna i kunskaps-samhället*, 126.

ett-till-ett-relation. Det betyder att alla inom samma profession kan förväntas ha i princip samma utbildning, och den utgör grunden och legitimiteten för yrket. Även om professionerna har en teoretisk kunskapsbas visar studien av Brantes et al. att yrkesutövningen inte i särskilt stor utsträckning bygger på vetenskaplig kunskap eller på kunskap om regler och lagar.²⁶⁷ Istället betonas vardagskunskapen som den främsta källan till kunskap inom yrket.²⁶⁸ Kännetecknande för en profession eller den högspecialiserade medarbetaren är inte endast vilken typ av kunskap man besitter utan även hur man använder den, exempelvis att kunskapen används för att tolka och förstå den partikulära situationen.²⁶⁹ Dock utmärker sig en av professionerna, socionomerna, just i fråga om kunskap kring lagar och regler.²⁷⁰ Även i föreliggande studie återfinns samma mönster: diakoner som yrkesgrupp, av vilka flera har en socionomutbildning, betonar och värderar tydligast kunskap om regler och lagar, i form av socialtjänstlagen, vid sidan av den personliga erfarenheten. Motsvarande betoning på exempelvis *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* eller *Kyrkohandbok för Svenska kyrkan* återfinns inte i materialet.

Den här studien visar att konflikt uppstår inom området kunskap, en grundkonflikt som ytterst rör synen på kunskapens natur. Logikerna företräder varsin syn på kunskap, kunskap som färdighet och kunskap som vetande. Den förstnämnda är personlig och svår att formulera, medan den andra är objektiv och delbar, vilket innebär att logikerna ställer oförenliga institutionella krav på medarbetaren.

6.1.2. Kunskapens situationskonflikter

Hur kommer då denna grundkonflikt om kunskapssyn till uttryck? I vilka situationer blir denna slags konflikt uppenbar? Vi kan konstatera att konflikten blir synlig i de situationer när arbetets innehåll måste formuleras och tydliggöras utifrån den målrationala logikens krav.

²⁶⁷ Brante, Johansson, Olofsson & Svensson (2015). *Professionerna i kunskapssamhället*, 131-133.

²⁶⁸ Brante, Johansson, Olofsson & Svensson (2015). *Professionerna i kunskapssamhället*, 135. I Brante et als studie ligger präster näst lägst, poliser finns nederst på listan, vad gäller hur man förhåller sig till påståendet: I mitt yrke måste man följa med i den vetenskapliga utvecklingen inom området, se sid 58 ff. Samtidigt, och här finns en stark tvetydighet, uttrycker prästerna i Brantes et al studie, att det språk och den kunskap som ligger till grund för arbetet, skiljer sig starkt från ett vardagsspråk och vardagskunskap, vilket innebär svårigheter för lekmän att ta del av arbetet, se s 137 ff.

²⁶⁹ Brante, Johansson, Olofsson & Svensson (2015). *Professionerna i kunskapssamhället*, 125, 267; Hedegaard Hein (2009) "Motivation og ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere", 22.

²⁷⁰ Brante, Johansson, Olofsson & Svensson (2015). *Professionerna i kunskapssamhället*, 133.

Verksamhetsplansarbete: vad kan man veta?

Konkreta situationer där konflikter mellan logikerna kan uppstå är i samband med framtagandet av verksamhetsplan och budget enligt *Modell för verksamhetsindelning*. Styrverktygen syftar till att genom transparens göra arbetet oberoende av den lokala kontexten, och därmed jämförbart mellan enheter inom organisationen och församlingar i övriga landet. Detta kan jämföras med den intuitiva och tysta kunskapens kontextualitet som är vägledande i yrkesutövandet. *Modell för verksamhetsindelning* ger tydliga riktlinjer för vad som räknas som gudstjänst, undervisning, diakoni och mission. För att uppnå syftet, att främja jämförbarhet och tydliga uppföljningsbara mål, behöver emellertid den målrationella logiken utveckla ett meningsreducerat språk som kan "förstås" av alla, inte endast professionen. Inom ramen för *Modell för verksamhetsindelning* reduceras tvetydigheter och ersätts av klara definitioner av den grundläggande uppgiften, i likhet med Ricoeurs tanke om det vetenskapliga språkets reducerande funktion.²⁷¹ Utifrån den verksamhetsnära logikens perspektiv låter sig inte verksamheten enkelt delas in i de fyra kategorierna, utan de går in i varandra och utgör skiftningar i arbetet eller arbetet ses som "strimmigt". Det strimmiga arbetet innebär att diakoni även sker i undervisande verksamheter, såsom den öppna förskolan eller konfirmandverksamheten. På ett motsvarande sätt kan undervisning ske i gudstjänsten eller inom ramen för diakonins enskilda samtal. Oavsett vilken typ av arbete som utförs anses den kunskap man har om sig själv samt erfarenheter och intuition vara avgörande för möjligheten att utföra arbetet.

Där den målrationella logiken använder ett meningsreducerande språk för att artikulera kunskap om arbetet, använder sig den verksamhetsnära logiken av ett närmast poetiskt språk som bär på överskott av mening.²⁷² Det är ett språk som har sin grund bland annat i organisationens egen tradition av poesi och berättelser, i yrkesutbildningen och i gemenskapen kollegor emellan. Språket bär på kunskap, vilket väcker frågan huruvida den verksamhetsnära kunskapen verkligen inte går att artikulera. Har *tystnaden* i tyst kunskap att göra med sammanhanget eller med kunskapen i sig? Henrik Bohlin ställer frågan om det istället är sammanhanget som avgör om kunskapen är tyst, snarare än en egenskap hos själva kunskapen.²⁷³ Tyst kunskap och färdigheter kan vara svårt att lära ut och förmedla med hjälp av generella regler, men i rätt sammanhang kan den förmedlas genom språk och handling. I lärlingssystemet blir det tydligt att denna typ av kunskap kan ses som socialt betingad och beroende av kontexten.²⁷⁴ Kunskapen som anses vara tyst överförs i lärlingssituationen både genom handling och

²⁷¹ Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 389-390.

²⁷² *Ibid.*, 389-390.

²⁷³ Bohlin (2009). "Tyst kunskap: ett mångtydigt begrepp", 83.

²⁷⁴ Runsten & Werr (2016). *Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer*, 59.

genom ord, men inte med hjälp av generella regler.²⁷⁵ Utifrån det perspektivet kan kunskap i den verksamhetsnära logiken vara möjlig att kommunicera, men dock inte utifrån den målrationala logikens krav på tydlighet, artikulerbarhet och mätbarhet. Den målrationala logikens krav innebär även enligt den verksamhetsnära logiken en reduktion av mening.

Den tysta kunskapen och färdigheten, som spelar en avgörande roll för medarbetarens yrkesutövning, blir undflyende när den ska artikuleras och förmedlas enligt den rationella logikens premisser. Istället premieras sådan kunskap som kan konverteras till siffror och text i syfte att bli jämförbar. Kunskapskonflikten, som blir tydlig i kravet på artikulerbarhet och mätbarhet, och frustrationen över att den kontextnära erfarenhetsbaserade kunskapen upplevs som sekundär kan förstås med hjälp av det som Alvehus kallar tydlighetsparadoxen och transparensparadoxen.²⁷⁶ Tydlighetsparadoxen definierar Alvehus som "enkla mätetal som genom sin tydlighet döljer det som de avser tydliggöra". Transparensparadoxen förstår han som "ett fokus på det triviala, snarare än det kvalificerade, som riktar blicken åt fel håll". Enkla mätetal eller fokus på det synliga innebär enligt Alvehus att det professionella arbetets kännetecken, som exempelvis den professionella problemlösningen, inte fångas upp i styrningen. Fokus hamnar istället på det som går att se och mäta, vilket kan uppfattas som trivialt i relation till det som uppfattas som mål i en verksamhetsnära logik, exempelvis själens växande. Genom kravet på artikulerbarhet och mätbarhet är det lätt hänt att det som var avsett att mätas snarast döljs, och att arbetets centrala delar förenklas eller förvanskas.

Chef- och ledarskapskvalifikationer: vilken kunskap behövs?

Den målrationala logikens krav på artikulerbarhet och mätbarhet kan belysas ytterligare utifrån perspektiven kollegial-, management- och byråkrattstyrning. Dessa tre typer av styrning kännetecknas alla av skilda förhållningssätt till kunskap, menar Sahlin och Eriksson-Zetterquist, vilka tar universitetet som exempel på en kunskapsorganisation som styrs av alla tre. Beroende på vilken kunskap som anses central med hänsyn till de olika styrprinciperna leds organisationer på olika sätt och kräver följaktligen olika kvalifikationer för ledarskap. Inom managementstyrning ses ledarskap i sig som en merit. Det innebär att inneha organisationens ämneskunskap inte är ett krav, utan kunskap om ledning, planering och uppföljning anses i sig tillräckligt. Däremot baseras den kollegiala styrningen på ämnesspecifika kunskaper eller erfarenhet, och kräver dessutom närhet till verksamheten.²⁷⁷ Det är inte bara styrning som struktureras

²⁷⁵ Bohlin (2009). "Tyst kunskap: ett mångtydigt begrepp", 83.

²⁷⁶ Alvehus (2012). *4 myter om professionella organisationer*, 116.

²⁷⁷ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet. En modern styrform*, 125. Se även Currie & Spyridonidis (2016). "Interpretation of Multiple Institutional Logics on the Ground: Actors' Position, their Agency and Situational Constraints in Professionalized Context", 79-81.

utifrån vilken kunskap som är central, utan även organisationens struktur organiseras utifrån detta. Kollegialt styrda organisationer organiseras ofta utifrån olika kunskapsområden, organisationer dominerade av managementstyrning organiseras utifrån funktioner, och byråkratiska organisationer struktureras och leds genom regler och de ärenden som ska behandlas.²⁷⁸ För managementstyrning blir frågan om kunskap som färdighet en svårighet, eftersom färdigheten är svår att mäta eller strukturera. Sandberg och Targama menar att detta har lett till att kunskap som färdighet kommit att underskattats, och formella och dokumenterade utbildningsmeriter har kommit att väga tyngre.²⁷⁹

I Svenska kyrkan, liksom inom universitetsvärlden, har kollegial styrning av tradition varit centralt, vilket har inneburit att prästämbete och ämneskunskap i teologi har varit avgörande för ledarskap. Rent strukturellt utmanas inte den kollegiala styrningen inom Svenska kyrkan idag, det är fortfarande endast präster som kan inneha tjänst som kyrkoherde.²⁸⁰ *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* anger att kyrkoherden, utifrån sina vigningslöften, har ansvar att utföra de prästuppgifter som följer med vigningslöften. Det finns således utifrån kyrkoordningen en förväntan om ett verksamhetsnära ledarskap, där kyrkoherden inte bara är chef utan ska finnas med i verksamheten och utföra det uppdrag som åligger en präst. Svenska kyrkan har som sagt en tradition av kollegialstyrning, det föranleder frågan: Hur ska man se på Svenska kyrkans grunduppdrag i form av gudstjänst, undervisning, diakoni och mission? Är de kunskapsområden eller är de verksamhetsområden? Det finns tre profilyrken kopplade till tre av uppdragen: präst till gudstjänst, diakon till diakoni och församlingspedagog till undervisning. Utifrån dessa tre profilyrken ämneskunskap, teologi, diakoni och pedagogik kan de förstås som kunskapsområden. Men utifrån den målrationala logikens styrverktyg, *Modell för verksamhetsindelning* definieras de som verksamhetsområden.

Även om den kollegiala styrningen inte utmanas strukturellt, utmanas däremot idén om vilken kunskap som anses vara central för att leda. Studier visar att kyrkoherdar alltmer tenderar att bli just chefer som håller en distans till verksamheten, och att kunskap om ledarskap allt mer kommit att bli en merit.²⁸¹ Ur det perspektivet kan man se att den verksamhetsnära logikens kontextnära kunskap kompletteras eller byts ut i allt högre grad mot den målrationala logikens kunskapsyn, som den kommer till uttryck i

²⁷⁸ Sahlin & Eriksson-Zetterquist (2016). *Kollegialitet. En modern styrform*, 123.

²⁷⁹ Sandberg & Targama (2013). *Ledning och förståelse*, 96.

²⁸⁰ Däremot har det inom församlingar på senare år skett omorganisationer där man infört olika enheter, exempelvis gudstjänstenhet, diakonienhet och barn och ungdomsenhet, det har medfört att andra än präster kan vara arbetsledare för enheterna. Se exempelvis Östersunds församling.

²⁸¹ Se t ex Öljarstrand (2011). *Den mångtydiga församlingen: Organisering, roller och relationer i spänningen mellan sekularisering och desekularisering*. Se även Svensk Strindberg (2015) *Delat ansvar. Om synen på ledning och ledarskap i Svenska kyrkan*.

managementstyrning. Den grundkonflikt som rör synen på kunskap kommer således till uttryck i två olika konfliktsituationer: dels i verksamhetsplanarbetet, dels i frågan om chef- och ledarskapskvalifikationer. Den första konflikten innebär att det är svårt att formulera den tysta kunskapen som ses som avgörande för arbetet. Det är också förenat med svårigheter att anpassa arbetet efter de fyra kategorierna, och en frustration över att den tysta kunskapen inte premieras. Den andra konfliktsituationen rör vilka kunskaper som krävs för chef- och ledarskap, där frågan handlar om huruvida ämneskunskap eller kunskap om ledning vara kvalificerande.

6.2. Tid

Den andra konflikten jag valt att lyfta fram handlar om synen på tid. I mötet mellan logikerna skapas en spänning mellan den objektiva, *kvantitativa* klocktiden och tiden som erfarenhet eller en *kvalitativ* upplevelse. I de följande avsnitten kommer dels logikernas olika syn på tid att belysas, dels kommer de situationer där tidskonflikten kommer till uttryck att lyftas fram.

6.2.1. Den objektiva och den subjektiva tiden

Den målrationala logiken förutsätter att tiden är objektiv, tom och kvantitativ. Centralt för denna logik är vid vilka tider verksamheten ska ske, under hur lång tid och till vilken kostnad, vilket bland annat tar sig uttryck i ettåriga verksamhetsplaner. Tiden har tre kännetecken inom ramen för den målrationala logiken: tiden är oåterkallelig, tiden är abstrakt och tom, tid är pengar. Ricoeur omtalar denna typ av tid som *världens tid*, det handlar om en yttre objektiv tid som ytterst sett bestäms av planeternas rörelse. Denna typ av tid är offentlig, kvantitativ och oändlig till sin natur, vilket innebär att den obönhörligen fortsätter efter det att individuella människors varande upphör.²⁸² Världens tid har inget innehåll i sig, och förblir tom så länge den inte fylls med händelser eller mening.²⁸³ Den ändrar inte heller rytm utifrån hur människan upplever tiden och innebär därmed ingen variation.²⁸⁴ Den tydligaste symbolen för den objektiva tiden är klockan. I och med klockan krävs ingen konkret gemensam referens för att kommunicera vad fem minuter betyder, det räcker med klockan. Tiden i den målrationala logiken blir på så vis oberoende av kontexten, men som kvantitet blir tiden en nödvändig förutsättning för arbetet. Beroendet av klocktiden kräver tidsregistrering, och stämpelklockan i tidredovisningssystemet FLEX

²⁸² Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 410.

Se Ricoeur (1986/1993). "Den berättande tiden" 215 ff för diskussion över de två tiderna.

²⁸³ Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 411.

²⁸⁴ Rosengren (2006). *Tiden som form och upplevelse*, 3.

registrerar att nu sker arbetet, men klockan kan aldrig säga vilket arbete som sker.

Den objektiva klocktiden och dess tidsregistrering ses ur den verksamhetsnära logikens perspektiv inte som styrande för arbetet. Istället kännetecknas förståelsen av tiden främst av dess förhållande till uppdraget och behov i kontexten, vilket innebär att tiden snarare erfars än räknas kvantitativt.²⁸⁵ Ricoeur benämner denna typ av tid för *själens tid*. Tiden blir en inre upplevelse, som är subjektiv och förbunden med erfarenheten av att vara en människa med identitet, placerad i den yttre objektiva tiden. Denna typ av tid är ändlig i och med att den ytterst begränsas av människans födelse och död.²⁸⁶ Att själens tid kan erfars innebär bland annat upplevelsen av att tiden går fort eller står still, oberoende av antalet minuter som objektivt har förflutit.²⁸⁷ Kollisionen i synen på tidens natur identifieras i denna studie som en grundkonflikt mellan logikerna.

6.2.2. Tidskonflikter

Hur kommer denna grundkonflikt som rör tiden till uttryck? I vilka situationer blir konflikten uppenbar? Jag menar att det finns två situationer i vilka de institutionella logikernas konkurrerande krav framkommer tydligt, nämligen vid tidsredovisningen och i samband med verksamhetsplansarbetet.

Tidsredovisning: när ska man arbeta?

Logikernas olika syn på tid ställs på sin spets i tidsredovisningssituationen. Det är med stor ambivalens som intervjupersonerna talar om tidsregistreringen, den upplevs både som en frustration och som ett stöd. Eftersom konkreta möten med människor i behov av hjälp kan ske när som helst, oplanerat och utanför avtalad arbetstid, är det svårt att hålla en 40-timmars arbetsvecka. All arbetstid redovisas inte, utan endast den mängd tid som uppfattas som lämplig redovisas. Intervjupersonerna uppger att de främst redovisar arbetstid i syfte att göra den administrativa personalen nöjd, men de medger att en bieffekt av redovisningen är en god överblick över den egna arbetssituationen.

Konflikten som finns i samband med tidsredovisningen aktualiserar även en annan närliggande konfliktsituation, gränsen mellan arbete och fritid. Det är en gräns som anses vara av vikt i den målrationella logiken, men som snarast framstår som betydelselös inom den verksamhetsnära logiken. Den verksamhetsnära logikens krav innebär att arbetet kan ske vid tider när

²⁸⁵ Professioner har i regel ansetts mer styrda av yrkesuppgiften än av den objektiva tiden. Se exempelvis Alvehus (2006) *Paragrafer och profit. Om kunskapsarbetets oklarhet*, 18.

²⁸⁶ Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 410ff.

²⁸⁷ *Ibid.*, 412ff.

uppdraget och medmänniskan kräver, vilket kan vara under lediga dagar och semestern.²⁸⁸

Dessa konfliktsituationer kan belysas ur Hedegaard Heins motivations-teoretiska perspektiv, där kallet förstås som existentiell motivationsfaktor. Kallet som existentiell drivkraft innebär att arbetet uppfattas som en källa till livsglädje, tillfredställelse och identitet, samt att arbete och fritid integreras med varandra.²⁸⁹ Kallet kan med andra ord ses som livstydande och därigenom bli en avgörande drivkraft till handling.²⁹⁰ Därmed blir hängivenhet och uppoffring en självklarhet i arbetet, och denna drivkraft motiverar den tidsmängd och det engagemang man är beredd att lägga ned på sitt arbete.²⁹¹ Kall som existentiell motivationsfaktor grundläggs ofta tidigt i livet enligt Hedegaard Hein, och det är ett mönster som återfinns även i denna studie. På frågan, varför man arbetar i Svenska kyrkan, följer ett närmast självbiografiskt svar med start i barndomen eller tidiga tonåren.²⁹²

En aspekt av tidsrapportering är kontroll. Intervjupersonerna uppfattar att rapportering av tid fyller flera syften. För det första: kontroll från arbetsgivarens sida det vill säga att personalen inte ska arbeta för mycket eller för litet. För det andra: kontroll för arbetstagarens egen skull, så att hen ska få ut sin vila. I relation till kontroll för arbetstagarens egen skull, uttrycker intervjupersonerna att det finns positiva effekter för medarbetaren. Ett exempel på en positiv effekt anses vara att man lättare kan ta ut sina lediga dagar. Dilemmat blir att de positiva effekterna av kontroll inte har en självklar plats i den verksamhetsnära logiken - man får något som man inte har frågat efter. Detta väcker frågan om huruvida kontroll enligt den målrationala logiken verkligen behövs, vilket leder till konflikt.

Kontroll i relation till arbetsgivarens intressen upplevs däremot ofta negativt. Ur ett perspektiv kan tidsredovisningen ses som en maktkamp. Daniel Ericsson lyfter fram maktperspektivet i relation till tid och tids-hantering vid omorganisationer, och pekar på att den som kontrollerar

²⁸⁸ Se även Stangeland Kaufman (2017). *A New Old Spirituality? A Qualitative Study of Clergy Spirituality*, 112-114, 146.

²⁸⁹ Hedegaard Hein (2012). *Motivation. Motivationsteorier & praktisk tillämpning*, 206 ff; Hedegaard Hein (2009). "Motivation og ledelse af højtspecialiserede medarbejdere", 24.

²⁹⁰ Nahnfeldt (2007). *Kallelse och kön*, 107.

²⁹¹ Hedegaard Hein (2012). *Motivation. Motivationsteorier & praktisk tillämpning*, 206. Se även Nahnfeldt (2007). *Kallelse och kön*, 55. För kallets historia i Sverige under 1900-talet se Nahnfeldt (2007). *Kallelse och kön*, 92-104.

²⁹² I Stangeland Kaufman (2017) *A New Old Spirituality? A Qualitative Study of Clergy Spirituality*, återfinns ett liknande mönster, men det är främst de intervjuade männen som har erfårit en kallelse tidigt i livet.

tiden har stora möjligheter till kontroll över organisationen.²⁹³ Kontroll som styrverktyg aktualiserar även relationen mellan kontroll och motivation, och den konflikt som kan uppstå mellan dessa. Kallelsedrivna och autonomt motiverade medarbetare motiveras utifrån att arbetet stämmer överens med ens egna värderingar och ideal eller att handlingen i sig är stimulerande och berikande.²⁹⁴ Organisationens yttre former för att skapa motivation som kontroll, övervakning, belöning eller sanktion leder lätt hos autonomt motiverade medarbetare till motsatt effekt: minskad motivation. Det kan till och med skapa en passivitet, vilket i sin tur skapar en rundgång i systemet då den minskade entusiasmen och passiviteten leder till mer övervakning som har till syfte att motivera till handling.²⁹⁵

Det väcker frågan om hur kontroll kan ske i relation till medarbetare som styrs av en verksamhetsnära logik. Hur kan motivation öka eller tillvaratas hos medarbetare som är autonomt motiverade och styrs av en verksamhetsnära logik? Kontroll genom att släppa kontrollen lyder det enkla svaret, genom att öka fokus på att ge förutsättningar och skapa möjligheter för lokala anpassningar i kärnverksamheten kan goda prestationer genereras.²⁹⁶ Styrning sker då genom att påverka arbetsgruppens fokus och frihet under trygga former och givna villkor skapas.²⁹⁷ När en arbetsgrupp består av kallelsedrivna individer är det inte givet att chefen kan styra själva arbetsprocessen eller dess utgång, vilket är den målrationella logikens intention. Istället handlar det om att styra och kontrollera omständigheterna runt arbetsprocessen. I denna typ av styrning kan man se gruppens normer som de gravitationslagar vilka styr processen. Chefens uppgift blir att upprätthålla och skydda dessa för att processen ska fortgå. Resultat blir på ett sätt vad hen vill men det går inte att från början exakt kunna förutse hur.²⁹⁸

Verksamhetsplansarbete: när blir det resultat?

De andra tydliga konfliktsituationerna i relation till tid uppstår vid verksamhetsplansarbete, dels huruvida det är möjligt att tidsbudgetera överhuvudtaget, dels i och med formulerandet av en framtidsvision.

I den målrationella logiken ses tiden i sig själv som tom och möjlig att fylla med verksamhet. Genom verksamhetsplan och budget fylls tiden med arbete som är möjligt att tidsätta och ekonomiskt beräkna. Vad gäller den

²⁹³ Ericsson (2016). *Förändringsprocesser i stora organisationer*, 136. Ericsson skriver fram nitton teser om tid i relation till omorganisation utifrån de båda tidsaspekterna chronos och kairos, den förra att jämföra med världens tid och den senare med själens tid.

²⁹⁴ Söderfjäll (2012). *Behovsanpassat ledarskap*, 23.

²⁹⁵ Ibid., 56; Ouchi (1979). "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism", 841.

²⁹⁶ Bringselius (2018). "Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?", 63.

²⁹⁷ Austin & Devin (2003). *Artful Making What Managers Need to Know About How Artists Work*, 92.

²⁹⁸ Ibid., 97. Tyrstrup (2002). *Tidens furstar. Om tid, företagsledning och ledarskap*, 36-37.

målrationella logiken finns det ett starkt samband mellan just tid och pengar. Denna koppling mellan tid och pengar är en förhållandevis ny företeelse som växte fram under industrialiseringen.²⁹⁹ Metaforiska uttryck, som "tid är pengar", indikerar att tid i vår västerländska kultur alltmer kommit att ses som en resurs som kan budgeteras, spenderas, slösas eller sparas. Som resurs framstår inte tiden som oändlig, utan kopplingen till pengar och arbete har skapat en förståelse av tiden som en ändlig, begränsad resurs, trots dess objektiva karaktär.³⁰⁰ Även om den målrationella logiken ger uttryck för tiden som objektiv och tom, så skapar kopplingen till pengar en spänning mellan att se tiden som oändlig och se den som en kvantifierbar ändlig resurs vilken måste förvaltas effektivt. Enligt den verksamhetsnära logiken är det inte möjligt eller ens önskvärt att tidsätta olika verksamheter på detaljnivå, för tiden längs "livets väg" följer inte en i förväg uppgjord plan och möten sker oberoende av tider angivna i en verksamhetsplan. Logiken menar att arbete och resultat många gånger är åtskilda i tid, vilket innebär att det är omöjligt att ange när ett resultat är att vänta. Här kommer den målrationella logikens krav på resultat vid givna tider, så som budgetårets slut, i tydlig konflikt med den verksamhetsnära logiken.

Verksamhetsplanerna innehåller även en vision om hur arbetet ska se ut om tre, fem respektive tio år, även i denna situation kommer tidskonflikten till uttryck. Det finns ett framåtsyftande i den målrationella logiken som bygger på tanken att tydliga mål kan ge riktning för arbetet nu. Utifrån en verksamhetsnära logik blir alltför detaljerade framtidsvisioner meningslösa, eftersom arbetets art ses som ett kontextberoende skeende kan det ske förändringar av mål och tidsaspekter under resans gång.

Den verksamhetsnära logiken ställer nuet före framtiden, den nuvarande tiden och kontexten blir därför helt avgörande i den verksamhetsnära logiken. Det är i nuet man läser av vad som behöver göras, hur verksamheten fungerar och om man behöver ändra planeringen för en verksamhet. En av intervjupersonerna hänvisade skämtsamt till Jesu återkomst i relation till visionsskrivandet i verksamhetsplanen. En annan person ställde det konkreta arbetet i nuet mot framtidens vision, och menar att det är mer avgörande vilka som behöver hjälp idag än om tre eller fem år. Framtiden spelar trots det även en viktig roll i den verksamhetsnära logiken, men den består inom ramen för logiken framförallt av det oväntade, vad som ska se och när det ska ske anses inte kontrollerbart.

I ett kreativt yrke kan det oväntade ses som en förutsättning och genom att inkorporera och transformera den oväntade omständigheten föds nya möjligheter.³⁰¹ Rob Austin och Lee Devin talar om organisationers tid med

²⁹⁹ Lakoff & Johnsson (1979/2018). *Metaphors we live by*, 8.

³⁰⁰ Ibid., 7ff.

³⁰¹ Austin & Devin (2003). *Artful making. What Managers Need to Know About How Artists Work*, 105. Jfr McCabe (2016). "Curiouser an curiouser!": Organizations as Wonderland - a

hjälp av två begrepp: innevarande tid (*present time*) och förutbestämd framtida tid (*preconceived future times*). De menar, att om den framtida förutbestämda tidens förväntningar är alltför rigida kan de hindra ett kreativt responderande arbete i den nuvarande tiden.³⁰² I ett kontextnära och kreativt arbete blir det omöjligt att i detalj veta hur lång tid arbetet kommer att ta eller exakt vart man är på väg. Det finns inga smarta överenskommelser som kan leda arbetet, utan arbetet tar den väg som nödvändigt.³⁰³ En i förväg uppgjord plan för att få kontroll över arbetet kan till och med utgöra ett hinder för medarbetaren att utföra det den borde, eftersom det är i samspel med den nuvarande kontexten som arbetet sker och beslut fattas.³⁰⁴ Detta står i kontrast till den syn på tid som dominerar föreställningen om ledarskap och ledning, där framtid är en dominerande aspekt.³⁰⁵ Mats Tyrstrup menar att en avgörande men ofta dold aspekt av ledning av en organisation är hur ledningen uppfattar historien, "historieuppfattningar", och därmed den nuvarande tiden samt framtiden.³⁰⁶ Han presenterar tre tankemodeller för tiden: historien är upprepningar, historien är förändringar och historien är tillfälligheter. Av dessa tre menar han att historien som förändring är den dominerande tankemodellen vilken även ger förutsättningar för det moderna ledarskapsbegreppet.³⁰⁷ I historien som förändring blir framtiden som kontrollerbar framträdande. Tyrstrup lyfter fram tanken att den osäkerhet som förknippas med framtid egentligen inte beror på själva tiden, utan huruvida vi kommer ställas inför förändringar eller ej. Management som modell hanterar förändringar, men endast förändringar som befinner sig på ett medellångt perspektiv in i framtiden. Andra förändringar med kort perspektiv eller väldigt långt perspektiv framstår svårare då bland annat ett oändligt val av möjligheter kan stå till buds.³⁰⁸

Den grundkonflikten som rör synen på tid kommer alltså till uttryck i två typer av konfliktsituationer: dels i samband med tidsredovisning, dels i relation till tid, framtid och resultat. I tidsredovisningen ställs det på sin spets vilken tid som ska redovisas, vilket bland annat leder till en otydlig

metaphorical alternative to the rational model", 963 ff. McCabe menar att metaforen Wonderland, hämtad från Alice i underlandet, ger utrymme för att strukturera framtiden som okänd, vilket i sin tur kan skapa uppmärksamhet och ödmjukhet inför organisationens framtid.

³⁰² Austin & Devin (2003). *Artful Making, What Managers Need to know About How Artists Work*, 141.

³⁰³ Ibid., 84.

³⁰⁴ Ibid., 83.

³⁰⁵ Tyrstrup (2002). *Tidens furstar: om tid, företagsledning och ledarskap*, 20.

³⁰⁶ Ibid., 20-22, 89-92. För en god översikt över Tyrstrups begrepp historieuppfattningar se Ericsson (2016). *Förändringsprocesser i stora organisationer*, 134-137.

³⁰⁷ Tyrstrup (2002). *Tidens furstar: om tid, företagsledning och ledarskap*, 91-99.

³⁰⁸ Ibid., 56-59.

gräns mellan fritid och arbete. Den andra konflikten rör frågan om tid och resultat, i vilken framtiden ställs mot nuet

6.3. Mål

Det sista området för konflikt mellan logikerna som denna studie har identifierat gäller synen på och förståelsen av mål. De tidigare avsnitten i detta kapitel har visat att logikerna konkurrerar och kolliderar med varandra bland annat i synen på vad som är möjligt att formulera och tidsätta, två faktorer som vanligtvis anses vara avgörande i relation till mål utifrån New Public Management-inspirerad styrning.³⁰⁹ I de följande avsnitten kommer dels logikernas olika syn på mål att belysas, dels kommer de situationer där målkonflikten kommer till uttryck att lyftas fram.

6.3.1. Målens karaktär

Utifrån den målrationella logikens perspektiv framstår det som möjligt att tydligt formulera vad arbetet innebär, kunskapen om arbetet är delbar och arbetet blir därmed jämförbart. Vidare förstås arbetet som tidsstyrt och ekonomidrivet, vilket får till följd att arbetets resultat går att se vid budgetårets slut. Av denna syn på kunskap och tid följer att mål för det första: anses möjliga att tydligt formulera, för det andra: anses uppföljningsbara även av andra utanför professionen, för det tredje: förstås som uppföljningsbara i tid.

I den verksamhetsnära logiken karaktäriseras arbetet av personlig och kontextberoende kunskap som blir svår att formulera i kvantitativa termer, istället krävs professionens språkbruk. Arbetet ses främst som ett skeende med beredskap för det oväntade, vars resultat är svårt att tidsbestämma utifrån världens tid. Arbetet styrs av behoven och uppdragets natur snarare än klocktid. Detta sammantaget leder till en syn på mål som, dels metaforiskt formulerbara, dels uppföljningsbara främst av professionen, dels att utföra arbetet ses som ett mål i sig – det finns en mening i sig att utföra arbetet. Detta väcker frågan om det ens är möjligt att tala om mål som något som går att uppnå i den verksamhetsnära logiken. Konflikterna mellan logikerna rör frågan hur mål förstås. Ytterst handlar målkonflikten om huruvida mål överhuvudtaget kan anses vara formulerbara och uppföljningsbara, och i så fall av vem.

³⁰⁹ Lindgren (2008). *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*, 56.

6.3.2. Målkonflikter

Hur kommer målkonflikten till uttryck? I vilka situationer blir konflikten uppenbar? Studien visar att konflikten ställs på sin spets i verksamhetsplansarbetet då mål ska formuleras, samt i verksamhetsuppföljningsarbetet som bygger på relationen mellan mål och resultat. Det är alltså i samma situationer som både tid och kunskapskonflikterna blir synliga.

Verksamhetsplansarbetet: Vad är målet?

Intervjupersonerna uttrycker att det finns minst två typer av mål, en typ som de formulerar till verksamhetsplanen, ofta kvantitativa, och en annan typ av mål som de anser utgöra de verkliga målen för verksamheten. Ett exempel på "verkliga" mål som uttrycks är människors inre växt och att läka skapelsens sår. Dessa mål uttrycker snarare ett skeende än ett tillstånd som ska uppnås. Målsättningar inom den verksamhetsnära logiken har sin språkliga bas i den tysta professionskunskapen och låter sig inte alltid tydligt artikuleras, men de kan göras explicita bland annat genom metaforer.³¹⁰ I och med att målsättningarna tydligt bär på organisationens syfte blir de även starkt identitetsskapande för medarbetaren. Till bilden av den verksamhetsnära logiken kan tilläggas att professioner överlag har haft en autonomi i sitt arbete som inneburit att själva identifiera mål, bestämma hur arbetet ska gestaltas för att nå dessa, samt avgöra kvaliteten på arbetet.³¹¹ Mål inom den verksamhetsnära logiken bär på en komplexitet som inte enkelt kan reduceras till exempelvis kvantitet. I målskrivningssituationen kommer den verksamhetsnära logikens förståelse av mål på kollisionskurs med den målrationella logiken som hyser en förståelse av mål som tydliga och klara. I den målrationella logiken blir mål snarare ett tillstånd. Arbetet ses som en process som syftar till att uppfylla målet, nå det tillstånd där målet är uppfyllt.

Mål som utifrån den verksamhetsnära logiken kan framstå som komplexa, flexibla och identitetsskapande kan utifrån den målrationella logiken framstå som oklara. Oklarheten kommer av att målen anses brista i förmåga att kommunicera vad arbetet innebär, dess tidsaspekter samt dess förväntade resultat. Oklarhet som fenomen i organisationer ses överlag som något negativt och betraktas som en avvikelse som hör till den specifika situationen och inte till det generella.³¹² Ofta anses oklarhet bero på avsaknad av gemensamma erfarenheter, normer och tolkningsramar. Detta anses kunna åtgärdas genom att öka kontrollen, införa managementtekniker, öka kunskap om processer och utveckla hantering av infor-

³¹⁰ Nonaka & Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*, 13. Se Bohlin som i "Tyst kunskap: ett mångtydigt begrepp" problematiserar idén om att tyst kunskap inte kan förmedlas på grund av dess svårigheter att artikuleras.

³¹¹ Alvehus (2012). *4 myter om professionella organisationer*, 22; Alvesson. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, 28, 36.

³¹² Sahlin-Andersson (1989). *Oklarhetens strategi. Organisering av projektsamarbete*, 15.

mation.³¹³ Även styrsystem som exempelvis en verksamhetsplan syftar till att öka klarhet och gemensam syn på organisationens syfte och mål. Genom en verksamhetsplan kan ledningen och styrningen för en organisation med *rimlig säkerhet* avgöra om organisationen når sina målsättningar och att verksamheten bedrivs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.³¹⁴

Begreppet oklarhet har i sig en negativ klang, särskilt som det står i motsats till begreppen klar och klarhet, vilka anses ha en mer positiv klang. Vad innebär egentligen begreppet oklar i relation till arbetet? Att ett arbete framstår som oklart kan enligt Sahlin-Andersson förstås ur tre perspektiv: *variation*, *tvetydighet* och *vaghet*.³¹⁵ Begreppet *variation* innebär att en idé eller ett begrepp har en gemensam grundläggande betydelse för ett flertal aktörer, men samtidigt finns det variationer i förståelse. Det innebär att komplementära och ibland motsatta tolkningar tillåts samexistera. Genom att utrymme ges för en variation av förståelser hålls konflikterna latenta och aktörer ges därmed möjlighet att agera utifrån personliga preferenser och förståelser.³¹⁶ Oklarhet som *tvetydighet* innebär att en gemensam innebörd saknas, istället finns olika innebörder som i sig själva är koherenta men utesluter varandra. Det skapar olika viljor och syn på implikationer för handling.³¹⁷ Det sista begreppet *vaghet* innebär att oklarhet uppstår på grund av att handlingens effekter framstår som svåra att överblicka då handling och effekt är tidsmässigt åtskilda. Oklar kan i den betydelsen förstås som en process i vilket arbetets resultat ännu inte är klart.³¹⁸

Oklarhet som variation, det vill säga att det finns en varierad förståelse för syfte och mål, kan den verksamhetsnära logiken härbärgera då arbetet till stor del är knutet till person. Även den metaforiska språk användningen öppnar för en varierad förståelse. Utifrån begreppen variation och vaghet kan man tala om att arbetet kräver flexibilitet, eller att arbetet är flexibelt vilket är ett mer positivt laddat ord än oklart.

Klara mål förespråkas ofta då de ses som en bidragande orsak till välmående i en organisation. Klara mål anses vara stressreducerande, skapa meningsfullhet och förhindra osäkerhet i vad som förväntas från arbetsgivarens sida.³¹⁹ Men forskningslitteraturen visar på svårigheter med målstyrning, och att det i praktiken visar sig svårt att formulera klara mål.³²⁰ Klara mål bygger på en målrationell förståelse av organisationer, där man bortser från andra motiv till handlande så som nyfikenhet, erfarenhet och

³¹³ Ibid., 15, 46-48.

³¹⁴ Arwing(2015). *En introduktion till intern styrning och kontroll*, 159.

³¹⁵ Sahlin-Andersson (1989). *Oklarhetens strategi. Organisering av projektsamarbete*, 67ff.

³¹⁶ Ibid., 69

³¹⁷ Ibid., 71.

³¹⁸ Ibid., 70.

³¹⁹ Hansson (2006). "The Psychosocial Work Environment in the Church of Sweden. An Explorative Study", 334.

³²⁰ Brunsson (2002). "Utvärdering och inlärning", 54. Se även Rombach (1991). *Det går inte att styra med mål!*

härmande. Brunsson och Sahlin menar att västerlandets förståelse av individen som intentionellt handlande har överförts som tolkningsmönster även till organisationer, och för att framstå som en modern organisation krävs handlingar som visar på aspekterna identitet, hierarki och rationalitet.³²¹

Två andra som tagit upp klara mål och kreativt arbete är Erik Wikberg och Linda Portnoff. De visar att ett begrepp som konstnärlig kvalitet, som ofta uppfattas som luddigt, kan beskrivas med både precision och eftertanke.³²² Det väcker frågan huruvida det är oklarhet eller förväntan på klarhet som orsakar ohälsa. När samhällsdiskursen överlag premierar en målrationell förståelse av tillvaron och språket därmed inte tillhandahåller någon annan utväg än att förstå klara mål som nödvändiga för arbetet, vad är då hönan och vad är ägget? Ett exempel är läraryrket som på trettio år har gått från att vara en av de friskaste yrkesgrupperna till att vara en av de grupperna med högst sjukskrivningstal. Carola Aili lyfter fram den förändrade styrningen, med bland annat tidsmätning och tydliga mål, som en orsak till ohälsan. Hon menar att genom förändrad styrning har läraryrket ändrat karaktär vilket lett en förändrad yrkesroll där lärarens möjlighet att påverka utövandet av sitt yrke minskat och ohälsan ökat.³²³

Huruvida mål ska ta hänsyn till det förutsägbara eller det oväntade kan ses som en annan aspekt av målkonflikten. Konflikten kommer till uttryck när kravet på tydlighet och artikulerbarhet från den målrationella logiken ses som ett hinder för nytänkande och förändring. Arbetet som skeende i den verksamhetsnära logiken innebär en beredskap och förväntan på det oväntade, att saker och ting kan ändras allt efter resans gång. Det skapar svårigheter att på en alltför detaljerad nivå skriva mål, vilket får konsekvenser för uppföljningsarbetet. Jämte oklarhet är det oväntade en företeelse som organisationer strävar efter att reducera, och mål i den målrationella logiken kan ses syfta till att minimera det oväntade.

Det väcker frågor om det oväntade ska ses som förutsättningar för arbetet eller ses som händelser vilka man i första hand ska skydda organisationen mot? Genom åtgärder i form av riktlinjer och planer strävar man efter att minimera risken för det oväntade.³²⁴ Utifrån det perspektivet kan

³²¹ Brunsson (2006). *Mechanism of Hope*, 18; Brunsson & Sahlin (1998). "Att skapa organisationer", 63.

³²² Portnoff & Wikberg (2017). *Konsten att mäta det omätbara: Om kvalitetsmätning av konstnärlig kvalitet*.

<http://www.fskf.nu/wp-content/uploads/2017/10/KonstenAttMa%CC%88taDetOma%CC%88tbara-rapport-light.pdf>.

³²³ Aili (2007). "Time-formatives and intermittent work. School and teacher's work in practice", 224.

³²⁴ Austin & Devin (2003). *Artful Making, What Managers Need to Know About How Artist Work*, 135; Agevall & Jonnergård (2007). "Management by Documents - a risk of de-

verksamhetsplanen förstås som ett verktyg för att minimera risken för oväntade händelser, något som får konsekvenser för synen på förnyelse och bevarande. En "mekaniserad" process reducerar möjligheten att tänka nytt i början av planeringsprocessen samt försvårar eller omöjliggör att planera eller investera i nya verksamheter under ett verksamhetsår. Kravet på tydliga målskrivningar riskerar att skapa en situation där det endast formuleras mål som man vet att man klarar av. Konflikten blir tydlig när nya förslag till verksamhet uppkommer under ett verksamhetsår, hur ska organisationen göra då? Är det rimligt att starta nya verksamheter som inte finns med i verksamhetsplanen, men som stämmer överens med "färdens riktning"? Dilemmat uttrycks hos intervjupersonerna med metaforer som *gamla hjulspår* och *det administrativa träsket*. En vanlig bieffekt av granskning och kvalitetsarbete, visar Lena Lindgren i sin genomgång av kvalitet- och resultatmätningens litteraturen, är att verksamheter lätt förstelnas. Exempelvis när mått för verksamheten kopplas till budgetbeslut är organisationer mer benägna att leverera enligt måtten än att vara innovativa.³²⁵

Ekonomi: mål och resultat

Ytterligare en situation i vilken målkonflikten kommer till uttryck är i förståelsen av relationen mellan mål och resultat, en relation som kommer till uttryck när intervjupersonerna resonerar om medlemsminskningen i Svenska kyrkan. Medlemsminskningen uppfattas inte bland intervjupersonerna som något allvarligt bekymmer, eftersom de främst menar sig finnas till för alla oavsett medlemskap. Ekonomin anses inte heller ytterst utgöra ett villkor för att vara Svenska kyrkan. Dop i den verksamhetsnära logiken förstås främst som en del av uppdraget, och inte som ett sätt att generera medlemmar. Det innebär att ett dop som inte leder till medlemskap inte behöver ses som ett misslyckande, utan kan förstås i andra termer såsom växt, att finna Gud eller hitta hem. I den målrationala logiken spelar däremot ekonomin en mer central roll och medlemsunderlaget storlek är därför av stort intresse. Med hänvisning till ekonomin är det av vikt att både få nya och behålla gamla medlemmar. Antalet dop påverkar på lång sikt kyrkans ekonomiska resurser och det ekonomiska resultatet. Här kommer konflikten tydligt till uttryck, vad är ett resultat och hur relaterar resultat till mål?

Svenska kyrkan är inte ensam om att erfara en konflikt mellan komplexa och tydliga mål, och deras relation till resultat. Detta är ett fenomen som återfinns även inom offentlig verksamhet och ideella organisationer, till exempel folkbildningsorganisationer. Mål inom dessa områden bär på en

professionalizing?", 33ff; McCabe (2016). "Curiouser an curiouser!: Organizations as Wonderland – a metaphorical alternative to the rational model", 964.

³²⁵ Lindgren (2008). *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*, 107.

komplexitet både till sin karaktär och i avseende på tidsaspekter, såsom livslångt lärande eller hälsa.³²⁶ I dessa typer av mål går ofta process och prestation in i varandra. Effekten är långsiktig, vilket innebär att det är svårt att säkerställa ett tydligt orsakssamband utifrån verksamheten.³²⁷ Det betyder att man kan tala både om arbetets och resultatens mångtydighet, vilket innebär att det inte på ett enkelt sätt går att säga vad som åstadkommit eller fastslå entydiga samband mellan verksamhet och resultat.³²⁸ Trots svårigheter att formulera tydliga mål och påvisa samband mellan mål och resultat har målstyrning varit den dominerande styrmetoden för dessa verksamheter sedan 1980-talet.³²⁹ Varför den rönt framgång som metod, trots dessa uppenbara svårigheter, kan bero på att den framstår som så enkel: det går bara att ta sig till ett mål om man vet vart man ska. Detta är förvisso sant men endast till viss del, för när arbetet är mångtydigt och målen framstår som komplexa är det en lyx att exakt veta vart man kommer att landa innan resan påbörjats.³³⁰

Målstyrning och New Public Management har sitt ideologiska ursprung i näringslivet, där mål och resultat har kunnat formuleras i termer av ekonomisk vinst. När det gäller ekonomiska förutsättningar finns det en betydande skillnad mellan offentlig verksamhet, ideella organisationer och vinstdrivande företag. En avgörande skillnad är att de förstnämnda får pengar innan verksamheten bedrivs, medan pengarna ses som resultatet av verksamheten i ett vinstdrivande företag. I en ideell organisation kan man genom resultatredovisning följa penningflödet, och därmed se dels huruvida pengarna har använts till rätt saker, dels om det finns tillräckligt med pengar för att bedriva verksamhet. Men det är inte organisationens resultat som redovisas. I ett vinstdrivande företag har resultat en annan betydelse, när intressenter vill veta hur lönsamt företaget menas just det ekonomiska resultatet.³³¹ Sedan år 2001, när årsredovisningslagen och bokföringslagen även kom att omfatta ideella organisationer, har en konkurrerande förståelse av resultat inom ideella organisationer uppstått. Ideell verksamhet ska utifrån dessa lagar utforma sin årsredovisning likt vinstdrivande företag, detta skapar en ny och konkurrerande förståelse av vad som är organisationens resultat. För även om begreppet resultat har olika betydelser i ett vinstdrivet företag och i en ideell organisation, ska organisationerna utifrån lagarna redovisa resultatet under samma premisser. Det har bland annat lett till en betoning på det ekonomiska

³²⁶ Bolman & Deal (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 92.

³²⁷ Lindgren (2008). *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*, 80 ff; Bolman & Deal (2017). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, 93.

³²⁸ Alvesson (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, 67ff; Adolfsson & Solli (2009). "Ordning och komplexitet – offentlig sektor till vardags och i princip", 27.

³²⁹ Lindgren. (2008). *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*, 56.

³³⁰ Austin och Devin (2003). *Artful Making*, xxiii.

³³¹ Gustafson (2012). "Produktivitet eller effektivitet", 202.

resultat och en förväntan på transparens, jämförbarhet och mätbarhet även inom den ideella sektorn.³³²

Grundkonflikten som rör synen på mål kommer till uttryck i två typer av situationskonflikter, "vad är målet?" och "hur förhåller sig mål till resultat?". Den första konflikten innebär att det i målskrivandet finns officiella mål och "verkliga mål". De verkliga målen anses mer styrande, motiverande och identitetsskapande för medarbetaren. Verksamhetsplanens mål påverkar även inställningen till att bevara eller förnya verksamheter. Den andra konfliktsituationen berör ekonomi, mål och resultat, där god verksamhet inte alltid innebär fler medlemmar eller bättre ekonomiska resultat.

6.4. Identifierade konfliktsituationer

Jag har i detta kapitel identifierat de grundläggande konfliktområdena mellan logikerna och de konfliktsituationer de skapar. Grundkonflikten mellan logikerna rör *kunskap* som vetande eller färdighet, *tiden* som objektiv eller subjektiv, och vad ett *mål* är. Dessa grundkonflikter skapar ett antal konfliktsituationer för medarbetaren genom att logikerna ställer konkurrerande och kolliderande krav, se tabell 2. Konflikterna ställs på sin spets i situationer när medarbetaren rent aktivt möter organisationens styrverktyg, vilka har till syfte att strukturera och motivera arbetet i form av exempelvis målskrivningar. De institutionella logikerna har tecknats i sina ytterligheter och mellan dem skapas ett spänningsfält där logikkrockar sker och konkurrerande krav ställs på medarbetaren. I och med att den verksamhetsnära logiken framstår som välinternaliserad ter sig den målrationalella logiken ofta som något "utifrån", något främmande som man behöver förhålla sig till. Den verksamhetsnära logikens krav uppfattas inte som ett utifrånställt krav, utan "passar" de existentiella motivationsfaktorerna. Kapitlet har belyst när de institutionella logikerna konkurrerar och kolliderar med varandra. Men vilka andra förhållningssätt är tänkbara mellan logikerna? Är ett samspel mellan logikerna möjligt? Vad är i så fall samspelets förutsättningar och villkor? De frågorna har jag för avsikt att återkomma till i kapitel 8. Innan dess kommer frågan om hur medarbetaren navigerar i det spänningsfält som uppstår mellan logikerna att vara i fokus för nästa kapitel.

³³² Ibid., 201-203. Gustafsson (2008). *Redovisning och kontroll av ideell verksamhet: en alltmer reglerad och standardiserad praktik*, 13 ff.

Tabell 2 översikt över grundkonflikter och konfliktsituationer.

Grundkonflikt	Konfliktsituationer
<p>Explicit kunskap – tyst kunskap Formulerbarhet kontra svårformulerat</p>	<p>Verksamhetsplansarbete: vad kan man veta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Svårt att formulera den tysta kunskapen som är avgörande för arbetet - Arbetet är strimmigt det består inte av fyra "rena" kategorier - Frustration över att den tysta kunskapen inte premieras <p>Chef- och ledarskapskvalifikationer: vilken kunskap behövs?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Är det grundläggande uppdraget (GUDM) kunskapsområden eller verksamhetsområden?
<p>Objektiv tid – subjektiv tid Kvantitativ tid kontra tiden som kvalitativ erfarenhet</p>	<p>Tidsredovisning: när ska man arbeta?</p> <ul style="list-style-type: none"> - All tid redovisas inte. - Gränsen mellan arbete och fritid är otydlig <p>Verksamhetsplansarbete: när blir det resultat?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Framtidsvision kontra nuet
<p>Klara mål – komplexa mål Vad är ett mål?</p>	<p>Verksamhetsplansarbetet: Vad är målet?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Officiella mål och "verkliga mål"- det finns flera typer av mål. - Förändra kontra bevara – att ta in nya impulser under ett verksamhetsår - Mål som motiverande för arbetet kontra existentiella motivationsfaktorer <p>Ekonomi: Mål och resultat</p> <ul style="list-style-type: none"> - God verksamhet innebär inte alltid fler medlemmar och bättre ekonomiskt resultat.

7. Att förhålla sig till motsägelsefulla logiker

En och samma organisation kan härbärgera multipla logiker, som var och en föreskriver vad som är ett riktigt och rationellt handlande. Konflikter kan uppstå när olika logiker inom organisationen kolliderar. En handling som uppfattas som rationell utifrån en logik, kan samtidigt framstå som irrationell utifrån en annan institutionell logik. I kapitel 3 gjordes en genomgång utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv hur organisationer hanterar logikernas krav, bland annat genom särkoppling och lösa kopplingar. Men en organisation består även av sina medarbetare, och i kapitel 5 och 6 identifierades logikernas krav på medarbetarna i relation till kunskap, tid och mål. Hur hanterar medarbetaren kolliderande och konkurrerande krav på exempelvis generaliserbarhet och kontextnärhet? Vilka strategier kan utläsas? Dessa frågor är utgångspunkt för undersökningen i detta kapitel. I kapitlets första del kommer medarbetarnas olika sätt att hantera konflikterna stå i centrum för intresse. Den andra delen av kapitlet utgörs av en reflektion över vilka utmaningar styrningen ställs inför, givet de konflikter som tidigare tecknats, samt hur man kan förstå medarbetarnas strategier.

7.1. Strategier

Låt oss återvända till en av de vägledande frågeställningarna i denna avhandling: hur förhåller sig Svenska kyrkans medarbetare till konflikterna? Ett antal strategier framkommer, i intervjumaterialet identifieras sex huvudsakliga strategier som medarbetarna utvecklat för att hantera de konflikter som orsakas av konkurrerande logikerna: särskiljning, omdefiniering av begrepp, förlägga till framtiden, förnyat fokus, kontrollmål, önskan om harmoni.

Den främsta strategin för att hantera konkurrerande institutionella logiker verkar vara *särskiljning*.³³³ Särskiljning innebär att medarbetaren utför det styrningen kräver, man deltar så att säga i ceremonin, men det faktiska arbetet påverkas inte.³³⁴ Särskiljning innebär således att all administration upprätthålls, men att professionella värden i praktiken kommer i första hand och förblir opåverkade av styrningen. Ytterst uppstår

³³³ Alvehus (2012). *4 myter om professionella organisationer*, 38. Alvehus använder begreppet särskiljning och inte begreppet särkoppling. Särskiljning används hos Alvehus i ett individperspektiv. Begreppet särkoppling och lösa kopplingar förekommer främst i samband med organisationens organisering och inte på individnivå.

³³⁴ Meyer & Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", 340; Alvehus (2012). *4 myter om professionella organisationer*, 38.

det utifrån denna strategi ingen konflikt med styrningen, inte heller motarbetar man styrningen då den helt enkelt upplevs som irrelevant.³³⁵

Nej, det [mål] är ju sånt jag klipper från år till år. Så jag har ju ingen aning om vad jag har skrivit nu egentligen (diakon 6).

Citatet ger ett tydligt exempel på särskiljning, när intervjupersonerna "klipper" mål från föregående års verksamhetsplan och "klistrar" in dessa i kommande års verksamhetsplan. Andra intervjupersoner ändrar inte heller i texterna, utan lämnar bara in samma verksamhetsplanstext år efter år, men byter årtal. På så vis uppfyller man den målrationala logikens krav om att tydligt formulera sig om arbetet – medan verksamheten fortskrider utifrån egna premisser.

Särskiljning sker även när medarbetaren sätter ett kvantitativt mål utifrån den målrationala logikens krav, men gör det med tanken att det inte är det verkliga målet:

Vi försöker ha kvantitativa mål, "den här gruppen vill vi ska bli fem stycken till" alltså det är ganska konkret, men sen kan man undra hur mycket det egentligen styr vad vi gör? Det känns lite som man sitter och skriver mål och sen så lägger man dom i byrålådan och sköter verksamheten (diakon 4).

De "verkliga målen" som för medarbetare är meningsbärande och rimliga utifrån den verksamhetsnära logiken och därför faktiskt styrande för arbetet, formuleras med andra ord inte i verksamhetsplanen. Genom särskiljning åsidosätts kvantitativa mål till förmån för "verkliga" mål.

Särskiljning som strategi för att hantera kolliderande institutionella logiker praktiseras även i samband med tidsredovisning. Det sker genom att överenskomna arbetstider hålls officiellt, men att arbetet i själva verket även utförs på andra tider:

Jag ser till att jag fyller i rimligt mycket, att jag tar ut rimligt mycket FLEX, "här har jag faktiskt jobbat så pass mycket mer" då blir det synligt. Men ja, jag gör inte riktigt som man ska. Men den hjälper mig ändå, för sen tar jag ut som FLEX tiderna nångång. Så jag jobbar inte jättemycket för mycket (präst 1).

³³⁵ Alvehus (2012). 4 myter om professionella organisationer, 39.

De faktiska arbetstiderna rapporteras inte fullständigt, istället skriver man in de tider som uppfattas som lämpliga, i syfte att göra "administrationen" nöjd.

Parallell bokföring av tid är ett annat exempel på särskiljning. Det innebär att man upprättar en egen tidsbokföring av den lediga tiden. Fritid indelas i två typer, en fritid som anses möjlig att bryta, och en fritid som framstår som otänkbar att avbryta:

Jag har ganska strikt gräns mellan arbete och fritid. Jag tänker inte mycket på jobbet när jag är ledig, [...] Jag har i och för sig en telefon, jag tar med mig jobbtelefonen hem det gör jag, och jag tittar på den på lediga dagar om det har ringt nån, har nån pratat på telefonsvararen så kanske jag lyssnar av det, det gör jag nog för jag tänker att det kan underlätta både för mig och för vederbörande med en snabb kontakt (präst 4).

Drälltid framstår som ytterligare ett begrepp för att hantera den verksamhetsnära logikens krav på tillgänglighet för den andre. Drälltid innebär fri tid under arbetstid. Det uppfattas som oplanerad tid, och som därmed gör den anställda tillgänglig för samtal och önskemål från omgivningen. Eftersom drälltid ska ske inom den reglerade arbetstiden, hanterar begreppet även den rationella logikens krav på schemalagd arbetstid. Följaktligen tillgodoser drälltiden två typer av kolliderande krav.

Konflikten mellan de institutionella logikerna hanteras även genom *omdefiniering av begrepp*. När den målrationella logikens krav på 40-timmars arbetsvecka kolliderar med den verksamhetsnära logikens krav på tillgänglighet, hanterar intervjupersonerna konflikten genom att omdefiniera begreppet arbete. Arbetsuppgifter som vanligtvis ingår i deras lönearbete omdefinieras till uppgifter för ideellt engagemang, på så vis skapas en möjlighet att arbeta mer än de avtalade 40 timmarna. Intervjupersonerna motiverar denna omdefinition med att man som kristen bör utföra ideellt arbete i församlingen, och att om ens lönearbete hade legat utanför kyrkan hade man med säkerhet varit ideell.

Organisationer i civilsamhället kännetecknas bland annat av sina medlemmar och ideellt engagemang. Utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv kan detta förstås som ett institutionellt krav på att organisationer som vill räknas till civilsamhället har engagerade ideella. Användningen av begreppet ideell i intervjuerna väcker frågan om det håller på att ske en omdefinition även av det begreppet. När man i andra sammanhang talar om ideella syftar man vanligtvis på personer som utför arbetsuppgifter utan att få ersättning. Intressant att notera är att intervjupersonerna beskriver ideella personer och deras engagemang som något anställda medarbetarna ska leda, samordna, inspirera och rusta.

Och det jag glömde nämna om i mina uppgifter det är ju att jag tillsammans med husmor har huvudansvaret för alla våra ideella liksom ett övergripande ansvar (diakon1).

Betoningen på de anställdas roll i relation till de ideella framstår som så stark att frågan väcks: Omdefinieras begreppet ideell till att vara en arbetsuppgift för anställda? Ideella blir en ny arbetsuppgift för den anställde, snarare än ett ideellt engagemang som driver kyrka.

Frågan om ideellt engagemang hanteras också genom att frågan *förläggs till framtiden*. Kravet på en ideellt driven kyrka hanteras inom ramen för en framtida vision. Om det i framtiden ska finnas några anställda, ska de endast vara några få som har till uppgift att samordna och rusta ideella. Retoriskt framstår det som att man anpassar sig till kravet på ideellt engagemang, men det är framförallt i framtiden det kommer att behövas.

Frågor som rör ekonomi och medlemskap framstår som centrala inom den målrationella logiken, och inom ramen för logiken uppfattas det som bekymmersamt att medlemsantalet sjunker. Intervjupersonerna uttrycker emellertid ingen större oro över medlemssituationen, utan medlemsminskningen och kravet om en ekonomidriven kyrka hanteras genom *idén om förnyat fokus*. Idén innebär att en minskad ekonomi kan vara något nödvändigt, och behöver inte vara en nackdel. Tvärtom kan en minskad ekonomi innebära förnyat och skärpt fokus på uppdraget, för både ekonomi och rikedom kan enligt intervjupersonerna dra fokus från uppgiften och utestänga de sårbaraste och svagaste:

Ibland kan man ju fundera på vad ekonomin spelar för roll, om lite fattigdom skulle göra susen. Vi har ett fantastiskt församlingshem som är helt enastående men där dom mest utsatta själva säger "men jag har pissat på mig så jag kan inte gå in här och sitta i era stoppade stolar" (diakon 5).

Medlemskapet tappar i betydelse om dess enda koppling är till organisationens ekonomi, för ekonomi i sig är inte meningsfullt för den verksamhetsnära logiken. En god ekonomi uppfattas inte som ett mål, utan målet för verksamheten ligger bortom ekonomin, kanske även bortom organisationens överlevnad. Gemenskapsbyggande verksamheter, där människor trivs och deltagandet ökar, ses som ett gott resultat enligt den verksamhetsnära logiken oavsett om deltagandet leder till medlemskap eller ej.

Ekonomi och medlemskap är ytterligare ett tema som hanteras med *hänvisning till framtiden* där människors medlemskap ses som grundat på övertygelse och inte gammal vana.

En sämre ekonomi kan förstås i termer av att kyrkan är på väg att bli en "riktig" medlemsorganisation, medlemskåren är på väg att endast bestå av dem som vill vara medlemmar. I det perspektivet kan det framstå som att Svenska kyrkan har tagit steget fullt ut till att förstå sig som en medlems- och föreningskyrka:

Det är svårt att redovisa resultat på kort sikt, men låt säga dom här fem (konfirmanderna) är kanske med till 100 procent. Så om tjugo år pratar de gott och tar med sina barn och går på öppna förskolan. Och ser till att bli fullvärdig medlem i Svenska kyrkan (pedagog 6).

Medlemmen som drivs av inre övertygelse förläggs främst till framtiden och utifrån det perspektivet ges medlemsminskningen mening: i framtiden kommer endast de personer som vill vara medlemmar i kyrkan att vara med. Intervjupersonerna påpekar att medlemsminskningen på sikt påverkar deras egen anställning för i framtiden kan inte Svenska kyrkan ha så många löneanställda. Här kan man fråga sig huruvida detta bekymrar intervjupersonerna eller ej, men den egna lönen och arbetet framstår som sekundärt i relation till organisationens utveckling.

Wikbergs studie, som togs upp i kapitel 3, visade ironin som strategi för att säga en sak men avse en annan. "Klippa-och-klistra-mål" behöver inte vara en medveten ironisk handling, men det bär drag av ironi när något görs in absurdum, utan att handlingen egentligen har den avsedda innebörden. Att däremot använda sig av *kontrollmål* framstår som en strategi med ett medvetet drag av ironi eller kanske snarare cynism. Intervjupersonen berättar att hen efter instruktion formulerat ett uppföljningsbart kvantitativt mål, dock med ett dubbelt syfte:

Nä, jag har sagt att "jag skiter i det (verksamhetsplanen)", då säger chefen "ok, ja men lämna in nåt i alla fall då". I fjol så smög jag in ett sånt här kvantifieringsbart mål också. Jag tror inte nån har läst det. Och det gjorde jag därför att jag anser att diakoni är någonting som vi alla ska syssla med, det är en angelägenhet för oss alla anställda. Och det enkla lilla målet var att när folk söker oss eller ringer oss så ska det besvaras inom tre dagar, och den ska erbjudas en tid personlig tid om så önskas inom två veckor. Och det är ingen som har reagerat på det, så när jag gjorde verksamhetsuppföljning då så kunde jag bara skriva för min egen del att "jag har uppfyllt målen" (diakon 2).

Det ena syftet var helt enkelt att göra ett kvantifierbart mål, det andra dolda syftet var att formulera ett *kontrollmål*. Kontrollmål gav möjlighet att kontrollera om någon läste och följde den gemensamma verksamhetsplanen.

Målet som formulerades hade betydelse för alla verksamhetsområden inom församlingen, men det visade sig att ingen hade observerat eller följt det. Ironi och humor kan utmana makt och rådande ordningar, men den är beroende av hur mottagarna tolkar och uppfattar handlandet. Wikberg visade att konsthallen mötte kritik när deras handlande lästes utifrån en kulturell institutionell logik. Om man däremot tolkade handlandet som ironi framstod handlandet som en stark kritik gentemot den kommersiella logiken.³³⁶ En ironisk handling kan alltså tolkas utifrån båda logikerna. Kontrollmålet hos intervjupersonen har drag av ironi i och med att målet får olika betydelse beroende på ur vilken logik man läser av det. Hen följde den rådande logiken genom att införa ett kvantitativt uppföljningsbart mål som hade dubbelt syfte: följa logiken och samtidigt avslöja den.

I samband med verksamhetsplansarbetet har vi sett att det framkommer flera konfliktsituationer, *en önskan om harmoni* kan ses som en ytterligare strategi för att hantera dessa.³³⁷ Hos intervjupersonerna framträder en önskan om harmoni mellan verksamheten och styrningen. De lyfter fram det ideala arbetet med verksamhetsplanen, och med frustration uttrycker de att idealet skiljer sig från det faktiska verksamhetsplanarbetet:

Det här är en av de stora frustrationerna för jag tycker att verksamhetsplanering skulle kunna vara en stor källa till ... stolthet. Och en känsla av att det här är bland det mest meningsfulla vi gör, men det är inte det (Präst 8).

Intervjupersonerna ger uttryck för en idealbild där verksamhetsplanen framstår som den *gemensamma vägen*, ett *enande dokument* som har betydelse för både medarbetare och verksamhet. I och med önskan om harmoni anas en förståelse av styrningen som målrational, man berättar om en önskad livscykel där planering, utförande och uppföljning följer på varandra. När verkligheten inte följer den målrationala logiken, när verksamhetsplanen inte utgör en gemensam väg och verksamhetsuppföljningens återkoppling uteblir, skapas frustration. Här finns likheter med det som Fernler benämner som den frustrerade idealisten.³³⁸ En *önskan om harmoni* framkommer som ett återkommande tema och en vanlig inställning för att hantera konflikten. Utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv kan verksamhetsplansarbetet ses som ett ceremoniellt handlande som syftar till att skapa legitimitet.³³⁹

³³⁶ Wikberg (2017). *Artful Organizing*, 21.

³³⁷ Alvehus (2012). *4 myter om professionella organisationer*, 40.

³³⁸ Fernler (1990). "Att skapa marknadsorientering – principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna," 133.

³³⁹ Meyer & Rowan (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", 341, 355.

Det utförs även med avsikt och önskan om att det ska ha effekt på verksamheten, samtidigt som det väcker frustration.

7.2. Styrningens utmaning

Medarbetarna visar ett varierande sätt att hantera spänningar och konfliktsituationer. Flera av strategierna syftar till att låta verksamheten förbli opåverkad, trots den målrationella logikens krav. Tidsredovisning, verksamhetsplan och budget är verktyg för styrning och ledning med målrationella förtecken, men för vilket arbete lämpar sig målrationell styrning? Vilken styrning och kontroll är möjlig och önskvärd i relation till kreativa kalleledrivna medarbetare som förstår arbetet utifrån en verksamhetsnära logik?

7.2.1. Arbetet som "konstgörande" och det industriella tänkandet

Principer för industriellt arbete och görande har format västvärldens syn på styrning. Industriella metaforer jämte begrepp såsom "planering", "verkställande" och "utförande" strukturerar förståelsen av arbetet och hur en organisation fungerar.³⁴⁰ Det har dock skett en förändring de senaste årtiondena, menar Austin och Devin. De hävdar att det industriella arbetet har fått ge plats för konstgörande arbete, ett arbete som kännetecknas av kreativt skapande och kunskapsintensitet.³⁴¹ Emellertid fortsätter metaforer och begrepp med industriell bakgrund att dominera, trots att de inte kan strukturera eller fullt ut vara meningsbärande för ett konstgörande arbete. Det arbete som drivs av en verksamhetsnära logik i Svenska kyrkan kan, menar jag, förstås utifrån begreppet konstgörande arbete. Arbetet präglas av kontextnärhet, vilket ställer krav på medarbetarnas kreativitet och planerat arbete kan ändra karaktär och inriktning under verksamhetens gång. I arbetet finns även ett moment av tolkning genom att tillämpa expertkunskap i individuella situationer. Intressant att notera är att metaforanvändningen med avseende på församlingsverksamhets arbete domineras av icke-industriella metaforer. Istället används organiska och skapande metaforer (kropps- och växtrikes-, rese- och byggnadsmetaforik) för att strukturera arbetet, men dessa byts ut mot en annan metaforvärld när frågor om arbetets planering och uppföljning står i fokus.

³⁴⁰ Austin & Devin (2003). *Artful Making What Managers Need to Know About How Artist Work*, 1.

³⁴¹ Ibid., 1ff.

Konstgörande arbete kan inte styras på samma sätt som industriellt görande, menar Austin och Devin. En förutsättning för styrning av industriellt arbete och görande är kontroll, mätbarhet och möjlighet att påverka arbetsprocessen. Inom industriellt görande kan arbetsledningen beordra vilket arbete som ska utföras, för att sedan kontrollera att det utförs. Detta låter sig inte göras i ett konstgörande arbete.³⁴² Det konstgörande arbetet präglas närmast av det motsatta – låg kännedom om arbetsprocessen och låg möjlighet att mäta resultatet. Under sådana omständigheterna finns, enligt William G. Ouchi, inget rationellt sätt för kontroll.³⁴³ Istället kan "kontroll" ske genom att påverka och bevara gruppens fokus, vilket enbart låter sig göras om man förtjänat gruppens förtroende.³⁴⁴ Detta kräver tillit och att man släpper på traditionell kontroll och istället låta processen ha sin gång, för att i efterhand se om förväntningarna besannades.³⁴⁵ Förutom förtroendet att påverka gruppens fokus, finns ytterligare en kontroll i att välja "rätt" medarbetare. Om medarbetarna har organisationens värderingar och den kunskap som krävs kan man förvänta sig stort åtagande som ett resultat av internaliserade värden.³⁴⁶ Kontroll som bygger på att fostra in nya medarbetare och att nätverka är mycket svårt att mäta, men endast genom medarbetare som delar organisationens värden kan man försäkra sig om att organisationen drar åt önskvärt håll menar Ouchi.³⁴⁷ När man släpper traditionell kontroll blir arbetsledningens uppgift att peka ut riktningen och ge uttryck för en framtida förväntan, men ledningen blir samtidigt utlämnad till sårbarhet eftersom man inte har möjlighet att fullt ut kontrollera arbetet.³⁴⁸

I industriellt görande antas effektivitet vara förbunden med den formella organisationsstrukturen. De omorganisationer och reformer som offentlig sektor genomgick när New Public Management introducerades syftade bland annat till ökad effektivitet. Emellertid visar studier att organisationer som uppvisar tillitsfulla relationer mellan ledning och medarbetare är på olika plan mer framgångsrika, och att effektivitet snarare hör samman med organisationens ledarstil, organisationskultur och sociala normer.³⁴⁹ Först

³⁴² Ibid., 82, 83.

³⁴³ Ouchi (1979). "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism", 844.

³⁴⁴ Bringselius (2018). "Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?", 6; Austin & Devin (2003). *Artful Making. What Managers Need to Know About How Artist Work*, 95'; Hedegaard Hein (2009). "Motivation og ledelse af højtspecialiserede medarbejdere", 25-30.

³⁴⁵ Austin & Devin (2003). *Artful Making. What Managers Need to Know About How Artist Work*, 97.

³⁴⁶ Ouchi (1979). "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism", 841.

³⁴⁷ Ibid., 844

³⁴⁸ Austin & Devin (2003). *Artful Making. What Managers Need to Know About How Artist Work*, 95-97.

³⁴⁹ Rothstein (2018). "Tillit som grund för framgångsrika organisationer – skolan som exempel", 41, 45.

när man ser arbetet som konstgörande kan relevant "kontroll" ta plats, en form av kontroll som bär tillitens kännetecken: sårbarhet, förväntan och icke-kontroll.³⁵⁰

Den målrationala logiken har, utifrån Austin och Devins begreppsapparat, starka drag av industriellt tänkande. Den syftar till att styra verksamheten, men vilken påverkan utgör den på verksamheten? Vilken verksamhet premieras utifrån den målrationala logiken?

Utifrån den målrationala logikens krav på explicit kunskap, tidsatt verksamhet och tydliga mål kan man anta att kyrklig verksamhet i form av projekt eller event premieras. I event och projekt finns ofta ett kvantitativt, objektivt inslag för uppföljning, vilket även kan fungera som mål. Ett exempel på event som blivit vanligt under senare år är drop-in-dop. Det innebär att församlingen har kyrkan öppen för dop utan tidsbokning:

Det är inte bara skriva på ett papper och så blir man medlem. Och där tror jag att man skulle behöva satsa mycket mer på dopet i Svenska kyrkan, underlätta för dop. Ett exempel är drop-in-dop, även drop-in-vigslar. Den formen det är något annat, vi måste bli mer flexibla. En del vill ha jättemycket pompa och ståt en del vill ha det jätteenkelt (pedagog 6).

Som företeelse är drop-in-dop tydligt avgränsat i tid, det finns tydlig kunskap om händelsen som lätt kan kommuniceras men som även underlättar för budgetering, och det finns ett tydligt mål – att människor ska bli döpta. Målet kan även förstås som meningsbärande i båda logikerna, dels som religiös rit, dels ökat antal medlemmar och därmed positiva effekter för ekonomin. Man kan till och med ställa sig frågan om drop-in-dop hade varit möjligt under andra styrformer.

Kommer drop-in-dop som företeelse i kollision med den verksamhetsnära logiken? Det är en svår fråga då ytterligare fler teologiska perspektiv måste tas i beaktande.

³⁵⁰ Bringselius (2018). *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik*, 18; Mayer, Davis & Scoorman (1995). "An Integrative model of Organizational Trust", 712. Här kan man fundera över relationen stift – församling. Det är stiftet som antar och prövar präst- och diakonkandidater, och som även finns med i utbildning och rekrytering av kyrkomusiker och församlingspedagoger. Genom stiftet sker ett formande och prövning av huruvida personerna har internaliserat och formats av organisationens värden. Stiftet skapar därigenom en lojalitet och stiftskänsla, mellan stiftet och de fyra profilyrkerna som går utanför den lokala organisationen, församlingen. Stiftet erbjuder nätverkande och utbildningar till anställda i församlingar.

Kritikerna menar att drop-in-dopen innebär ett urskillningslöst döpande, där det dopförberedande arbetet får stå tillbaka till förmån för bättre dopstatistik. Förespråkarna ser däremot drop-in-dop som ett uttryck för Guds villkorlösa nåd. Bortsett från de teologiska meningsskillnaderna finns det inget, menar jag, i den verksamhetsnära logiken som hindrar drop-in-dop, det är kontextnära och upplevs svara mot det som människor efterfrågar, det vill säga enkla dop.

7.2.2. Att konstruera arbetet

Ytterligare två begrepp, *förkonstruerad* och *egenkonstruerad* verklighet, kan ge perspektiv på styrverktygens funktion och dess relation till medarbetare. I en situation med hög *förkonstruktion* finns det erfarenhetsbaserad kunskap, vanor, rutiner och regler som styr handlandet. Situationer med låg förkonstruktionen kännetecknas av flera möjliga handlingsalternativ, eftersom det saknas rutin, erfarenhet och regler.³⁵¹ Operativt arbete har en hög grad av förkonstruktion, visar Fernlers studie, det konstrueras av vanor och rutiner och kundens behov. När man i operativt arbete försöker ge arbetet förkonstruktion genom att tillämpa strategiska verktyg för planering, målsättning och analys av omvärlden blir arbetet inte klarare utan tvärtom mer förvirrat.³⁵² Arbetet i den verksamhetsnära logiken kan räknas till operativt arbete, och graden av förkonstruktion kan anses hög genom den andres förväntan, egen personlig kunskap, professionsnormer och vanor. När arbetet även ska konstrueras genom verksamhetsplan och budget blir det "tårta på tårta". Den målrationella logikens krav blir på så sätt något främmande som måste hanteras genom exempelvis särskiljning eller en önskan om harmoni.

Vilken typ av arbete konstrueras av verksamhetsplan och budget? Fernler visar i sin studie att strategiskt arbete, främst arbete inom stabs- och kanslifunktion, innebär en högre grad av *egen konstruktion*. Arbetet drivs på lång sikt och innebär större frihet att planera arbetet själv, men även problem som inte har färdiga lösningar.

³⁵¹ Fernler (1990). "Att skapa marknadsorientering – principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna", 137.

³⁵² Fernler (1990). "Att skapa marknadsorientering – principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna", 139. Se även Currie & Spyridonidis (2016). "Interpretation of Multiple Institutional Logics on the Ground: Actors' Position, their Agency and Situational Constraints in Professionalized Context". Studien fokuserar på hur sjuksköterskor i ledande ställning hanterar konkurrerande krav från professionslogik och management-logik. Se även Logemann & Piekkari (2014). "Localize or local lies? The power of language and translation in the multinational corporation".

För en organisationsledning som har till uppgift att skapa mening och sammanhang i organisationens verklighet fyller de strategiska verktygen en stor funktion. Fernler menar att dessa strukturerar, eller kanske snarare konstruerar arbetet, för i strategiskt arbete finns inte samma förkonstruktion i form av den andre, vanor eller normer.³⁵³ I den målrationala logiken blir verksamhetsplanen och dess mål ett sätt att konstruera arbetet. Vid ett strategiskt arbete finns inte heller det direkta mötet med den andre som avgör arbetets inriktning, istället blir exempelvis omvärldsanalys avgörande för ekonomiska beslut och organisationens framtidsvisioner.

Ytterligare en påverkansaspekt utifrån en målrational logik handlar om förståelsen av vem som ses som aktiv. Genom verksamhetsplan och budget konstrueras ett arbete där främst den anställde medarbetaren förstås som aktiv utförare av verksamhet. Den målrationala logiken ger lätt ett intryck av att församling utgörs av just anställda och förtroendevalda, och att det är anställda som ska uppfylla målen och inte församlingen i stort. Samtidigt består församlingen av fler än de förtroendevalda och de anställda, vilken roll tillskrivs dom? Jag påstår att kyrkotillhöriga och ideella osynliggörs i verksamhetsplanen som egna initiativtagare. Istället tillskrivs de en mer passiv roll som mottagare av verksamhet. Denna passiva roll ryms även inom ramen för den verksamhetsnära logiken med dess betoning på att möta andras behov. Fokus på den andres behov betyder inte med automatik att den andre blir passiv, men sammankopplat med den målrationala logiken kan det passiva draget lätt bli dominerande. Överlag skulle jag vilja påstå att båda logikerna strukturerar förståelsen av den andre, både tillhöriga som icke tillhöriga, som förhållandevis passiva. I den målrationala logiken som mottagare, och i den verksamhetsnära logiken som ett föremål för medarbetarens arbete och omsorg.³⁵⁴

Sex olika strategier för att hantera logikernas konkurrerande krav har identifierats, sex olika sätt att navigera i det spänningsfält som logikerna utgör. Detta väcker frågor om hur kontroll och styrning kan ske när arbetet har karaktären av ett konstgörande snarare än att vara ett industriellt görande.

³⁵³ Fernler(1990). "Att skapa marknadsorientering – principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna", 138-139.

³⁵⁴ Hansson, Per. *Från tillsyn till främjande. Stiften i Svenska kyrkan och församlingsinstruktionerna 2000-2002*, 51-52, 77-79. I arbetet med församlingsinstruktioner är det inte ovanligt att stiften förespråkar att instruktionen ska tas fram med bred delaktighet, och att därför "vanligt folk" gärna ska bjudas in. I avgörande teologiskt och pastoralt dokument som speglar för församlingens självförståelse kan alltså både den representativa demokratin och professionell expertkunskap kringgås, medan i det vardagliga arbetet med församlingens verksamhet inte finns strukturellt utrymme för tillhörigas egna initiativ.

Om man förstår medarbetarnas strategier genom att tillämpa begreppen *förkonstruktion* och *egenkonstruktion* blir det tydligt hur arbetet i den verksamhetsnära logiken redan framstår som konstruerat, framförallt av kontextnärlighet och förväntan från den andre.

Genom de sex strategierna försöker medarbetare hantera ett samspel mellan logikerna som bygger på att de står i kontrast mot varandra. I det följande kapitlet kommer jag reflektera över huruvida andra förhållningssätt än kontrast och konflikt mellan institutionella logiker kan vara möjligt.

8. Ett organisationsteologiskt bidrag

Behöver de olika synsätten på kunskap, tid och mål leva i konkurrens med varandra, eller finns det beröringspunkter dem emellan som gör att deras ytterligheter kan hållas ihop i organisationen? I detta sista kapitel avser jag ge ett bidrag i fråga om hur organisationer konstruktivt kan hantera konflikter på organisationsnivå, genom att utveckla en reflektion över hur institutionella logikers samspel kan ta sig uttryck, ett samspel som inte bygger på konkurrens. Med hjälp av en teologisk förståelse av begrepp som agonism och tillit, vill jag utveckla en reflektion över hur institutionella logikers samspel kan ta sig uttryck i ett samspel som inte endast bygger på konkurrens.

8.1. Organisation och kyrka – en fråga om tillit

En stark betoning på ytterligheter eller konflikt kan enkelt skapa ett "vi" och ett "dom", och plötsligt framstår situationen som en konflikt mellan antagonister i stark polemik gentemot varandra, en situation där den andre beskylls för att orsaka problemet. Att en konflikt är den andres fel, är ett förhållandevis enkelt och ofta tilltalande sätt att strukturera och förstå problem. Men denna lösning framstår som en fälla, "polemikens fälla", i och med att den inte öppnar någon väg framåt. Men man kan också fråga sig om det går att förstå och hantera spänning och konflikt utan antagonism. Två begrepp som lanserats för att förstå hur man kan hantera konkurrerande logiker i en organisation är *hybridorganisation* och *tvåspråkighet*. Det finns dock svagheter med dessa begrepp. Begreppet *hybrid* för tankarna till en välfungerande sammanslagning, och döljer därmed det faktum att logikerna ibland kolliderar och skapar konflikt.³⁵⁵ Begreppet *tvåspråkighet* låter oss ana att det finns en konflikt, men begreppet döljer samtidigt det gemensamma vi som en organisation består av. Jag vill lyfta fram ett annat begrepp som kan ge en fördjupad förståelse för logikernas relation och samspel, nämligen agonism.³⁵⁶ Agonism innebär att hållbara betydande olikheter inom en organisation och samtidigt brottas med vad olikheterna innebär för organisationen som ett gemensamt "vi". Begreppet, menar jag,

³⁵⁵ Kvarnström (2016). *Institutionella samspel*, 192.

³⁵⁶ Mouffe (2008). *Om det politiska*, 27. Mouffes definition, vilken har varit vägledande för förståelsen av ett agonistiskt förhållningssätt inom en organisation lyder: "Till skillnad från antagonismen, som är en vi/de-relation där de två sidorna är fiender som inte delar någon gemensam grundval, betecknar agonism en alternativ relation där parterna i konflikten, trots att de inser att det inte finns någon enda rationell lösning på deras motsättning, inte desto mindre erkänner sina opponenter som legitima. De är "motståndare", inte fiender. Även om de befinner sig i konflikt uppfattar de sig ändå sin tillhöriga samma politiska sammanslutning och som delaktiga i ett gemensamt symboliskt rum inom vilken konflikten utspelar sig."

tar därmed hänsyn både till ett gemensamt vi och till konflikt, som därmed kan förstås som en gemensam konflikt. Agonismen innebär att acceptera att konflikten finns, men konflikten står inte mellan ett "vi" och "dom" i bemärkelsen fiender, utan mellan legitima meningsmotståndare.³⁵⁷ Det skapar möjlighet att se konflikten som en del av ett gemensamt "vi".³⁵⁸ Agonismen ger inte möjlighet att skylla på den andre, utan reser istället frågan om det gemensamma ansvaret, samtidigt som konflikten får existera. Jag menar att i begreppet agonism finns möjligheter att ytterligare förstå organisationer som hårbärgerande av multipla och konkurrerande logiker.

Fortsättningsvis kommer jag att diskutera hur de tre grundkonflikterna kan förstås i agonistisk anda, inte i första hand som konfliktaxlar, utan snarare som tre agonistiska konfliktytor i en och samma organisation.³⁵⁹ I mitt kommande resonemang blir begreppet tillit en förutsättning för det agonistiska samspelet. Med hjälp av begreppen tillit och agonism kommer jag belysa relationen mellan tyst och explicit kunskap, mellan själens och världens tid, samt huruvida mål kan vara meningsfulla i fler än en logik.

Tillit är ett komplext relationellt fenomen som kan ses som grundläggande för mänskligt liv, och samtidigt bär vi alla på erfarenheter av relationer där tillit brustit.³⁶⁰ Den kan sägas vara en naturlig del av mänskligt liv, och människan har en benägenhet att visa tillit tills motsatsen är bevisad.³⁶¹ Tillit kan förstås både som ett fenomen eller tillstånd som antingen har egenvärde eller instrumentellt värde, och som underlättar transaktioner och samarbeten.³⁶² Kristensson Ugglå beskriver tillit utifrån tre dimensioner som står i samspel med varandra: *själv tillit*, *dialogisk tillit* och *institutionell tillit*. *Själv tilliten* kan beskrivas som relationen jag till mig själv, och utgör grunden för de andra två dimensionerna. *Dialogisk* eller *ömsesidig tillit* är ett jag i relation till ett du. Men själv tillit och dialogiska

³⁵⁷ Mouffe (2008). *Om det politiska*, 27

³⁵⁸ Keller (2018). *Political Theology of the Earth*, 54-67. Keller använder sig bland annat av Mouffes agonismbegrepp för att utveckla *amorous agonism* (kärleksfull agonism). Med begreppet betonar hon förutsättningar att erkänna olikhet och samtidigt en gemensamhet i ett vi, denna relation som präglas både av gemensamhet och olikhet kallar hon *entangled difference* (sammanvävd olikhet).

³⁵⁹ Mukhtar-Landgren & Svärd (2013). "Radikal demokrati: Hegemoni, antagonism och liberalismens gränser. Introduktion till Chantel Mouffe", 24; Mouffe (2013). *Agonistik*, 79; Mouffe (2008). *Om det politiska*, 11.

³⁶⁰ Lögstrup (1956/1994). *Det etiska kravet*, 41ff. I det följande kommer begreppen tillit och förtroende att användas synonymt. Det finns en pågående diskussion om det är en skillnad dem emellan och vad den skillnaden i så fall karaktäriseras av.

³⁶¹ *Ibid.*, 41-42.

³⁶² Blennberger (2017). "Tillitens innebörd och värde", 29-30. Se även Trägårdh (2012). "Tillitens historiska vaggå", för en överblick över tillitens historia i Sverige. Trägårdh belyser tillitens funktion i samhället och hur tillit uppfattas reducera transaktionskostnader, i ekonomiskt hänseende, men även politiskt och socialt. Se även Ericsson (2018). *Tongivande entreprenörskap. Opera på småländska*. Ericssons studie lyfter fram entreprenörskapets genuina relationer (tillit) och hur det relaterar till de spänningar som uppstår mellan ekonomi och konstnärliga aspekter.

relationer är inte tillräckligt för att upprätthålla tillit, utan det krävs den tredje *institutionella* dimensionen, ett jag i relation till ett anonymt tredjepersonsperspektiv.³⁶³ Dessa tre dimensioner av tillit kommer utgöra grunden för reflektionen av logikernas samspel.

8.1.1. Kunskapens cirkel

De flesta organisationer i väst präglas av en betoning på *individen* och *explicit kunskap*, ett ideal som präglas av analys, tydlig mening och intention.³⁶⁴ I denna studie kommer detta bland annat till uttryck i verksamhetsplanens framåtsyftande rationalitet, där kunskap om organisationens arbete tydliggörs. Samtidigt finns det kunskap i organisationer som aldrig kan tydliggöras utifrån den målrationella logikens krav. Det är kunskap som rör såväl praktiskt arbete som teoretiskt arbete, samtidigt som denna typ av kunskap är avgörande för organisationens verksamhet.³⁶⁵ Som kapitel 6 visade strukturerar den målrationella logiken arbetet utifrån fyra skilda verksamhetsområden, GUDM, medan den verksamhetsnära logiken snarare ser dessa fyra som kunskapsområden som går in i varandra. Den avgörande frågan för de två logikernas brottnings med avseende på kunskap, menar jag, är huruvida kunskap är "tyst" i sig själv eller om det är sammanhanget som "gör" den "tyst".

Organisationers lärande och kunskapande är ett stort och omfattande tema.³⁶⁶ Nonaka och Takeuchis modell för kunskapsomvandling inom organisationer har varit och är fortfarande starkt inflytelserik i fråga om organisationer, kunskap och lärande. Grundtanken i modellen är att tyst kunskap inte behöver förbli tyst, utan genom aktivt arbete kan den tysta kunskapen bli explicit och komma organisationen till godo.³⁶⁷ Processen, se figur 2, rymmer fyra sammanhängande delprocesser: *Socialization* (från tyst till tyst kunskap), *externalization* (från tyst till explicit kunskap) *combination* (från explicit till explicit kunskap) *internalization* (från explicit till tyst kunskap).³⁶⁸

I den första fasen, *socialization*, kan tyst kunskap hos en individ omvandlas till tyst kunskap hos en annan genom att den andre observerar

³⁶³ Kristensson Ugglå (2012). "Förtroendekapitalets komplexitet och mångdimensionalitet", 222 ff; Kristensson Ugglå. *Slaget om verkligheten*, 406ff. Se även Alexius (2017). "Tillitens förutsättningar", 50 i vilken Alexius använder begreppen interpersonell tillit och systemtillit – dock framstår det som två olika typer av tillit.

³⁶⁴ Nonaka & Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*, 199.

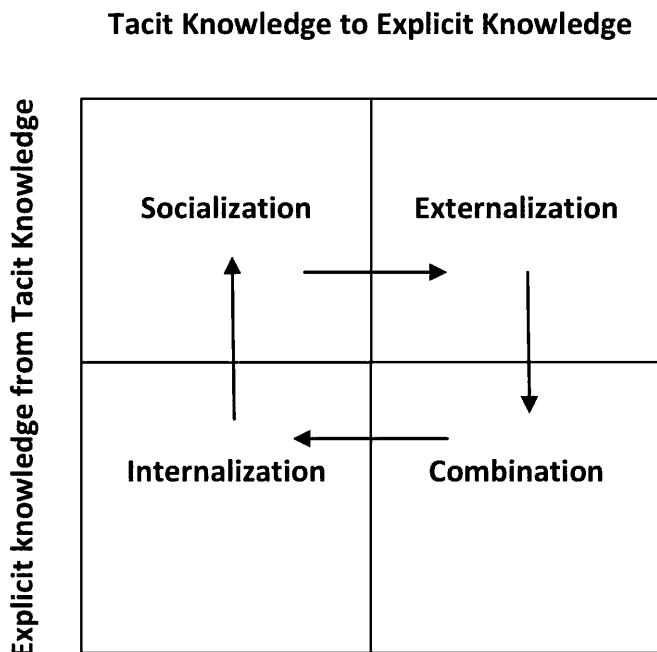
³⁶⁵ Sandberg & Targama (2013). *Ledning och förståelser*, 96.

³⁶⁶ För översikt om organisationers lärande och kunskapshandtering se exempelvis, Olsson Neve (2014). *Hållbart organisatoriskt lärande – åtta steg*.

³⁶⁷ Nonaka & Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*, 67-70. Se även Senge (1990/2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* som kommit att utgöra en inflytelserik bok med avseende på organisationers lärande är.

³⁶⁸ Nonaka & Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company*, 67-70.

hur den förste gör. Ett exempel på denna fas är lärlingskapet. I den andra fasen, *externalization*, omvandlas den tysta kunskapen till explicit kunskap. Detta sker med hjälp av en dialog där metaforer, modeller och analogier omvandlar den tysta kunskapen till explicit kunskap. *Combination*, som är den tredje fasen i kunskapscirkeln, innebär att explicit kunskap möter annan explicit kunskap. I de två föregående faserna krävs ett möte ansikte mot ansikte för att kunskapen ska kunna kommuniceras. I denna fas blir kunskapen formaliserad och kan överföras och kombineras. *Internalization* innebär att andras explicita kunskaper och färdigheter blir delar av ens egen kunskap.³⁶⁹



Figur 2 Nonaka och Takeuchis rörelse för kunskapsomvandling.

Modellen har kritiserats för att lägga för stor vikt vid enskilda medarbetares ansvar och därmed bortse från ledarskapets betydelse.³⁷⁰ En annan kritik uttrycker att modellen inte tar hänsyn till maktperspektiv, att intresser i

³⁶⁹ Olsson Neve (2014). *Hållbart organisatoriskt lärande, åtta steg*, 44-45.

³⁷⁰ Ibid., 45.

organisationen har olika intressen som tillskrivs olika vikt och betydelse.³⁷¹ Utifrån min utgångspunkt framstår inte tillitens roll och betydelse i kunskapsomvandlingen som ett särskilt framträdande perspektiv hos Nonaka och Takeuchi. Jag menar att modellen kan tjäna som en bild för att undersöka tillit och möjligheterna till ett gemensamt "vi". Modellen kan ses som en agonistisk brottning mellan den verksamhetsnära logiken och den målrationella logikens syn på kunskap. Ur tillitsperspektivet är det framför allt i externaliseringsfasen (från tyst kunskap till explicit kunskap) som logikerna starkast kolliderar och tilliten sätts prov, bland annat för att makt-perspektivet tydligt aktualiseras. I den fasen möter den tysta kunskapen den dominerande och premierade explicita kunskapens krav, och frågan ställs på sin spets om vad som kan formuleras och vem som har tolkningsföreträde.

För att ta steget från tyst till explicit kunskap krävs tillit, för att synliggöra tyst kunskap krävs tillit till att den andres logik och sätt att se världen är rimlig. Det är ett möte som kräver ett du och ett jag, den dialogiska dimensionen av tillit. Men i externaliseringsfasen blir det tydligt, menar jag, att logikerna lägger tonvikten på olika dimensioner av tillit, logikerna använder olika dimensioner för att bygga tillit.

I den verksamhetsnära logiken finns ett starkt drag av självtillit och dialogisk tillit. Kunskap finns och förmedlas mellan ett du och ett jag, den är personlig och har grund i erfarenheten. Kallelsen, som utgör en del i den verksamhetsnära logiken, skapar tillit till att man själv befinner sig på rätt plats och att man klarar av sitt arbete. Även den dialogiska dimensionen av tillit utgör en stor del av grunden i den verksamhetsnära logiken, bland annat genom det metaforiska språket som har sin grund i en dialogisk gemenskap och att arbetet till stor del bygger på relation mellan medarbetaren och den andra människan. Den tysta kunskapen spelar en stor roll i form av professionskunskap, vanor och erfarenheter som i ett möte mellan ett jag och ett du skapar tillit.

Den tysta kunskapen är svår att dela utanför den dialogiska relationen och bidrar därmed inte till tillitens tredje aspekt: den institutionella tilliten. Denna dimension av tillit dominerar däremot den målrationella logiken. Kunskapen ses som delbar, objektiv och transparent. För att institutionell tillit ska uppstå behöver en organisation uppvisa tillitsskapande faktorer som objektiv och rättvis behandling oavsett person, att det finns strukturer för beslutsgång och ärenden, att verksamheten är transparent och kan granskas i syfte att förhindra korruption.³⁷² Verksamhetsplaner, budget, verksamhetsuppföljning och tidrapporter står alla i den institutionella tillitens tjänst med syfte att göra kunskap om verksamheten så explicit som möjligt för den anonyme tredje. Den målrationella logiken syftar till att göra

³⁷¹ Se exempelvis Zhu (2006). "Nonaka meets Giddens".

³⁷² Kristensson Ugglå (2002). *Slaget om verkligheten*, 407-408.

organisationen offentlig, och möjlig att granska i rationella termer. Därvid synliggörs kyrkans arbete i förhållande till dess resurser inför det omgivande samhället, som kräver mer av Svenska kyrkan än gudstjänst, undervisning, diakoni och mission. Arbetstids- diskriminerings-, redovisnings- och bokföringslag måste också efterföljas.³⁷³ Den målrationella logiken säkrar en legitim organisering och upprätthåller därmed den institutionella dimensionen av tilliten.

Kunskapscirkeln (figur 2) tydliggör att tyst och explicit kunskap kan förstås som två sidor av samma mynt, och att en organisation som saknar en av kunskapens sidor tappar både i legitimitet och i förtroende. Jag menar att i modellen fungerar tillit som ett verktyg dels för att hårbärgera en brottning mellan ytterligheter, dels för att hårbärgera ett gemensamt vi.

8.1.2. Den historiska tiden

Den andra grundkonflikten mellan den verksamhetsnära och den målrationella logiken berör synen på tid. Man kan rentav tala om två olika tidsregimer som opererar i en och samma organisation. Jag menar att den medlande roll som tillit spelade i synen på kunskap, även är möjlig i relation till de olika synsätt på tid som logikerna uppvisar. I den verksamhetsnära logiken dominerar erfarenhetens och nuets tid. I den målrationella logiken dominerar framtiden och klocktiden. Den förra kan beskrivas som en tid av mening eller som *själens tid*, den senare som en tom, objektiv tid eller som *världens tid*.³⁷⁴

Det ligger nära till hands att den förstnämnda tiden, med dess betoning på erfarenhet, kontext och existens tillskrivs innebörden av att vara den "mänskliga tiden". Samtidigt har själens tid en starkt individuell karaktär som gör den svår att dela med andra. Om tiden ska bli mänsklig i bemärkelsen social tid, måste människan därför överskrida sin egen tidshorisont och finna referenspunkter utanför den egna erfarenheten. Utan en yttre objektiv tid – världens tid – förblir tiden odelbar. Ricoeur pekar på en tredje typ av tid, den *historiskt mänskliga tiden*, som uppenbaras då själens tid skrivs in i den objektiva tiden, så att en gemensam delbar tid av gemenskap och sammanhang blir möjlig. Den historiskt mänskliga tiden kommer till uttryck i tre kopplingar mellan själens och världens tid: *kalendern* som bygger på den objektiva tiden men som fylls av människans erfarenhet, *generations-*

³⁷³ Se Linde (2010) *Församlingen i granskningssamhället*, 150-153 för en överblick av granskande instanser i relation till Svenska kyrkan. Organisationen själv har tagit initiativ till öppenhet som exempelvis att fortsätta att följa offentlighetsprincipen trots att det inte längre är ett krav från samhället. Andra exempel på system som syftar till överblick och kontroll är det initiativ som organisationen har tagit till att alla församlingar ska ha en lokal resursförsörjningsplan.

³⁷⁴ Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 410.

följden som gör att flera generationers berättelser existerar samtidigt samt *spår i form av dokument och arkiv*.³⁷⁵

Hur kan man tänka sig en motsvarande historiskt mänsklig tid som en brygga mellan organisationens tidsregimer? Här kan exempelvis verksamhetsplanen betraktas som en koppling mellan logikernas olika syn på tid. Verksamhetsplanen kan förstås som den målrationala logikens försök att skriva in organisationens verksamhet, som styrs av själens tid, i den objektiva tiden. Den blir ett dokument som söker språkliggöra det som sker i den verksamhetsnära logiken (själens tid). Som en kalender låter verksamhetsplanen organisationens verksamhet ta plats i en verklighet större än sig själv, arbetet blir offentligt och tar plats i den objektiva tiden. Även det som Ricoeur kallar generationsföljd kan i en viss aspekt appliceras på tid i en organisation. Dels i bemärkelsen att yrkeserfarenhet lärs ut kollegor emellan, dels att berättelser mellan kollegor traderas.

Precis som med avseende på kunskap, menar jag, att logikerna strukturerar tid utifrån olika dimensioner av tillit. Den målrationala logiken strukturerar förståelsen av tid utifrån den institutionella tillitsdimensionen och förstår därmed tiden som objektiv och offentlig, medan den verksamhetsnära logiken strukturerar efter dialogisk tillit. I vilka situationer och utifrån vilka kriterier är det rimligt att den ena logikens syn på tid har företräde? I företrädesfrågan finns ett maktperspektiv och frågan orsakar även konfliktsituationer. Men frågan kvarstår, exempelvis framstår det som rimligt i fråga om arbetstid att lagreglerade institutionella krav har företräde före en uppdragsstyrd verksamhetsnära tid. Samtidigt kan det vara rimligt att arbetet struktureras och drivs utifrån uppdraget, men den målrationala logiken har till uppgift att sätta ramar för processen.

Det finns ytterligare en aspekt av tillit och tidskonflikt att belysa i sammanhanget, nämligen relationen mellan nuet och framtiden. Dessa två tidsaspekter framkommer även som orsak till konflikt mellan logikerna, som kapitel 6 visade. I den verksamhetsnära logiken består arbetet av ett svårkontrollerat skeende i nuet som kräver tillit till ett framtida hopp. Kyrkans förståelse av sig själv präglas av att befinna sig i ett nu som relaterar till ett framtidshopp. Jesu död och uppståndelse skapar ett skeende, från synd och död mot renhet och liv som kyrkan lever i.³⁷⁶ Starkast kommer det eskatologiska skeendet till uttryck i metaforerna sådd och skörd, men till viss del även i resans metaforik. Arbetet, att så ett frö eller att följa en annan människa en sträcka på livets väg, sker utan säkerhet om att någonsin få se resultatet, och relationen mellan nuet och framtiden präglas av osäkerhet och förhoppning. Det är ett arbete som kräver tillit till den andra människans förmåga, tillit till öppenhet och dialog som metod

³⁷⁵ Ricoeur (1986/1993). "Den berättande tiden", 216-221; Kristensson Ugglå (1994). *Kommunikation på bristningsgränsen*, 437.

³⁷⁶ Se Wingren (1960). *Evangeliet och kyrkan*, 33. Wingren tar upp det skeende som går från synd och död mot renhet och liv, och detta skeende i mänskligheten är kyrkan.

snarare än kontroll. Genom tillit kan glappet mellan nu och framtid överbryggas. Tillit understödjer och underlättar relationer här och nu. Samtidigt innebär tillit en framtida tidsaspekt. Genom tillit kan glappet mellan nu och framtid överbryggas - tillit är som ett lån av framtiden.³⁷⁷

Den målrationella logikens förståelse av framtid karaktäriseras mer av begreppet kontroll än förhoppning. I exempelvis verksamhetsplan och budget stakas framtiden ut och underordnar sig därmed en kontroll som inte enkelt låter sig kombineras med tillit om den endast förstås som dialogisk.³⁷⁸ Problemet uppstår, vilket Austin och Devin pekar på, när framtiden blir förutbestämd, när det inte finns ett samspel med kontexten.³⁷⁹ Draget till sin spets kan nuets handlingar ses som enbart konsekvenser av tidigare planerade framtider, vilka är oberoende av den nuvarande kontexten. Niklas Luhmann diskuterar huruvida den planerade framtiden även leder till att nuet töms på mening.³⁸⁰ Som denna studie visar sker även en meningsreducering i och med den målrationella logikens krav på ett mer entydigt språk, bland annat i relation till framtida mål.

När ett arbete innebär låg kännedom om resultatet eller själva arbetsprocessen, premisser som ofta återfinns hos professionsdrivna verksamheter, menar Ouchi att det inte finns något rationellt sätt för kontroll.³⁸¹ Istället sker kontroll genom att välja "rätt" medarbetare som internaliserat organisationens värden och därmed leds genom ett indirekt ledarskap.³⁸² Detta är en form av kontroll som bär tillitens kännetecken sårbarhet, förväntan och "icke kontroll".³⁸³

En tänkbar skillnad gentemot andra professionsdrivna verksamheter med avseende på låg kännedom om resultat och arbetsprocessen kan vara att den kyrkliga professionen tolkar arbetet inom ramen för ett större

³⁷⁷ Luhman (1968/2005). *Förtroende*, 19, 25, 43ff.

³⁷⁸ Frågan om relationen mellan kontroll och tillit samt huruvida kontroll föder mer kontroll är en komplex och omstridd fråga. Revision och granskning bygger till viss del på misstro, samtidigt som granskning och kontroll ökar tilliten mellan exempelvis medborgare och myndigheter se exempelvis Gustavson & Rothstein.(2012) "Tillit till makten att granska", 53 ff.

³⁷⁹ Austin & Devin (2003). *Artful Making, What Managers Need to know About How Artists Work*, 141

³⁸⁰ Se Luhmann (1968/2005). *Förtroende*, 27 ff.

³⁸¹ Ouchi (1979). "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism", 844.

³⁸² *Ibid.*, 841. Observera att Ouchi endast berör anställda medarbetare, visserligen utgörs denna studies empiriska material av anställda medarbetare, men kyrkan som organisation innefattar fler än endast de anställda. Hedegaard Hein (2009). "Motivation og ledelse af højt specialiserede kreative medarbejdere", 25.

³⁸³ Bringselius (2018). *Styra och leda med tillit. Forskning och praktik*, 18. Mayer, Davis & Scoorman (1995). "An Integrative model of Organizational Trust", 712.

eskatologiskt skeende.³⁸⁴ Utifrån en teologisk kontext är spänningen mellan framtidshopp och nuvarande realitet ett av kyrkans livsvillkor.³⁸⁵ Jag menar att spänningen mellan nuet och framtiden, döden och uppståndelsen blir den övergripande tolkningsramen för arbetet, vilken ytterligare försvårar den målrationella logikens tanke om uppföljning och planering. Som studien visar framstår det som en avgörande svårighet för den målrationella logiken att omfatta ett framtidsperspektiv som både är meningsbärande för den verksamhetsnära logiken och som samtidigt skapar legitimitet utifrån det omgivande samhällets krav.

Att endast tala om dialogisk tillit med avseende på styrning kan framstå som naivt, att man därigenom bortser från risken att människor kan missbruka den frihet som denna typ av styrning kan innebära. Här vill jag återigen lyfta fram att tillit kan förstås som bestående av flera dimensioner, och att den dialogiska med fördel kan kompletteras med den institutionella dimensionen. Den institutionella dimensionen av tillit som präglar den målrationella logiken innebär ett skydd mot godtycke och missbruk av "frihet" som en dialogisk tillit kan innebära.

När det gäller kunskap framstår samspelet mellan logikerna tydligt i kunskapscirkeln, det finns ingen motsvarande cirkel när det gäller tid. Istället kan deras relation förstås som ett dialektiskt förhållande som skapar förutsättningar för nya insikter, exempelvis ger en annan förståelse för gemensamma dokument och kontroll. Även när det gäller synsätt på tid, menar jag att logikerna följer olika dimensioner av tillit. Den målrationella logiken följer den institutionella dimensionen och syftar till objektivitet och transparens, men förlorar därmed i betydelse gentemot den verksamhetsnära logiken. Den verksamhetsnära logiken följer den dialogiska dimensionen som förstås som meningsbärande, men som inte kan uppvisa legitimitet mot omgivningens institutionella krav.

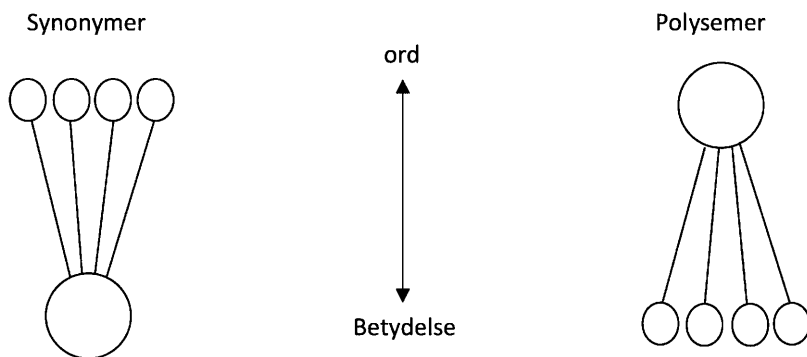
8.1.3. Polysema mål

Hur kan agonismens brottningen mellan ytterligheterna se ut beträffande synen på mål? Studien visar att inom ramen för den målrationella logiken förstås mål som styrande och motiverande för arbetet, medan den verksamhetsnära logiken ser arbetet i sig både som motiverande och som mål. Mötet mellan logikerna skapar ett spänningsfält av kontraster, och frågan väcks huruvida det finns en relation eller brygga som kan skapa mening i olika logiker.

³⁸⁴ Wingren (1960). *Evangeliet och kyrkan*, 32 - 33. Se Kristensson Uggla (2010). *Gustaf Wingren. Människan och teologin*, 66ff för en överblick av Wingrens användning av begreppet *Recapitulatio*.

³⁸⁵ Svenska kyrkan (1993). *Befrielsen. Stora boken om kristen tro*, 183.

I kapitel 6 definierades oklarhet, med hjälp av Sahlins terminologi, som vaghet, variation och tvetydighet.³⁸⁶ Sahlins begrepp variation har likheter med det som Wikberg och Portnoff kallar *polysema begrepp* och *polysema mål*, vilka jag vill lyfta in i sammanhanget.³⁸⁷ Ett polysemt ord har flera distinkta betydelser vilka kan vara oförenliga, till skillnad från synonymer som innebär olika ord men som har samma betydelse, se figur 3.³⁸⁸



Figur 3 Skillnaden mellan synonym och polysem. Hämtad från Portnoff & Wikberg (2017). *Konsten att mäta det omätbara: Om kvalitetsmätning av konstnärlig kvalitet*

Genom att förstå mål som polysema, att det refererar till flera betydelser, kan organisationer tillmötesgå flera olika motstridiga krav menar Portnoff och Wikberg. Samtidigt som målet är gemensamt kan det således härbärga en varierad förståelse.³⁸⁹ Samma förmåga till varierad och gemensam förståelse återfinns i det metaforiska språket.³⁹⁰

Det väcker flera frågor: blir inte arbetets mål och syfte otydligt med varierad förståelse? Om arbetet är så viktigt, borde det väl gå att definiera tydligare? Jag menar att polysema mål tar agonismens brottnings på allvar,

³⁸⁶ Sahlin-Andersson (1989). *Okklarhetens strategi. Organisering av projektsamarbete*, 67ff.

³⁸⁷ Portnoff & Wikberg (2017). *Konsten att mäta det omätbara: Om kvalitetsmätning av konstnärlig kvalitet*, 7.

<http://www.fskf.nu/wp-content/uploads/2017/10/KonstenAttMa%CC%88taDetOma%CC%88tbara-rapport-light.pdf>

³⁸⁸ *Nationalencyklopedin* <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/polysemi>

Exempelvis är ordet flicka, tjej, tös synonymer då de alla refererar till samma objekt. Medan ordet krona innebär en referens till flera olika objekt en enkrona, kungakrona, trädskrona.

³⁸⁹ Portnoff & Wikberg (2017). *Konsten att mäta det omätbara: Om kvalitetsmätning av konstnärlig kvalitet*, 7.

<http://www.fskf.nu/wp-content/uploads/2017/10/KonstenAttMa%CC%88taDetOma%CC%88tbara-rapport-light.pdf>

³⁹⁰ Det är dock skillnad på polysem och metaforer. Metaforerna skapar en ny mening, medan polysem bibehåller flera meningar/referenser vilket skapar en varierad förståelse. Se Ricoeur (1977). *The Rule of Metaphor*, 170.

genom att väcka förståelse och medvetenhet om logikernas olika betydelse och krav. Polysema mål och begrepp kan skapa dels enhetlighet i organisationens retorik, dels ett gemensamt vi, dels aktualisera att organisationen handlar utifrån en variation i förståelse.

Exempelvis ställer den målrationella logiken utifrån den institutionella tillitsdimensionen ofta krav på jämförbara, explicita och mätbara mål. Studien visar att den verksamhetsnära logiken har svårt att tillmötesgå detta krav på ett tillfredsställande sätt. Genom att acceptera polysema mål på en övergripande nivå kan flera logiker ha möjlighet att arbeta med mål utifrån sin egen förståelse.³⁹¹ Polysema mål tillåter flera logiker att samtidigt använda relevanta begrepp för verksamheten, och spänningsfältet av konkurrerande betydelser ger varje logik handlingsutrymme. Exempel på ett begrepp som kan fungera polysemt är *Hållbarhet*. Det är fullt rimligt att, utifrån de två institutionella logikerna i denna studie, förstå begreppet som social, andlig, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. För att uppnå hållbarhet krävs bland annat långsiktiga relationer, andlig fördjupning, men även olika certifieringar kan komma i fråga som ger mätbarhet och struktur åt arbetet och tydliga mål. Referensen till flera betydelser innebär att kravet från den målrationella logiken om tydlighet och den verksamhetsnära logikens krav på komplexitet tillmötesgås. Detta aktualiserar behovet av tillit. Polysema mål har ett dubbelt förhållande till tillit menar jag. De både kräver tillit och genererar tillit, genom att ett gemensamt vi kan skapas trots variation i förståelse.

Förutsättningen för breda riktningsgivande polysema mål är som sagt tillit inom organisationen, tillit och inlevelseförmåga i den andra logikens premisser och synsätt. Det framstår som uppenbart att den verksamhetsnära logikens mål med dess metaforiska och komplexa karaktär kräver tolkning och tillit. Att de är metaforiska och komplexa behöver inte innebära att de är otydliga utan de kan bära på både precision och eftertanke, men de behöver tolkas. Frågan blir naturligtvis: kräver inte den målrationella logikens mål också tolkning? Jag vill mena att den gör det. Den målrationella logikens mål, i form av siffror eller kvantitativa målformuleringar, kräver tolkning. Men då logiken till stor del överensstämmer med samhällets dominerande logik, i vilken siffror och kvantitativa mått framställs som objektiva, framstår dock inte tolkningsbehovet med samma självklarhet. Men den betydelse siffror tillskrivs är trots allt en tolkning.³⁹² Jag menar att polysema mål bygger på tillit och tolkning utifrån båda logikernas förståelse av tillit, de förutsätter en varierad förståelse och samtidigt ett gemensamt vi. Båda logikernas syn på mål som bygger på olika

³⁹¹ Portnoff & Wikberg (2017). *Konsten att mäta det omätbara: Om kvalitetsmätning av konstnärlig kvalitet*, 3.

<http://www.fskf.nu/wp-content/uploads/2017/10/KonstenAttMa%CC%88taDetOma%CC%88tbara-rapport-light.pdf>.

³⁹² Strannegård (2012). "Känslans triumf", 153.

dimensioner av tillit krävs för att tillit och legitimitet ska uppstå både i interna och externa relationer.

8.2. Tillit och agonism

Handlingar, beslut och språk blir relevanta, rimliga och rationella utifrån den logik som de "hör hemma i", den logik som de motiveras av. I en organisation finns flera institutionella logiker som gör anspråk på att strukturera arbetet, och ju högre överstämmelse mellan olika institutionella logiker, desto mindre kollision mellan dem. Men det motsatta gäller också, när överensstämmelsen är liten blir kollisionen desto större. I denna studie framstår det överlappande fältet mellan den målrationella och den verksamhetsnära logiken som förhållandevis litet när det gäller hur arbetet ska struktureras. Även när det gäller grundkonflikten i synen på kunskap, tid och mål skiljer sig logikerna kraftigt åt. Frågan som inledde kapitlet var huruvida konflikt och konkurrens är det enda förhållningssättet mellan logikerna.

I kapitlet visar jag på möjligheten till ett agonistiskt förhållningssätt baserat på tillit, ett närmast dialektiskt förhållande genom kunscirkeln, den mänskligt historiska tiden och i polysema mål. Det handlar inte om kompromiss, utan snarare om att utifrån olika förståelse skapa något nytt. En kompromiss kan framstå som en lösning vid konflikt mellan antagonisterna, men med en agonistisk förståelse skapar ett gemensamt vi något nytt. En kompromiss kan framstå som en tryggare utväg, där alla får igenom något, medan något nytt kan te sig skrämmande. Genom att skapa förutsättningar kan delarna samspela dynamiskt för utveckling och fördjupning i organisationen med avseende på kunskap och effektivitet.

I det arbetet är tillit avgörande. Genomgången ovan visar att logikerna tar fasta på olika dimensioner av tilliten (själv tillit, dialogisk tillit och institutionell tillit). I den verksamhetsnära logiken träder själv tillit och dialogisk tillit i förgrunden, medan den institutionella dimensionen av tillit framträder i den målrationella logiken. Med avseende på tillitsskapande kompletterar logikerna varandra, då alla tillitens tre dimensioner krävs för att tillit ska uppstå i organisationens interna såväl som externa relationer. För att stärka organisationen behöver tillit odlas på de områden där grundkonflikter uppkommer, nämligen i synen på kunskap, tid och mål. Genom att erkänna och stärka det samspel som sker mellan implicit och explicit kunskap och våga utveckla lärandeprocesser där olika språkdiskurser får utrymme kan tillit växa i alla sina dimensioner.

Genom begreppen tillit och agonism har jag visat på ett möjligt förhållningssätt mellan logiker. Men med tillit kommer alltid risk. I det följande avsnittet kommer risken, tillitens följeslagare, att vara i fokus.

8.3. Tillitens risk

Arbetets mål liksom synen på kunskap och tid skapar situationer där tillitens tre dimensioner (själv tillit, dialogisk tillit och institutionell tillit) behövs. Men det finns alltid en risk med tillit. Risken är tillitens följeslagare, den kan inte kontrolleras bort.³⁹³ Luhman skriver apropå förtroendets risk:

Förtroende är följaktligen alltid relaterat till ett kritiskt alternativ, där ett svek av förtroendet kan åsamka större skada än den fördel förtroendet kan ge upphov till.³⁹⁴

Risken för "en större skada än den fördel förtroendet kan ge upphov till" är skrämmande nog tillitens villkor. Men trots risken fortsätter människan att visa förtroende, något annat skulle vara livsfientligt, menar K.E. Løgstrup. Han fortsätter: "våra liv skulle skrumpna och förtvina om vi på förhand mötte varandra med misstro".³⁹⁵ Kan det samma sägas om organisationers liv, att de skrumpnar och vissnar om tilliten saknas?

8.3.1. Tillitsskapande faktorer

Tillit är som sagt ett komplext relationellt fenomen. Vad ökar benägenheten att våga visa tillit? Vilka faktorer eller villkor fordras för att tillit ska existera mellan två parter? Tre faktorer som lyfts fram i litteraturen, och som Roger C Mayer, James H Davis och David Schoorman pekar på är: förmåga, hjälpsamhet och integritet. Dessa tre egenskaper genererar en parts tillitsvärdighet (*trustworthiness*) som i sin tur skapar tillit. *Förmåga* innefattar kunskaper och färdigheter inom ett särskilt område. *Hjälpsamhet* innebär avsikten att visa god vilja och stöd till den som visar tillit. *Integritet* avser en konsekvent hållning i relation till principer som parten som ska visa tillit finner acceptabla.³⁹⁶ Föreliggande studie visar att det som definieras som förmåga (kunskap och färdighet) utgör en av grundkonflikterna i organisationen. En annan konflikt kan tolkas i ljuset av begreppet integritet. Intervjupersonerna berättar att de inte upplever att verksamhetsplan och verksamhetsuppföljning har någon mottagare. Upplevelsen av att den part man ska visa förtroende för inte följer sina egna principer, sin egen logik, skapar en tillitsbrist. Att en av de grundkonflikterna som studien identifierar tydligt rör en av de tillitsskapande faktorerna, färdighet (och till viss del även integritet) sätter ljuset på hur komplex frågan om tillit är och hur djupt en konflikt kan sträcka sig.

³⁹³ Kristensson Ugglå (2002). *Slaget om verkligheten*, 404.

³⁹⁴ Luhman (1968/2005). *Förtroende*, 44.

³⁹⁵ Løgstrup (1956/1994). *Det etiska kravet*, 42.

³⁹⁶ Mayer, Davis & Schoorman (1995). "An integrative model of organizational trust", 714-715.

Ett annat exempel på tillitens komplexitet inom organisationer är det som Rothstein benämner som "den sociala fällan".³⁹⁷ Den sociala fällan kan slå igen när förväntningarna på samarbete omintetgörs. Förväntning på samarbete för organisationens bästa kan framstå som en förhållandevis enkel förväntan, men den sätts på prov när samarbetet inte gynnar den enskilda individen eller avdelningen. I dessa fall krävs en typ av kollektiv rationalitet i relation till tillit, att det är rationellt att samarbeta om alla gör det och att man litar på att alla gör det. Men om man börjar tvivla på andras inställning till samarbete blir det lätt att istället handla utifrån bristen på tillit. Tillitsbristen kan innebära att man istället handlar *individuellt-rationellt*, vilket endast gynnar en själv eller ens egen avdelning. Istället för samarbete och tillit, vilket alla vet att organisationen egentligen skulle tjäna på, väljer var och en att inte samarbeta. Bristen på samarbete och tillit medför negativa konsekvenser för organisationen som helhet.³⁹⁸ Att välja tillit som förhållningssätt i en organisation är att leva med ett lån till framtiden. Tillit innebär att leva i spänningen mellan nu och ännu inte, en erfarenhet som finns välintegrerad i kyrkans teologi.

Tillitsdelegationen lyfter fram tillit som en egen styrprincip, jämte marknad och byråkrati. Att hävda tillit som en egen styrprincip innebär enligt min mening att bortse från tillitens komplexitet och det faktum att tillit återfinns även inom styrprinciperna marknad och byråkrati. När tillitsdelegationen hävdar tillit som egen styrprincip framställs tillit främst som relationen mellan ett jag och ett du. Med utgångspunkten i att tillit kan förstås som tredimensionell har jag visat att olika institutionella logiker följer olika dimensioner av tillit, vilket i sin tur visar på svårigheten med att förstå tillit som en egen styrprincip, främst dialogisk sådan. Med perspektivet tillit som tredimensionell återfinns tillit både i styrning med målrationella förtecken och i professionell/verksamhetsnära styrning. Jag vill dock lyfta fram att analyserat utifrån en förståelse av tillit som tredimensionell kan man se att de principer som tillitsdelegationen ger för tillitsstyrning implicit uttrycker både dialogisk och institutionell tillit. Genom bland annat positiva förväntningar, medledarskap, medbestämmande, öppet delande av information och kunskapsutveckling som bygger både på vetenskap och på beprövad verksamhet främjas den dialogiska tilliten. Den institutionella tillitens dimension tar bland annat plats genom delegation och ett administrativt och psykosocialt stöd till

³⁹⁷ Rothstein (2018). "Tillit som grund för framgångsrika organisationer – skolan som exempel", 49. I Ellinor Ostrom (2009) *Allmänningen som samhällsinstitution* redogör Ostrom för ett liknande fenomen; allmänningen som förstås som en ändlig resurs som ingen äger men som ändå behöver förvaltas och brukas. Om tillit finns, det vill säga att tillit till ingen används mer än vad den behöver eller har rätt till, kan resursen räcka. Men det krävs att (nästan) alla håller överenskommelsen, när brist på tillit infinner sig inser är man benägen att ta ut större del av resursen vilket var och en enskilt tjänar mer på, men som kollektiv förlorar man på det.

³⁹⁸ Rothstein (2005). *Social Trust and the Problem of Trust*, 13.

verksamheten.³⁹⁹ Men ingen av principerna benämner tillitens risk. Överlag menar jag saknas riskens möjlighet i litteratur om tillitsbaserad styrning.

8.3.2. Tillitens natur

Risken föranleder frågan: kan man visa för mycket tillit? Björn Rombasch och Rolf Solli menar att ett lagom förtroende är att föredra. De hävdar en funktionell tillit som kan förtjänas efter bedömning utifrån en skala mellan blint förtroende och misstro. Den blinda tilltron infinner sig när den bedömningen sätts åt sidan, misstro väcks av erfarenhet eller när bedömningen säger att tillit är orimligt.⁴⁰⁰ I syfte att göra en reflekterad bedömning huruvida det är rimligt att visa tillit krävs ett mått av misstro. Men misstron, hävdar Kristensson Uggle, bör förstås som en del av tilliten, inte som dess motsats. Om misstron införlivas som en del av tilliten möjliggörs både kritisk distans och misstänksamhet, samtidigt som det finns lyssnande och delaktighet. Istället för misstron ser Kristensson Uggle rädslan som tillitens motsats. Om tillit och risk går hand i hand, syftar rädslan till att avlägsna risken. Rädsla omöjliggör relation och nyskapelse medan tillit och risk skapar öppenhet för nya möjligheter.⁴⁰¹ Risken med polysema mål kan vara att organisationen drar åt olika håll, men möjligheten blir att det kan skapas ett gemensamt vi med en varierad förståelse. Genom att låna av framtiden en förhoppning om ett gemensamt vi med varierad förståelse, tas en risk och samtidigt skapas en möjlighet.

³⁹⁹ Bringselius (2018). *Styra och leda med tillit: Forskning och Praktik* (SOU 2018:38).

De sju principerna för tillit (s 67) lyder:

- 1) Sträva efter att som utgångspunkt välja att lita på dem du samarbetar med och ha positiva förväntningar
- 2) Sätt medborgarens upplevelse och kunskap i fokus och försök förstå vad medborgaren sätter värde på
- 3) Sträva efter öppenhet genom att dela information, välkomna olik tänkande och respektera kritik
- 4) Säkerställ ett verksamhetsnära och kvalificerat professionellt, administrativt stöd och psykosocialt stöd i kärnverksamheten
- 5) Delegera handlingsutrymme och välkomna medbestämmande
- 6) Uppmuntra alla i styrkedjan att aktivt och gemensamt ta ansvar för helheten och samverka över gränser, dvs medledarskap
- 7) Premiera kunskapsutveckling, lärande och en praktik baserad på vetenskap och beprövad verksamhet.

⁴⁰⁰ Romasch & Solli (2006). "Om nyttan av lagom förtroende", 417.

⁴⁰¹ Kristensson Uggle (2002). *Slaget om verkligheten*, 404. Se även Almqvist, Catasús, Wällstedt (2014). "Det är både teorin och tillämpningen av New Public Management som skapar rädda organisationer!" som diskuterar kring kontroll och rädsla inom organisationer. Jfr Wingren (1974/1995) *Credo*, 26ff. Hans resonemang utifrån Løgstrup om spontana och kretsande livsytringar, där exempelvis kärleken ses som en spontan livsytring som är given och bara kan finnas till för den andre. Dessa spontana livsytringar innebär skapande och nya möjligheter. Tillit som given och bortom socialkonstruktion är möjlig att förstå utifrån samma termer, tilliten innebär nya möjligheter.

Vare sig man förstår tilliten som en dialektisk relation mellan tillit och misstro, eller som del i ett spektrum mellan blind tillit och misstro, finns risken att det visade förtroendet kan gå om intet. Risken kan aldrig elimineras genom styrning och kontroll, den kan tydliggöras men riskens realitet innebär att tillit alltid är ett språng ut i det okända som kan slå fel.⁴⁰² På sin höjd kan skälen till tillit förklaras, men det visade förtroendet kan aldrig fullt ut förklaras eller motiveras.⁴⁰³ Det riktiga handlandet kan inte, trots noggrannhet, identifieras på förhand utan endast i efterhand kan man bedöma om det var rätt att visa tillit.⁴⁰⁴

Frågan om man kan visa för mycket tillit var utgångspunkten. Ett svar på frågan är att lagom tillit är bäst, men jag hävdar att när man kallar tilliten för lagom misstar man sig på tillitens natur och funktion. Det är inte möjligt att ta endast ett halvt steg i tillit, för språnget mot den framtida förväntan behöver vara helt. Tillit kräver ett helhjärtat språng, vilket dock inte motsäger att skälen kan vara både genomtänkta och välförtjänta.

8.3.3. Tillit och sårbarhet

Även om tillit kan växa av positiva erfarenheter består tillit ytterst av att acceptera risken att som människa är man utlämnad och beroende av andra. Den andres goda vilja, förmåga och makt har avgörande påverkan på ens eget liv.⁴⁰⁵ Den andra sidan av att vara utlämnad är att jag själv har den andra människans liv i min hand, jag är en risk för dem. De två begreppen utlämnad och beroende känns igen från kyrkans teologiska kontext. I den

⁴⁰² Kristensson Uggla (2002). *Slaget om verkligheten*, 411-412. Språnget hämtas ifrån Kierkegaards filosofi. Det okända kan aldrig kontrolleras, utan människan lever med tvivel och risk och vid en viss punkt måste människan ta språnget ut i det okända. Kristensson Uggla jämför Kierkegaards förhållningssätt med Descartes som även han värdesatte tvivlet men som däremot sökte ett säkert fundament. Se Gustafsson & Tamm Hallström (2012). "Certifieringens paradox – kontroll som lösning och problem". De undersöker certifiering som förtroendeverktyg, och konstaterar att kontroll föder kontroll.

⁴⁰³ Luhmann (1968/2005). *Förtroende en mekanism för reduktion av social komplexitet*, 47. Kurtén. "Suspicion Concerning World-views", 78. Det finns en diskussion om huruvida tillit ska förstås som en ontologisk förutsättning. Både hos Luhmann och Løgstrup framstår tilliten som ontologisk, den finns som en grundförutsättning i tillvaron och präglar allt mänskligt liv. Även Kurtén ger uttryck för en ontologisk förståelse. Han menar att om man behöver ge skäl för visad tillit, har tilliten ändrat karaktär från *basic trust* (lita till), som inte behöver eller ens kan motiveras, en till *reliance* (lita på) för vilken man uppvisar goda skäl. Kurtén (2014). "Suspicion Concerning World-views" 74-81.

⁴⁰⁴ Luhmann (1968/2005). *Förtroende en mekanism för reduktion av social komplexitet*, 46. Se även Diedrich, Eriksson-Zetterquist & Renemark (2009). "Risk och organisering – att hantera motstridiga krav". Genom att använda sig av begreppet handlingsnät belyser de hur handlingar organiseras för att hantera mer eller mindre förväntade kriser. De tidigare uppgjorda planerna för att hantera risk eller hot, visade sig inte kunna inkludera centrala aktörer när väl krisen var ett faktum.

⁴⁰⁵ Nørreklit & Nørreklit (2006). "Nya förändringar i förtroende och etos – case-study Danmark", 423.

kristna förståelsen av att vara människa utgör vi varandras värld och därmed utlämnade till varandra.⁴⁰⁶ Martin Luther talar om oss människor som "dagligt bröd" i varandras liv, att det finns både ett givande och tagande i arbetet för varandra. I detta perspektiv återfinns ett av kyrkans uppdrag; att vara till för andra. Kristus är den förebild som Gustaf Wingren lyfter fram för kyrkans handlande, att ge ut sig själv i arbetet för medmänniskan.⁴⁰⁷ En kristen förståelse av arbete, i en vidare bemärkelse än endast församlingsarbete, är att arbetets mening syftar till andras välfärd.⁴⁰⁸ I arbetet, tjänsten för medmänniskan, bekräftas den personens värde och värdighet.⁴⁰⁹ Men när tjänsten för medmänniskan väljs bort blir livets centrum inte längre Gud utan en själv.⁴¹⁰ Tjänsten för medmänniskan kan även motverka att organisationen blir upptagen av sig själv och sin egen organisering. Den aspekten återfinns även i tillitsdelegations forskarrapport, som säger att en organisations kärnuppdrag säkerställs genom fokus på medborgarens upplevelse och kunskap när organisationen utformar sin styrning och ledning.⁴¹¹

En risk som på senare år har väckts i relation till den institutionella logik som för tillfället dominerar Svenska kyrkans styrning är huruvida kyrkan "sekulariseras inifrån". Frågan om kyrkan blir sekulariserad av att använda sekulära styrverktyg ser jag till viss del som en motsvarande reaktion på relationen mellan professionen och New Public Management inom offentligsektor. Men varför väcks frågan om kyrkans inre sekularisering nu i relation till New Public Management-inspirerad styrning? Ett sekulariseringsperspektiv döljer det faktum att olika institutionella logiker behövs i en organisation för att skapa förtroende och legitimitet. Denna studie visar flera logikers berättigande för att skapa både tillit och legitimitet i organisationens interna såväl som externa kontakter.

Det är uppenbart att tillitsbaserad styrning med begrepp såsom sårbarhet, framtidshopp och förlåtelse har större genklang i en kyrklig teologisk kontext än begrepp som effektivitet, produktivitet och SMARTA mål.⁴¹² Det förra är ord som har större överlappande fält med den verksamhetsnära logiken och därmed underlättas mötet mellan organisationens kärnverksamhet och dess styrning. Den senaste tidens debatt om tillitsbaserad styrning visar att detta inte är endast ord som gäller kyrkan, utan

⁴⁰⁶ Løgstrup (1956/1994). *Det etiska kravet*, 39, 237.

⁴⁰⁷ Wingren (1960). *Evangeliet och kyrkan*, 42.

⁴⁰⁸ Wingren (1949). "Arbetets mening.", 278.

⁴⁰⁹ Svenska kyrkan (1993). *Befrielsen. Stora boken om kristen tro*, 304.

⁴¹⁰ Wingren (1949). "Arbetets mening.", 279.

⁴¹¹ Bringselius (2018). "Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?", 68. "Sätt medborgarens upplevelse och kunskap i fokus och försök förstå vad medborgaren sätter värde på" lyder den andra av sju principer som är vägledande för tillit som styrprincip.

⁴¹² För effektivitet och kopplingen till mjuka värden se exempelvis Rothstein (2018). "Tillit som grund för framgångsrika organisationer – skolan som exempel", 41.

tillit, sårbarhet och framtidshopp beskriver vad en organisation, vilken som helst, behöver för att fungera.

Utifrån min teologiska horisont blir förhållningssättet till och mellan institutionella logiker avgörande för en organisation. Med det menar jag förhållningssättet mellan styrning och verksamhet, mellan inre drivkrafter hos medarbetaren och organisationens yttre styrverktyg. Ett agonistiskt förhållningssätt är förenat med både tillit och risk. Det finns en betydande risk att våga se ett "vi" i olikheter. Det finns en risk med att inte exakt veta vart arbetsprocessen är på väg eller hur arbetets utfall kommer att bli, och det krävs tillit för att förlita sig på andras kunskap. Språnget av tillit är förutsättningen för att handla som om "vi" är ett "vi" trots varierad förståelse av uppgiften och dess syfte. För att framgångsrikt arbeta med tillit och risk som grund i styrning och ledning av organisationer krävs en medvetenhet om risken som tillitens följeslagare, risken som inte kan kontrolleras bort. Utifrån denna studies perspektiv kan principerna i tillitsdelegationens forskarrapport kompletteras med risken och tillitens två tidsaspekter, nuet och framtiden. För det är inte möjligt att tala tillit utan att samtidigt tala risk och den spänning som skapas mellan nuet och framtiden. En vägledande princip för styrning och ledning med tillit som grund kan formuleras på följande sätt: värna i organisationen ett klimat där man vågar befinna sig i det ofullständiga, där nya möjligheter skapas genom tillit och risk.

8.4. Sammanfattning och slutsatser

"När jag får vara ute på fältet dansar jag tango" – på sätt och vis sammanfattar denna mening hela studiens tematik. Här finns nämligen den spänning mellan arbetets glädje och styrningen av arbetet som tycks vara så utmärkande för konflikter i kyrklig verksamhet. Förutom att formuleringen visar på den rika metaforik som används för att tala om arbetet, så uttrycks den kreativa medarbetarens lust och glädje över jobbet, tillsammans med den spänning som ordet "när" skapar. Detta ord implicerar att det inte är "tango" jämt. Istället upplever man att "tangon", arbetets glädje, begränsas. Ordet "tango" står för något som följer sina egna regler, medan ordet "när" innebär att något utanför sätter ramar, som också kan vara något begränsande. Såväl "tangons" regler som ordet "när" har jag valt att förstå i analogi med de institutionella logiker som definierar villkoren för arbetet och medarbetarens roll.

I *kapitel 1* belystes rörelsen mellan gamla och nya styrmodeller, både utifrån offentlig sektor och utifrån civilsamhällets organisationer. I kapitlet användes bilden av ett lapptäcke för att visa hur nya New Public Management-inspirerade styrmetoder har lagts till gamla styrideal och metoder. Samma rörelse från gamla styrideal till New Public Management-inspirerad styrning kan sedan ett antal år sägas även präglade Svenska

kyrkan. Detta ledde fram till frågan: Vad sker i mötet mellan gamla styrsystem och nya?

I *kapitel 2* angavs dels syftet och de frågor som varit vägledande för arbetet. Det övergripande syftet med studien har varit att undersöka villkoren för att arbeta professionellt med församlingsverksamhet inom Svenska kyrkan, genom att utforska mötet mellan professionsutövning och New Public Management-inspirerad styrning, samt undersöka hur medarbetarna hanterar de konflikter som uppstår i detta möte.

Valet av nyinstitutionell teori och metafor teori motiveras i *kapitel 3* av teoriernas förmåga att aktualisera "det som tas för givet" såsom exempelvis arbetets villkor, och att de tydligt synliggör konflikter. Genom att sammanföra metafor teori med nyinstitutionell teori visar jag på möjligheten att identifiera nyinstitutionella logiker och när de konkurrerar med varandra. I kapitlet utarbetar jag en definition av vad jag avser med institutionell logik beträffande arbete: med institutionell logik avses det som anses bra respektive dåligt, lämpligt respektive olämpligt, samt spelregler för agerande och värderingar i fem olika aspekter: 1) vilken roll tillskrivs medarbetaren 2) vad driver och motiverar arbetet 3) vad är styrande för arbetet 4) hur arbetets resultat avgörs 5) vad kännetecknar arbetsprocessen.

Kapitel 4 och *5* rymmer en metaforanalys av materialet i syfte att identifiera institutionella logiker som strukturerar villkor för arbetet. Studien identifierar att språket med avseende på arbete med församlingsverksamhet domineras av fyra grundmetaforer, nämligen kroppen, byggnaden, växtriket och resan. Dessa metaforer menar jag bildar en gemensam institutionell logik, den verksamhetsnära logiken, som förstår arbetet som instrumentellt, kallelsedrivet, uppdragsstyrt, kontextnära och oavslutat. I relation till arbete med administrativa uppgifter med hänsyn till styrning, identifierar jag olika metaforer som gemensamt bär på drag av en mekaniserad förståelse av tillvaron. Genom analys av dessa metaforer identifierar jag en institutionell logik, den målrationella logiken. Logiken förstår medarbetaren som en kugge i ett hjul, arbetet förstås som ekonomidrivet, styrt av klocktiden och motiverat av mål, samt ses som en gemensam väg med start och mål. Studien identifierar att dessa institutionella logiker innebär avgörande villkor för arbete i kyrklig verksamhet. Men vad sker i mötet mellan dessa institutionella logiker? Vilka konflikter uppstår?

I *kapitel 6* analyseras mötet mellan de två identifierade logikerna som har avgörande påverkan på arbete med församlingsverksamhet i Svenska kyrkan. I det komplicerade mötet mellan den verksamhetsnära logiken och den målrationella logiken har jag identifierat tre typer av grundkonflikter, som i tur och ordning rör synen på *kunskap*, *tid* och *mål*. I detta möte ställs för det första den tysta kunskapen mot den explicita kunskapen. För det andra kolliderar själens tid med världens tid. För det tredje innebär logikmötet ett möte mellan komplexa mål och klara/mätbara mål. Studien visar att kunskap, tid och mål utgör tre dominerande områden där de

institutionella logiker som strukturerar arbete kolliderar. Dessa tre grundkonflikter tar sig uttryck i ett antal konfliktsituationer, (tabell 2) som uppkommer i relation till verksamhetsplansarbetet, synen på chef- och ledarskapskvalifikationer, samt i samband med tidsredovisning och ekonomi. I verksamhetsplansarbetet aktualiseras dels vad som anses formulerbart i arbetet, dels relationen mellan framtid och nutid, dels huruvida mål är motiverande för arbetet. Frågan om vilken kunskap som behövs framstår som en central fråga när det gäller chef- och ledarskapskvalifikationer. I samband med tidsredovisning ställs frågan på sin spets: när ska man arbeta? Med avseende på ekonomin rör konfliktsituationen relationen mellan ekonomi och resultat, god verksamhet genererar inte alltid bättre ekonomi.

Studien visar att ett genomgående tema i alla tre grundkonflikter rör *språk* och *formulerbarhet*, och att detta spelar en avgörande roll i den spänningsfyllda relationen mellan logikerna. Den målrationella logiken kräver ett meningsreducerande språk för att tydligt kommunicera ett gemensamt mål och syfte, vilket innebär att tolkningsmöjligheterna minimeras. Den verksamhetsnära logiken, å sin sida, använder ett poetiskt språk som präglas av ett överskott på mening, som öppnar sig mot olika tolkningar. Utifrån detta perspektiv visar studien att den målrationella logikens styrdokument får svårt att skapa mening och motivation för den medarbetare som strukturerar arbetet utifrån en verksamhetsnära logik. På ett motsvarande sätt har den verksamhetsnära logikens språk, med sitt överskott på mening, svårt att uppvisa legitimitet i mötet med en meningsreducerad, målrationellt dominerad miljö. Överlag visar studien att den verksamhetsnära logiken framstår som välinternaliserad hos medarbetaren, som sällan tycks ifrågasätta logikens krav. Den målrationella logiken upplevs däremot som något främmande, den framstår som en logik som kommer "utifrån".

Studien identifierar i *kapitel 7* ett antal sätt hos medarbetarna att hantera de tre grundkonflikterna och de konfliktsituationer som uppstår. Studien visar att medarbetarnas hantering av konflikterna syftar främst till att bevara verksamheten opåverkad av styrningen, vilket man gör genom *särskiljning*, *omdefiniering av begrepp*, *förlägga till framtiden*, *förnyat fokus* och *kontrollmål*. Men det finns ytterligare ett sätt att hantera konflikten mellan logikerna, nämligen *önskan om harmoni* som pekar mot en vilja till överensstämmelse mellan styrning och verksamhet. Med det åsyftas dels en situation där relationen mellan verksamhetsplan och verksamhetsuppföljning är tydlig, dels att det därigenom skapas en gemensam vision, dels att det finns en tydlig mottagare av styrdokumentet.

När särskiljning framträder som den dominerande strategin från medarbetarnas sida, med syfte att låta verksamheten vara opåverkad av styrningens krav, kan man ställa sig frågan hur mycket den målrationella logiken egentligen påverkar arbetet och verksamheten. Studien har identi-

fierat två typer av påverkan: dels tendensen att arbeta i projekt eller göra event, dels i synen på vem som är den aktive. Projekt och events, till exempel drop-in-dop, är tydligt avgränsade uppgifter och kan därför möta den målrationella logikens krav på tydligt formulerbar mål och avgränsning i tid. Genom den målrationella logikens verktyg verksamhetsplan och budget struktureras främst den anställde medarbetaren som aktiv, däremot struktureras inte den ideella medarbetaren av logiken. Vem som är den aktive i den verksamhetsnära logiken framstår inte lika självklart. Erfarenhet av ett kall och den andres behov framträder som avgörande för handling inom logiken, vilket innebär att det är möjligt att förstå den kallade människan som den aktiva personen. Det innebär inte att den andre måste förstås som passiv, men jag menar att kombinerat med den målrationella logiken blir det lätt att andra tillskrivs en roll som passiva mottagare.

Grundkonflikterna, situationskonflikterna och medarbetarnas hantering väcker frågan om styrningens utmaningar, och en distinktion gjordes mellan konstgörande arbete och industriellt görande, begrepp hämtade från Austin och Devin.⁴¹³ Jag menar att när arbetet med församlingsverksamhet förstås som ett konstgörande arbete ändras även förutsättningarna för styrning. För att styra ett konstgörande arbete på ett verkningsfullt sätt behöver den traditionella kontrollen bytas ut mot "icke-kontroll". Det innebär att arbetsgivare och arbetsledning förser med resurser och styr gruppens fokus, men arbetsprocessen styr gruppen över.

Medarbetarens sätt att hantera konflikter analyserades även utifrån Fernlers begrepp "förkonstruerat" och "egenkonstruerat" arbete.⁴¹⁴ Med hjälp av dessa analytiska begrepp tydliggör studien hur arbetet i den verksamhetsnära logiken karaktäriseras av en hög grad av förkonstruktion, vilket innebär att arbetet avsevärt struktureras och påverkas av andras behov, traditioner, vanor och professionsnormer. Den målrationella logiken kräver däremot mer egenkonstruktion, det vill säga att exempelvis planer, mål och uppföljning strukturerar och motivera arbetet.

I *kapitel 8* ställdes frågan huruvida konflikt och konkurrens ska ses som det enda förhållningssättet mellan logikerna, och hur en organisation konstruktivt kan hantera konflikter mellan logiker. För att utforska logikernas relation till varandra införde jag begreppet agonism. Studien visar att ett agonistiskt förhållningssätt mellan logikerna kan uttryckas genom en kunscaps-cirkel, den historiskt mänskliga tiden och polysema mål. Dessa utgör gemensamma fält som möjliggör både konflikt och ett gemensamt vi som kan härbärgera varierad förståelse. De gemensamma överlappande fälten aktualiserar även behovet av tillit. En förutsättning för ett agonistiskt förhållningssätt och en varierad förståelse är tillit. Tillit genom dialog

⁴¹³ Austin & Devin (2003). *Artful Making. What Managers Need to Know About How Artist Work*, 95-97, 118.

⁴¹⁴ Fernler (1990). "Att skapa marknadsorientering - principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna", 137.

möjliggör den nödvändiga förståelsen för den andres perspektiv som behövs om organisationen ska härbärgera ett vi som har varierad förståelse med avseende på exempelvis kunskap, tid och mål.

I studien definieras tillit som ett komplext relationellt fenomen som består av tre dimensioner nämligen självtillit, dialogisk tillit och institutionell tillit.⁴¹⁵ Genom att föra in begreppet tillit identifieras ytterligare en dimension av de institutionella logikerna, att de relaterar olika till tillit. Studien identifierar att de båda logikerna använder sig av olika dimensioner av tillit i relation till kunskap, tid och mål. Den målrationala logiken går att förstå som tillitsskapande utifrån den institutionella dimensionen av tillit, medan den verksamhetsnära dimensionen kan förstås utifrån självtillit och den dialogiska tilliten. Genom att sammanföra institutionella logiker med tillitsbegreppet visar denna studie innebörden av att tillit består av tre dimensioner, tre dimensioner som alla krävs för att en organisation ska uppvisa tillit. När tillit förstås som en egen styrprincip bortser man från att även andra styrprinciperna innehåller och bygger på tillit, dock inte endast dialogisk tillit. Denna studie visar genom logikernas olika relation till tillit, att tillit i sig själv inte kan utgöra en styrprincip.

En av logikernas grundkonflikter rör synen på tid, ett område som även tillit berör på ett betydande vis. Genom tillit blir nuet sammanlänkat med framtiden. Denna aspekt av tiden identifieras också i den verksamhetsnära logiken, där framtiden förstås som en förhoppning som påverkar nuet. Jag menar att den verksamhetsnära logiken därmed uttrycker en eskatologisk spänning mellan nu och ännu inte, till skillnad från den målrationala logikens relation till framtiden som präglas av planering och kontroll. Framtidshopp kan ge mening åt nuet, medan kontroll och planering kan tömma nuet på mening i den bemärkelsen att nuet uppfattas som färdigdefinierat.

Studien identifierar att grundkonflikten rörande mål till stor del handlar om kontroll kontra meningsskapande. För att organisationer ska kunna hantera denna typ av konflikt utifrån ett agonistiskt förhållningssätt, utforskar studien polysema mål. Polysema mål innebär ett gemensamt språkbruk och samtidigt en varierad förståelse i agonistisk anda. På grund av sin övergripande, breda och riktningsgivande karaktär kan polysema mål skapa mening i flera logiker, samtidigt som de skapar ett gemensamt vi. Beträffande tillit menar jag att polysema mål både skapar och förutsätter olika former av tillit. Genom att vara meningsbärande i flera logiker använder sig ett polysemt mål av de olika dimensionerna för tillit, det kan både skapa och följa institutionell tillit såväl som dialogisk tillit.

Tillit innebär risk, risk för att förtroendet ska missbrukas eller svikas. Jag menar, i likhet med Kristensson Ugglå, att risk inte ska förstås som tillitens motsats, utan som en del av tillit. Handling och nya möjligheter innebär

⁴¹⁵ Kristensson Ugglå (2012). "Förtroendekapitalets komplexitet och mångdimensionalitet", 222 ff.

alltid risk, men tillit gör handling i nuet möjligt. Jag menar att ett agonistiskt konstruktivt sätt att hantera de konflikter som logikerna ger upphov till, innebär att både tydliggöra och omfamna risken. Risk och tillit gör att förändringar blir möjliga.

För att stärka organisationen behöver tillit främjas inom områdena för grundkonflikterna. Jag menar att tillit kan växa i alla dess dimensioner genom att erkänna risken och stärka samspelet i de agonistiska gemensamma fälten.

8.5. Studiens bidrag

Förhållandet mellan en organisations verksamhet och dess styrning kan innebära spänning, ett inte helt ovanligt fenomen. Studien har syftat till att bidra med ny kunskap om villkor för arbetet med församlingsverksamhet, genom att studera vad som sker i mötet mellan professionsutövning och New Public Management-inspirerad styrning i Svenska kyrkan. Genom studiens tvärvetenskapliga karaktär möjliggörs bidrag både till den nyinstitutionella teorin och till den praktiska teologin.

Till den nyinstitutionella teorin ger studien två typer av bidrag, dels ett metodologiskt bidrag, dels ett teoretiskt bidrag. *Det metodologiska bidraget* består av hur institutionella logiker kan identifieras genom metaforanalys. Både institutioner och institutionella logiker anses delvis bestå av normer och föreställningar som tas för givet och därför anses vara svåra att identifiera. Studien visar att det är möjligt att identifiera spelregler för agerande, och vad som anses bra och dåligt, lämpligt och olämpligt genom att analysera metaforer. Utgångspunkten för studien är att metaforen finns som en organiserande princip i språket, genom vilken människan tolkar och förstår tillvaron. En rik metaforisk miljö möjliggör varierande tolkningar och handlingsalternativ. Genom användningen av metaforanalys visar jag att institutionella logiker tar plats i språket, och genom metaforanalys kan dessa identifieras och analyseras.

Med begreppet agonism ger studien ett *teoretiskt bidrag* till nyinstitutionell teori. Genom att tillföra detta begrepp möjliggörs andra perspektiv på logikkonflikter i organisationer än tidigare använda begrepp inom nyinstitutionell teori. Begreppet agonism språkliggör och hårbärgerar både konflikt och idén om ett gemensamt vi med varierad förståelse, till skillnad från begrepp som tvåspråkighet och hybridorganisation som språkligt döljer ett gemensamt vi, respektive döljer konflikterna. Ett agonistiskt förhållningssätt innebär att konflikt inte kan ses som endast den andres fel eller problem, utan konflikten ägs av ett gemensamt vi. Studien visar att i en organisation finns agonistiska konfliktytor, eller gränsområden genom vilka en varierad förståelse kan hårbärgeras. Agonism förutsätter tillit. Studien bidrar även med en fördjupad förståelse av relationen mellan institutionella logiker och tillit. Genom att sammanföra institutionella logiker med

tillitsbegreppet bidrar studien med att tydliggöra att olika institutionella logiker följer och använder olika dimensioner av tillit.

Genom att utforska Svenska kyrkan med hjälp av nyinstitutionell teori bidrar studien till den praktiska teologin med perspektiv som kompletterar traditionella teologiska perspektiv. Styrverktygens påverkan och de konflikter som kan uppstå mellan verksamhet och styrning, kan genom nyinstitutionell teori lyftas från personnivå till strukturell nivå, utan att förstå konfliktområdena som en följd av sekularisering.

Ytterligare ett bidrag till den praktiska teologin är begreppet organisationsteologi. En stor del av kyrkans görande utgörs av organisering, styrning och ledning. För att nå fördjupad förståelse av detta komplexa görande behöver det belysas ur flera aspekter, både organisationsteoretiskt och teologiskt. Sammanförandet av begreppen agonism och tillit utgör på så sätt ett bidrag till den praktiska teologin. Dessa begrepp möjliggör en teologisk förståelse av hanterandet av konflikter inom en organisation. Som organisation befinner sig Svenska kyrkan inte i ett vakuum, utan finns i relation till samhällets övriga organisationer. Precis som andra organisationer tar kyrkan intryck av hur andra organisationer organiserar sig och utövar styrning. Denna påverkan kan innebära teologiska implikationer, som i längden kan forma både kyrkans verksamhet och dess självbild, vilket kräver organisationsteologiska reflektioner. Organisationsteologi behöver inte vara normativ utan syftar till att ge ett verktyg för reflektion över organisering. Denna studies organisationsteologiska bidrag är främst av empirisk karaktär i vilken mötet mellan professionsutövning och New Public Management-inspirerad styrning har utforskats, och styrverktygens påverkan och uppkomna konfliktsituationer identifieras.

8.6. Fortsatt forskning

Denna avhandling har fokuserat på medarbetarna inom Svenska kyrkans fyra profilyrken. Studien har identifierat två tydliga logiker som medarbetarna förhåller sig till, den verksamhetsnära och den målrationella. Det skulle vara välkommet med framtida studier som fokuserar på de förtroendevaldas roll i Svenska kyrkan. De utgör en stor och viktig del av styrningen inom Svenska kyrkan. Hur relaterar man som förtroendevald till spänningen mellan den verksamhetsnära och den målrationella logiken? Inom studier för styrning och ledning finns inom detta tema möjligheter att söka fördjupad kunskap om vad som motiverar och styr engagemang hos kyrkligt förtroendevalda, och hur den gemensamma ansvarslinje med dess uppdelning av *vad* och *hur* upprätthålls.

En annan aspekt av de förtroendevaldas uppdrag är uppföljning och ansvarutkrävande. Intervjupersonerna i denna studie uttrycker en frustration över bristande återkoppling när det gäller verksamhetsuppföljning. Det väcker frågor som: Hur sker ansvarutkrävandet ut idag i

Svenska kyrkan? Vilka logiker styr synen på ansvar, uppföljning och ansvarsutkrävande? Tillitsdelegationens uppfattning om tillit som en av tre styrprinciper väcker liknande frågor för framtida forskning. Hur ser ansvarsutkrävandet ut i en organisation där tillit ses som en styrprincip? Tillitsdelegationens forskarrapport lyfter fram förlåtelse och ansvarsutkrävande: "Vid mindre eller enklare misstag bör det finnas en förlåtande attityd, men vid allvarliga misstag och omfattande kvalitetsbrister behöver det också vidtas åtgärder och finnas ett ansvarsutkrävande."⁴¹⁶ Det är intressant att notera att förlåtelse, ett begrepp som är centralt i kristen teologi, återfinns i en forskningsrapport om styrning och ledning. I en kristen teologisk förståelse av begreppet förlåtelse hör alltid förlåtelse och ansvar nära samman. Meningen ovan väcker flera organisationsteologiska frågor för den praktiska teologin: vad innebär förlåtande attityd i samband med styrning och ledning? Hur relaterar en förlåtande attityd till ansvarsutkrävande? Är förlåtelse inte möjlig vid allvarligare misstag och i samband med ett ansvarsutkrävande?

Den målrationala logiken strukturerar främst anställda medarbetare som aktiva inom kyrkan. Kyrkan är större än sina anställda medarbetare, här anas en kollision eller en konsekvens av den målrationala logiken som fortsättningsvis skulle behöva utforskas utifrån ett ecklesiologiskt perspektiv. Vad formar synen på ideellas aktivitet i Svenska kyrkan? Vilka anledningar finns för engagemang?

Den målrationala logiken och New Public Management-inspirerad styrning utmanar perspektiven på kunskap, tid och mål, inte främst för att kyrkan är kyrka, utan därför att det finns en stark tradition av professionsstyre och professionskunskap inom kyrkan. Det är därför av intresse för Svenska kyrkan att följa styrningen inom andra professionsdrivna verksamheter så som läraryrket och yrken inom vården. Svängningen inom offentlig förvaltning när det gäller styrningen handlar om att åter ge professionen större handlingsutrymme med tilliten som ledande princip. Vad skulle det innebära i en organisation som Svenska kyrkan? En avgörande fråga för professionsdrivna organisationer och verksamheter är, när bör en av logikerna tolkningsföreträdare, en fråga som också kommer vara aktuell för Svenska kyrkan. Vissa aspekter av det kyrkliga arbetet speglar naturligtvis även den teologiska kontext som kyrkan befinner sig i och kan därmed förstås annorlunda i vissa aspekter än andra professionsdrivna organisationer.

Med tilliten som avgörande för styrning och ledning kommer även andra begrepp så som utlämnad, beroende, och spänning mellan nu och framtid. Dessa begrepp öppnar för nya framtida organisationsteologiska studier,

⁴¹⁶ Bringselius (2018). "Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?", 78.

Jag menar att meningen i sig är så djupt präglad av västerländsk och kristen kontext, i begreppen förlåtelse, ansvar och betoningen på individen.

tvärvetenskapliga studier med perspektiv från praktisk teologi och organisationsforskning. Det är begrepp som tolkar vad det är att vara människa och därmed har de en central plats inom teologin. Genom framtida tvärvetenskapliga forskningsprojekt som utforskar tillit, ansvar och förlåtelse som bärande aspekter i styrning och ledning kan flera enskilda akademiska ämnen fördjupas.

Appendix 1

Svenska kyrkans organisation och styrning

Svenska kyrkan är uppdelad på tre nivåer: nationell nivå, stiftsnivå och församlingsnivå, se figur 3. Varje nivå utgörs av territoriella områden och på varje nivå finns en samverkan mellan det demokratiskt valda organen och ämbetet. Ledamöterna i de demokratiska organen tillsätts efter nationella val som hålls vart 4:e år.

Nationell nivå

Kyrkomötet består av 251 ledamöter och är Svenska kyrkans beslutade nivå på nationellnivå. Styrning utifrån nationell nivå kommer bland annat till uttryck i *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* som är Svenska kyrkans eget regelverk och utfärdades första gången av kyrkomötet 1999. Den anger Svenska kyrkans uppdrag och uppdragets syfte, men även strukturer och beslutsformer för alla församlingar, för stiftet och nationell nivå. Kyrkoordningen syftar även till att "bevara och stärka enheten och gemenskapen bland dem som tillhör Svenska kyrkan, mellan församlingar och stift och med hela den världsvida kyrkan."⁴¹⁷ Som regelverk anger den exempelvis antalet ledamöter och ersättare till kyrkans förtroendevalda organ, valbarhetskriterier för förtroendevalda på alla kyrkans nivåer och biskopens uppgifter.

I samband med kyrkoordningens tillblivelse rekommenderade kyrkomötet kontoplan för Svenska kyrkan, KYRKBAS-99, som standard för församlingarna. Innan relationsförändringen mellan kyrka och stat år 2000 saknades en obligatorisk, gemensam verksamhetsindelning för Svenska kyrkan. I flera församlingar fanns en verksamhetsindelning vilken byggde på den verksamhetsindelning som tillämpades i kommunerna, vilket vittnar om den nära kopplingen som fanns mellan kyrka och kommun.⁴¹⁸ Inför relationsändringen 2000 fanns ett behov av en mer enhetlig redovisning. Det innebar att kyrkomötet fastställde att alla församlingar ska följa årsredovisningslagen och bokföringslagen även om de år 1999 inte omfattades av lagen i juridisk mening. KYRKBAS har sedan reviderats och 2011 kom Svenska kyrkans *Modell för verksamhetsindelning* det vill säga en kontoplan för internredovisning.

⁴¹⁷ *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* Inledning till kyrkoordningen, 4.

⁴¹⁸ *Modell för verksamhetsindelning* 2011.

Stiftsnivå

Stiftsorganisationens uppdrag är att främja och utöva tillsyn över stiftets församlingar. Det styrdokument som tydligast används i stiftets relation till församling är församlingsinstruktionen som kom till i samband med den förändrade relationen mellan kyrka och stat. Församlingsinstruktionen fyller flera funktioner. (1) att bevara och vara ett uttryck för den episkopala strukturen genom att (2) den utgör ett instrument för stiftens tillsyn och vara (3) ett mål och inriktningsdokument för det pastorala arbetet i församlingen och därmed ett (4)dokument som uttrycker församlingarnas självförståelse.⁴¹⁹ En församlingsinstruktion tas fram i församlingen och utfärdas av domkapitlet och ska förnyas vart 4:e år. Den ska bland annat innehålla ett pastoralt program för församlingens grundläggande uppgift att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission. Den gemensamma ansvarslinjen organiseras genom domkapitlet.

Församlingsnivå

Församlingen är enligt *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* Svenska kyrkans minsta och bärande enhet, även den är territoriell. Det får bland annat till följd att en församling inte kan läggas ned, däremot kan den slås samman med en annan församling.

Församlingarna styrs likt de övriga nivåerna i Svenska kyrkan av en gemensam ansvarslinje bestående av styrning genom ett förtroendevalt kyrkofullmäktige och ledning genom ämbetslinjen representerad i kyrkoherden. Flera församlingar kan samverka i ett pastorat. Det innebär att församlingarna har en gemensam kyrkoherde, ett gemensamt kyrkofullmäktige och kyrkoråd, men egna församlingsråd.

Styrning och ledning kommer konkret till uttryck i verksamhetsplan och budget vilket föreskrivs av *Kyrkoordning för Svenska kyrkan*.⁴²⁰ Budgeten med en plan för ekonomi och verksamhet upprättas formellt av kyrkorådet, i praktiken är det arbetsorganisationen som tar fram underlag, vilket sedan fastställs av kyrkofullmäktige.

⁴¹⁹ Thidevall. *Folkkyrkans tid. Församlingsinstruktionerna berättar*, 67.

⁴²⁰ *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* 47 kap 4§.

Nationell nivå	
Kyrkomöte 251 förtroendevalda ledamöter	Ärkebiskop och biskopsmötet
Stift Tretton territoriell stift i Sverige	
Stiftsfullmäktige Förtroendevalda ledamöter	Stiftets biskop
Domkapitel Domkapitlet består av fyra förtroendevalda ledamöter utsedda av stiftsfullmäktige, biskop och domprost samt en i stiftet anställd präst eller diakon som utses av präst- och diakonkollegiet.	
Församling eller församlingar som samverkar i pastorat Under 2017 utgjordes Sverige av 1 355 församlingar	
Kyrkofullmäktige Antalet förtroendevalda ledamöter beror på antalet kyrkotillhöriga i församlingen	Kyrkoherde Som leder arbetsorganisationen Församlingsherde som leder arbetet i församlingen om församlingen ingår i ett pastorat
Kyrkoråd Förtroendevalda ledamöter utsedda av kyrkofullmäktige samt kyrkoherden	
Församlingsråd Finns i de församlingar som ingår i pastorat. Ledamöter utsedda av kyrkofullmäktige samt kyrkoherde eller församlingsherde	

Figur 3 Kyrkans organisation på tre nivåer. Grunden för nationell nivå, stiftsnivå och församlingsnivå är territoriell. De vänstra fälten visar organiseringen av den demokratiska styrningen, de högra fälten visar ämbetslinjen. De gemensamma fälten (domkapitel, kyrkoråd och församlingsråd) visar den gemensamma ansvarlinjens beslutsorgan.

Tabell 3 Antalet anställda i Svenska kyrkan 2014

Anställda i Svenska kyrkan år 2014	
Präster	2881
Diakoner	1071
Pedagogiska uppgifter	3816
Musik	2020
Administration	3242
Mark- och fastighetsförvaltning	7503

Källa Svenska kyrkans arbetsgivarorganisation verksamhetsberättelse och årsredovisning 2014

Appendix 2

Intervjuguide

Berätta om hur det kom sig att du arbetar i kyrkan?

Avgörande händelser

Viktiga personer

Teologiska teman

Kallelse

Hur kom det sig att det blev just... (präst, diakon, församlingspedagog, musiker)

Fanns det någon annan alternativ yrkesbana?

Hur tror du det är generellt för andra som arbetar inom kyrkan? Varför gör dom det?

Vad tänker du är kyrkans uppgift?

Vad är mening för dig med ditt arbete i kyrkan? Meningen för andra?/Vad tror du att meningen m arbetet är för människor som arbetar i kyrkan?

Vad är det roligaste i ditt jobb?

Vad gör du egentligen när du arbetar? Hur ser gränsen ut mellan arbete inte arbete?

Hur har en dag varit när du är nöjd med ditt arbete?/arbetsinsats?

När vet du att du har gjort färdigt ditt jobb?

Hur märks det/vem märker att du har gjort ett bra jobb?

(är det bara du? Eller någon annan som märker?) Vem kan bedöma när du har gjort ett bra jobb/mindre bra jobb?

Finns det någon verksamhet/något i ditt jobb som du skulle säga att det där var bra, framgångsrikt?

En framgångsrik församling hur ser den ut? Vad spelar ekonomin för roll i det?

När går du hem från jobbet och känner att det inte har varit bra? Vad beror det på?

Vilken kunskap har du mest nytta av i ditt arbete?/(Vad är viktigt att kunna som ...)

Och hur har du lärt dig det?

Beskriv hur församlingen arbetar med verksamhetsplanen?

Vad har ni för mål i församlingen? (Vad är ett mål för dig?)

Vad finns det för olika slags mål i verksamheten?

Ekonomiska?

Teologiska?

Arbetsmiljö?

Ta upp kvantitativa mål...

A Har du erfarenhet av att egna inre drivkrafter kommit i konflikt med verksamhetens mål?

Om nej, kan du se att det skulle kunna ske? Och på vilka områden?

Kan du föreställa dig situationer då egna mål kan komma i konflikt med mål i verksamheten? Har det hänt? Vad gjorde du då?

Hur märks det att ni uppfyller verksamhetsmål?

Om ni inte uppfyller mål, hur märks det? Vad gör man då? Kopplat till budget?

När har en kyrka/kyrkan lyckats?

Hur redovisas församlingens/ditt arbete?

Vad är kvalitet för dig i arbetet?

Vad är kvalitet på en gudstjänst? Hur får man ännu bättre kvalitet på en gudstjänst?

När är saker och ting bra? Bättre, bäst/sämre?

Är det stor skillnad mellan bra och bättre?

Hur kan man få bättre kvalitet? Finns det möjlighet att påverka kvaliteten? Resultaten?

Ex påverka genom lön?

Ideella?

Pratar ni om kvalitet i arbete? Varför/varför inte? Hur skulle man kunna göra det?

Hur kan man märka om kvaliteten ökar eller minskar?

Pratar ni om kvantitet? Och mätbarhet?

Vad är mätbart i ditt arbete?

Bli det skillnad när ideella är med och arbetar?

Vilken skillnad?

Kvalitets skillnad?

Hur tror du en ideell skulle beskriva kvalitet i kyrkan?

Har du egna ideella uppdrag i kyrkan?

Om ja, hur kommer det sig att du har det? Hur upplever du det?

Lustfyllt? Finns det en spänning?

Om inte, hur kommer det sig? Finns det krav på att vara ideell?

Finns bibelord för ditt arbete?

Ekonomi vad spelar det för roll i en framgångsrik församling?

Medlemmar – tapp eller ökning vad spelar de för roll i en framgångsrik församling?

Ombildandet av pastoratet hur tror du att det påverkar GUDM?

Referenser

- Adolfsson & Solli (2009). "Ordning och komplexitet – offentlig sektor till vardags och i princip". *Offentlig sektor och komplexitet. Om hantering av mål, strategier och professioner*. Petra Adolfsson & Rolf Solli (red.) Lund: Studentlitteratur, 2009.
- Afdal, Geir. "Teologi som teoretisk og praktisk aktivitet". *Tidsskrift for Teologi og Kirke* vol. 83, nr 2, 2011:87-109.
- Ahrne, Göran & Peter Svensson (Red.) *Handbok i kvalitativa metoder* Stockholm: Liber, 2011.
- Ahrne, Göran & Apostolis Papakostas. *Organisationer, samhälle och globalisering. Tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur, 2014.
- Agevall, Lena & Karin Jonnergård. "Management by Documents – a risk of de-professionalizing?". *In tension between Organization and Profession. Professionals in Nordic Public Service*. Carola Aili, Lars-Erik Nilsson, Lennart G Svensson & Pamela Denicolo (Red). Lund: Nordic Academic Press, 2007.
- Alexius, Susanna. "Tillitens förutsättningar". *Leda med tillit*. Peter Örn (red.) Göteborg: Idealistas, 2017.
- Aili, Carola. "Time-formatives and intermittent work. School and teacher's work in practice". *In tension between Organization and Profession. Professionals in Nordic Public Service*. Carola Aili, Lars-Erik Nilsson, Lennart G Svensson & Pamela Denicolo (Red). Lund: Nordic Academic Press, 2007.
- Almqvist, Roland, Bino Catasús, Niklas Wällstedt. "Det är både teorin och tillämpningen av New Public Management som skapar rädda organisationer!". *Svensk företagsekonomisk tidsskrift* 2014:2. <http://org-sam.se/det-ar-bade-teorin-och-tillampningen-av-new-public-management-och-skapar-radda-organisationer/> 2019-07-30.
- Alsterlund, Jerker (2012). "Folkkyrka och gemenskap". *Folkkyrka nu? Samtal om utmaningar och möjligheter*. Urban Claesson (red). Stockholm: Svenska kyrkan 2012. <https://www.svenskakyrkan.se/filer/Folkkyrka%20nu.pdf> (nedladdad 2019-08-01).
- Alvehus (2014). "Att mäta eller inte mäta – tydlighetsparadoxen i professionell verksamhet". *Svensk företagsekonomisk tidsskrift* 2014:2. <http://org-sam.se/hur-gar-det-for-new-public-management-i-svenska-kommuner/> 2019-07-30.
- Alvehus, Johan. *Paragrafer och profit. Om kunskapsarbetets oklarhet*. Lund: Lund Business Press, 2006.
- Alvehus, Johan. *4 myter om professionella organisationer* Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Alvesson, Mats. *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*. Malmö: Liber, 2004.
- Alvesson, Mats & Kaj Sköldbberg. *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur, 2017.
- Alvesson, Mats. *Intervjuer*. Malmö: Liber, 2011.
- Alvesson, Mats & André Spicer. "Neo-institutional Theory and Organization Studies: A Mid-Life Crisis?" *Organization Studies*, vol. 40 nr 2 2019:199-218.
- Asplund, Johan. *Avhandlingens språkräkt*. Göteborg: Bokförlaget Korpen, 2002.
- Asplund, Johan. *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Göteborg: Bokförlaget Korpen, 1991.
- Arwinge, Olof. *En introduktion till intern styrning och kontroll*. Stockholm: Sanoma Utbildning, 2015.
- Aurelius, Carl Axel. "Om en inre sekularisering och om svårigheten att idag ge en sammanfattande framställning av den kristna tron".

- Inom kyrklig sekularisering. Thomas Girmalm & Marie Rosenius (red). Umeå: Umeå universitet, 2018.
- Austin, Rob Lee & Devin. *Artful Making. What Managers Need to Know About How Artists Work*. New Jersey: Pearson Education, Inc. 2003.
- Benner, Mats & Sven Widmalm. *Kunskap*. Malmö: Liber, 2011.
- Blennerberger, Erik. "Tillitens innebörd och värde". *Leda med tillit*. Peter Örn (red.) Göteborg: Idealistas, 2017.
- Bohlin, Henrik. "Tyst kunskap ett mångtydigt begrepp". *Vad är praktisk kunskap?* Fredrik Svenaeus & Jonna Bornemark (red). Huddinge: Södertörns högskola, 2009.
- Bolman, Lee G. & Terrence E Deal. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. 6:e upplagan. Lund: studentlitteratur, 2019.
- Brante, Thomas, Eva Johansson, Gunnar Olofsson, & Lennart Svensson. *Professionerna i kunskapssamhället. En jämförande studie av svenska professioner*. Stockholm: Liber Ab, 2015.
- Brodd, Sven-Erik. "Pragmatismen som ett kyrkans kännetecken (nota ecclesiae). Om ekonomi, ecklesiologi och kyrkans inre sekularisering". *Inom kyrklig sekularisering*. Thomas Girmalm & Marie Rosenius (red). Umeå: Umeå universitet, 2018.
- Bringselius, Louise. "New Public Management – ett enkelt penseldrag som förklarar det mesta?" *Svensk företagsekonomisk tidskrift* 2014:2. <http://org-sam.se/new-public-management-ett-enkelt-penseldrag-som-forklarar-det-mesta/> 2019-07-30.
- Bringselius, Louise. "Vad är tillitsbaserad styrning och ledning?", 63. *Styra och leda med tillit Forskning och praktik*, Louise Bringselius (red). SOU 18:38.
- Brunsson, Nils. *Mechanisms of Hope. Maintaining the Dream of the Rational Organization* Malmö: Liber AB, 2006.
- Brunsson, Nils & Johan Olsen (red). *The Reforming Organization*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget, 1997.
- Brunsson, Nils. *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decision and Action in Organizations* Malmö: Liber Ekonomi, 2002.
- Boxenbaum, Eva & Linda Rouleau. "New knowledge products as bricolage: Metaphors and scripts in organizational theory" *Academy of Management Review*, vol 36 no 2, 2011:272-296.
- Bäckström. "En osynlig kyrka i en tillitskultur". *Sedd men osedd. Om folkkyrkans paradoxala närvaro inför 2020-talet*. Anders Bäckström & Anders Wejryd (red). Stockholm: Verbum, 2016.
- Bäckström, Anders (1993). "Believing in belonging: The Swedish way of being religious". *Urban Faith*. Riika Ryökäs & Esko Ryökäs (red). Helsinki: Faculty of Theology, Helsinki University, 1993.
- Cornelissen, Joep P. "Beyond compare: Metaphor in Organization theory". *Academy of Management Review*, Vol 30, nr 4 2005:751-764.
- Cornelissen, Joep P. "Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A case Study of the Organizational Identity Metaphor". *Journal of Management Studies*, vol. 43, nr 4, 2006:683-709.
- Cornelissen, Joep P. "What are We Playing At? Theatre, Organization, and the Use of Metaphor". *Organization Studies* vol. 25, nr 5, 2004:705-726.
- Cornelissen, Joep P & Maria Kafouros. "The Emergent Organizations: Primary and Complex Metaphors in Theorizing about Organizations". *Organization Studies* vol 29, nr 07, 2008: 957 – 978.
- Currie, Graeme & Dimitrios Spyridonidis. "Interpretation of Multiple Institutional Logics on the Ground: Actors' Position, their Agency and Situational Constraints in Professionalized Context".

- Organization Studies* vol, 37 nr 1, 2016:77-97.
- Cyert, Richard & James March. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- Czarniawska, Barbara & Bernard Joerges. "Travels of Ideas". *Translating organizational change*. Barbara Czarniawska and Guje Sevón (red). Berlin: de Gruyter, 1996.
- Czarniawska, Barbara. *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur, 2011.
- Czarniawska, Barbara & Rolf Solli. "Hur går det för New Public Management i svenska kommuner?" *Svensk företagsekonomisk tidsskrift* 2014:2. <http://org-sam.se/hur-gar-det-for-new-public-management-i-svenska-kommuner/> 2019-07-30.
- Dahl, Matilda. "Granskningsrådets dilemma: stabila strukturer för att fånga förändring?". *Svensk företagsekonomisk tidsskrift* 2014:2. <http://org-sam.se/new-public-management-ett-enkelt-penseldrag-som-forklarar-det-mesta/> 2019-07-30.
- Dalen, Monica. *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups Utbildning AB, 2015. 2:a upplagan.
- Davie, Grace. "Svenska kyrkan sedd från England". *Sedd men osedd. Om folkkyrkans paradoxala närvaro inför 2020-talet*. Anders Bäckström & Anders Wejryd (red). Stockholm:
- Delbaere, Marjorie & Adam D. Slobodzin. "Marketing's metaphors have expired: An argument for a new dominant metaphor". *Marketing Theory*, vol 19, nr 3, 2019: 391 – 401.
- Diedrich, Andreas, Ulla Eriksson-Zetterquist & David Renemark (2009). "Risk och organisering – att hantera motstridiga krav". *Offentlig sektor och komplexitet. Om hantering av mål, strategier och professioner*. Petra Adolfsson & Rolf Solli (red.) Lund: Studentlitteratur, 2009.
- DiMaggio, Paul & Walter Powell. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*. Vol 48, Nr 2, 1983:147-160.
- Donskov Felter, Kirsten. *Mellem kald og profession*. København: Københavns Universitet, 2010.
- Dulles, Avery. *Models of the Church*. Utökad upplaga. New York: Doubleday, 2002.
- Eckerdal, Jan. *Folkkyrkans kropp. Einar Billings ecklesiologi i postsekulär belysning*. Skellefteå: Artos, 2012
- Ekstrand, Thomas. *Folkkyrkans gränser. En teologisk analys av övergången från statskyrka till fri folkkyrka*. Stockholm: Thomas Ekstrand och Verbum Förlag, 2002.
- Ekström, Sören. *Svenska kyrkan – historia, identitet, verksamhet och organisation*. Sjunde upplagan, bearbetad i oktober 2013 (fr.o.m. sjätte upplagan utgiven på internet) <http://www.mypaper.se/show/svenskakyrkan/show.asp?pid=3553911049466845>
- Ely, Margot. *Kvalitativ forskningsmetodik i praktiken – cirklar inom cirklar*. Lund: Studentlitteratur, 1993.
- Ericsson, Daniel. *Tongivande entreprenörskap. Opera på småländska*. Lund: Studentlitteratur, 2018.
- Ericsson, Daniel. *Förändringsprocesser i stora organisationer*. Stockholm: Stadskontoret, 2016.
- Eriksson – Zetterquist, Ulla. *Institutionell teori – idéer, moden, förändring* Malmö: Liber, 2009.
- Eriksson, Anne-Louis, Jörgen Hermansson, Göran Lundstedt. *Demokratin är en successiv uppenbarelse. För utredningen Demokrati och delaktighet i Svenska kyrkan*. Göteborg: Intellecta Docusys, 2006. Svenska kyrkans utredningar 2005:2.
- Fernler, Karin. "Att skapa marknadsorientering – principen, verkligheterna och de medlande föreställningarna". *Makten att*

- reformera. Nils Brunsson & Johan Olsen (red). Stockholm: Carlsson Bokförlag, 1990.
- Flyvbjerg, Bent. "Fem missförstånd om fallstudieforskning". *Statsvetenskaplig Tidskrift* Vol 106, nr 3 2003/04:185-206
- Friedland, Roger & Robert Alford. "Bringing Society Back In: Symbol, Practices, and institutional Contradictions", *The new institutionalism in organizational analysis*. Paul Powell & Walter DiMaggio (red). Chicago: University of Chicago press, 1991.
- Furusten, Staffan & David Lerdell. "Managementisering av förvaltningen" *Stater som organisationer*. Göran Ahrne (red) Stockholm: Nerenius Santéus Förlag AB, 1998.
- Fyrberg Yngfalk, Anna & Johan Hvenmark. *Vad händer med civilsamhället när staten gör som marknaden? Om marknadisering, myndigheter och ideella organisationer*. Riksidrottsförbundet. FoU-rapport 2014:4. Stockholm, 2014.
- Gadolin (2017). "Professional employees' strategic employment of the managerial logic in healthcare". *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* vol. 13, nr 2, 2018:126-143.
- Girmalm, Thomas & Marie Rosenius. "From state church to faith community: an analysis of worldly and spiritual power in the Church of Sweden". *International journal for Study of the Christian Church* Vol 13, nr 1, 2013:48-58.
- Girmalm, Thomas & Marie Rosenius. *Inom kyrklig sekularisering*. Thomas Girmalm & Marie Rosenius (red). Umeå: Umeå universitet, 2018.
- Grey, Christopher. *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur, 2009.
- Gustafson, Agneta. *Normer och praxis: Tre ideella föreningar och deras redovisning*. Göteborg: Bokförlaget BAS, 2006.
- Gustafson, Agneta. "Produktivitet eller effektivitet?" *Civilsamhället i samhällskontraktet. En antologi om vad som står på spel*. Wijkström Filip (red) Stockholm: European Civil Society press, 2012.
- Gustafson, Agneta. *Redovisning och kontroll av ideell verksamhet: en alltmer reglerad och standardiserad praktik*. Stockholm: Sober, 2008.
- Gustafsson, Ingrid & Kristina Tamm Hallström. "Certifieringens paradox – kontroll som lösning och problem". *Vem i hela världen kan man lita på? - Förtroende i teori och praktik*. Marta Reuter, Filip Wijkström & Bengt Kristensson Ugglå (Red.) Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Gustafsson, Caroline. *Delaktighetens kris. Gudstjänstens pedagogiska utmaning*. Skellefteå: Artos och Norma bokförlag, 2016.
- Gustavson, Maria & Bo Rothstein. "Tillit till makten att granska." *Vem i hela världen kan man lita på? - Förtroende i teori och praktik*. Marta Reuter, Filip Wijkström & Bengt Kristensson Ugglå (Red.) Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Hagman, Patrik. *Efter folkkyrkan: en teologi om kyrkan i det efterkristna samhället*. Skellefteå: Artos, 2013.
- Hall (2009). "Managementreformer som organisatorisk maktkamp". *Offentlig sektor och komplexitet. Om hantering av mål, strategier och professioner*. Petra Adolfsson & Rolf Solli (red.)Lund: Studentlitteratur, 2009.
- Hansson, Per. *Från tillsyn till främjande. Stiften i Svenska kyrkan och församlingsinstruktionerna 2000-2002*. Skellefteå: Artos, 2004.
- Hansson, Ann-Sophie & Ingrid Anderzén. "Goal Clarity as an instrument for improves organizational wellbeing in the Church of Sweden". *Work* vol. 33, nr 1, 2009: 53-58.

- Hansson, Ann-Sophie (2006). "The Psychosocial Work Environment in the Church of Sweden. An Explorative Study". *Nonprofit Management & Leadership*. Vol. 16, nr 3, 2006:329-343.
- Hedegaard Hein, Helle. *Motivation - motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Malmö: Liber, 2012.
- Hedegaard Hein, Helle. "Motivation og ledelse af højtspecialiserede kreative medarbejdere". *Ledelse & Erhvervsøkonomi*. Vol. 74, nr 4, 2009:21-33.
- Hjerm, Mikael & Lindgren, Simon. *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups, 2010.
- Holmblad Brunsson, Karin. *Organisationer*. Lund: Studentlitteratur, 2002.
- Holmberg, Andreas. *Kyrka i ett nytt landskap. En studie i levd ecklesiologi i Svenska kyrkan*. Skellefteå: Artos & Norma bokförlag, 2019.
- Ideström, Jonas. *Lokal kyrklig identitet: En studie av implicit ecklesiologi med exemplet Svenska kyrkan i Flemingsberg*. Skellefteå: Artos & Norma, 2009.
- Ideström, Jonas. *Spåren i snön: att vara kyrka i norrländska glesbygder*. Skellefteå: Artos, 2015.
- Ivarsson Westerberg, Anders & Anders Forsell. "New Public Management och Administrationssamhället". *Svensk företagsekonomisk tidskrift* 2014:2. <http://org-sam.se/new-public-management-och-administrationssamhället/>
- Jackelén, Antje. "Kyrkan och den moderna offentligheten". *Sedd men osedd. Om folkkyrkans paradoxala närvaro inför 2020-talet*. Bäckström, Anders & Wejryd, Anders (red). Stockholm: Verbum, 2016.
- Johannesson, Karin. "Vad menas med kyrkans sekularisering? En filosofisk inventering av tankefigurer och skilda begreppsdefinitioner" *Inom kyrklig sekularisering*. Thomas Girmalm & Marie Rosenius (red). Umeå: Umeå universitet, 2018.
- Jones, Candace, Eva Boxenbaum & Callen Anthony. "The immateriality of material in institutional logics". *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 39A, 2013:51 – 75.
- Jutterström, Mats, Ola Segnestam Larsson, Stina Zetterström och Dan Hedlin *Anställd i det svenska civilsamhället – engagemang, ansvar och delaktighet* https://www.score.su.se/polopoly_fs/1.392667.1530269469!/menu/standard/file/rapport-Anstalld-sv-civilsamhallet.pdf (2020-02-25)
- Jönsson, Lars-Eric, Anders Persson, & Kerstin Sahlin. *Institution*. Malmö: Liber, 2011.
- Keller, Cathrine. *Political Theology of the Earth. Our planetary emergency and the struggle for new public*. New York: Columbia University Press, 2018.
- Kristensson Ugglå, Bengt. *Kommunikation på bristningsgränsen. En studie i Paul Ricoeurs projekt*. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag, 1994.
- Kristensson Ugglå. *Slaget om verkligheten*. Stockholm/Stenag: Brutus Östlings Bokförlag Symposium, 2002.
- Kristensson Ugglå, Bengt, Marta Reuter, & Filip Wijkström. "Förtroende I teori och praktik." *I Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. Marta Reuter, Filip Wijkström & Bengt Kristensson Ugglå (red). Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Kristensson Ugglå, Bengt. "Förtroendekapitalets komplexitet och mångdimensionalitet". *I Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. Marta Reuter, Filip Wijkström & Bengt Kristensson Ugglå (red). Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Kristensson Ugglå, Bengt. "Öppenhet och egenart – Gustaf Wingren, folkkyrkan och nätverksamhället". *Folkkyrka nu? Samtal om utmaningar och möjligheter*. Urban Claesson (red). Stockholm: Svenska kyrkan 2012.

- <https://www.svenskakyrkan.se/filer/Folkkyrka%20nu.pdf> (nedladdad 2019-08-01).
- Kristensson Ugglå. "Tolkningens metamorfoser". I *Text & Existens: Hermeneutiken möter samhällsvetenskapen*. Staffan Selander och Per-Johan Ödman (red). Göteborg: Daidalos 2005.
- Kristensson Ugglå. *Gustaf Wingren. Människan och teologin*. Höör: Brutus Östlings bokförlag, 2010.
- Kristensson Ugglå. *En stråvan efter sanning. Vetenskapens teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur, 2019.
- Kurtén, Tage. "Suspicion Concerning World-views". *På väg mot det postsekulära. Tankar under femton år*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 2014.
- Kyrkoordning för Svenska kyrkan 2020. https://www.svenskakyrkan.se/filer/KO_1_jan_2020.pdf
- Kvarnström, Emilia. *Institutionella samspel, Om möten mellan en kommersiell och en ideell logik*. Uppsala universitet, 2016. <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1033784/FULLTEXT01.pdf> nedladdad 2019-07-31.
- Lakoff, George & Mark Johnson. *Metaphors we live by*. London: The university of Chicago press, 1980/2018.
- Lakoff, George. *Women, Fire, and Dangerous Things. What Categories Reveal about the Mind*. Chicago: The University of Chicago Press, 1987.
- Lakoff, George. "The Contemporary Theory of Metaphor". *Metaphor and Thought*. 2:a upplagan, Andrew Ortony (red.) New York: Cambridge University press, 1993.
- Liff, Roy & Thomas Andersson. "Professioners roll i styrning av offentlig verksamhet". *Offentlig sektor och komplexitet. Om hantering av mål, strategier och professioner*. Petra Adolfsson & Rolf Solli (red.) Lund: Studentlitteratur, 2009.
- Lind, Hilda (2008). "Mission – att vara eller att göra" i *Mission- Identitet eller aktivitet?: En konferens på Stiftsgården i Rättvik 8–11 juni 2008*, 4–6.
- Linde, Stig. *Församlingen i granskningssamhället*. Lund: Lunds universitet Socialhögskolan, 2010 (nedladdad 2018-01-05).
- Logemann, Minna & Rebecca Piekkari (2014). "Localize or local lies? The power of language and translation in the multinational corporation". *Critical perspectives on international business*, vol 11, nr, 1 2015:30-52.
- Luhmann, Niklas. *Förtroende, en mekanism för reduktion av social komplexitet*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos, 1968/2005.
- Lundin, Rolf. A & Anders Söderholm (2010). "Bland änglar och demoner". *Från sanningssökande till styrmedel*. Björn Rombach & Kerstin Sahlin (red.) Stockholm: Santérus Förlag, 2010. 2:a upplagan.
- Lundström, Tommy & Filip Wijkström (2015). "Rekonstruktionen av det frivilliga: de nya civilsamhällesmedborgarna". *Med kärlek till det ordnade*. Johan von Essen, Magnus Karlsson, Lena Blomquist, Emilia Forssell, Lars Trägårdh (red). Stockholm: Ersta Sköndal högskola, 2015.
- Lögstrup, K.E. *Det etiska kravet*. Göteborg: Daidalos, 1956/1994.
- Mangen, Claudine & Marion Bivot. "The challenge of sustaining organizational hybridity: The role of power and agency". *Human Relations*, vol. 68 nr 4, 2015:659-684.
- Mayer, Roger, James Davis & David Schoorman. "An Intergrative model of Organizational Trust". *Academy of Management Review*. Vol 20, nr 3, 1995:709-734.
- McCabe, Darren. "Curiouser an curiouser!: Organizations as Wonderland – a metaphorical alternative to the rational model".

- Human Relations*, Vol. 69, nr 4, 2016: 945-973.
- Meyer, John & Brian Rowan. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" *American Journal of Sociology* Vol 83, nr 2, 1977:340-363.
- Morgan, Gareth. *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur, 1999.
- Mouffe, Chantal. Hägersten: Tankekraft, 2008. *Om det politiska*,
- Mouffe, Chantal. *Agonistik. Texter om att tänka världen politiskt*. Bokförlaget Atlas, 2013.
- Mukhtar-Landgren & Svärd (2013). "Radikal demokrati: Hegemoni, antagonism och liberalismens gränser. Introduktion till Chantal Mouffe". *Agonistik. Texter om att tänka världen politiskt*. Mouffe Chantal. Bokförlaget Atlas, 2013.
- Nahnfeldt, Cecilia. *Genom nålens öga. Synsätt på kallelse*. Stockholm: Verbum, 2001.
- Nahnfeldt, Cecilia. *Kallelse och kön. Schabloner i läsningen av Matteusevangeliets berättelser*. Karlstad: Universitetsstryckeriet, 2006.
- Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Nordgren, Lars. "Vårdpengens spridning och performativitet vid bildandet av marknader inom hälso- och sjukvård". *Offentlig sektor och komplexitet. Om hantering av mål, strategier och professioner*. Petra Adolfsson & Rolf Solli (red.)Lund: Studentlitteratur, 2009.
- Nørreklit, Hanne & Lennart Nørreklit. "Nya förändringar i förtroende och etos – case-study Danmark". *Värdet av förtroende*. Inga-Lill Jonsson, Sten Jönsson & Rolf Solli (red), 2006. Lund: Studentlitteratur, 2006.
- Polanyi, Michael. *Den tysta dimensionen*. Göteborg: Daidalos, 1966/2013.
- Olsson Neve, Theresia. *Hållbart organisatoriskt lärande. Åtta steg*. Lund: författaren och Studentlitteratur, 2014.
- Ostrom, Elinor. *Allmänningen som samhällsinstitution*. Lund: Arkiv förlag, 2009.
- Ouchi, William. "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanism". *Management Science*. Vol 25, nr 9, 1979:833-848.
- Pettersson, Per. *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer. Svenska kyrkan ur ett tjänsteteoretiskt och religionssociologiskt perspektiv*. Stockholm: Verbum Förlag, 2000.
- Pettersson, Sten & Erik Wallin. "Utvärderingsmakt", *Från Sanningssökande till styrmedel. Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Björn Rombach & Kerstin Sahlin (red) Stockholm: Santérus förlag, 2010. 2:a upplagan.
- Pinto, Jonathan. "Wow! That's so cool! The Icehotel as organizational trope", 901. *Human Relations*, Vol. 69, nr 4, 2016: 945-973.
- Portnoff, Linda & Erik Wikberg. *Konsten att mäta det omätbara: Om kvalitetsmätning av konstnärlig kvalitet* <http://www.fskf.nu/wp-content/uploads/2017/10/KonstenAttMa%CC%88taDetOma%CC%88bara-rapport-light.pdf> (2017).
- Power, Michael. *The Audit Society*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- Reay, Trish & Candace Jones. "Qualitative capturing institutional logics". *Strategic Organization* Vol.14 nr 4, 2016: 441-545.
- Rennstam, Jens & David Wästerfors. "Att analysera kvalitativt material". *Handbok i kvalitativa metoder*. Göran Ahrne & Peter Svensson (red). Stockholm: Liber, 2011.
- Repstad Pål. *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur, 2007.

- Ricoeur, Paul. *The Rule of Metaphor. Multidisciplinary studies of creation of meaning in language*. Toronto: University of Toronto Press 1975/1977.
- Ricoeur, Paul. "Den berättande tiden". *Från text till handling*. Peter Kemp & Bengt Kristensson (red). Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposium, 1993.
- Rosengren, Calle. "Tiden som form och upplevelse – om relationen mellan arbete och tid", *Arbetsliv i omvandling* 2006:3.
http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2006/aio2006_03.pdf nedladdad 2019-12-01.
- Rosenius, Marie. *Svenska kyrkan samma kyrka? Ecklesiologi före och efter relationsförändringen mellan kyrka och stat*. Skellefteå: Artos 2015.
- Romasch, Björn & Rolf Solli. "Om nyttan av lagom förtroende", 417. *Värdet av förtroende*. Inga-Lill Jonsson, Sten Jönsson & Rolf Solli (red), 2006. Lund: Studentlitteratur, 2006.
- Rombach, Björn och Kerstin Sahlin-Andersson (Red). *Från sanningssökande till styrmedel. Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Tyskland: Santérus Förlag, 2010.
- Rothstein, Bo. *Social Traps and the Problem of Trust*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.
- Runsten, Philip & Andreas Werr. *Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer*. Lund: Författarna och Studentlitteratur, 2016.
- Rørvik, Kjell Arne. *Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millenniumskiftet*. Malmö: Liber, 2000.
- Sahlin, Kerstin & Ulla Eriksson-Zetterquist. *Kollegialitet. En modern styrform*. Lund: Studentlitteratur, 2016.
- Sahlin-Andersson, Kerstin. *Oklarhetens strategi. Organisering av projektsamarbete. Organisering av projektsamarbete*. Lund: studentlitteratur, 1989.
- Sahlin, Kerstin. "Att hantera blandade principer" *Stater som organisationer*. Göran Ahrne (red.) Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag, 1998.
- Schildt, Henri & Markus Perkmann. "Organizational Settlements: Theorizing How Organizations Respond to Institutional Complexity". *Journal of Management Inquiry* vol. 26 nr 2, 2017:139-145.
- Schoeneborn, Dennis, Consuelo Vásquez & Joep Cornelissen. "Imagining organization through metaphor and metonymy: Unpacking the process-entity paradox". *Human Relations*, vol 69, nr 4, 2016: 915-944.
- Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House, 1990/2006.
- Sandberg, Jörgen & Axel Targama. *Ledning och förståelse. En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB, 2013.
- Shekarabi. "Avigsidorna med NPM urholkar tilliten" *Svenska dagbladet* 27 januari 2015.
- Stangeland Kaufman, Tone. *A New Old Spirituality? A Qualitative Study of Clergy Spirituality in the Nordic Context*. Oregon: Pickwick Publications, 2017.
- Stangeland Kaufman, Tone. "From the outside, Within, or In Between? Normativity at Work in Empirical Practical Theological Research?" *Conundrums in Practical Theology*. Joyce Ann Mercer & Bonnie J. Miller-McLemore (red). Leiden: Brill, 2016.
- Straarup, Jørgen. "Svenska kyrkan efter millennieskiftet". *Religionsvidenskabeligt Tidsskrift*, nr 62, 2015: 153-169.
- Strannegård, Lars. "Känslans triumf". *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. Marta Reuter, Filip Wijkström & Bengt

- Kristensson Uggla, (red). Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Styhre, Alexander. "Practice and intuitive thinking: the situated nature of practical work". *International Journal of Organizational Analysis*. Vol 19, nr 2 2011:109-126.
- Svegfors, Mats. "Efter moderniseringen – kyrkan och kulturen". *Sedd men osedd. Om folkkyrkans paradoxala närvaro inför 2020-talet*. Anders Bäckström & Anders Wejryd (red). Stockholm: Verbum, 2016.
- Svenaues, Fredrik. "Känslornas kunskap: Exemplet emotionell intelligens". *Vad är praktisk kunskap?* Fredrik Svenaues & Jonna Bornemark (red). Huddinge: Södertörns högskola, 2009.
- Svenska kyrkan. *Befrielsen. Stora boken om kristen tro*, 183.
- Svensk Strindberg, Malin. *Delat ansvar. Om synen på ledning och ledarskap i Svenska kyrkan*. (2015) <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:820565/FULLTEXT01.pdf>
- Svensson, Peter. "Teorins roll i kvalitativ forskning". *Handbok i kvalitativa metoder*. Göran Ahrne & Peter Svensson (red). Stockholm: Liber, 2011.
- Söderberg. "Kyrkokörerna bara för medlemmar?" *Kyrkans tidning* 24 januari 2018. <https://www.kyrkanstidning.se/nyhet/kyrkokorerna-bara-medlemmar>
- Söderfjäll, Stefan. *Behovsanpassat ledarskap. Att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande*. Visby: Nomen förlag, 2012.
- Sørensen, Spolestra, Höpfl och Critchley (2012). "Theology and Organization". *Organization* vol 19, nr 3 2012:267-279.
- Tengblad, Stefan. *Aktörer och Institutionell teori*. Göteborg: Gothenburg Research Institute, 2006.
- Thidevall, Sven. *Folkkyrkans tid. Församlingsinstruktionerna berättar*. Järlåsa : Ordbruket i samarbete med Stockholms stift och Sensus studieförbund, 2005.
- Thornton, Patricia & William Ocasio. (1999) "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations". *American Journal of Sociology*. Vol. 105, nr 3, 1999:801-843.
- Thornton, Patricia, William Ocasio & Michael Lounsbury. *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture; Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press, 2012.
- Trägårdh, Lars. "Tillitens historiska vagg". *Vem i hela världen kan man lita på? Förtroende i teori och praktik*. Marta Reuter, Filip Wijkström & Bengt Kristensson Uggla, (red). Lund: Studentlitteratur, 2012.
- Tyrstrup, Mats. *Tidens furstar*. Lund: studentlitteratur, 2002.
- van Wieringen, Marieke, Peter Groenewegen & Marjolein I. Broese van Groenou. "We're all Florence Nightingales': Managers and nurses colluding in decoupling through contingent roles". *Journal of Professions and Organizations*, 2017, 4, 241-260.
- Vikström Björn. *Folkkyrka i en postmodern tid. Tjänsteproducent i välfärdssamhället eller en engagerande gemenskap?* Åbo: Åbo Akademi, 2008.
- Vogel Anna. *Språket, kroppen och tankarna* Lund. Studentlitteratur, 2011.
- Warg Lars-Erik, Göte Mölleby, Ann-Sophie Hansson, Per Vihlborg, Per Hansson, Ing-Liss Bryngelsson: "Kyrkan är nog en lite speciell arbetsplats" *Arbetsmiljö, ohälsa, sjukskrivning i fyra kristna samfund*. Slutrapport till AFA försäkring angående projektet Religiösa samfund i DUST-länen:Sjukfrånvaro, arbetsmiljö och ohälsa", mars 2013. Dnr 100020
- Weick, Karl. *The social psychology of organizing*. 2:a upplagan. New York: McGraw-Hill, Inc. 1979.

- Westling Allodi, Mara. "Byråkrati, marknad eller lotteri?" *Offentlig sektor och komplexitet. Om hantering av mål, strategier och professioner*. Petra Adolfsson & Rolf Solli (red.)Lund: Studentlitteratur, 2009.
- Wijkström, Filip & Torbjörn Einarsson. *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring*. Göteborg: SSE Institute for Research, 2011.
- Wikberg, Erik. *Artful Organizing. Essays on Places, Measurements, and Money flows in the Contemporary Cultural World*. Stockholm: Stockholm School of Economics, 2017 (nedladdad 2018-01-05).
- Wingren, Gustaf. "Arbetets mening." *Svensk teologisk kvartalsskrift*, årgång 49, nr 4, 1949: 278-286.
- Wingren, Gustaf. *Evangeliet och kyrkan*. Lund: Gleerup, 1960.
- Wingren, Gustaf. *Credo*. Skellefteå: Artos, 1974/1995
- Yin. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Stockholm: Liber, 2007.
- Zhu (2006). "Nonaka meets Giddens". *Knowledge Management Research & Practice*. Vol 4, nr 2 2006:106-115.
- Öljarstrand, Anneli. *Den mångtydiga församlingen. Organisering, roller och relationer mellan sekularisering och desekularisering*. Östersund: Mittuniversitetet. (2011). <http://miun.diva-portal.org/smash/get/diva2:436871/FULLTEXT02.pdf> (nedladdad 2019-07-31).
- Örtenblad, Anders, Linda L Putnam & Kiran Trehan. "Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory", 876. *Human relation*, Vol. 69 nr 4, 2016:875-889.

ISBN 978-951-765-970-3