

Kyrkoherden som förändringsledare

Kyrkoherdarna i Borgå stift och deras syn på hur förståelse för
förändring kan åstadkommas bland medarbetarna

Harry Sanfrid Backström, kyrkoherde och TD

Abstract

Change and reorganization are keywords used in the society today. It sets demands on personnel and also for the leader in different organizations. How to manage the needs of change and the external and internal demands and how these changes are carried out is probably something that every leader is thinking about. This situation is also a fact in the Evangelical Lutheran Church in Finland and also the situation for the diocese of Porvoo and the congregations within the diocese. It means that the vicar for the congregation is in a situation where the reorganization has to be managed as a cooperation among the personnel.

The first part of this study is a theoretical viewpoint containing a broad overview of the Evangelical Lutheran Church in Finland and the diocese of Porvoo and also something about the need for reorganization in the congregations. Besides that, a short overview about leadership, power relations and organizing of work in an organization. The empirical part in this study contains reasons for how vicars manage to get a better understanding among the personnel when reorganization has to be done. By filling out a questionnaire the vicars in the Porvoo diocese had a possibility in their own words and anonymously to describe the methods they used in building of the understanding. The questionnaire was sent to 53 vicars and 24 answered, a answering percentage of 45,3.

The study shows some methods that the vicars use to get an understanding of why the reorganization is necessary. Some central terminology describes this: communication, information, discussion and conversation. Also words like giving time for change and shaping a vision, but there were just a few vicars that mentioned these methods as possibilities in the process of change.

Keywords: communication, information, discussion, to give time and conversation.

1. Inledning

Omgivningsfaktorer förändras och förändrade verksamhetspremissar berör alla typer av organisationer, i större och mindre grad och med olika intensitet, beroende på verksamhet och bransch. Till en del finns det ett tryck utifrån till att förändra och utveckla och till en del kommer en önskan och även krav inifrån organisationen.

Jörgen Sandberg och Axel Targama har skrivit om hur förändringsarbete har gått till i olika typer av organisationer ur ett historiskt perspektiv. De har också framfört synpunkter på hur detta arbete kunde förverkligas i en nutida organisation (Sandberg & Targama 2013). Boken med titeln *Ledning och förståelse. En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer* har som bärande tema att arbetstagarens förståelse av arbetssituationen eller förändringsuppgiften är central för att en förändring ska kunna verkställas och leda till ett gott resultat. Sandberg och Targama skriver:

Men varför skulle en ledning vilja få till stånd en förändrad förståelse av något bland sina anställda? Motivet är nästan alltid en förändring av verksamheten eller organisationen i företaget. Att försöka påverka de anställdas förståelse är således oftast en del i ett större förändringsarbete. (Sandberg & Targama 2013: 227).

Sandberg och Targama formulerar följande fråga: ”Hur kan man som ansvarig för utvecklingen av en verksamhet få till stånd en förändrad förståelse bland de medarbetare som bedriver verksamheten?” (Sandberg & Targama 2013: 159).

1.1 Forskningsfråga, disposition, syfte och metodval

Utgående från Sandberg och Targama ovan formulerades följande forskningsfråga: Hur åstadkommer du förståelse bland dina medarbetare om att en förändring är nödvändig?

För att erhålla svar på frågan genomfördes en studie bestående av två övergripande delar, en teoretisk del och en empirisk del. För det första en kortfattad redogörelse över den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland och över Borgå stift. Därtill en kort exemplifierande redogörelse utgående från frågan: Varför finns det egentligen behov att förändra verksamheten? Till sist i studiens första del en generellt hållen teoretisk översikt av problemområdet gällande ledarskap

och organisering av arbetet i en organisation samt kortfattat om maktrelationer mellan olika parter i en organisation.

För det andra genomfördes en enkätundersökning där syftet för det första (1) var att klargöra hur kyrkoherdar medverkar till förståelse i situationer där en förändring i organisationen är önskvärd eller nödvändig och vilka verktyg, vilken metodik eller systematik de använder sig av vid genomförandet. För det andra (2) var avsikten att utröna om det finns likheter i dessa metodval eller alternativt stor spridning i de metodval som kyrkoherdarna använder sig av (Sandberg & Targama 2013: 227).

Som population i enkätundersökningen valdes kyrkoherdarna i Borgå stift.¹ Gruppen kyrkoherdar i Borgå stift är en väl avgränsad population (Esaiasson et al. 2012: 237). Skribenten ingår också i denna population.² Urvalet var behovsinriktat och karaktäriseras som ett strategiskt urval (Esaiasson et al. 2012: 158–161; Backström 2018: 41). I artikeltexten omnämns populationen såväl som kyrkoherdar som respondenter (Esaiasson et al. 2012: 237).

En webbaserad frågeblankett utformades och en länk till blanketten bifogades till den e-post som sändes till kyrkoherdarna (Esaiasson et al. 2012: 237–238). I e-posten fanns bakgrundsinformation om undersökningen och varför frågan ställdes. Därtill fanns till e-posten bifogat ett dokument som gav ytterligare information. Respondenterna hade möjlighet att svara på frågan under fullständig sekretess. Webbenkäten var utformad så att inte ens frågeställaren visste vem som hade svarat förutom att det var någon ur den utvalda populationen, kyrkoherdarna i Borgå stift. Av svarsblanketten framgick endast när frågan hade besvarats, hur länge respondenten hade jobbat med att svara på frågan och den egentliga svarstexten.³

Studiens första del bildar referensram och bakgrund till analysen av kyrkoherdarnas svar och fungerar som en generellt hållen tolkningsram och reflektionsgrund vid analysen och underlag för studiens konklusion. Respondenternas svar analyserades med hjälp av innehållsanalys (Swinton & Mowat 2006: 59–61; Backström 2018: 43). Analysen kan delvis också karaktäriseras som närläsning (Alvesson 2014: 10; Backström 2018: 41).

¹ Borgå stift är det svenskspråkiga stiftet i den evangelisk-lutherska kyrkan.

² Vid tidpunkten för förfrågan 56 församlingar och 54 kyrkoherdar i och med att församlingarna i Bergö och Petalax har samma kyrkoherde, likaså har Liljendal församling och Lapträsk svenska församling samma kyrkoherde. Förfrågan riktades följaktligen till 53 kyrkoherdar, skribenten undantagen.

³ För mera information kring detta med anonymitet och sekretess, se Backström 2018, 59–60.

1.2 Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland

Den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland kan ur teoretisk principiell och organisatorisk synvinkel indelas i fyra nivåer. Det är helhetskyrkonivå, stiftsnivå, prosternivå och församlingsnivå (Backström 2018: 170–171). Sedd ur helhetskyrkonivå utsträcker sig den evangelisk-lutherska kyrkan över hela landet (FS1–3; Backström 2018: 169). Den evangelisk-lutherska kyrkan hade 1 januari 2017 totalt 3 956 277 medlemmar och vilket i medeltal utgjorde 71,9 procent av finländarna (S1). Perho församling i Norra Österbotten hade den största medlemstillhörigheten år 2017 med 92,9 procent och lägst församlingarna i huvudstadsregionen, på Helsingfors kyrkliga samfällighets område med 53,2 procents medlemstillhörighet (S2). Den evangelisk-lutherska kyrkan är indelat i nio stift varav ett stift är svenskspråkigt, Borgå stift (FS4).

Ett stift i den evangelisk-lutherska kyrkan är ett kyrkligt förvaltningsområde som leds av stiftets biskop och domkapitel. Biskopen är stiftets andliga ledare (Backström 2018: 171). Stiftet är indelade i prostrier och antalet prostrier i ett stift varierar mellan tre och tretton (Backström 2018: 171; FS2; KL 26.11.1993/1054, kap. 3, § 1). Församlingarna kan i sin tur vara organiserade på olika sätt. Det kan vara församlingar på ett område som tillsammans bildar en kyrklig samfällighet och som utsträcker sig över en eller flera kommuners område. Bland de församlingar som bildar en kyrklig samfällighet kan finnas såväl svenskspråkiga som finskspråkiga församlingar (Backström 2018: 170, 200–204, 423–427; KL 26.11.1993/1054, kap. 3, § 2, kap. 11, § 1). Den kyrkliga samfällighetens uppgifter kan variera men kan till exempel vara att ansvara för församlingarnas ekonomifunktioner, markanvändning och begravningsväsende samt ett förvaltningsansvar för församlingarnas fastigheter. Det kan till exempel vara kyrkor, klockstaplar, församlingshem, lägergårdar och prästgårdar (Backström 2018: 170, 200–204, 423–427; KL 26.11.1993/1054, kap. 11, §§ 2–4). Majoritetsspråket (svenska eller finska) i den kyrkliga samfälligheten ingående församlingar avgör till vilket stift den kyrkliga samfälligheten ur organisatorisk synvinkel hör. Församlingarna som bildar den kyrkliga samfälligheten kan däremot på språklig grund ingå i olika stift.⁴

En annan typ av organisering är i form av en självständig församling och som utsträcker sig över en kommuns område. I ett sådant fall finns det inte behov av att bilda en kyrklig samfällighet. En självständig församling kan vara antingen enspråkig, svenska eller finska eller också tvåspråkig. Församlingens majoritetsspråk avgör till vilket stift församlingen hör ur organisatorisk synvinkel (Backström 2018, 170; KL 26.11.1993/1054, kap. 3, § 2). Den 1 januari 2017 hade den största församlingen i den evangelisk-lutherska kyrkan 95 606 medlemmar, det var Jyväskylä församling. Den minsta församlingen var Bergö församling i Österbotten med 414 medlemmar. År 2017 bestod den evangelisk-lutherska kyrkan totalt av 400 församlingar som var organiserade antingen som självständiga församlingar eller så att ett

⁴ Så är till exempel fallet i Pargas kyrkliga samfällighet där den svenska församlingen tillhör Borgå stift med säte i Borgå och den finska församlingen tillhör Ärkestiftet med säte i Åbo.

antal församlingar bildade en ekonomisk gemenskap i form av en kyrklig samfällighet (S1; Evangelisk-lutherska kyrkan 2017, Statistisk årsbok för kyrkan 2016, folkmängd 2008–2016).⁵

1.3 Borgå stift

Borgå stift grundades 1923 och är det enda svenskspråkiga stiftet i den evangelisk-lutherska kyrkan. Stiftet utgörs av församlingar som är enspråkigt svenska eller tvåspråkiga församlingar med svensk majoritet (Backström 2018: 209–210). Borgå stift är indelat i nio prosterier.⁶ I stiftet ingår för närvarande 56 församlingar (FS5–6).⁷ Domkapitlet i Borgå stift har sitt säte i Borgå, i mitten av stiftets östligaste prosteri, Domprosteriet (FS7). Det område som Borgå stift utsträcker sig över inom den evangelisk-lutherska kyrkan på språklig grund är geografiskt splittrat. Stiftet utsträcker sig från Karleby i norr (Pedersöre prosteri), Åland i väster (Ålands prosteri), Hangö i söder (Raseborgs prosteri) och Borgå, Lappträsk, Liljendal samt till Lovisa i öster (Domprosteriet) (Backström 2018: 208; FS5). Det innebär att en stor del av församlingarna verkar i skärgårdsmiljö samt i landsbygdsmiljö och till vissa delar i glesbygd. Stiftets församlingar finns därutöver också i större bostadcentra och i städer, bland annat i Vasa, Åbo och Helsingfors. Församlingar i Borgå stift finns i avfolkningsbygder, i tätorter och i tillväxtcentra. Det innebär att verksamhetsmiljön för medarbetarna i församlingarna är väldigt olika, också för de kyrkoherdar som leder arbetet i dessa församlingar. Denna omständighet gäller sedd utifrån de ekonomiska premisserna och också vad gäller yttre och inre verksamhetskrav som ställs på församlingarna, de förtroendevalda och medarbetarna (Backström 2018: 213, 247–253).

Församlingarna i Borgå stift var 2016 fördelade på 27 ekonomiska gemenskaper.⁸ Borgå stift hade vid utgången av 2016 totalt 155 869 medlemmar beräknat på de ekonomiska gemenskaperna. Av dessa hade sju ekonomiska gemenskaper ett negativt årsbidrag. När det gäller de likvida medlens tillräcklighet i dagar var det som mest 911 dagar (självständig församling) och som minst 21 dagar (kyrklig samfällighet). Medeltalet av de likvida medlens tillräcklighet i dagar för stiftets ekonomiska gemenskaper var 257 dagar vid utgången av 2016 (Evangelisk-lutherska kyrkan 2017, Statistisk årsbok för kyrkan 2016, tabell 47). Församlingarna i Borgå stift är därtill vad gäller medlemsantal väldigt olika. Den minsta församlingen i Borgå stift var som redan konstaterats Bergö församling med 410 medlemmar (414 medlemmar 1 januari 2017) och den största var Esbo svenska församling med 15 364

⁵ Bergö församling i Österbotten hade 410 medlemmar 31.12.2016.

⁶ Det är Pedersöre prosteri, Korsholms prosteri, Närpes prosteri, Åbolands prosteri, Raseborgs prosteri, Mellersta Nylands prosteri, Helsingfors prosteri, Domprosteriet och Ålands prosteri.

⁷ När det gäller antalet församlingar kommer det att ske förändringar vid årsskiftet 2018–2019 när ett antal församlingar i Östra Nyland slås samman. Se närmare i Backström 2018, 424–425.

⁸ En ekonomisk gemenskap kan vara en självständig församling eller ett antal församlingar som bildar en kyrklig samfällighet.

medlemmar (Evangelisk-lutherska kyrkan 2017, Statistisk årsbok för kyrkan 2016, folkmängd 2008–2016).

1.4 Förändringsbehov i församlingarna

I detta delkapitel redogörs på en schematisk och exemplifierande nivå de förändringsbehov som finns inom den evangelisk-lutherska kyrkan och framför allt i Borgå stifts församlingar och svara på frågan: Varför finns det egentligen behov att förändra verksamheten och organiseringen av det dagliga arbetet? Kan man inte tänka sig att verksamheten kan fortgå över tid oförändrat?

Förändringsbehoven kan sammanfattas i ett antal faktorer som driver denna utveckling. Nedan listas fem (5) sådana bakomliggande faktorer, listan kunde eventuellt göras ännu längre och indelas i ytterligare delfaktorer beroende på hur ingående man vill studera denna omständighet. Men det är inte den primära avsikten med undersökningen i och med att utgångspunkten var och är att det på ett generellt plan finns ett behov att förändra samt ett internt eller en extern önskan eller krav på att förändra (Se Sandberg & Targama 2013). Men en listning av de bakomliggande motiven till förändring är ändå på sin plats för att ge en viss bakgrund och reflektionsgrund till den uttalade frågeställningen. Därtill framläggs några korta exempel i anslutning till de olika faktorerna och som har betydelse i sammanhanget och som förtydligar vad som avses och sätter in förändringskravet i dess verksamhetskontext (Backström 2018).

Incitamenten till förändring och omorganisering av arbetet kan vara såväl externa som interna. Detta förändras över tid via omtolkning och förskjutning i vad som prioriteras eller i och med att omgivningsfaktorerna förändras. Tanken om att en förändring behövs är därtill beroende av vem som uttalar sig. Synen på behoven av förändring är olika beroende på om det är kyrkoherden i församlingen, ekonomichefen, fastighetschefen, ekonomisekreteraren eller om det kanske är kyrkvaktmästaren eller församlingens kontor som uttalar sig (Backström 2018: 391–392). I studien ses detta ur kyrkoherdens perspektiv och vad som primärt föranleder och ställer krav på förändringsarbete i församlingarna.

Det är för det första (1) förändrade ekonomiska förutsättningar i församlingen som driver till en förändring. Orsakerna kan till denna del härledas till såväl externa som interna faktorer. Det kan vara försämrad ekonomi som en följd av minskning i antalet medlemmar. Det kan också vara extraordinära utgifter som har uppkommit i anslutning till en eller flera fastigheter på grund av oväntade och snabbt uppkomna reparationsbehov (Backström 2018: 250–253). Det kan också vara i form av något slag av bräckage på apparatur eller utrustning som behövs för

verksamheten. Ett par extrema exempel på detta är att kylmaskineriet i begravningskapellet kylrum slutar att fungera mitt i högsommarvärmen eller att det på vintern uppstår ett stort tekniskt fel i en fastighets värmeförsörjning. De hastigt uppkomna reparationsbehoven som föranleder omedelbara åtgärder medför i sin tur att tidtabellen för planerade fastighetsinvesteringar måste tänkas om och eventuellt tidigareläggas, senareläggas eller förändras till sin karaktär och innehåll.

För det andra (2) är en samgång mellan två eller flera församlingar incitament till och medför krav på förändring över tid för att eftersträvade och utlovade inbesparingar som en följd av samgång ska förverkligas (Backström 2018: 200–205). Omorganisering på grund av samgång är i vissa fall också drivna av externa orsaker, framför allt när det gäller samgång mellan två eller flera kommuner som gör att församlingarna blir tvungna att ta ställning till hur församlingen eller församlingarna framtida struktur (Backström 2018: 200–204, 423–427). Ett exempel på det är den samgång som skedde i västra delen av Åboland i Finland vid årsskiftet 2008–2009 när fem kommuner sammanfogades till en kommun och är ett exempel som skribenten av föranledd anledning känner väl till. I samband med att kommunerna gick samman sammanslogs fem församlingar till en församling. Det var Pargas svenska församling, Nagu församling, Korpo församling, Houtskärs församling och Iniö församling. De fyra sistnämnda hade dessutom fungerat som självständiga församlingar under lång tid medan Pargas svenska församling redan under en längre tid hade ingått i en kyrklig samfällighet med den finska församlingen på orten. Efter samgången fick den svenska församlingen namnet Väståbolands svenska församling och bildar den kyrkliga samfälligheten tillsammans med den finska församlingen på Pargas stads geografiska område. Framför allt för de tidigare självständiga församlingarna var det en betydande förändring bland annat i fråga om rätt till självbestämmande efter samgången och att inlemmas i en annorlunda organisationskultur.

För det tredje (3) ställer förändrad kyrkolagstiftning eller förändringar i kollektivavtal eller arbetarskyddslagstiftning krav på förändring. Den faktorn och av det föranledda förändringsbehovet är huvudsakligen drivet utifrån, via kyrkomötes-, biskopsmötes-, arbetsmarknadsverks- och riksdagsbeslut (Backström 2018: 253–266). En stor förändring för prästerskapet och i synnerhet för kyrkoherdarna var när lönelagstiftningen gällande boendeplikt i prästgårdar upphävdes vid ingången till 1990-talet. Det medförde förändringar i fråga om boendet för kyrkoherdarna under de kommande årtiondena och därigenom förändringar i förvaltningen av församlingarnas prästgårdar (Backström 2018).

För det fjärde (4) kan det vara förändrade administrativa system som ska tas i bruk eller har tagits i bruk. Den typen av förändringar kan också härledas till såväl yttre som inre krav på förändring. Ett exempel på detta är ibruktagandet av det nationella bokförings-, redovisningssystem och lönesystem via Kyrkans servicecentral och som godkändes av Kyrkomötet i maj 2010 och verkställdes med hjälp av ändring i Kyrkolagen och Kyrkoordningen (C 19/2012: 1). Alla församlingar i den evangelisk-lutherska kyrkan har varit

tvungna att ansluta sig till detta nationella bokförings- och lönesystem. Processen påbörjades 2012 och de sista församlingarna infogades 2017 (KL 26.11.1993/1054, kap. 22, § 2, punkt 7c–8; KO 8.11.1991/1055 år 1993, kap. 22, § 11). Detta har varit en betydande förändring som har haft stort inflytande över församlingarnas och de kyrkliga samfälligheternas strukturer och förvaltningsrutiner samt när det gäller allokeringen av församlingarnas och de kyrkliga samfälligheternas personalresurser. Därtill har förändringen haft en ekonomisk konsekvens som har gestaltat sig annorlunda jämfört med vad som utlovades i planeringsskedet.

För det femte (5) kan förändrade förväntningar hos arbetstagarna ha betydelse och kan till en del bero på nyanställningar eller förändrade förväntningar i samband med pensionering av en arbetstagare som har haft långvarig tjänst i församlingen. Det kan därtill vara förändrade eller nya förväntningar och behov hos församlingsmedlemmarna eller de förtroendevalda som ställer krav på förändring eller förnyelse (Sohlberg & Ketola 2017: 46–47; Ketola 2017: 85–88; Backström 2018: 171–173, 391–392). Ett exempel på förändrade förväntningar hos församlingsmedlemmar eller förtroendevalda kan vara när det har varit val av nya förtroendevalda till församlingens förtroendeorgan till exempel i form av församlingsråd eller gemensamma kyrkofullmäktige i en församling som ingår i en kyrklig samfällighet. På senhösten 2018 genomfördes val av nya förtroendevalda i de evangelisk lutherska församlingarna i Finland för den kommande mandatperioden 2019–2022. De nya förtroendevalda kommer att sätta sin egen prägel på arbetet i förvaltningsorganen inom ramen för det utrymme som lag, förordning, reglementen och instruktioner ger utrymme till.

Ovanstående schematiskt grupperade exempel visar att förändring i verksamheten över tid är oundviklig. Det är inte möjligt med en situation där verksamheten kunde fortgå utan att förändras och utvecklas, eller att avvecklas till vissa delar. En verksamhet som förblir oförändrad under en längre tid stagnerar. I en församling finns å ena sidan grunden i Bibeln med dess oföränderliga budskap och som är aktuellt för varje generation. Jämsides med detta förändras de fysiska omgivningsfaktorerna och därigenom den verksamhetsmiljö där församlingarna verkar som en integrerad del av samhället.

1.5 Organisationsteoretiska paradig och perspektiv, en kort tillbakablick

Vi utgår ifrån att det finns ett förändringsbehov i organisationen i enlighet med Sandberg & Targama (2013) samt i enlighet med den kortfattade översikten i föregående delkapitel. Men för att ytterligare problematisera detta: Hur har dessa behov av förändring uppstått på ett principiellt plan och vad har drivit dessa förändringar? Rent generellt kan det uttryckas så att arbetet med att organisera och leda arbetet förändras över tid. Det kan i sin tur till en del härledas till och en anpassning till förändringar i omvärlden (Sandberg & Targama 2013: 41). Ytterligare kan man se det ur ett paradigmperspektiv i fråga om hur ledningen för en organisation har valt

att leda arbetet och verksamheten i organisationen.⁹ Och hur ledarna har valt att organisera och leda arbetet kan i sin tur härledas till hurdan utbildning ledaren för organisationen har fått och vilken ledarskapssyn ledaren internaliserat och företräder i arbetet. Betydelse har också vilken linje, teoretisk modell eller paradigm eventuella konsulter som man använt sig av i organisationen har varit företrädare för och använt sig av i konsulteringsprocessen (Seeck 2008: 317–326).

De olika ledarskapsparadigmen kan därigenom ses som sanningsdiskurser för olika skeden och perioder i samhälls- och organisationsutvecklingen.¹⁰ Med de valda diskurserna som hjälp har man producerat kunskap om ledarskap och arbetets organisering och som därigenom haft inflytande över vad som vid en viss tidpunkt har setts som sanning i fråga om ledarskapsfunktion, arbete och arbetets roll samt hur man har betraktat subjektet, i detta fall individen eller medarbetaren i organisationen (Hoy 1998: 30–31; Allen 1998: 190; Seeck 2008: 350). I större eller mindre grad har man förlitat sig på ett systemtänkande framom att lita på den enskilda individens ansvar för sitt eget handlande, följaktligen det mänskliga och moraliska ansvaret som varje individ har (Uusikylä 1992: 124). Ledarskapsparadigmen kan därtill fungera som utgångspunkt och tolkningsnyckel till och förståelsegrund för hur ledaren och arbetstagaren har formats och vuxit in i sin arbetsroll vid olika tidpunkter i samhällsutvecklingen. Den valda diskursen har förverkligats bland annat via val av arbetstagare som har ansetts vara lämpliga vid tidpunkten. Diskursen har förverkligats och vidareutvecklats via utbildning, vidareutbildning och med hjälp av hjälp från olika typer av extern och intern expertis (Seeck 2008: 350). I det följande en kort tillbakablick över hur detta har förändrats under ett drygt sekel. Valet av vad som belyses i översikten kan naturligtvis kritiseras men den ger trots allt en schematisk bild av den utveckling som skett, framför allt ur ett europeiskt perspektiv.¹¹

Allra först återkallas början av 1900-talet när man bland annat med hjälp av Frederick Winslow Taylors vetenskapliga affärsledningsmetoder (Scientific Management) ville utveckla arbetet i olika typer av organisationer, främst inom industrin. Avsikten var att utröna de bästa arbetsätten och detaljplanera arbetet och på så sätt rationalisera verksamheten och göra den mera effektiv och därigenom mera lönsam (Taylor 1911: 7–8; Seeck 2008: 52–53; Sandberg & Targama 2013: 45). Längre fram under 1900-talet utgick man från en så kallad instrumentell rationalitet i fråga om arbetets organisering. Grundtanken var att människan i sitt handlande är utpräglad rationell och handlar utifrån ett tänkande om att uppnå något, att ha ett mål för verksamheten. I detta tankesätt förutsattes att människan jämbördigt förmår analysera olika alternativ och väljer det mest attraktiva av dessa alternativ (Seeck 2008: 156–157; Sandberg &

⁹ För utförlig redogörelse över begreppet paradigm, se Backström 2018, 21–23.

¹⁰ För ytterligare ett perspektiv av sanningsbegreppet, se Uusikylä 1992, 124 och Lennart Segerstråles beskrivning över begreppen *ärlighet*, *renhet*, *osjälviskhet* och *utgivande kärlek* via verket *Hjärtats härolder* som Segerstråle målade 1966.

¹¹ Utvecklingen kan belysas via ett antal översiktsverk, till exempel Buchanan & Huczynski (2004) eller Seeck (2008).

Targama 2013: 49). I takt med att teknologin utvecklades tog man i bruk olika typer av matematiska hjälpmedel. Bland annat operationsanalys (operations research, OR) användes för att söka fram de bästa handlingsalternativen vid beslutsfattandet. Tanken var fortfarande att beslutsfattandet till alla delar kan vara rationellt och objektivt (Seeck 2008: 157; Westerlund 2018: 32–33).¹² I takt med att datorerna utvecklades formades olika typer av metodik för att genomföra datorbaserade analytiska beräkningar och som på ett generellt plan kan indelas i preskriptiva, deskriptiva och prediktiva analytiska metoder (Westerlund 2018: 32–33). Ytterligare några årtionden senare kom organisationskulturteorierna med i tänkandet för att organisera, styra och leda arbetet i organisationerna. Tanken var att det var möjligt att åstadkomma en kollektiv förståelse bland medarbetarna med hjälp av en etablerad och gemensam organisationskultur (Buchanan & Huczynski 2004: 641–663; Sandberg & Targama 2013: 115). Vi kan se på exemplet IKEA eller varför inte det multinationella bolaget Google i detta sammanhang. I dessa företag samt i många andra ville man skapa ett gemensamt sätt att tänka och agera och som i sig skulle åstadkomma en tänkt konkurrensfördel och ett gemensamt mål för de anställda (Seeck 2008: 209–212; Sandberg & Targama 2013: 124–133).

När vi närmar oss 2000-talet så blir innovationstänkandet och innovationsparadigmet företrädande i organisationernas handlingsmodeller och synsätt. Det handlade om en strävan till kontinuerlig utveckling och förbättring av produkter och tjänster genom kreativt och innovativt tänkande och ett medvetet dynamiskt arbetssätt. Detta synsätt etablerades framför allt i kunskapsorganisationer och där det delvis också var en följd av att många nya företag etablerades, bland annat på IT-området och den snabba utvecklingen inom den branschen (Seeck 2008: 246–247).¹³ Och allra sist i denna snabböversikt i utvecklingen av ledarskapsparadigm och perspektiv är den förståelsebaserade strategin i organisation och ledning och som bland annat Jörgen Sandberg och Axel Targama (2013) har visat. Tanken är att påverka arbetstagares beteende och verksamhetssätt genom att med olika medel åstadkomma en djupare förståelse hos individen över att förändring behövs och är nödvändig. Målet är att skapa en helhetssyn hos arbetstagaren över organisationens strävan och målsättning och har på det sättet likheter med kulturparadigmet (Sandberg & Targama 2013: 185–188). Det blir följaktligen en återkoppling till den fråga som riktades till kyrkoherdarna i Borgå stift utgående från Sandberg och Targamas frågeställning (Sandberg & Targama 2013: 227).

När man ser tillbaka på dessa olika paradigmen innehållande olika typer av ledarskapsfilosofier och ledarskapsstrategier och som jag har gett en snabböversikt av föranleder det en tanke: Vad av detta är egentligen nytt? Till stora delar handlar det om en omtolkning av ett etablerat tankesätt eller också en nytolkning av ett tidigare etablerat paradigm, en strategi eller ledarskapsfilosofi. I vissa fall handlar det om att en tidigare handlingsmodell omarbetas i någon mån och förses med ett nytt och mera tidsenligt namn. Omtolkningen, nytolkningen eller den omarbetade modellen får i och med att det lanseras som något nytt inflytande över vad som för

¹² Se också Andersson & Sweeney & Williams 2005.

¹³ En församling kan också räknas som en kunskapsorganisation där olika typer av immateriella tjänster produceras.

tillfället anses som det bästa sättet att administrera, agera, leda och utföra (Hoy 1998: 30–31; Buchanan & Huczynski 2004: 503–504). Ledarskapsfilosofier eller ledarskapsstrategier som lanseras och som senare eventuellt utvecklas till ett nytt ledarskapsparadigm är inte till alla delar nya produkter eller helt ny systematik. Återkoppling sker i större eller mindre grad till element ur tidigare paradig, strategiskt tänkande och tidigare ledarskapsfilosofier. Återkoppling sker därutöver bland annat via överföring mellan arbetstagare eller via inhämtande av ny kunskap vid olika typer av utbildningssekvenser eller konsultationer. Det sker också överföring via forskning och nya forskningsrön inom tematiken och som lanseras i ett senare skede till exempel vid utbildnings- och konsultationstillfällen.

I det följande ett litet exempel utgående från Michel Foucault och hans forskning kring makt och maktrelationer och jag knyter också an till Frederick Winslow Taylor och hans syn på hur arbetet i en organisation bör organiseras samt i någon mån utgående från Max Weber och hans syn på hur arbetet i en organisation bör gestalta sig. Nedanstående ska endast ses som ett beskrivande exempel eller redogörelse och är inte innehållsmässigt på något sätt heltäckande. Jag utvecklar maktbegreppet och maktrelationerna mellan olika parter ur ett teoretiskt perspektiv i en senare artikel och i förhållande till herden och herdens uppgifter som förvisso är ett omtalat tema i Bibeln såväl i Gamla Testamentet som i Nya Testamentet.

Enligt Paul Patton strävade filosofen Michel Foucault under 1970- och 1980-talet till att sett ur ett maktrelationsperspektiv definiera hur det skulle vara möjligt att ur strategisk synvinkel åstadkomma en lydig och produktiv befolkning (Patton 1998: 66). Det är egentligen också ett uttryck för dominans i förhållandet mellan de olika parterna och interaktionen samt det sociala samspelet mellan dessa, till exempel mellan arbetsgivare och arbetstagare (Dreyfus & Rabinow 1982: 184–185; Smart 1998: 79–80). I denna relation ingår en maktassymetri som delvis är förknippat med den teknik eller de strukturer som tekniken är invävd i (Dreyfus & Rabinow 1982: 185). Utövande av makt är inte endast fråga om en relation mellan ingående parter och eventuell maktobalans mellan dessa parter (Dreyfus & Rabinow 1982: 185; Foucault 1982: 219). I maktutövandet handlar det också om att aktivt påverka den andra parten och därmed också sträva till att modifiera den andra partens beteende eller att ändra på handlingsutrymmet för den andra parten och som ingår i den inbördes relationen (Foucault 1982: 219; Buchanan & Huczynski 2004: 504). Makt som fenomen är enligt Foucault inte statiskt utan makt existerar endast via utövande av makt och via etablerade och eventuellt via förändrade eller i förändring varande maktstrukturer (Foucault 1982: 219).

Foucaults tankesätt kring en produktiv befolkning är inte nytt utan går egentligen tillbaka till 1900-talets början och tänkare som Frederick Winslow Taylor och Max Weber även om de huvudsakligen såg situationen ur ett organisationsperspektiv och främst ur ett industriellt perspektiv (Taylor 1911; Weber 1947; Buchanan & Huczynski 2004). Taylor uttryckte det på följande sätt och visade på ambitionen att hans ledarskapsfilosofi och vetenskapliga systematik

(Scientific Management) skulle få spridning också till andra branscher och där maktrelationerna är närvarande i enlighet med utarbetad vetenskaplig metodik:

[...]. It is hoped, however, that it will be clear to other readers that the same principles can be applied with equal force to all social activities: to the management of our homes; the management of our farms; the management of the business of our tradesmen, large and small; of our churches, our philanthropic institutions, our universities, and our governmental departments. (Taylor 1911: 8).

Taylor använde uttrycket *maximum prosperity* (maximal framgång eller maximalt välstånd)¹⁴ för att beskriva att en hög produktivitet är något som gynnar såväl arbetstagare som arbetsgivare. Tanken hos Taylor var också att åstadkommande av framgång för den ena parten fick inte ske på bekostnad av den andra parten (Taylor 1911: 12; Buchanan & Huczynski 2004: 432–433). Metodiken gick ut på att den höga produktionsnivån skulle möjliggöras via ett nära samarbete mellan arbetstagarpart och arbetsgivarpart i det dagliga arbetet. Men arbetsgivaren var den som bibehöll sin maktposition i förhållande till arbetstagaren och därigenom hade kontroll över styrningen av arbetet (Taylor 1911: 12, 140; Buchanan & Huczynski 2004: 433). Om vi jämför detta med Michel Foucault så har han i sin forskning utgått från ett samhällspolitiskt perspektiv och kompletterar delvis Taylors framställning. Han visar på en relation som handlar om att vid utövandet av makt finns det en föreställning om att det finns ett visst motstånd mot förändring och de uttalade förändringsbehoven (Foucault 1982: 219–222; Buchanan & Huczynski 2004: 504). Motståndet och motviljan mot förändring och obenägenhet att medverka till förändring är något som också Taylor visade på redan 1911 via ett stort antal exempel från industriell miljö (Taylor 1911). Max Weber visade också under 1940-talet på att den som innehar makt i en organisation använder denna makt för att utöva inflytande över andra och att styra utvecklingen i den riktning som ligger i linje med ledarens egna målsättningar (Buchanan & Huczynski 2004: 504). Taylor framhöll också via olika exempel att förändring tar tid. Arbetsgivaren bör vara införstådd med att förändringarna ska genomföras systematiskt, metodologiskt korrekt i enlighet med Taylors vetenskapliga metodik och förändringarna var avsedda att genomföras långsiktigt. Förändringarna bör därtill enligt Taylor genomföras via ett åtagande som hela organisationen och däri ingående parter bör omfatta för att det ska lyckas (Taylor 1911: 131, 135; Buchanan & Huczynski 2004: 433–434).

Men utöver det är den bärande grundtanken att makt, utövande av makt och maktrelationer är avgörande i styrningen av organisationen i den riktning som är önskad (Foucault 1982: 219–222). En strategi för detta arbete är nödvändig och kan enligt Foucaults modell vara tredelad. För det första (1) handlar det om att uppnå ett visst uttalat och givet mål som organisationen ska sträva mot. För det andra (2) innehåller den valda strategin element för att organisationen

¹⁴ Se Prisma 1993, 231, 298.

ska uppnå en fördel i relation till omvärlden. För det tredje (3) består strategin av tillvägagångssätt, procedurer för att uppnå de överenskomna målen (Foucault 1982: 224–225).

2. Enkätundersökningens genomförande och kyrkoherdarnas metodval

I det följande delkapitlet redovisas resultatet av den empiriska delen i studien och den fråga som har ställts till kyrkoherdarna i Borgå stift. Hur har kyrkoherdarna i Borgå stift gått till väga för att skapa förståelse bland medarbetarna att en förändring av något slag är nödvändig? Först något om genomförande av enkäten följt av en generell översikt och därefter analyseras de begrepp som har intagit en ledande position i fråga om metodval.

2.1 Enkätundersökningens genomförande och uppnådd svarsfrekvens

En första omgång av förfrågan sändes under perioden 10 juni till 20 juni 2018 per e-post till samtliga Borgå stifts i tjänst varande kyrkoherdar, förutom till skribenten. I den första omgångens utskick gavs ingen bakre gräns för respondenternas svar. Den 7 augusti genomfördes en sammanräkning av inkomna svar, och då hade elva kyrkoherdar svarat på förfrågan. Därefter sändes per e-post ett kompletterande utskick och då gavs en svarstermin fram till augusti månads slut, det gav ytterligare nio svar, totalt tjugo. Ett tredje utskick den 4 september med svarstermin fram till den 20 september 2018 gav ytterligare fyra svar, totalt 24/53. Detta innebar att i undersökningen uppnåddes en svarsfrekvens på 45,3 procent under en period om drygt tre månader. Svarsfrekvensen kan bedömas som tillfredsställande, och gav ett representativt underlag för resultatanalys.¹⁵

2.2 Kyrkoherdarnas metodval

Vid innehållsanalys och närläsning har ett antal begrepp (nyckelord) framträtt: kommunikation, information, diskussion, samtal, att ge tid, medverkan i förändring, skapa en vision, användning av expertis/ konsult, arbetshandledning, växelverkan, utvecklingssamtal, deltagande i kurser och motiverande av medarbetarna. Totalt utgör det tretton olika grundkategorier över metoder ("verktygsback") som kyrkoherdarna använder sig av i arbetet. Begreppet kommunikation

¹⁵ För mera utförlig information om svarsfrekvenser i enkätundersökningar, se till exempel Esaiasson et al. 2012, 239.

kommer från latinets *communico* och betyder *ömsesidigt utbyte* eller *communis* att *göra* (ha) *något gemensamt* (Norstedts latinsk-svensk ordbok 2001: 158). Resultatet visar att begreppet kommunikation kan ses som beskrivning för en övergripande metod i förändringsarbetet. Det betyder att totalt handlar det om tolv underkategorier och som på olika sätt beskriver tillvägagångssätt vid genomförandet av förändringsprocessen.

En respondent betonade transparens i dialog och beslutsfattande och det kan ses som ett förhållningssätt i kommunikationen i relation till medarbetarna och till omvärlden i övrigt. Det handlar om kommunikation mellan kyrkoherden i församlingen och medarbetarna. Därtill är det i detta fall en kommunikation som försiggår i arbetslaget, antingen enskilt eller i grupp och också via externa kontakter till exempel vid arbetshandledning, vid användning av utomstående expertis eller konsult, kommunikation med de förtroendevalda eller vid deltagande i någon kurs. Kommunikationen kan vara formell, till exempel vid en officiell samling där information delges till medarbetarna. Det kan också vara olika typer av spontan eller informell kommunikation till exempel i form av ett samtal som sker och som initieras av medarbetaren eller av kyrkoherden.

Begreppen *information* (15/24) och *diskussion* (15/24) förekommer i merparten av respondenternas svar, därefter följt av *att ge tid* (7/24) och *samtal* (6/24). Begreppen att skapa en vision (4/24) och medverka i förändring (3/24) har också framförts som metoder för att medverka till förståelse över förändringsbehovet. Anmärkningsvärt är att endast en respondent har noterat deltagande i kursverksamhet som ett sätt att skapa förståelse hos medarbetaren för att en förändring är nödvändig. De allmänt förekommande metoderna inom ramen för förändringsarbete och vid omstrukturering av verksamhet via och med hjälp av *utbildning*, *vidareutbildning* eller *kompetenshöjning* har inte framkommit som begrepp i svaren. Utbildningsterminologi i omskriven form förekom inte heller i svaren. Användningen av utvecklingssamtal har en undanskymd roll i respondenternas *verktygsback*. Endast en respondent (1/24) har noterat det som ett tillvägagångssätt för att kunna medverka till att förändringar kan genomföras via utökad förståelse hos medarbetaren (Respondenterna 1–24).

Information är ett metodval som förekommer i övervägande del av respondenternas svar (Respondenterna 1–2, 4–5, 7, 10, 12, 14–18, 20, 22, 24). Metodvalet är ett sätt att öka medvetenheten hos medarbetarna om att församlingen står inför en förändring av något slag eller alternativt är mitt uppe i en förändringsprocess. Information kan ges eller delges på olika sätt. Respondenterna har använt sig bland annat av uttrycken att *presentera fakta* eller att *meddela i klartext omständigheterna* för att beskriva vad informationen innehåller och hur den framförs. Det som ytterligare kan problematiseras i detta sammanhang är på vilket sätt de fakta som delges medarbetarna är format. Är den i ett sådant format att det är möjligt att skapa en koppling till den aktuella problematiken på ett sätt som blir tydligt eller är det mera fråga om en schematisk genomgång utan att det fakta som presenteras öppnas upp? Att använda statistik av olika slag är ett sätt att förmedla information. Det kan vara statistik som fås via Kyrkostyrelsen eller det kan vara olika slag av statistik som fås direkt eller i bearbetad form ur

församlingens eller den kyrkliga samfällighetens bokföring. Statistik kan fungera bra som hjälpmedel i förståelseprocessen om den kan göras ”levande” för mottagaren av informationen. Information kan också ges i verbal form via rapporter eller genom att presentera utdrag ur kyrkolagstiftning eller via förnyade instruktioner eller reglementen. Genom att medverka i processen till exempel vid formandet av nya eller reviderade instruktioner sker överföringen av informationen stegvis och förståelsen skapas via det praktiska arbetet och i den dialog som förs när skrivningen utförs. Sådär skriver en respondent:

[...]. Det viktigaste i hela processen är att ha arbetslaget hela tiden informerad om i vilket skede förändringen är och vad som är på gång, så att medarbetarna känner, att de är med i förändringsprocessen. [...]. (Respondent 10).

Diskussion är ett sätt att kommunicera och som har framförts av många respondenter som en väg framåt i förändringsarbetet (Respondenterna 2, 4–5, 7, 9, 12, 14–15, 17–18, 20–24). En diskussion kan betraktas som en tvåvägskommunikation i en grupp som kan bestå av en eller flera parter och där parterna ingår i en växelverkan av något slag. Det som kan problematiseras i detta fall är huruvida det föreligger en maktobalans i denna diskussion som gör att medarbetaren, församlingsmedlemmen eller den förtroendevalda inte vill eller vågar delge helt öppet de tankar som han eller hon bär på till kyrkoherden. Frågan är om det finns ett tillräckligt stort förtroende för att öppet diskutera och anknyter till Michel Foucault och tanke om makt och maktobalans och till Max Weber och tanken om att den makthavande kan styra verksamheten i önskad riktning. En respondent uttryckte det på följande sätt:

[...]. Som tre nyckelord i förändringsledarskapet stiger alltså upp: empati (mot ordsborna), förtroende (församlingens medlemmar och aktiva emellan) och innovation (som är grundat i de två tidigare). Att vara empatisk utan att ha en riktning bygger inte en församling. Att bygga förtroende, men inte att söka något nytt, skapar inåtvärmande gemenskaper. Att ha innovation, men inte att göra det för människornas skull, skapar bara ekorrhjul. [...]. (Respondent 8).

En respondent uttryckte det viktiga i att diskutera olika frågor och att se informella tillfällen som en möjlighet till att diskutera olika frågeställningar. Platsen för diskussionen kan också vara av betydelse. Känner den andra parten sig trygg i situationen eller inte? I svaret kan skönjas att platsen för diskussionen och som respondenten exemplifierar känns trygg för den andra parten i diskussionen:

Jag försöker diskutera vid olika informella tillfällen. T.ex. med kantorn i bilen på väg till en förrättning, vid kaffeпаuser eller på kyrkogården med vaktmästaren.

Jag tycker medarbetarna är mera öppna med hur de tänker i sådana sammanhang än när man kallar till ett möte med mera formell karaktär. (Respondent 2).

Fredrick Winslow Taylor poängterade att förändringar tar tid och ledningen i organisationen bör stå bakom de uttalade förändringskraven för att det ska lyckas. Med den förändringstakt som krävs av medarbetarna i en församling i en nutida kontext blir tidsaspekten kritisk. Om möjligt så är genomförandet av förändringar ännu mera problematiska i dag i och med att det finns en stor mängd av regelverk som begränsar rörelseutrymmet jämfört med 1900-talets början. Tidsaspekten beaktades av några respondenter (Respondenterna 1, 6, 9, 11, 18–20). En respondent uttryckte behovet av att ge tid på följande sätt:

Om behovet av en förändring faktiskt inte är uppenbart så initierar jag ett samtal om framtiden. Där vi tillsammans ser på möjliga lösningar, diskuterar för och nackdelar under en längre tid. Människor behöver vanligen tid för att först inse behovet, sedan få påverka möjliga lösningar och till sist att acceptera förändringen. (Respondent 19).

Överenskommelse om och information om vem som bär ansvaret i förändringsprocessen och hur arbetet är fördelat är viktigt för trygghetsskapandet i processen och utgör en organisk del av skapandet av förståelse. Olika typer av samtal kan i detta vara avgörande där det ges utrymme för att reflektera och också blicka tillbaka. Samtalen kan vara i olika form och ett slags samtal är de årliga utvecklingssamtalen. En respondent uttryckte det på följande sätt och i svaret finns såväl beskrivning över samtal samt utvecklingssamtal som ett sätt att medverka till att öka förståelsen för att en förändring är nödvändig:

[...]. Förutom att presentera fakta handlar det om att samtala om dessa saker i medarbetarskaran. Det är inte enbart min egen syn som är viktig, utan samtalet där det kommer fram vad var och en ser. Utvecklingssamtalen innehåller bl.a. vägarna framåt och där det blir tydligare vad var och en medarbetare kommer att satsa på som en del av den större helheten. [...]. (Respondent 15).

3. Konklusion

I de operativa och strategiska processerna i en organisation och vid genomförande av arbetet *in situ*, i detta fall en församling blir det en samling av olika typer av verktyg och hjälpmedel som ledaren (kyrkoherden) för organisationen internaliserar, etablerar, förfogar över samt använder

sig av i det dagliga arbetet. Församlingarna i Borgå stift är väldigt olika inbördes. Kyrkoherdarna befinner sig i olika position i fråga om krav på arbetsledning i det dagliga arbetet, det ekonomiskt utrymme som står till förfogande och det antal medarbetare som kyrkoherden har ansvar för. Kyrkoherdens egna erfarenhetsgrund och utbildning har också betydelse, kyrkoherdens självförståelse likaså och som aktualiseras bland annat inom ramen för den dialog som förs med medarbetarna, och den argumentering som kyrkoherden använder sig av i förändringsarbetet.

Varje arbetstagar har sina egna motiv och beredskapen till förändring och etablering av nya arbetssätt eller arbetsmetoder är också olika. Utvecklingssamtalet kunde vara effektivt som verktyg för att tillsammans med medarbetaren hitta en gemensam linje i hur arbetet och förändringsprocessen ska genomföras. Den utbildningsnivå och den erfarenhetsgrund som arbetstagar besitter är därutöver av betydelse för hur arbetstagar tar emot det nya som ska lanseras eller etableras via nya arbetssätt och kanske också med hjälp av nya tekniska hjälpmedel. Det handlar också om ett slags ”sorgearbete” som sker när gamla och till synes beprövade arbetssätt och tekniska hjälpmedel måste överges för något nytt eller annorlunda (Respondenterna 1–24).

Jämsides med förändringsprocessen är vidareutbildning av personalen betydelsefullt. Det är en omständighet som i mycket liten utsträckning har beaktats av respondenterna. Utbildning ger personalen större beredskap att möta nya krav och ger större trygghet inför de utmaningar som ligger framför. Om man sparar in i alltför hög grad på utbildningsinsatserna har det konsekvenser för organisationens och medarbetarens beredskap att möta framtiden och de förändringsbehov som framträder både på kort och medellång sikt. *Kommunikation* genomförd på olika sätt är ledordet i undersökningen och fungerar som en sammanhållande faktor i de tillvägagångssätt som kyrkoherdarna använder sig av vid förändringsarbetet. Metoderna eller kategorierna för att skapa förståelse är rätt många, totalt är tolv olika metoder som används. Ett fåtal metoder framträder dock som huvudsakliga. Det är *information, diskussion, att ge tid till förändring* och *samtal* (Respondenterna 1–24).

Dialogen vid förändringsarbete är viktig och att det ges utrymme för det förväntas också framdeles. Visionärt tänkande i en tid av snabba förändringar ger riktning och moment till satsningarna och förändringsarbetet även om det förmodligen innebär att planerna (visionerna) ska revideras med korta intervaller. Revideringsprocessen är också en del av den aktiva dialogen. Hur en dialog *det facto* genomförs ska planeras och utformas utifrån de lokala behoven och tillsammans med den personal som det gäller och där möjligheten till och utrymme för att inhämta ny kunskap under processen gång är central för att nå framgång (Respondenterna 1–24).

Församlingarna i Borgå stift har samma grunduppgift sett utifrån Kyrkolagens och Kyrkoordningens definition. En motiverad och välutbildad personal torde ha kapacitet och möjlighet att förmedla evangeliet på ett sätt som förmodligen väcker gehör och genklang i högre grad hos församlingsmedlemmarna jämfört med personal i en församling där utrymme för kompetenshöjning eller vidareutbildning har getts i mindre grad. Det handlar om ledarens medverkan i byggandet och utvecklandet av personalens professionalism. En professionell personal har förutsättningar att utföra ett högklassigt arbete. En god grundberedskap bidrar till att medarbetarna känner sig trygga och frimodiga inför arbetsuppgifterna. Det gäller i all synnerhet i ett läge där genomgripande förändringar och omstruktureringar ska genomföras.

3.1 Implikationer till fortsatt forskning

I studien har redovisats för med vilka verktyg och metoder som kyrkoherdarna i Borgå stift skapar förståelse för förändringar i de församlingar som de är ledare för. Biskopen är kyrkoherdens förman och samtidigt ur ett helhetsperspektiv den andliga ledaren i stiftet. Det skulle vara intressant att ställa samma forskningsfråga till den evangelisk-lutherska kyrkans biskopar och jämföra resultaten av en sådan förfrågan med resultatet från denna undersökning. Det skulle eventuellt ge en bild av huruvida kyrkoherdarna och biskoparna talar samma ”förändringsspråk”, använder de sig av samma typ av verktyg och metoder, eller alternativt om det finns en väsentlig diskrepans mellan dessa metodval och i den dialog som förs.

Källförteckning

Litteratur

- Allen, B. (1998). "Foucault and Modern Political Philosophy" – The Later Foucault. Red. J. Moss. London: Sage. 164–198.
- Alvesson, M (2014). *Kommunikation, makt och organisation. Närläsning och multipla tolkningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, D. R. & Sweeney, D. J. & Williams, T. A. (2005). *An Introduction to Management Science. Quantitative Approaches to Decision Making* (Eleventh Edition). Ohio: Thomson, South-Western.
- Backström, H. S. (2018). *Prästgårdens ekonomi, kultur och teologi*. Åbo: Åbo Akademi.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour. An Introductory Text* (Fifth edition). Essex: Pearson Education Limited.
- Dreyfus, H. L. & Rabinow, P. (1982). *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (Fjärde upplagan). Stockholm: Norstedts Juridik.
- Evangelisk-lutherska kyrkan (2017). *Statistisk årsbok för kyrkan 2016*. Helsingfors: Evangelisk-lutherska kyrkan.
- Foucault, M. (1982). "The Subject and Power" – In Dreyfus, H. L. & Rabinow, P. *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*. London: Harvester Wheatsheaf. 208–226.
- Hoy, D. C. (1998). "Foucault and Critical Theory" – The Later Foucault. Red. J. Moss. London: Sage. 18–32.
- Ketola, K. (2017). "Luthersk tro i dagens Finland" – *Luthersk delaktighet*. Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland 2012–2015: En undersökning om kyrkan och finländarna. Red. K. Ketola & M. Hytönen & V-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral. 48–88.
- Norstedts Ordbok. (2001). *Norstedts latinsk-svenska ordbok* (Andra upplagan). Stockholm: Norstedt & Söner.
- Patton, P. (1998). "Foucault's Subject of Power" – The Later Foucault. Red. J. Moss. London: Sage. 64–77.
- Prisma. (1993). *Engelsk-Svensk-Svensk-Engelsk Ordbok. Cirka 85 000 uppslagsord och fraser*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.
- Sandberg, J. & Targama, A. (2013). *Ledning och förståelse. En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Helsinki: Gaudeamus.

Smart, B. (1998). "Foucault, Levinas and the Subject of Responsibility" – The Later Foucault. Red. J. Moss. London: Sage. 78–92.

Sohlberg, J. & Ketola, K. (2017). "De religiösa samfundet i Finland" – *Luthersk delaktighet*. Evangelisk-lutherska kyrkan i Finland 2012–2015: En undersökning om kyrkan och finländarna. Red. K. Ketola & M. Hytönen & V-M. Salminen & J. Sohlberg & L. Sorsa. Tammerfors: Kyrkans forskningscentral. 15–47.

Swinton, J. & Mowat, H. (2006). *Practical Theology and Qualitative Research* (Fifth Impression). London: SCM Press.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management* (1967). New York: W. W. Norton & Company, Inc.

Uusikylä, M. (1992). *Fågel- och monumentmålaren Lennart Segerstråle 1892–1975*. Helsingfors: Promedia-Studio Matias Uusikylä.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (1969). New York: The Free Press.

Westerlund, M. (2018). *A Study of EU Data Protection Regulation and Appropriate Security for Digital Services and Plattformen*. Åbo: Åbo Akademi University.

Lag, ordning och cirkulär

Kyrkolag (KL) 26.11.1993/1054.

Kyrkoordning (KO) 8.11.1991/1055 år 1993.

Kyrkostyrelsens cirkulär (C) nummer 19/02.11.2012.

Internetsidor

Internetkällorna är strukturerade med hjälp av en förkortning i den löpande texten och förkortningen knyts samman med internetadressen i källförteckningen, se nedan. Förkortningarna, ”Församling och stift” (FS) och ”Statistik” (S). Se Backström 2018, 464–473 för mera exempel på denna systematik.

	<u>Nerladdning</u>
”Församling och stift”	
FS1 https://evl.fi/fakta-om-kyrkan/organisation	[12.06.2018]
FS2 https://evl.fi/tietoa-kirkosta/kirkon-organisaatio/hiippakunnat	[12.06.2018]
FS3 https://uppslagsverket.fi/sv/view-103684-Biskopsstift	[12.06.2018]
FS4 https://evl.fi/fakta-om-kyrkan/organisation/stiften	[12.06.2018]
FS5 http://www.borgastift.fi/stiftet/karta/	[13.06.2018]
FS6 http://www.borgastift.fi/framsida/	[13.06.2018]
FS7 http://www.borgastift.fi/kontakt/prosterierna/	[13.06.2018]
”Statistik”	
S1 https://evl.fi/fakta-om-kyrkan/statistik	[12.06.2018]
S2 https://www.kirkontilastot.fi/viz?id=58	[12.06.2018]

Harry Sanfrid Backström (f. 1957), AFK, PM, TD, kyrkoherde i Väståbolands svenska församling som ingår i den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland och tillhör Borgå stift. Har 2018 publicerat en doktorsavhandling i praktisk teologi vid Åbo Akademi med titeln *Prästgårdens ekonomi, kultur och teologi*.