

Effektivitet – en välsignelse eller en förbannelse?

En studie av synen på effektivitet och implicit kyrkotänkande
över tid i två åländska församlingar

Edgar Vickström

Avhandling pro gradu i praktisk teologi

Fakulteten för humaniora, psykologi och teologi

Åbo Akademi 2021

Handledare: Marie Rosenius

Bernice Sundkvist

ÅBO AKADEMI
FAKULTETEN FÖR HUMANIORA, PSYKOLOGI OCH TEOLOGI
Abstrakt för avhandling pro gradu

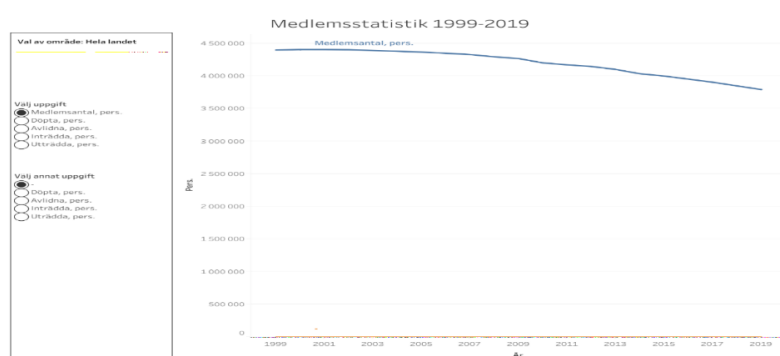
Ämne: Praktisk teologi	
Författare: Edgar Vickström	
Arbetets titel: Effektivitet – en välsignelse eller en förbannelse? En studie av synen på effektivitet och implicit kyrkotänkande över tid i två åländska församlingar	
Handledare: Marie Rosenius	Handledare: Bernice Sundkvist
<p>Temat för avhandlingen är effektivitet som begrepp och företeelse under 50 år av verksamhetsplanering i två åländska församlingar.</p> <p>I avhandlingen diskuteras först teorier kring vad effektivitet respektive kyrkosyn är. Båda företeelserna är komplexa och delvis omtvistade. Avsikten med teoridelen är att ge läsaren en översiktlig förståelse av de båda begreppen som bakgrund till den egentliga analysen.</p> <p>Avhandlingens källmaterial utgörs av arkiverat budget- och verksamhetsplaneringsmaterial i Mariehamns respektive Finström-Geta församlingar från 1970 till 2020, och grundfrågorna har varit hur effektivitetstänkande över tid kommit till uttryck i dessa dokument samt hur förändringar i dokumenten kan förstås ecklesiologiskt. Resultatet av undersökningen är att i Mariehamns församling har olika uttryck för önskad effektivitet successivt förts in i planeringstexterna, utan att någon effektivitetsökning kan noteras. I Finström-Geta har inte begreppet effektivitet använts, medan man kan notera att sådan i praktiken eftersträvats. I ingen av församlingarna verkar man ha reflekterat över effektivitet varken som begrepp eller fenomen. I undersökningen uppmärksammas en ecklesiologisk förskjutning från att kyrkan upplevts som självklar i samhället, via ett ifrågasättande av kyrkan till en situation där kyrkan närmast verkar söka efter en ny roll i samhället.</p> <p>Avhandlingens viktigaste resultat är att församlingarna inte har reflekterat över teologiskt försvarbara sätt att arbeta med effektivisering av sina verksamheter. Då begreppet effektivitet har använts har det skett oreflekterat och utgående från helt sekulära teorier. Detta, i kombination med krympande ekonomiska tillgångar i kyrkan, visar på behovet av ytterligare reflektion och forskning kring effektivitetstänkande och effektivitetsarbete inom kyrkan.</p>	
Nyckelord: Effektivitet, kyrkosyn, församling, planering, målsättning, resurs	
Datum: 15.03.2021	Sidantal: 85

1. INLEDNING	1
1.1. Problemformulering	6
1.2. Avhandlingens syfte och forskningsfrågor	6
1.3. Avgränsningar	7
1.4. Angränsande forskning	8
1.5. Teori	9
1.6. Material	9
1.7. Metod	12
1.8. Disposition	16
2. DEN TEORETISKA RAMEN	17
2.1. Kyrkosyn	17
2.2. Effektivitet	27
3. VERKSAMHETSPLANERNA	33
3.1. Vad är en verksamhetsplan?	33
3.2. Verksamhetsplanernas omfång	35
3.3. Tyngdpunkter och språkbruk i Mariehamns församlings verksamhetsplaner	36
3.4. Tyngdpunkter och språkbruk i Finström-Geta församlings verksamhetsplaner	42
4. FÖRDJUPAD ANALYS OCH DISKUSSION	47
4.1. Verksamhetsplaneringens betydelse	47
4.2. Budget- och siffermaterial	48
4.3. Kyrkosynen över tid	50
4.4. Effektivitet i kyrkan	55
4.5. Teologiskt försvarbar effektivitet	60
4.6. Kyrkans mål	77
4.7. Praktisk, daglig effektivitet	79
4.8. Välsignelse eller förbannelse	80
4.9. Vetekornets lag och att förvalta sitt pund	81

5. SAMMANFATTANDE SLUTSATSER	82
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	86

1. Inledning

I dagens samhällsdebatt framhålls ofta att snart sagt alla delar av vårt samhälle behöver effektiviseras. För företag handlar det om att förändras i takt med omvärlden för att kunna behålla eller helst öka sin konkurrenskraft på en allt mer internationell marknad. För offentlig sektor är det fråga om hur man uppfyller ständigt ökande servicekrav från en allmänhet som inte vill betala mer för denna ökade service. Den tredje sektorns upplevda behov av ökad effektivitet kan hänga samman med att man ser ett minskat intresse för ideellt arbete, och därmed minskade ”produktionsresurser”. Inom den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland har en effektivisering främst kommit att upplevas som angelägen på grund av minskat medlemskap, och det därav minskande skatteunderlaget. Att en sådan oro är befogad visas bland annat av följande fakta. År 1999 var antalet medlemmar i kyrkan 4 398 412 personer, vilket utgjorde 85,0 procent av befolkningen. År 2009 var antalet medlemmar 4 266 755 personer, vilket utgjorde 79,7 procent av befolkningen. År 2019 hade antalet medlemmar i kyrkan minskat till 3 792 304 personer¹, medan befolkningen i landet ökat till 5 525 292 personer². Andelen av befolkningen som var medlemmar i den evangelisk-lutherska kyrkan hade då gått ner till 68,6 procent. Att minskningstakten har en accelererande trend visas av figuren nedan, som är hämtad direkt från kyrkans egen statistik, och publicerad med tillstånd av Tuomo Halmeenmäki.



Figur 1. Graf över medlemsantalet i evangelisk-lutherska kyrkan i Finland 1999 – 2019.³

¹ Kyrkans statistiktjänst, läst 11 september 2020.

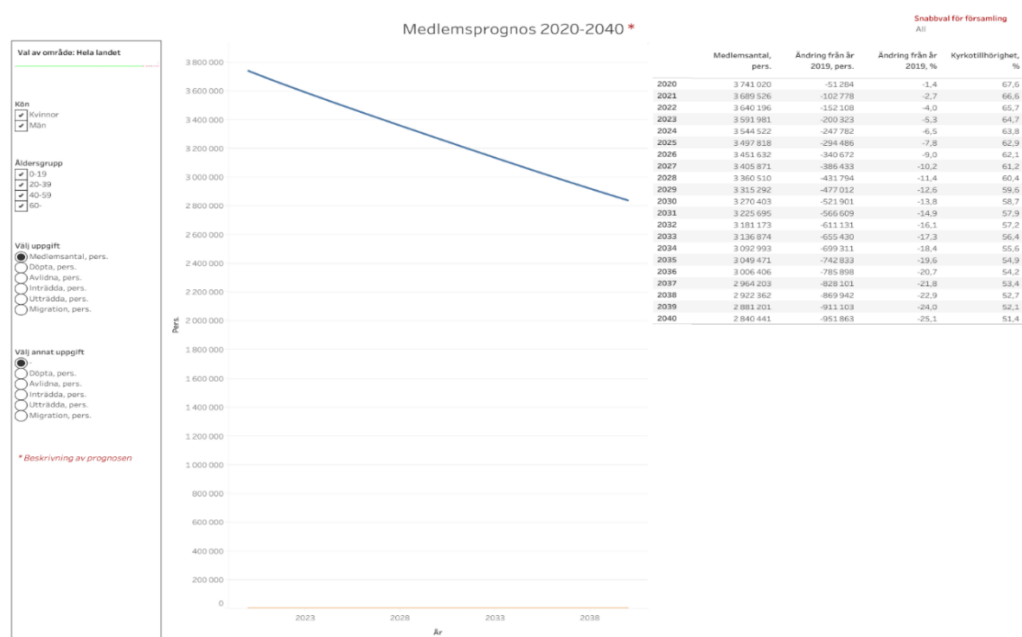
² Statistikcentralen, läst 11 september 2020.

³ Kyrkans statistiktjänst, läst 11 september 2020.

Jag menar att andelen av landets befolkning som tillhör den evangelisk-lutherska kyrkan är mycket viktig för kyrkan. Dels speglar den intresset för kyrkan och dess verksamhet. Dels ger den relationen en indikation på i vilken riktning kyrkans skatteintäkter kan förväntas utvecklas. Mellan 1999 och 2009 var minskningen i kyrkotillhörighet 5,3 procentenheter medan motsvarande minskning under 10-årsperioden mellan 2009 och 2019 var 11,1 procentenheter. Minskningen i andelen av befolkningen som tillhör kyrkan har alltså varit accelererande.

Det kan också noteras att fram till och med 2012 döptes varje år fler nya församlingsmedlemmar än de som avled. Därefter har förhållandet varit det motsatta, och den negativa differensen tenderar att öka.⁴ Vad gäller beslut om inträde respektive utträde ur kyrkan verkar rörligheten bli allt större, eftersom såväl inträden som utträden successivt ökat i antal från 1990 till 2015. Utträdena är dock konsekvent fler än inträdena.

Den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland har sammanfattat alla de tendenser man tyckt sig se vad gäller medlemsutveckling till en prognos för perioden 2020 – 2040, vilken ser ut på följande sätt:



Figur 2. Medlemsprognos för evangelisk-lutherska kyrkan i Finland för perioden 2020 – 2040.⁵

⁴ Kyrkans statistiktjänst, läst 11 september 2020.

⁵ Kyrkans statistiktjänst, läst 11 september 2020.

Den ovan beskrivna utvecklingen av medlemsantalet har lett och leder i förlängningen förstås till en negativ påverkan på skatteunderlaget, och därmed församlingarnas intäkter.⁶ Man kan dock notera att skatteintäkterna inte hittills haft samma negativa trend som medlemsantalet. Kyrkans ekonomiska statistik är inte särskilt lättöverskådlig, och då den här avhandlingens primära syfte inte är att analysera det faktiska ekonomiska läget nöjer jag mig med att konstatera att de totala skatteinkomsterna för kyrkan till exempel från 2016 till 2019 sjönk endast från 896 miljoner euro till 885 miljoner euro.⁷ Om man tar inflationen i beaktande motsvarar siffran för år 2019 dock endast 859 miljoner euro.⁸ Nedgången är således drygt 4 procent på 4 år. Jag har inte kunnat jämföra med skatteprocentens genomsnittliga utveckling under samma period, men den torde sannolikt snarare ha varit ökande än minskande. Just bristen på lättillgänglig statistik över kyrkans intäkter i form av långa sifferserier indikerar ett relativt ointresse för att följa den ekonomiska utvecklingen. I *Statistisk årsbok för kyrkan* för 2015 berör cirka 30 sidor ekonomin på något sätt, medan ungefär 140 sidor behandlar verksamheten.⁹ Bristen på långa tidsserier torde i och för sig också sammanhålla med att kyrkan valde att uppdatera sin statistikmodell år 2017.

Mycket tyder alltså på att den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland egentligen inte på djupet börjat intressera sig för sin egen ekonomiska situation. Det faktum att församlingarnas uttaxeringsprocenter inte är en central del av den egna ekonomiska statistiken ger intryck av att man inom församlingar och kyrka tar intäkterna mer eller mindre för givna och därför inte reflekterar över att intäkterna skulle vara påverkningsbara på annat sätt än genom skattehöjningar, vilka i sin tur verkar ha upplevts som relativt oproblematiska att genomföra. Det här är naturligtvis ett spekulativt resonemang, men det är svårt att tolka avsaknaden av övergripande analys och statistiskt material på annat sätt.

Samma antagande kan också göras utifrån *Kyrkans framtidsutskotts betänkande 1/2017*. Utskottet sammanfattar sitt betänkande i 20 olika förslag, varav endast ett är av explicit ekonomisk karaktär. Och detta trots att ekonomisektionen för sin del i samma rapport säger att kyrkans ekonomiska förutsättningar är sådana att man vad gäller åtgärder för att stödja församlingarna i deras ekonomiska problem ”raskt och

⁶ *Statistisk årsbok för kyrkan*, 2015, 19 och 21.

⁷ Kyrkans statistiktjänst, läst 11 september 2020.

⁸ Statistikcentralen, läst 11 september 2020.

⁹ *Statistisk årsbok för kyrkan*, 2015.

målmedvetet bör gå vidare i frågan”¹⁰. Många av de övriga punkterna kan visserligen implicit tänkas ha sin grund i en förståelse för att de ekonomiska förutsättningarna för kyrkan är på väg att förändras. Men dokumentet ger ingen antydning om att det vore angeläget att göra avgörande prioriteringar vad gäller resursutnyttjande.

Å andra sidan förekommer fenomenet effektivitet också i kyrkans dokument. Ett exempel är publikationen *Ett stort under – Plan för konfirmandarbetet 2017* där man kan läsa följande:

[A]tt kyrkans och samhällets ekonomiska läge försämras är ett hot som man i församlingarna försöker reagera på bland annat genom att omfördela arbetsuppgifter, slå samman verksamhetsområden, öka samarbetet mellan församlingarna, slå samman församlingar, lägga ut arbete på entreprenad och ingå avtal om köpta tjänster. De frivilligas betydelse i kyrkan ökar. Hur sköter vi konfirmandarbetet trots de allt knappare resurserna?¹¹

Det jag tycker mig kunna se är att på något sätt märks minskande ekonomiska resurser successivt på alla nivåer av kyrkligt arbete samtidigt som jag inte kunnat notera någon samlad praktisk ansats för att fokuserat hantera den nya situationen. Ändå tycker jag att Kyrkans framtidskommitté både verkar ha förstått problematiken på någon nivå och förklarar den nästan poetiskt i början av sitt betänkande:

Framför oss har vi en fors som vi inte kan undvika att ta oss ned för, men som vi kan förutse: var påbörja forsraningen och vilken rutt ska vi ta? Överväganden ska göras och beslut fattas i tid. Tid får inte ödslas på stagnerade debatter eller sekundära detaljer. Ju närmare forsens vi kommer, desto starkare blir strömmen och desto mindre utrymme har kyrkan själv att handla. Längre ifrån är det enklare att styra till önskat läge där forsens tar vid.¹²

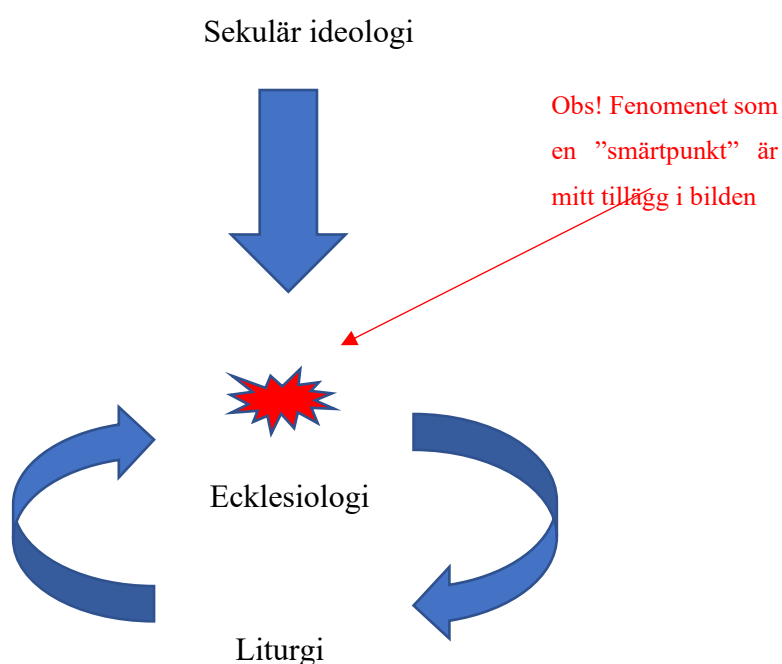
Jag tycker att det här är en strålande bild, men samtidigt frågar jag mig om kyrkans ”forsrännare” bildligt talat någonsin tidigare varit i en kanot och egentligen vet hur strid strömmen kan vara i en framförliggande fors. Och om inte – tar man då ombord forsraningsguider som är vana vid helt andra slags kanoter och helt andra typer av forsar?

¹⁰ Framtidsutskottets betänkande 1/2017 (Kyrkans framtidskommittés betänkande), 3.

¹¹ *Ett stort under – Plan för konfirmandarbetet 2017*, 63.

¹² Framtidsutskottets betänkande 1/2017 (Kyrkans framtidskommittés betänkande), 1.

Den problematik jag anat utifrån den ovan beskrivna situationen och vill undersöka i den här avhandlingen tycker jag åskådliggörs väl genom en ecklesiologisk teori hämtad från Marie Rosenius. Närmare bestämt teorin att sekulära ideologier oreflekterat tenderar påverka kyrkan och kyrkans interna utvecklingsarbete, en kyrka där ecklesiologi och liturgi kontinuerligt och ömsesidigt påverkar varandra.¹³ Den sekulära påverkan på kyrkans arbete förefaller utifrån mina initiala iakttagelser ovan bli allt större, samtidigt som kyrkans företrädare inte tycks ha teoretiska redskap eller språkbruk för att uppmärksamma och hantera denna påverkan.



Figur 3: Marie Rosenius illustration av den angivna teorin.¹⁴

¹³ Rosenius 2019, 158.

¹⁴ Rosenius, 2019 158.

1.1. Problemformulering

Avhandlingens problemformulering är: Hur har sekulära ideologier i allmänhet, och mer specifikt förståelser av begreppet effektivitet, påverkat två åländska församlingars verksamhetsplaneringar över tid och hur kan innehållsliga förskjutningar och deras konsekvenser förstås ecklesiologiskt och visa på teologiskt försvarbara vägar framåt?

Hur kyrkan framledes hanterar minskande medlemsantal och därmed minskande penningmedel kommer att påverka hur kyrkan upplevs av såväl sina medlemmar som övriga medborgare i samhället. Den syn på kyrkan som människor har kommer i sin tur att påverka medlemsantal och penningmedel. Med stor sannolikhet kommer alltså kyrkan in i antingen en ond eller en god spiral. Vad som här motsvarar hönan eller ägget och vilken av dem som är viktigast kan vi nog inte säga. Men man kan med relativt stor säkerhet säga att om kyrkan noggrant reflekterar över sin situation och framtid också i relation till begreppet och fenomenet effektivitet så kommer dess framtid att vara bättre än om man väljer att strunta i frågeställningen eller oreflekterat anammar ett effektivitetstänkande från någon annan typ av organisation. Därför är de här frågorna angelägna idag. Enligt min uppfattning är det viktigare att fundera på framtida lösningar än att forska i vad som skett tidigare, men å andra sidan förhåller det sig ju som Tage Danielsson lär ha sagt: ”Om man vägrar se bakåt och inte vågar se framåt så måste man se upp.”¹⁵ Jag vill med den här avhandlingen se bakåt så pass att jag har ett underlag för att blicka framåt och konstruktivt reflektera över frågan om kyrkan och effektiviteten.

1.2. Avhandlingens syfte och forskningsfrågor

Avsikten med avhandlingen är att undersöka hur förhållningssätt och prioriteringar gällande kyrkans verksamhet, så som de tar sig uttryck i två åländska församlingars verksamhetsplanering, förändrats genom åren. Jag undersöker när och på vilket sätt

¹⁵ Nordspråk.se, läst 25 november, 2020.

”effektivitet” har blivit ett aktuellt begrepp, samt vad sätten att förhålla sig till och tänka på effektivitet kommunicerar för syn på kyrkan.

I vidare mening syftar avhandlingen till att bidra till teoretisk orientering och reflektioner kring vad effektivisering kan betyda i kyrkan och teologiskt försvarbara sätt att förhålla sig till den.

Mina konkreta forskningsfrågor är:

1. Hur har effektivitetstänkande över tid kommit till uttryck i två åländska församlingars verksamhetsplanering?
2. Hur kan de förändringar som över tid skett i verksamhetsplaneringen förstås ecklesiologiskt?
3. Hur skulle församlingarna på ett teologiskt försvarbart sätt kunna ta sig an arbetet med effektivisering framöver?

1.3. Avgränsningar

Bland de sekulära begrepp och ideologier som påverkar dagens kyrka har jag valt att närmare undersöka ”effektivitet”, och hur förståelsen av det begreppet tagit sig uttryck i verksamhetsplaneringen i församlingar. Jag upplever att just det begreppet är särskilt problematiskt – och därmed särskilt intressant, eftersom kyrkans uppgifter ofta ses som sådana, vars utfall inte låter sig mätas kvantitativt.

Avhandlingen baserar sig på en empirisk analys av Mariehamns församlings respektive Finström-Getas församlings verksamhetsplanering under tidsperioden 1970 – 2020. Jag har valt dessa två församlingar för att de i linje med problemformulering och forskningsfrågor är åländska, och för att de till karaktären skiljer sig åt och tillsammans kan bidra till en mer fullödlig bild. Mariehamns församling är en stor och välmående sådan, medan Finström-Geta är en mindre församling som varit i kris, åtminstone i den meningen att den, som namnet antyder, genomgått en sammanslagning.

Jag har valt tidsperioden 1970 – 2020 eftersom denna period enligt min bedömning med säkerhet skulle innefatta också den tid då begreppet ”effektivitet” ännu inte var centralt

inom den offentliga sektorn eller inom kyrkan. Därmed antog jag att jag skulle få ta del av just den förändringsprocess jag ville undersöka.

1.4. Angränsande forskning

Jag har inte funnit någon forskning som berör exakt det fält jag här undersöker, men forskning som kan tyckas vara närliggande eftersom den behandlar förhållandet mellan ekonomi och teologi på olika sätt. Relativt närliggande är Caroline Edlunds avhandling *När jag får vara ute på fältet dansar jag tango! En organisationsteologisk studie av konkurrerande logiker i kyrklig verksamhet*.¹⁶ I den behandlar hon konflikter som kan uppstå inom kyrkan utgående från olika sätt att se på styrningen av kyrkan, dess arbete, målsättningar och syften. Hon skiljer bland annat på ”verksamhetsnära logik” och ”målrational logik”.

En annan närliggande avhandling är Anneli Öljarstrands *Den mångtydiga församlingen – organisering, roller och relationer i spänningen mellan sekularisering och desekularisering*.¹⁷ I den behandlar hon det spänningsfält hon tycker sig uppleva mellan å ena sidan församlingarnas religiösa och kulturella traditioner och å andra sidan social, individuell och intern sekularisering. Hon problematiserar hur kyrkans organisation och struktur samt ämbetsbärarnas roller och interna relationer påverkas av det här spänningsfältet.

I båda dessa avhandlingar som behandlar kyrkans organisation och ledning i en ny tid kan man se en bild av ökad komplexitet och spänningar mellan ”det traditionella” och ”det nya”. Avhandlingarna beskriver kyrkans situation ur olika synvinklar, men behandlar inte ”effektivitet” specifikt. Det skulle finnas plats för mer forskning kring hur kyrkan skulle kunna lösa de frågeställningar den ställs inför i vår tid, särskilt med avseende på prioriteringar som förorsakas av upplevd resursbrist. I andra studier som behandlar kyrka och ekonomi går det att urskilja en tudelning mellan å ena sidan framgångsteologi, i meningen att den som är en god kristen nog blir belönad materiellt och

¹⁶ Edlund 2020.

¹⁷ Öljarstrand 2011.

å andra sidan en stark uppfattning att man som kristen inte alls bör befatta sig med något slags ekonomisk optimering. Det skulle finnas plats också för mera forskning och tänkande kring ett begrepp som ”kristen ekonomi” och eftersom ekonomi, i meningen fördelning av befintliga resurser, ligger mycket nära politik, så skulle sådan forskning sannolikt komma att ligga nära politisk teologi, där det redan finns en del forskning. Den skulle i sig kunna vara närliggande till den här avhandlingen, men jag upplever att den inte är det eftersom den fokuserar på teologi i relation till olika typer av samhällsproblem, men inte på kyrkans och församlingarnas egen effektivitet.

1.5. Teori

Den teoretiska ramen i min studie är tvådelad. Den första delen behandlar kyrkosyner. Jag vill visa vad en ”kyrkosyn” kan vara och vad ”ecklesiologi” som ämne är. Jag ger också exempel på olika kyrkosyner och visar på olika sätt att kategorisera dem. Den andra teoridelen behandlar fenomenet och begreppet ”effektivitet”. Begreppet kan ha väldigt olika betydelse för olika människor och organisationer, vilket innebär att man inte heller har en enhetlig uppfattning om fenomenet. Det är fullt möjligt att företrädare för en organisation tror att den blir effektivare och därför säger sig arbeta för högre effektivitet, när organisationen i själva verket vidtar åtgärder som minskar effektiviteten. Eftersom både begreppet och fenomenet effektivitet är relativt obekant inom teologin är den teoridelen mer grundläggande och avser att ge teoretiska perspektiv på frågor som: Vad är verklig effektivitet? Vad är egentligen mätbart? Vilken typ av målsättningar kan man ha? Vad är egentligen en resursbegränsning? Avsikten är att ge läsare med begränsad förkunskap om och erfarenhet av effektivitetsarbete en översiktlig bild av och förståelse för ett begrepp som ofta tenderar att missförstås. Sammanfattningsvis avser jag att i teoridelen endast ge en sådan allmän orientering kring begreppen kyrkosyn och effektivitet att läsaren kan följa resonemangen i analysdelen.

1.6. Material

Det empiriska materialet består av budget- och verksamhetsplaneringsmaterial i Mariehamn respektive Finström-Geta församlingar under perioden 1970–2020. I början av perioden utgjordes materialet i hög grad endast av en sifferbudget för kommande år, men har i båda församlingarna utvecklats till ett relativt omfattande material med treårsplanering av ekonomin och textmaterial på såväl övergripande nivå som detaljnivå.

Jag har valt att undersöka dokumentationen av verksamhetsplaneringen därför att den processen åtminstone i princip torde kunna ge uttryck för vilken stämning och vilja som varit rådande i församlingarna vid envar tidpunkt. En liknande undersökning av verksamhetsberättelser skulle snarare givit en tillrättalagd bild av hur man velat beskriva det som redan hänt. Jag har i huvudsak begränsat mig till att studera såväl planeringstexter som siffermaterial på den övergripande nivå som ger en bild av respektive församling som helhet. Dels har det här varit viktigt för att nå en rimlig arbetsinsats, dels menar jag att det är på den övergripande nivån man bäst ser vilka prioriteringar som verkligen gjorts och möjligen kan dra slutsatser om vilken kyrkosyn som varit rådande.

Den här avhandlingens teoretiska bakgrund vad gäller kyrkosyn är baserad främst på litteratur av Avery Dulles¹⁸, Björn Vikström¹⁹, Marie Rosenius²⁰ och Sven-Erik Brodd²¹.

Dulles har genom sin bok *Models of the Church* överskådligt systematiserat olika sätt att se på och uppleva kyrkan ur fem helt olika synvinklar. Just det här verket av Dulles har fått mig att i någon mening dels förstå min egen kyrkosyn, dels ha en större förståelse för andra människors uppfattning om kyrkan. För mig är alltså Dulles fem modeller; Kyrkan som institution, mystik gemenskap, sakrament, budbärare och tjänare²² – centrala både för min egen kyrkosyn och för min tolkning av andras kyrkosyn. Samtidigt är det skäl att minnas att Dulles verkade i en amerikansk miljö och var katolik, samt att hans tankar skrevs ner så tidigt som 1974. Digitalisering, urbanisering och sekularisering har tagit många steg sedan dess.

¹⁸ Dulles 2002.

¹⁹ Vikström 2008.

²⁰ Rosenius 2019.

²¹ Brodd 2018.

²² Dulles använder de engelskspråkiga benämningarna: Institution, Mystical communion, Sacrament, Herald och Servant.

Vikström undersöker å sin sida kyrkans roll utifrån frågan om den i första hand är en tjänsteproducent i välfärdssamhället eller en engagerande gemenskap. Om svaret vore det förstnämnda skulle enligt min uppfattning ett effektivitetstänkande hämtat från den offentliga sektorn kunna vara direkt tillämpligt på kyrkan. För människor vars kyrkosyn ligger närmare den senare synvinkeln är sannolikt ett effektivitetstänkande relativt främmande. Vikströms bok är från 2008 och skriven av någon som har ytterst god insikt i den evangelisk-lutherska kyrkans tankevärld, praxis och vardagsfrågor i nutid.

Rosenius visar i sin bok på det kontinuerliga samspelet och den inbördes påverkan mellan kyrkosyn och liturgi, samt hur båda dessa kan påverkas både av reflekterat och oreflekterat anammande av sekulärt inflytande. Just idén hur praxis påverkar kyrkosynen, samtidigt som kyrkosynen påverkar praxis och att båda kontinuerligt påverkas av inflytande från sekulära teorier är det som gjort att jag velat förstå hur effektivitet som fenomen har påverkat, påverkar och borde påverka kyrkan. Rosenius tankegångar har varit katalysatorn som satt igång den process hos mig som lett till den här avhandlingen.

Brodd visar å sin sida att sekularisering inte nödvändigtvis innebär att människor skulle vända sig bort från kyrkan, utan diskuterar hur det finns en inre sekularisering i kyrkan. Han menar att en sådan uppstår i kyrkan när kyrkan börjar agera och framstå som någonting utan att det tydliggörs teologiskt.²³ Just ett sådant fenomen skulle kunna uppkomma om man inom kyrkan börjar eftersträva effektivitet utan att ha ett teologiskt motiv för det.

Jag menar att de här fyra författarna och deras olika infallsvinklar utgör en god teoretisk bakgrund för den här avhandlingen.

Teoridelen gällande effektivitet bygger i huvudsak på böcker av Bengt Karlöf²⁴ och Tom S. Karlsson²⁵. Bengt Karlöf har givit ut ett antal managementböcker, bland andra *Managementhandboken* och *Management från A till Ö*. Han arbetar som rådgivare,

²³ Brodd 2018, 31.

²⁴ Karlöf 2009.

²⁵ Karlsson 2017.

coach och ifrågasättare inom kunskapsfältet management, och som föreläsare inom ett flertal områden som strategi, effektivitet, benchmarking/-learning, innovation och organisation. Karlöfs bok är närmast en handledning i praktiskt effektivitetsarbete riktad till verksamheter inom näringslivet. Karlöf ser effektivitet som ”företagsekonomins saknade kärna”.²⁶ För begreppet effektivitet har jag valt Karlöf som teoretisk bakgrund, därför att han systematiskt belyser ett stort antal infallsvinklar på begreppet effektivitet och effektivitetsarbete, men också gör det kortfattat och konkret. Då den här avhandlingens huvudsyfte är att förstå effektivitet i kyrkan menar jag att Karlöfs praktiska angreppssätt är lämpligt. Därtill torde en majoritet av dem som kan tänkas läsa den här avhandlingen vara teologer snarare än ekonomer, vilket gör att en teoretiskt något grundare, men samtidigt bredare genomgång av just effektivitetsteori är på sin plats. Tom S. Karlsson har i flera år forskat och undervisat på temana organisering och styrning av det offentliga, med särskilt fokus på statsförvaltningens historiska och moderna utveckling i termer av New Public Management. Min avsikt med att lägga också hans forskning till den teoretiska bakgrunden för den här avhandlingen är att jag fått intrycket av att många människor idag ser kyrkan som en del av den offentliga sektorn. Det är förstås i sin tur snarare en kyrkosynsfråga än en fråga om effektivitet. Jag menar dock att det är lämpligt att hämta bakgrund för tankar om kyrkans effektivitet både från privat företagande och från offentlig förvaltning.

1.7. Metod

Jag har mötts av stor välvilja och hjälpsamhet i båda de undersökta församlingarna under hela mitt arbete. I Mariehamns församlings fall förvaras äldre verksamhetsplanerings- och budgetmaterial i ett så kallat slutförvar med hårt reglerad klimatkontroll och begränsad tillgänglighet för utomstående. Jag har fått hjälp av både kanslipersonal och kyrkoherden att få fram allt tillgängligt material, och kunnat arbeta ostört med det i församlingskansliet. I den mindre församlingen Finström-Geta är allt existerande material som rör först Finströms församling och senare den sammanslagna församlingen arkiverat i församlingens kansli, och jag har också vad gäller det materialet fått

²⁶ Karlöf 2009, 19.

all tänkbar hjälp av kanslipersonal och kyrkoherde för att kunna ta del av och analysera allt material.

Jag har valt att göra en longitudinell, explorativ undersökning av verksamhetsplaneringen i församlingarna i Mariehamn respektive Finström-Geta under perioden 1970 – 2020. Eftersom studien tangerar ett fenomen som per definition innebär att tankesätt mer eller mindre *oreflekterat* tas in i kyrkans arbete kan man inte räkna med att finna varken en tydligt uttalad tidpunkt eller metod för dess införande. Av den anledningen har jag velat undersöka en relativt lång tidsperiod, som sträcker sig så långt tillbaka i tiden att den med stor sannolikhet täcker in ”tiden då effektivitetstänkande började införas i församlingarna”. Jag har särskilt sökt efter tecken på när och hur ”effektivitet” blivit ett aktuellt begrepp - explicit eller implicit. Jag har i huvudsak undersökt utvecklingen på en övergripande nivå i respektive församling.

Jag valde att göra en explorativ undersökning, eftersom jag inte visste vad jag skulle hitta. Jag var helt enkelt intresserad av att se när begreppet och/eller fenomenet ”effektivitet” kom in i kyrkans värld och vad det har gjort och gör med församlingarna och deras arbete. Analys av olika begrepp kom att bli en viktig arbetsmetod.

Jag har också skapat och analyserat ett litet antal nyckeltal som var avsedda att beskriva ”den verkliga effektiviteten” i församlingsarbetet. Genom att följa dessa tals utveckling har jag velat se om och hur användningen av begreppet effektivitet respektive ”den verkliga effektiviteten” relaterat till beslut och prioriteringar gällande verksamheten.

Sammantaget har jag under undersökningen särskilt försökt urskilja två utvecklingsspår för att söka svar på mina två första forskningsfrågor:

- Hur har effektivitetstänkande över tid kommit till uttryck i åländska församlingars verksamhetsplanering?
- Hur kan de förändringar som över tid skett i verksamhetsplaneringen förstås ecklesiologiskt?

Hur undersökningen påverkats av min egen kyrkosyn och yrkeserfarenhet.

Kyrkosyner behandlas inom teologin och det specifika ämnet ecklesiologi. Termen ecklesiologi i dess olika former beskrivs på följande sätt av Marie Rosenius i *Spänning och samspel*:

I nutida forskning används termen ecklesiologi också på flera olika sätt. Den kan såväl syfta på: 1) Den företeelse som beforskas [...] exempelvis uttryck för kyrkosyn i olika empiriska material eller i olika kontextuella sammanhang i kyrka och samhälle i nutid, alternativt historiska förståelser av kyrka i olika regioner och sammanhang. 2) Sättet på vilken denna företeelse beforskas [...] det vill säga en ecklesiologisk studie och 3) Resultatet av forskningen [...] det vill säga en genom forskning utarbetad teoretisk förståelse av kyrkan.²⁷

Hon menar också att de tre olika betydelserna av ecklesiologi är nära relaterade till varandra, så att sättet att förstå kyrkan påverkar dels sättet att uppfatta och vara kyrka, dels sättet att studera kyrkan. Samtidigt påverkar sättet att uppfatta och vara kyrka sättet att studera kyrkan. Och till sist påverkar sättet att studera kyrkan det sätt man förstår den på. Eller annorlunda uttryckt: Teori, praxis och metod påverkar varandra sinsemellan²⁸

Jag har upplevt det här beskrivna samspelet under mitt arbete med avhandlingen. Då jag reflekterat över vilka olika kyrkosyner jag tyckt mig möta i materialet har jag därför hela tiden ställt mig frågan hur min egen kyrkosyn påverkar det jag ser. Min ambition har varit att göra en så saklig analys som möjligt av de två församlingarnas verksamhetsplaner, med syfte att hitta svar på forskningsfrågorna. Men samtidigt är det ofrånkomligen så att jag om än omedvetet, i någon mån kan ha valt ämne, metod och forskningsfrågor utgående från min egen syn på vad kyrkan är och kanske borde vara, samt min syn på vad effektivitet är. Man kan alltså inte utesluta att det jag upptäckt är influerat av mitt sätt att uppfatta och förstå kyrkan. Därför menar jag att avhandlingens trovärdighet ökar genom att jag så ärligt som möjligt redovisar både min kyrkosyn och min syn på effektivitet i arbete och yrkesliv.

Min kyrkosyn, här beskriven med hjälp av Avery Dulles ecklesiologiska modeller²⁹ är att jag i allt väsentligt ser kyrkan som en mystik gemenskap. Eftersom kyrkan i grunden utgår från tron på ett högre, och för oss människor i grunden obegripligt väsen, så

²⁷ Rosenius 2019, 11.

²⁸ Rosenius 2019, 12.

²⁹ Dulles, 2002.

är just tron på det mystiska och gemenskapen kring det, som jag ser det, den egentliga kärnan i kyrkan. Ett annat sätt att beskriva den kärnan vore att tala om kyrkan som ett sakrament. Jag förenar mig gärna också med den synen, men har kommit att tycka att ordet sakrament är svårare att intuitivt förklara både för andra människor och inför mig själv. Detta är alltså min grundkyrkosyn. Eftersom jag är kristen menar jag att man inte kan bortse från Jesu uppmaning att gå ut och göra alla folk till hans lärjungar, och man kan som kristen inte heller bortse från att ens tro leder till att vilja göra andra människor väl. Således menar jag också att kyrkan är både en budbärare och en tjänare. Att kyrkan också behöver vara en institution förstår jag eftersom varje mänsklig aktivitet som inkluderar fler än ungefär tolv människor har visat sig behöva någon form av systematik för att fungera väl. Men enligt min uppfattning är institutionen kyrkans minst viktiga roll. Jag menar att den ska vara så liten som möjligt, men naturligtvis inte heller mindre än så. Det här är ett kortfattat sätt att beskriva min kyrkosyn.

Möjligen visar den beskrivningen också en hel del av vad som är min övriga identitet och min yrkessyn och möjligen skulle jag behöva problematisera också det. Men sist och slutligen har varje människa en bakgrund som skapat hennes personlighet, och varje beslut och varje bedömning människan gör är i någon mening subjektiv oavsett hur mycket objektivitet man eftersträvar eller säger sig eftersträva.

Under snart 40 år av yrkesverksamhet inom näringsliv och förvaltning har jag kommit att mest uppskatta sådant som i någon mening har praktisk relevans för organisationer och människor. Jag söker alltid teorier för hur saker och ting fungerar och jag baserar mina uppfattningar på faktakunskap, eller åtminstone är det min självuppfattning att jag gör så. Men jag har också lärt mig att aldrig så exakta teorier och aldrig så korrekta och detaljerade fakta inte har någon betydelse om de inte också uppfattas som relevanta och praktiskt användbara av de människor som berörs. Mitt arbete präglas snart sagt alltid av att vilja förstå sammanhang, men bara på en nivå som leder till eller kan leda till praktiskt relevanta beslut och/eller åtgärder. Detta mitt sätt att förstå min egen plats på jorden och mitt sätt att verka leder sannolikt ofta till att jag kan uppfattas ge avkall på noggrannhet och teoretisk exakthet, och det påverkar säkert min kyrkosyn. Naturligtvis förstår jag att det som är relevant för mig kan vara icke relevant för många andra, och tvärtom. Däremot har jag svårt att acceptera resonemang som utgår från tanken att företeelser kan existera utan att vara explicit relevanta för någon. Också ett sådant tankesätt påverkar allt jag gör, säger och skriver.

Ambitionen i den här studien är att kombinera teori med empirisk analys och härigenom söka svar på forskningsfrågorna på ett sätt som kan bidra till något praktiskt relevant för kyrkan och dess medlemmar.

Jag menar att jag genomgående förhållit mig kritiskt reflekterande till min arbetsmetod och mina iakttagelser på ett sätt som stärker reliabiliteten i mina slutsatser.

1.8. Disposition

I det här inledande kapitlet har jag gett en översiktlig bild av vad syftet med avhandlingen är, vilka avgränsningar som gjorts, vilken teoretisk bakgrund avhandlingen baserar sig på, vilket material jag använt och vilka metoder jag tillämpat.

I kapitel två *Den teoretiska ramen* beskriver jag *kyrkosyn* och *effektivitet* som begrepp och fenomen. Den teoretiska ramen är relativt ytlig och med fokus endast på att ge en orientering som bakgrund till de resonemang jag för i analys och diskussion av det undersökta materialet.

I kapitel tre *Verksamhetsplanerna* redovisar och kommenterar jag det undersökta materialet. Det undersökta materialet redovisas i kronologisk ordning per församling utgående från tre aspekter; materialets omfång, tonvikter och språkbruk i planeringstexterna samt siffermaterial.

I kapitel fyra *Analys och diskussion* analyseras, diskuteras och problematiseras, ur olika infallsvinklar, materialet i syfte att ge svar på avhandlingens forskningsfrågor.

I kapitel fem *Sammanfattande slutsatser* redogör jag för de svar jag kommit fram till i anslutning till respektive forskningsfråga.

2. Den teoretiska ramen

2.1. Kyrkosyn

Jag har funnit att alla människor har en kyrkosyn. Den är ofta så grundmurad men samtidigt oreflekterad att man inte upplever att det är just ens kyrkosyn. Snarare är det personens "oömtvistliga sanning" gällande kyrkans funktion och roll i samhället. Kyrkosynen är alltså i regel implicit men självklar. Det gäller också för dem som uttrycker ett totalt ointresse för kyrkan – deras syn att kyrkan är just "den ointressanta kyrkan" är ofta grundmurad, oömtvistlig och oreflekterad.

Jag menar att kyrkosynen är oerhört central för kyrkan och dess utveckling. Det uttalandet kan säkert ses som en truism. Hur skulle det kunna vara på något annat sätt? Det är självklart att det sätt på vilket ett fenomen ses, upplevs och beskrivs är avgörande för fenomenets utveckling. Men kyrkosyn är, som jag ovan beskriver, för de allra flesta människor en implicit och oftast oreflekterad uppfattning. Det kan nämnas att jag själv inte hade bekantat mig med begreppet kyrkosyn innan jag började studera teologi och att jag inte kunde beskriva min egen kyrkosyn ens för mig själv innan jag tvingades tänka igenom den som en tentamensuppgift. Det är också slående att jag av flera präster under den här undersökningens gång fått frågan; "Vad menar du egentligen med kyrkosyn?" Begreppet kyrkosyn och därmed sannolikt än mer begreppet "ecklesiologi" förefaller alltså vara diffust för de flesta människor – möjligen också bland teologiskt skolade personer. Samtidigt har jag kommit fram till att just kyrkosynen är helt avgörande för hur människor agerar inom och gentemot kyrkan. Jag påstår alltså att vi har att göra med ett obekant begrepp, vars innebörd samtidigt är helt avgörande för kyrkans framtid.

Jag gör nedan en ansats att beskriva ett antal olika kyrkosyner som jag upplever som relevanta i förhållande till studiens problemformulering och forskningsfrågor.

Vad är kyrka?

Om jag ställer den frågan till mannen på gatan i min hemstad är svaret sannolikt att kyrkan är ett gammalt stenhus. Möjligen får jag också reda på något om vad den tillfrågade menar pågår eller möjligen borde pågå i stenhuset. I så fall får jag en indikation på personens kyrkosyn. Men det finns säkert också de som ser kyrkan som just själva byggnaden.

Ett mer reflekterat och teologiskt svar på samma fråga får man genom att läsa Marie Rosenius bok *Spänning och samspel*³⁰. Hon skriver bland annat.:

Angående mer specifika kyrkosyner kan olika sätt att förstå kyrkan löpa parallellt och omlott i en och samma kontext samtidigt som en särskild kyrkosyn som harmoniserar bäst med uppkomna behov kan dominera vid en specifik tid[...] I en och samma kyrkosyn kan [...] olika aspekter betonas olika mycket vilket gör att kyrkor med en i grunden likartad kyrkosyn ändå i praktiken påtagligt skiljer sig åt.³¹

Ovanstående citat visar på den komplexitet i och mångfald av kyrkosyner som kan föreligga. Hon fortsätter senare:

Betoningar av olika aspekter i kyrkan [...] återspeglas alla mer eller mindre i kyrkans utlevande. Samtidigt ska aspekterna i respektive par inte ses som absoluta och som i förhållande till varandra uteslutande alternativ. Som framgår av [figuren nedan] kan de snarare betraktas som ändrar i glidande skalor mellan vilka den implicita förståelsen av kyrkan som framträder i praxis kan förskjutas i olika riktningar över tid. Vilka aspekter som framträder i olika typer av praxis i en och samma kyrka behöver dessutom inte nödvändigtvis vara desamma, då kyrkosynen hos specifika individer som särskilt ansvarar för olika verksamheter i samma kyrka kan vara olika.

Kyrkan som exklusiv	←-----→	Kyrkan som inklusiv
Kyrkan som individualistisk	←-----→	Kyrkan som kollektiv
Kyrkan som substantiell	←-----→	Kyrkan som funktionell
Kyrkan som immanent	←-----→	Kyrkan som transcendent ³²

Rosenius resonemang visar att kyrkosyn inte bara är komplext utan därtill individuellt. Hur praxis utvecklas i en kyrka påverkas av hur dess beslutsfattare ser på kyrkan. Hur

³⁰ Rosenius 2019, 13 – 66.

³¹ Rosenius 2019, 35.

³² Rosenius 2019, 36 – 37.

de utvecklar praxis utgående från sin kyrkosyn kommer i sin tur att påverka andra människors kyrkosyn.

Ecklesiologi är som jag ovan visat mycket komplext. Människors uppfattningar och förhållningssätt är svåra att kategorisera, dels därför att alla människor är individer vars attityder egentligen inte låter sig tydligt kategoriseras och därtill kan ändras när som helst, dels därför att varje person som vill undersöka och kategorisera människors uppfattningar och förhållningssätt i sig har egna uppfattningar som kan komma att påverka resultatet av undersökningen. Jag har kommit att tycka att ecklesiologi på grund av två orsaker är svårare än andra jämförbara discipliner. Den första orsaken är att så få människor egentligen tycker sig vara intresserade av ämnet. Det är i sig en intressant observation, men den gör också att väldigt få människor reflekterar över ämnet, bildar sig en uppfattning ens om sin egen tanke eller ifrågasätter teorier på området. Till den delen hävdar jag att ecklesiologi befinner sig i ett medvetandemässigt tomrum i samhällsdebatten. Teorier och tankar om ekonomi, miljö, jämställdhet, demokrati, motion, hälsa, psykologi etcetera intresserar allmänheten eller delar av allmänheten och debatteras därför så att någon typ av allmän kunskap och medvetenhet upprätthålls. Så verkar fallet inte vara med ecklesiologi. Allmänheten är inte intresserad nog för att ha en bildad uppfattning i frågan, eller ens ett språkbruk för att skapa sig en bildad uppfattning. Den andra orsaken är nästan den förstas motsats. De människor som engagerar sig i kyrkosynsfrågor verkar ofta vara väldigt säkra på sin sak. Så är det ju ofta i trosfrågor. Den som tror något med övertygelse vet att han har rätt. Inte heller en sådan inställning leder till en fördjupad förståelse. Ett tredje sätt att se på kyrkosyner är förstås det akademiska som jag refererat till ovan. Men jag menar att även om man i en akademisk analys lyckas komma till någon form av heltäckande och korrekt bild av vad kyrkosyner innebär och hur de uppkommer, utvecklas och fungerar så kommer den bilden inte särskilt mycket påverka varken den ointresserade massan eller de få övertygade fanatikerna. Det vore enligt min uppfattning bra för kyrkan att inom sig bidra till en sådan enkel och jordnära kyrkosynsdialog att den kunde påverka församlingsmedlemmar och därmed kyrkan på ett relevant och vardagligt sätt. Men det är förstås en uppfattning som påverkas av både min egen kyrkosyn och min egen yrkesyn.

Jag ger en bild av att ecklesiologi kanske är en för komplex och mångfacetterad vetenskapsgren för att behandlas inom ramen för en kort avhandling, och jag ger en bild av att begreppen skulle behöva förenklas för att bli praktiskt användbara. Men så enkel är kanske inte heller lösningen. Det är sannolikt just i förståelsen av att synen på kyrkan inte bara är komplex utan också i hög grad individuell som grunden finns för någon form av gemensam förståelse. Med det menar jag att när en individ med starka åsikter om kyrkan inser att hans eller hennes åsikt är just bara en åsikt, och inte en absolut sanning kan han eller hon inleda en meningsfull dialog med individer av annan åsikt. Alltså menar jag att det är acceptans av en mångfacetterad komplexitet som behövs – inte förenkling i sig. En annan sak är att en sådan acceptans sannolikt förutsätter en förenklad vokabulär.

Bland alla de aspekter på ecklesiologi som Rosenius tar upp i sin bok vill jag ännu kort referera till det hon, med hänvisning till Avery Dulles, benämner ”Ecklesiologiska paradigmskiften”. Ett sådant paradigmskifte innebär att en kyrkosyn som länge dominerat ersätts av en annan dominerande kyrkosyn. Jag tar upp frågan för jag menar att den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland är inne i ett kraftigt sådant skifte, vars tydligaste yttre kännetecken är att antalet församlingsmedlemmar i förhållande till kommunernas invånarantal är inne i en mycket tydligt sjunkande tendens. Det finns många sätt att beskriva den här tendensen och rent ointresse för den kristna tron i breda folklager är säkert en relevant beskrivning. Orsaken till detta relativa ointresse ligger inte inom den här avhandlingens ramar. En av de i mitt tycke bästa ecklesiologiska beskrivningarna av vad som händer just nu formulerar Rosenius så här:

Betonas den horisontella aspekten i kyrkosynen på bekostnad av den vertikala (det vill säga mer ensidigt de mellanmänniska relationerna), kan församlingen därtill förstås som en sammanslutning av autonoma personer vilket är en församlingssyn som överensstämmer väl med ett demokratiskt folkstyre.³³

Jag tror att det citatet på många sätt är nära en dagsaktuell verklighet, så till vida att många församlingsmedlemmar (oreflekterat) ser kyrkan som vilken demokratisk institution som helst. Därtill har dessa församlingsmedlemmar relativt tydliga och reflekterade åsikter om många företeelser i samhället, varför det för många förefaller

³³ Rosenius 2019, 65.

rimligt att det som gäller i kommunen, eller varför inte i företaget, också skulle gälla i kyrkan. Samtidigt är i allmänhet den teologiska kunskapen och till och med den basala kunskapen i kristendom så svag att några invändningar mot sekulärt inflytande i kyrkan inte blir särskilt vanligt förekommande eller högljudda.

Av det ovan sagda framgår att jag utgår från att kyrkosynen hos de flesta församlingsmedlemmarna är förhållandevis oreflekterad och därmed implicit. I bekännelseskrifter, gudstjänster och kyrkliga handlingar är den kyrkosyn som kommuniceras däremot mer genomreflekterad och explicit. Kyrkan tenderar följaktligen i viss mån att präglas av mötet mellan å ena sidan en explicit, reflekterad inifrån verksamheten kommande kyrkosyn och å andra sidan en implicit, oreflekterad utifrån-syn hos en stor majoritet av församlingsmedlemmarna. Eftersom kyrkofullmäktige — per definition — representerar församlingsmedlemmarna finner jag det sannolikt att ett oreflekterat och implicit kyrkotänkande också kan dominera hos de förtroendevalda som beslutar om verksamhetsplaneringen. Däremot bereds och förverkligas verksamhetsplanerna av kyrkoherden som genom teologisk skolning kan förväntas ha en mer genomreflekterad kyrkosyn. Hur studerar man då lämpligen den förändring i kyrkosyn som kan framträda i verksamhetsplaneringen, det vill säga i skärningspunkten mellan det explicita reflekterade och det implicita oreflekterade?

Rosenius skriver under rubriken ”En ansats som synliggör implicita ecklesiologier”:

Ifråga om forskningsutövandets utgångspunkt i teori respektive praxis går det att skilja mellan en induktiv ansats (där slutsatser i studien dras utifrån empiriska observationer) och en deduktiv ansats (där logiska slutsatser dras som inte behöver baseras på empiriska iakttagelser). Ytterligare en variant är den abduktiva ansatsen i betydelsen av ett samspel mellan induktion och deduktion. Den abduktiva ansatsen lämpar sig väl i ecklesiologiska studier.³⁴

En sådan abduktiv ansats, med inslag av försök att vara konstruktiv i förhållande till framtiden avser jag göra i den här avhandlingen.

Modeller för kyrkosyner

³⁴ Rosenius 2019, 76.

Min utgångspunkt var och är alltså att kyrkan är mitt i ett paradigmskifte, varför det är sannolikt att en ny dominerande kyrkosyn kommer att dyka upp. Eller annorlunda uttryckt – människor kommer sannolikt att tänka och tycka saker om kyrkan som man inte tyckte och tänkte för 100 eller kanske bara 50 år sedan. Björn Vikström hanterar många av de frågeställningarna i sin bok *Folkkyrka i en postmodern tid*, i vilken han frågar sig om kyrkan är en tjänsteproducent i välfärdssamhället eller en engagerande gemenskap. Boken ställer många angelägna frågor och ger inspirerande vägledning för reflektion i frågor rörande kyrkosyn. Jag vill inledningsvis citera några stycken ur Vikströms inledningsord, vilka jag tycker pekar på ett antal aktuella frågor. Medan jag ovan argumenterat för att ecklesiologin är en alltför smal och okänd vetenskapsgren för att kunna ha verklig betydelse för allmänheten menar Vikström att den är helt central. Möjligen gör vi dock i sista hand samma bedömning men ser problematiken från olika håll. Vikström är tidigare biskop. Utgående från det antar jag att han har ett inifrånperspektiv – och ett genomreflekterat sådant – på kyrkan. Jag kan med min bakgrund inte gärna ha något annat än ett utifrånperspektiv på kyrkan och dessutom baserat på en relativt grund teologisk bakgrund. Vikström formulerar sig så här:

Läran om kyrkan, ecklesiologin, har en central plats i varje framställning om kristen tro. Det är svårt att tänka sig en kristen tro som inte skulle vara sammanvävd med en viss kyrkosyn och församlingssyn. I vår individualistiska tid är den här gemenskapsaspekten visserligen på många sätt problematisk, men just därför viktig att reflektera över.³⁵

Vi kan enas om att synen på kyrkan är central för kyrkans överlevnad, och att en reflektion är viktig. Jag tror för min del att grunden för den reflektionen behöver förenklas och populariseras så pass att den engagerar lekmän i grunden. Möjligen delar Vikström min uppfattning även om han talar om en ”inomkyrklig debatt” när han skriver:

Den livsåskådningsmässiga pluralism som [empiriska undersökningar om medborgarnas religiösa föreställningar] lyfter fram väcker nästan oundvikligen frågan om inte folkkyrkan börjar utgöra en rest från en förgången tid. Men svaren på den frågan är inte enstämmiga. Det har också framförts synpunkter som går ut på att folkkyrkan ännu kan räddas, men att detta förutsätter att kyrkan mer borde anpassa sin verksamhet för att efterlikna religiositeten hos dess medlemmar.³⁶

³⁵ Vikström 2008, 5.

³⁶ Vikström 2008, 4.

Det är en mycket intressant frågeställning Vikström lyfter här. Kan folkkyrkan överleva som sådan inom ramen för någon kyrkosyn? Man kan tolka hans skrivning i den första delen av citatet som att det vore omöjligt. Och den andra delen av citatet kan tolkas som att kyrkans överlevnad hänger på att den anpassar sig efter medlemmarnas ickekristna (?) religiositet. Men i så fall är det väl ingen kristen kyrka längre? Och då har den ändå inte överlevt! Nu kan man ju med fog invända att Vikström inte skriver ordet ”ickekristna” i sin text. Det är mitt tillägg, för att visa på att om medlemmarna har en kristen religiositet så torde den i sig utgöra basen för en kristen kyrkosyn, så god som någon annan, och då vore det väl inget problem att folkkyrkan utvecklades åt det håll medlemmarna vill? Vikström frågar något senare:

Hur långt ska kyrkan vara beredd att gå i sin kontextualisering och i sin anpassning till mottagarnas livssituation och i livsfrågor? Mottagarorienteringen ses av vissa inom kyrkan som ett hot mot kyrkans identitet, och som en rörelse bort från den allmänna kristna traditionen. Andra röster höjs för att mottagarorienteringen är det enda sättet att hålla den kristna tron levande.³⁷

För mig är det närmast obegripligt att det inom kyrkan finns företrädare för uppfattningen att man inte ska gå medlemmarnas livssituation och livsfrågor till mötes. Vilken uppgift har en kyrka över huvud taget om den inte adresserar sina medlemmars bekymmer och vardagsfrågor? Att hålla sig enbart till bilder och berättelser som var vardagsaktuella bland judar för 2000 år sedan kommer enligt min mening inte att rädda kyrkan och inte heller göra det möjligt för kyrkan att rädda människorna – vilket torde vara en ännu viktigare fråga.

Vikström fortsätter med att fråga: ”Utgör en marknadsanpassad, tjänsteproducerande kyrka det enda alternativet till en hierarkisk och dogmatiskt rigorös kyrka?” Han svarar själv: ”Jag vill inte tro det”³⁸ Det vill inte heller jag tro. Egentligen är det så att de båda ytterligheter Vikström här ställer mot varandra i inledningen till sin bok är så besvärliga för mig att de båda utgör kyrkosyner som jag inte skulle kunna acceptera för egen del. Jag tror inte heller att de till sist kommer att ställas mot varandra. I slutet av sin bok skissar Vikström också sin idé till svar på de många frågor han initialt ställer. Han

³⁷ Vikström 2008, 6.

³⁸ Vikström 2008, 7.

säger bland annat att det kyrkan bör eftersträva är ”en progressiv nostalgi, som revitaliserar det kristna arvet i en kreativ nutidstolkning”³⁹ Och han vill att:

Kyrkans anställda har ett specialkunnande och tillgång till yttre faciliteter för att skapa och vidareutveckla former för [...] heliga möten, och som folkkyrka bör vi sträva efter att så många människor som möjligt skulle ha en kristen referensram, där dessa helighetsupplevelser, och de symboler som är förknippade med dem, utgör en länk till de kristna berättelserna. Som en följd av sin dubbla lojalitet är folkkyrkan oundvikligen ställd inför en dubbel tolkningsuppgift: att tolka samtiden i ljuset av det kristna budskapet, och att tolka budskapet i ljuset av samtiden.⁴⁰

Till citatet ovan har jag personligen inget att lägga till eller dra ifrån. Precis så tror jag att kyrkans utmaning ser ut och sådan tror jag lösningen kunde vara. Just i den skrivningen ryms också tanken att ”tala med moderna stadsbor på moderna stadsbors vis” och den pekar på en villighet från kyrkans sida att skapa arenor för dialog - där dialogen är öppen för alla typer av moderna vardagsfrågor, men där dialogen också alltid förs utgående från den kristna traditionen.

Jag har ovan visat på och diskuterat komplexiteten i några syner på kyrkan. Något slags kategorisering för att uppnå en begriplig överblickbarhet är eftersträvansvärd. Därför gör jag här en sådan ansats – om än synnerligen ytlig. Jag vill börja med Avery Dulles fem modeller, hämtade från hans bok *Models of the Church*⁴¹. Dulles menar att han valt beteckningen ”modeller” eftersom kyrkan, liksom all teologi, är ett mysterium. Och mysterier är sådana realiteter som vi inte kan tala direkt om, menar han. Därför behöver vi modeller. Hans första modell beskriver kyrkan som en institution, den andra som en mystik gemenskap, den tredje som ett sakrament, den fjärde som en budbärare och den femte som en tjänare. Jag upplever att de fem modellerna tillsammans dels ger en heltäckande bild av hur man kan se på kyrkan, dels är kopplade till varandra så att man med olika intensitet kan tycka sig stå bakom alla fem. I någon mening måste man kanske stå bakom alla fem för att ha en mer fullödig syn på kyrkan. Det var genom Dulles fem modeller jag lärde mig förstå vad kyrkosyn är och med hjälp av dem jag kunde förstå min egen kyrkosyn. Jag är alltså en anhängare av Dulles modeller. Men man kan fråga sig om de är relevanta ännu idag, och om de förklarar

³⁹ Vikström 2008, 241.

⁴⁰ Vikström 2008, 242.

⁴¹ Dulles 2002, 26 – 79.

något för den okunniga och måttligt intresserade församlingsmedlemmen. Jag menar att svaret på den senare av frågorna är att de inte talar till den måttligt intresserade. De är för teoretiska, de innehåller för många teologiska begrepp och de kommer därför, enligt min uppfattning, inte att väcka allmänt intresse. Därmed är de på sätt och vis relevanta bara i akademiska sammanhang och vid inomkyrkliga diskussioner mellan teologiskt utbildade personer. De kan naturligtvis vara ett stöd för teologer i samtal med kyrkans lekfolk, men då behöver nog begreppen populariseras. För framställningen i den här avhandlingen, som i första hand riktar sig till teologer, är de sannolikt mycket användbara.

Sven-Erik Brodd skriver om en helt annan typ av kyrkosyner i sin artikel ”Pragmatismen som ett kyrkans kännetecken.” Han menar i artikeln att kyrkans huvudproblem inte är primärt organisatoriska eller ekonomiska, utan snarare ligger i det han kallar en ”inre sekularisering”, vars upphov skulle vara att kyrkans praktiker oreflekterat påverkas av utomkyrkliga sekulära ideologier⁴², vilket resonemang ju ligger mycket nära den ursprungsfråga som fick mig intresserad av den här avhandlingens forskningsfrågor. Brodd menar att

Ecklesiologi är inte synonymt med kyrkosyn eller kyrkobegrepp i dogmatisk mening. Den omfattar också praktiker som framträder när man exempelvis studerar de finansiella flödena eller den arbetslagstiftning som kännetecknar en viss kyrka. Min uppfattning är därför att en slags inre sekularisering av Svenska kyrkan uppstår när ekonomiska och organisatoriska beslut fattas utom teologisk kontroll.⁴³

Jag finner Brodds resonemang synnerligen intressant eftersom det kraftigt vidgar synen på vad som är ecklesiologiska frågor. Jag är som nämnts själv anhängare av Dulles modellsystem och favoriserar där den mystiska gemenskapen som min egen primära kyrkosyn, men jag tror att Brodd är något viktigt på spåren när han skriver att ”Om Svenska kyrkan juridiskt sett är ett bolag, vilket den är, så är Svenska kyrkan också ur ecklesiologiskt perspektiv ett bolag.”⁴⁴ Han belyser sedan i sin artikel fem fenomen som kanske inte intuitivt av alla teologer skulle relateras till kyrkosyn: 1. Bolaget Tros-

⁴² Brodd 2018, 31.

⁴³ Brodd 2018, 32 – 33.

⁴⁴ Brodd 2018, 32.

samfundet Svenska kyrkan 2. Varumärket Svenska kyrkan 3. Kyrkan som marknadsanpassat företag 4. Kyrkan som tjänsteföretag 5. Svenska kyrkan som partipolitiskt styrd organisation. Brodd diskuterar dessutom två närliggande tematiska områden, nämligen teologisk bortrationalisering samt ekonomi, ecklesiologi och inre sekularisering. Han menar sammanfattningsvis att

Grundfrågan som förblir obesvarad är hur man kan skapa en empirisk ecklesiologi som tar hänsyn till de ekonomiska och därför politiska verkligheterna och samtidigt på ett integrerat sätt tar hänsyn till Kristi kyrka som ett trons mysterium.⁴⁵

Jag tror att bejakandet av de här aspekterna är synnerligen relevant för kyrkan idag. Dels står kyrkan som vi sett inför en ny typ av verklighet där bristen på resurser kommer att bli mycket tydlig, dels är det här frågor som den måttligt teologiskt intresserade församlingsmedlemmen lätt relaterar till eftersom han eller hon känner igen dem från andra delar av sitt liv. Genom att se på kyrkan också på de sätt som Brodd presenterar kan kyrkan sannolikt skapa en helt ny arena för dialog. På den arenan kanske teologerna tvingas tänka nya och främmande tankar, medan lekfolket känner sig mer hemma. Samtidigt kan en sådan arena kanske leda till motsatsen, det vill säga att de skolade teologerna inspireras av nya tankar medan lekfolket känner sig främmande inför att tydligt blanda sekulära och teologiska tankespår. Hur det än skulle bli med olika gruppers initiala positioner menar jag att det är på en sådan kyrklig arena där de invanda mönstren och maktpositionerna ändrats som dialogen om den nya och moderna kyrkan kan föras. Men på den arenan blir förstas den stora utmaningen att aldrig släppa greppet om kristendomens inre kärna och trons mysterium. Det skulle dock kunna bli en arena där Björn Vikströms tanke om ”att tolka samtiden i ljuset av det kristna budskapet och att tolka budskapet i ljuset av samtiden” kunde bli verklighet. Och jag tänker att i församlingarnas verksamhetsplanering vore det nog både relevant och engagerande att parallellt tala både om Brodds resonemang om vad som kan leda till inre sekularisering och Dulles fem ecklesiologiska modeller.

⁴⁵ Brodd 2018, 33.

2.2. Effektivitet

Begreppet effektivitet definierar jag som *eftersträvat eller skapat värde i relation till planerad eller gjord insats och använda resurser*.

Enligt Nationalencyklopedin är effektivitet ”prestationsförmåga, inom ekonomin förhållandet mellan insatserna i en verksamhet och verksamhetens resultat.”⁴⁶

Gemensamt för min definition och den i Nationalencyklopedin är att de inkluderar en tydlig målvariabel – ”värde” respektive ”resultat”. Det här är enligt min uppfattning helt avgörande för att kunna diskutera och/eller mäta effektivitet över huvud taget. Om man inom en verksamhet inte har ett eller flera tydliga mål man vill uppnå kommer man aldrig att kunna avgöra om verksamheten är ”effektiv” eller ej. Om man inte har ett eller flera mål att uppnå blir det på sätt och vis oväsentligt vad man gör eller hur man arbetar. Varje arbetsinsats eller aktivitet är ju lika värdefull som någon annan, varje tidsåtgång och arbetstempo är lika acceptabel som någon annan. Aningen provocerande kunde man alltså hävda att i en organisation utan uttalade mål kan det vara precis lika ”effektivt” att göra absolut ingenting som att anstränga sig hårt. ”Om du inte vet vart du ska så spelar det inte heller någon roll vilken väg du tar.” Det svaret fick sjuåriga Alice av katten i Lewis Carrolls bok *Alice i underlandet* från 1865 när hon frågade efter vägen. Jag vill till och med förtydliga kattens budskap. Om man inte vet vart man ska är det inte bara likgiltigt vilken väg man tar – man kan lika gärna stå helt stilla. Betydelsen av att vara tydlig och konkret när det gäller mål för en verksamhet är en viktig aspekt i varje form av ledarskap, men är särskilt viktig om och när man vill diskutera effektivitet – och det torde man alltid behöva göra om ens verksamhet har resursbrist av något slag, det vill säga om antingen pengar, människor eller tid upplevs som en bristvara.

Det är dock inte alls självklart att ett resonemang om effektivitet likt det ovan förda är aktuellt för beslutsfattare och tjänsteinnehavare i kyrkor och församlingar. Till det kan jag se följande orsakssamband. Det är relativt vanligt att begreppet ”effektivitet” miss-tolkas och används i stället för ”produktivitet” eller ”kostnadsminskning”. Den typen av missförstånd leder till att begreppet ”effektivitet” i allmänhet fått en oförtjänt dålig

⁴⁶ Nationalencyklopedin, läst 11 september 2020.

klang. Och det leder i sin tur till att ”många frågar sig varför effektivitet ska vara styrande, eftersom det ofta ger intryck av känslökyla och brist på medmänsklighet”, som Karlöf sammanfattar det.⁴⁷ Jag kommer nedan att reda ut skillnaderna mellan effektivitet å ena sidan och produktivitet och kostnadsminskning å andra sidan. En annan invändning mot användningen av effektivitet som kan föras fram inom kyrkan är att effekterna av kyrkans verksamhet inte är mätbara, och att det inte ens är eftersträvansvärt att försöka mäta dem. Invändningar som dessa kan bygga på missförstånd eller kanske snarare brist på reflektion inom kyrkan inför begreppet effektivitet. Följande teser, hämtade från Bengt Karlöf, torde gälla för kyrkan som helhet och för envar församling:

- Tillbuds stående resurser – i form av pengar, människor och tid – är begränsade.
- Även ett samfund måste tillföra sina medlemmar ett värde som är högre än kostnaden för att producera detta värde.⁴⁸
- All organiserad verksamhet värderas av någon.⁴⁹

Den första punkten torde i kyrkans fall stå så oemotsagd att vidare beskrivning är överflödig. Den andra punkten är egentligen en organisatorisk naturlag. Ingen organisation kommer över tid att existera om inte dess medlemmar, kunder, ägare eller andra typer av intressenter bedömer att det värde som organisationen skapar överstiger de resurser den behöver för att skapa detta värde. Detta gäller också för den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland, och för varje enskild församling. Den tredje punkten är komplex åtminstone på så sätt att man kanske kan ifrågasätta om en värdering är helt jämförbar med en mätning, och fråga sig vems värdering som är avgörande i kyrkans fall. Min bedömning är dock att just värderingen av verksamheten sannolikt är det närmaste en kyrka eller en församling kan komma en relevant mätning, och att det är församlingsmedlemmarnas värdering som är den relevanta. Den värderingen utgår i sin tur från en (sannolikt) implicit kyrkosyn, och kommer över tid att påverka hur kyrkan fungerar och arbetar, vilket i sin tur påverkar hur kyrkan uppfattas, det vill säga hur dels för-

⁴⁷ Karlöf 2009, 52.

⁴⁸ Karlöf 2009, 177.

⁴⁹ Karlöf 2009, 183.

samlingsmedlemmarna, dels människor utanför församlingen ser på kyrkan. Mitt resonemang så här långt har bara avsett att för det första visa att effektivitet är ett ofta missförstått begrepp och för det andra att kyrkan inte är en organisation som på något sätt står ovanför eller utanför behovet av att vara effektiv. Varje organisation som har ett angeläget uppdrag och begränsade resurser vinner på att bli mer effektiv. Kyrkan kan sägas uppfylla båda dessa kriterier. Jag har ovan visat att begreppet ”effektivitet” ofta missförstås. Hur ser då en relevant definition av effektivitet ut?

Jag tror att man vinner på att analysera begreppet effektivitet genom att dela upp det i sina två beståndsdelar, nämligen dels ”att göra rätt saker”, dels ”att göra sakerna rätt”. Den första delen ”att göra rätt saker” har att göra med frågan om varför en organisation över huvud taget existerar och vilket värde den avser att skapa i det samhälle den verkar i och för de människor som är dess målgrupp. I den här avhandlingens kontext gäller alltså den första frågan varför kyrkan och församlingen över huvud taget existerar - vad den avser att göra och för vem. Det är en oerhört stor, kanske rentav en existentiell fråga för kyrkan och en fråga vars svar är nära förknippat med vilken kyrkosyn man företräder. På den finns därför sannolikt inga enkla svar och nästan säkert inga svar som alla människor kan enas om. Ändå är det avgörande att svara på just den frågan – vad är rätt saker att göra? - för att kunna närma sig frågan om kyrkan är effektiv. Tänk igen på Alice i Underlandet – om man inte vet vart man vill komma är det inte nödvändigt att göra någonting. Och för att ytterligare skärpa den tanken – om man inte vet vart man vill komma (eller mer konkret, vad man vill åstadkomma) kan det till och med vara farligt att göra någonting. Det man gör kan ju (oreflekterat) leda bort från något mål som man (implicit) ändå har.

Den andra delen ”att göra saker rätt” handlar om det som i företagsvärlden skulle kallas produktivitet, det vill säga att använda minsta möjliga resurs för att nå ett så gott resultat som möjligt. Att vara sant produktiv är i och för sig oftast både roligare och mer motiverande för alla som arbetar i en organisation, än att inte vara det. Det är få människor som tycker om att lägga ner resurser på något som inte ger något resultat. Men produktivitet är ändå inte detsamma som effektivitet. I Sovjetunionen valde man till exempel att ha få skofabriker som tillverkade få typer av skor i oerhört långa och automatiserade serier. Produktiviteten var hög. Det blev nämligen många par skor tillverkade per arbetad timme. Men väldigt få människor tyckte om att gå i de här skorna. De upplevdes inte tillföra något större värde till sina bärare, varför effektiviteten de

facto var låg. Tillfört värde (i form av nöjda skoägare) per arbetad timme var lågt. Hög produktivitet kom alltså inte att leda till hög effektivitet.

Ett annat missförstånd i användningen av begreppet effektivitet är när det fått motsvara ”kostnads- eller personalminskning”. Det är antagligen den felanvändningen som allra mest lett till negativa känslor inför begreppet effektivitet. I det offentliga samtalet och också i planeringsdokument har man ibland hävdade att man effektiviserat när man minskat kostnaderna utan att vidta andra kompletterande åtgärder. Att en kostnadsminskning skulle leda till höjd effektivitet är sant bara om värdet som tidigare åstadkommit där kostnaderna nu minskas varit försumbart, eller om enheten vars kostnader minskas har kompetens att självständigt ändra sitt arbetssätt så att värdeskapandeminskningen är mindre än resursminskningen.

Effektivitet är alltså en funktion av att dels göra rätt saker (tillföra värde), dels att göra dessa saker på rätt sätt (hushålla med resurser i form av människor, tid och pengar som står tillbuds). Tom S. Karlsson väljer i ett resonemang anpassat för offentlig sektor att förenkla resonemanget om effektivitet på följande sätt:

Om man förenklar effektivitetskonceptet något så går det att förstå det som att vi gör mer för mindre. Vi hittar alltså ett sätt att arbeta på som gör att vi antingen kan uppnå samma nivå för serviceproduktionen för mindre mängd resurser alternativt att vi lyckas få till en ökad serviceproduktion med samma mängd resurser som tidigare. Båda fallen resulterar i en effektivisering av verksamheten eftersom använda resurser ger en relativt högre servicenivå till slutanvändaren.⁵⁰

En rimlig förenkling kan man tycka. För kyrkan återstår ändå att slå fast vem som är ”slutanvändaren” – vilket är en kyrkosynsfråga. Men också hos Karlsson är det tydligt att frågorna hela tiden kretsar kring relationen mellan målsättningar och begränsade resurser. Därför är målsättningsfrågan obönhörligt den som kyrkan och envar församling skulle behöva lösa för att kunna ta sig an den effektivitetsfråga som inte kan undvikas eftersom resurserna inte bara är begränsade, utan också tenderar att vara krympande.

En frestelse för gudstjänstledaren är ”att släppa in effektiviteten i gudstjänsten och främst tänka på vad som ska hinnas med och inte vilka som är närvarande”, skriver

⁵⁰ Karlsson 2017, 79.

Karl-Gunnar Ellverson i *Handbok i liturgik*⁵¹ Jag noterar det här därför att jag tror att det är ett exempel på när begreppet effektivitet missförstås i kyrkliga sammanhang, och om man fastnar i missförstånd kan man sannolikt inte reflektera tillräckligt för att hitta fram till ett äkta och fungerande effektivitetstänkande inom kyrkan. Alla resonemang kring kyrka och tro i allmänhet är mångfacetterade och komplicerade. Kyrkosynsfrågor är inte bara komplicerade utan rentav grundläggande, varför de svårligen kan kommenteras ens i någon mening tillräckligt i en kort avhandling av den här typen. Effektivitet är ett komplicerat och många gånger missförstått begrepp, som dessutom ofta har en negativ klang i kyrkan. Man skulle därför kunna förlora sig i många stora tankefigurer i strävan efter att på något sätt ge en ”objektiv bild” av helheten effektivitetsbegreppet och kyrkosynerna. Jag väljer i stället att göra ett antal förenklingar för att, om möjligt, peka på de stora dragen i problematiken och därigenom förhoppningsvis kunna bidra till att en produktiv diskussion kan starta.

I enlighet med en sådan förenklingstanke menar jag att Ellverson ovan gör ett grundläggande misstag. Han utgår nämligen från att effektivitet alltid måste utgå från det direkt och enkelt mätbara, till exempel tidsåtgång och besökarantal. Om man gör det har man inte startat med värdeskapandet - med målet för verksamheten. Man har i stället startat med att fundera på vad som vore lätt att mäta och skapat målsättningarna utifrån det. Man har alltså låtit ”svansen vifta på hunden”. Vad gäller effektivitet för en gudstjänst och en prästs arbete behöver kyrkan/församlingen/prästen bestämma sig för vad som ska åstadkommas. För att fira gudstjänst har rimligen ett syfte – annars skulle den ju inte firas alls. Men jag antar att detta syfte många gånger är oklart, åtminstone nästan per definition för de församlingsmedlemmar som inte deltar i gudstjänsten. Möjligen är det också i någon mening oklart för dem som arbetar med och har särskilda uppgifter i den. Men det är inte den här avhandlingens uppgift att problematisera kring det. Vi utgår helt enkelt ifrån att det skapas ett värde i gudstjänsten. Och Ellverson har rätt i att det värdet svårligen kan mätas i minuter eller antal gudstjänstbesökare. Om kyrkan vill veta hur mycket och på vilket sätt en gudstjänst skapar värde behöver man – om möjligt – hitta relevanta sätt att mäta det. Det är också ett arbete som ligger utanför den här avhandlingens ram, och jag menar att ett sådant sökande efter relevanta mätmetoder i sig inte vore effektivt eftersom man troligen inte med rimlig resursåtgång hittar några relevanta sätt att mäta gudstjänstens värdeskapande.

⁵¹ Ellverson 2003, 74.

Följaktligen lämpar det sig inte att mäta någonting i just det ämnet. All eventuell mätning av irrelevanta variabler kommer inte bara att vara störande för själva huvudfunktionen, utan riskerar också att leda till ett material som i värsta fall leder till felaktiga beslut och arbetsmetoder.

Sammanfattningsvis är effektivitet en funktion av att dels ha klara målsättningar för allt sitt arbete, dels använda tillbuds stående resurser så väl som möjligt. Mätningar av olika slag kan vara till hjälp när man vill veta hur effektiviteten utvecklas, men ingenting börjar med eller utgår från mätningen. Allt börjar med att bestämma vad man finns till för och vad man vill åstadkomma. Det andra steget är att fundera över hur man bäst förvaltar de begränsade resurser man har, och begränsningarna brukar alltid vara människor, tid och pengar. Man kan få beslutsstöd av mätningar, men mätningen är helt sekundär i förhållande till det egentliga målsättningsarbetet. Däremot är det mycket enklare att besluta om många olika mätpunkter än att slå fast en hållbar långsiktig målsättning, särskilt för en organisation som glömt eller blivit oense om sin verkliga och sannolikt ursprungliga målbild.

3. Verksamhetsplanerna

I detta kapitel beskriver jag hur verksamhetsplanerna för åren 1970 till 2020 i Mariehamns respektive Finström-Geta församling utvecklats vad gäller omfång, tyngdpunkter och språkbruk. Framställningen kommer, på basis av frågeställningarna, sedan bearbetas analytiskt. Men jag inleder med att reflektera över vad en verksamhetsplan är.

3.1. Vad är en verksamhetsplan?

Verksamhetsplaneringen i en församling inom evangelisk-lutherska kyrkan i Finland regleras i kyrkoordningen. I dess 15 kapitel⁵² regleras *Församlingens ekonomi*, och där sägs i 2 §:

I budgeten och i den anslutna verksamhets- och ekonomiplanen godkänns målen för verksamheten och ekonomin för tre år. Budgeten omfattar det första året för verksamhets- och ekonomiplanen. Kalenderåret är budgetår (räkenskapsperiod). Budgeten samt verksamhets- och ekonomiplanen ska göras upp så att förutsättningarna för skötseln av uppgifterna tryggas.

Inkomsterna och utgifterna ska vara i balans under planeringsperioden som är tre år eller av grundad anledning under en längre period, dock högst fem år. När budgeten godkänns ska beslut fattas om åtgärder för att täcka det underskott som balansen visar. Då ska också det överskott eller underskott beaktas som beräknas uppkomma under det år då budgeten görs upp.

I budgeten tas de anslag och beräknade inkomster in som krävs för skötseln av uppgifterna och för att målen för verksamheten ska uppnås. I budgeten ska anges hur finansieringsbehovet ska täckas. Anslagen och de beräknade inkomsterna tas upp till bruttobelopp i budgeten. I budgeten finns en driftsekonomidel, en resultaträkningsdel samt en investeringsdel och en finansieringsdel.⁵³

⁵² Kyrkoordning, 15 kap (6.5.2011/1014 år 2012).

⁵³ Kyrkoordning, 15 kap. § 2.

Det är kyrkofullmäktige som godkänner församlingens verksamhets- och ekonomiplan, på förslag av kyrkorådet, som i sin tur fått ärendet berett av förvaltningen under ledning av kyrkoherden. Av den citerade texten i § 2 ovan framgår relativt tydligt att budgeten är det centrala dokumentet, till vilket verksamhetsplanen är *ansluten*. Budgeten ska vara uppgjord så att *skötseln av uppgifterna tryggas*, vilket verkar vara centralt eftersom man i andra och tredje momentet ytterligare inskräper betydelsen av att inkomster och utgifter ska vara i balans, och att budgeten ska innehålla vissa specifika typer av uppgifter. Således kan det konstateras att det verkar som om kyrkans ledning är mycket mån om att församlingarnas finanser ska vara i ordning. Samtidigt kan vi konstatera att i det första momentet sägs att *målen för verksamheten och ekonomin* ska slås fast för en tre- till femårsperiod. Således finns det i lagstiftningen stöd för tanken att en församling ska ha *mål* för sin verksamhet och se till att sköta sin ekonomi så att de målen uppnås. I den formuleringen i kyrkoordningen kan man, enligt min uppfattning, finna stöd för behov av effektivitetstänkande i varje församling.

Planering är nödvändig för att en organisation ska nå sina mål. Det är ett bra verktyg för att prioritera existerande och framtida utmaningar samt för att strukturera upp både ledningens och medarbetarnas vardag. En väl genomförd verksamhetsplanering bidrar till att skapa ett tydligt fokus i organisationen, och ett sådant fokus ökar förståelsen för organisationens kärnvärden och långsiktiga vision, vilket i sin tur leder till bättre förutsättningar att nå uppsatta mål och leverera förväntat resultat. Verksamhetsplaneringen i en församling är dels en process som leder fram till ett lagstadgat dokument, dels en process som väl genomförd hjälper alla medarbetare i vardagen och hjälper församlingens ledning att säkerställa att verksamheten blir den eftersträvade. Verksamhetsplanen är, eller borde vara, ett mycket centralt verktyg för utformande av en väl fungerande och hållbar församlingsverksamhet.

I det följande beskriver jag först hur omfånget på det arkiverade planeringsmaterialet utvecklades i de båda undersökta församlingarna. Därefter ger jag en bild av hur verksamhetsplanernas tyngdpunkter och språkbruk utvecklats över tid.

3.2. Verksamhetsplanernas omfattning

Det finns ingen verksamhetsplanering dokumenterad i Mariehamns församling för åren 1970 och 1971. För de åren finns endast en handskriven sifferbudget i en stiftad budgetbok. I Finström-Geta finns inte ens någon sifferbudget arkiverad för något år tidigare än 1977. Och fram till och med 1984 är det just bara en sifferbudget som arkiverats.

Från och med 1972 i Mariehamn och från och med 1985 i Finström-Geta har en successiv utveckling skett så att budgetarna först kom att förklaras och senare i någon mån motiveras med korta texter på lösa blad samt kopior av till exempel ansökningshandlingar och offerter.

Successivt utvecklades planeringsdokumenten från att ha bestått av kopior på inkomna handlingar till att bli direkt motiverande texter skrivna av föredragande. Utvecklingen gick från helhetsbedömningar till allt mer specificerade skrivningar för olika verksamhetsområden. I Mariehamn var budgeten och dess motiveringar fram till 1999 separata dokument. Som en kuriositet kan nämnas att båda dessa dokument under ett antal år var knappt en cm tjocka. När man från 1999 började använda ett samlat dokument för både budget och verksamhetsplan kom också det dokumentet att vara knappt en cm tjockt. Och så har det fortsatt att vara, alldeles oavsett vilka tyngdpunktsområdena varit och på vilken detaljnivå man planerat.

I Finström-Geta utgörs dokumentationen av budget och verksamhetsplan av lösblads-system fram till 2002. Från och med 2003 utgörs materialet av lösa blad som stiftats samman. I början var materialets omfattning cirka 50 sidor, men det minskades successivt och var vid verksamhets- och ekonomiplanen 2010 nere på cirka 25 sidor. Därefter är varje plan till sitt omfattning en kopia av föregående år, eftersom församlingen valt att använda en fast mall både för siffermaterial och texter.

3.3. Tyngdpunkter och språkbruk i Mariehamns församlings verksamhetsplaner

Verksamhetsplaneringen i början av 1970-talet utgjordes i huvudsak av sifferbudgeter, vars huvudsyfte förmodligen var mer av redovisningskaraktär än styrning i egentlig mening. Man kan alltså hävda att planeringens tyngdpunkt låg på redovisning. Man började så småningom förklara vissa budgetposter med hjälp av bilagor, men huvudfokus låg på redovisning av församlingens medel. Till budgeten för 1972 har fogats en ansökan från kyrkoherden om en telefon. Han argumenterar att ”som varje affärsman vet skulle hans arbete idag försvåras betydligt om han inte hade tillgång till telefon.”⁵⁴ Det här brevet är det äldsta materialet i min undersökning som uttrycker en konkret vilja, utgör en ansats (om än implicit) till effektivisering och därtill tydligt hänvisar till ett sekulärt inflytande. Och just därför nämner jag det här brevet. Någon ändring av huvudfokus torde det inte ha inneburit.

1973 tillkom ”Motiveringar och framställningar till Mariehamns församlings budget.”⁵⁵ Materialet bestod av olika församlingsinterna protokoll och externa ansökningar om medel. Under fortsättningen av 1970-talet ökade mängden lösblad som arkiverades tillsammans med budgetmaterialet. Offerter på olika typer av maskiner var vanliga. 1977 kommer det första tecknet på byråkratisering genom ett förslag på ”Instruktion för församlingssekreterare i Mariehamns Församling”⁵⁶ och samma år togs ett stort steg mot modernisering av ekonomiförvaltningen eftersom man begärt en offert på *bokföring på data* från en lokal bokföringsfirma.

1979 föreligger en ”Önskebudget”. Begreppet antyder att det fanns önskemål om medel som inte skulle kunna beviljas. Det är i så fall det första tecknet på ett behov av prioritering inom församlingen, men eftersom den fastställda budgeten inte är arkiverad framkommer det inte om någon verklig prioritering gjordes. Över huvud taget antyder den varierande standarden på arkivmaterial från 1970-talet att verksamhetsplaneringen inte ansågs särskilt viktig.

Början av 1980-talet präglades av expansion, framför allt gällande fastigheter och personal. Samtidigt ökades successivt detaljeringsgraden i det skriftliga materialet. 1984

⁵⁴ Mariehamns församlings Budget 1972, bilaga, brev.

⁵⁵ Mariehamns församlings Budget 1973, bilaga, 44 sidor.

⁵⁶ Mariehamns församlings Budget 1977, bilaga.

blev lite av ett märkesår. För första gången i Mariehamns församlings planeringshistoria fanns i materialet en förteckning med rubriken ”Följande äskanden och ansökningar om bidrag har av kyrkorådet inte beaktats i budgetförslaget för 1984”⁵⁷ Den listan – som inbegriper bland annat utrustning för *en 7-manna popgrupp* och många ansökningar om medel från finländska kristna institutioner – är i sig inget bevis för att man tidigare inte avslagit någon anhållan, men antyder nog att man stod inför en upplevd ny situation vad gäller knapphet på medel. Resten av 1980-talet fortsätter så att varje år tillkommer något nytt fenomen inom musikliv, körväsende och egna fastigheter samtidigt som alltfler externa ansökningar om medel avslås. Fokus riktades mot att planera ett nytt församlingscentrum och att renovera kanslihuset. Tyngdpunkten verkar alltmer ha blivit den egna församlingens upplevda behov och allt mindre hjälpen till andra kristna. Framför allt låg fokus på infrastruktur, administration och musikverksamhet.

I början på 1990-talet samordnades budget och planeringstexter till ett mer enhetligt dokument och man märker en tendens att i texterna vilja förtydliga och förklara varför vissa budgetmoment behövs. Möjligen berodde det här på att verksamheterna expanderat så kraftigt att de förtroendevalda inte längre tyckte sig förstå och ha överblick, och att de därför krävde mer förklaringar av de föredragande. En annan tolkning kan vara att idéerna började bli så många att alla inte längre kunde finansieras, varför förklaringar och motiveringar behövdes som stöd för prioriteringsbeslut. Det senare motsägs av att man i flera verksamhetsplaner under 1990-talet särskilt nämner församlingens *goda ekonomiska förutsättningar*. 1998 innehöll verksamhetsplaneringen en *arbetsplan*, som bland annat gick ut på att övergå till affärsbokföring, ansluta sig till *kyrkonätet*, ge de anställda lunchförmån och att planera fastighetsreparationerna. Under nästan tre årtionden (från 1970 till 1998) låg tyngdpunkten i verksamhetsplanerna på att följa med den allmänna utvecklingen i samhället och expandera församlingens verksamhet utan att (åtminstone explicit) ta ställning till någon teologisk fråga.

1999 innebar stora förändringar för verksamhetsplaneringen eftersom man införde ett nytt system för budgetering och bokföring. De nya tankarna som på många sätt utgör ett helt nytt sätt att förhålla sig till församlingens verksamhetsplanering beskrivs så här:

⁵⁷ Mariehamns församlings Budgetförslag 1984, bilaga.

Från och med den 1.1.1999 tar församlingarna i bruk ett nytt system för budgetering och bokföring. Församlingarna ska i tillämpliga delar följa bokföringslagens bestämmelser så, att bokslutet ger en korrekt bild av ekonomin. Enligt det nya systemet ska kyrkofullmäktige – förutom budgeten – godkänna en verksamhets- och ekonomiplan som gäller minst 3 år. Budgetåret utgör det första i planen. I kyrkoordningen betonas särskilt vikten av att uppställa mål för verksamheten och att koppla samman dessa mål med styrningen av församlingens ekonomi. Fullmäktige ska för hela planeringsperioden anvisa erforderliga resurser så att målen kan nås.

Utgångspunkten är att församlingarna mer än tidigare behöver en planering som grundar sig på strategier och som utnyttjar kreativa arbetssätt, i vilka innovationer eftersträvas. I stället för planeringsdokumentet ska själva planeringsprocessen fokuseras. Denna planeringsprocess ska fungera som instrument för inläring, utveckling och ledning och ska grunda sig på församlingens egen vilja och samverka med de viktigaste intressegrupperna. De förtroendevalda ska alltså ta ställning till mera långsiktiga frågor gällande verksamhetens målsättning och – i samband med bokslutet – konstatera hur de har uppnåtts. Det uppföljande beslutsfattandet liksom beredningsarbetet ska skötas av församlingens tjänsteinnehavare och arbetstagare.

Huvudparten av församlingens verksamhet finansieras med skattemedel. Förtroendevalda, församlingsmedlemmar och myndigheter har därför rätt att få tillförlitlig information om hur församlingens medel använts.⁵⁸

Betoningen ligger här tydligt på en sekulär professionalisering av församlingens ledning. Språkbruket är detsamma som skulle kunna användas i vilken kommun som helst, och sannolikt också i många företags planeringsdirektiv. Från och med det här året pekas också allt tydligare på behovet av sparsamhet och prioriteringar. Men det är intressant att notera att de skrivningarna ofta innehåller formuleringar som borde vara rena truismer. Då man i planeringen föreskriver att så förmånliga lösningar som möjligt ska användas eller slår fast att upphandlingsdirektiven bör följas har man implicit antytt att så självklara förhållanden inte alls upplevts vara självklara. Ordval och betoningar i verksamhetsplanen för 1999 tyder å ena sidan på en vilja att modernisera och professionalisera församlingens arbete, men å andra sidan på en intern misstro mot att så faktiskt skulle komma att ske.

1999 beskrivs också tydligt församlingens uppgift att förkunna det kristna budskapet, om än med mycket mindre textmassa än vad som ägnas förvaltning och ekonomi. Det

⁵⁸ Mariehamns församlings Verksamhetsplan 1999, 1.

är intressant att musikverksamheten nämns väldigt lite, efter att länge ha stått i fokus för planeringen. Däremot nämns personal och personalfrågor allt mer som strategiskt viktiga.

Från 1999 och in i början av 2000-talet är många skrivningar formulerade i termer av ”*bör förbättras*”. Det är en intressant typ av formulering, eftersom den snarare uttrycker missnöje och frustration än vilja och målsättning. När man planerar att något bör förbättras är det tydligt att den som planerar inte är nöjd med det läge som råder. Samtidigt verkar det inte vara särskilt angeläget att förbättringen kommer till stånd, för då skulle ett kraftigare ord än ”bör” användas och i inget fall tydliggörs några mätbara mål för de fenomen som skulle behöva förbättras. Ordet ”effektivitet” används nästan aldrig, men som läsare kan man få uppfattningen att det är just effektivitet som beslutsfattarna efterlyser – om än diffust.

Verksamhetsplanerna i början på 2000-talet präglas av två huvudinriktningar. Dels verkar man vilja vitalisera det andliga arbetet, dels som ovan nämnts professionalisera administrationen. I båda fallen börjar man använda många ord som tidigare inte använts i planeringsdokumenten. Vad gäller församlingens uppgift är det ord som *medvetandegöra, medverka till, tydliggöra, fokusera, respektera* och *verka för*. För administrationen gäller det att *analysera, omstrukturera, spara, utnyttja, balansera* och *föra dialog*. *Församlingsbor* används ofta i stället för *församlingsmedlemmar*.

2002 planeras en *kommission* med uppdrag att konkretisera församlingens strategier. 2002 är också året då driftsekonomin börjar beskrivas som ansträngd och då man skriver att ”församlingens organisation bör kontinuerligt anpassas så att de samlade resurserna ger högsta möjliga prestation.”⁵⁹ Det här är en tydlig beställning på effektivitet, men fortfarande utan att ställa krav på några mätbara mål. Språkbruket tyder mer på frustration än på tydlighet och beslutsamhet. Personalfrågorna fortsatte att öka i betydelse, och man kan se tydliga tecken på en misstanke om misshushållning med de penningmedel som man började ana att skulle komma att minska.

Församlingens uppgifter i 2002 års verksamhetsplan och framåt beskrivs ofta i punktform. De punkterna verkar ha varit av intresse för församlingens ledning, eftersom de varje år ändrades. Riktningen i språkbruket går successivt bort från begrepp som *Kristi*

⁵⁹ Mariehamns församlings Verksamhetsplan 2002, 14.

kropp och *kristet budskap* och närmar sig begrepp som *andliga och materiella resurser*. Den här successiva förändringen under 2000-talet kan också beskrivas som en rörelse från att predika evangelium till en vilja att försöka förstå invånarnas önskemål och anpassa kyrkans verksamhet till dem. Ordet *omstrukturering* blir allt vanligare. Samtidigt som det ovan beskrivna är en tydlig grundtrend märks ibland textmässiga ”rekylar”. Som exempel kan nämnas verksamhetsplanen för 2005, där *evangeliet i centrum* och *levande kristen tro* igen beskrivs som centrala målsättningar. Samtidigt är det ett år när den nya rubriken ”Utvecklingsutsikter, tyngdpunkter och mål i församlingens verksamhet”⁶⁰ introduceras. Under den rubriken finns dock inga utvecklingsutsikter och inga tydliga målsättningar, men däremot tretton områden som lyfts fram som viktiga, och åtgärder efterfrågas oftast med ett *bör*. Utan att ha ambitionen att här värdera det som skrivits i verksamhetsplanen konstaterar jag ändå att rubriken antyder en vilja till förändring och kanske till och med effektivisering av verksamheten, men avsaknaden av framåtblick och tydliga mål i kombination med mångfalden i omnämnandet av tyngdpunktsområden gör att just här kan man faktiskt inte avläsa några tyngdpunkter. Möjligen innebär det att själva tyngdpunkten är en känsla av vilja till förändring, i kombination med oförmåga att formulera mål för och verka för en sådan. *Bör förändras så att verksamheten blir ändamålsenlig* är inte ett direkt citat, men en skrivning som kan sammanfatta andan som rådde i mitten av 2000-talet.

2007 inför man en ny nivå av ledning och administration, nämligen *direktioner*, och man övergår till ett redovisningssystem i Windows-miljö. 2008 ändras bokföringsprincipen för tredje gången på 2000-talet utan att orsakerna till detta kommenteras vidare. Trots att ekonomin är ett tydligt tyngdpunktsområde, är inte bokföringsmetoderna och -principerna det. Men i kyrkoherdens översikt sker något intressant, även om det viktigaste kanske är att det numera finns just en sådan översikt. Genom den visar man att kyrkoherden kan ha en åsikt som kan avvika från kyrkofullmäktiges. Kyrkoherdens tre *prioriteringar* var *kyrkomusiken*, *ungdomsverksamheten* och *målgruppen 20 – 40 åringar*. Det är intressant att dessa prioriteringar ska utvecklas under kommande år ”om de går att realisera”. I samma skrivning som kyrkoherden gör prioriteringar så ifrågasätter han alltså om prioriteringarna faktiskt är relevanta och genomförbara. Det sägs vidare att ”det andliga innehållet” ska vara tydligt i församlingens arbete. Däre-

⁶⁰ Mariehamns församlings Verksamhetsplan 2005, 5.

mot sägs det inte att det ska vara *kristet*. År 2009 är likt året innan men bland prioriteringarna hade *diakoni* lagts till. 2010 menar man att ”musikfostran bör effektivieras och att skriftskolan bör följas upp så de unga finner en för dem lämplig andlig gemenskap i församlingen”.

2010-talet innebar inga stora förändringar i planering eller arbetssätt, men nya begrepp som introducerades var till exempel *miljöarbete*, *lekmannaedd gruppverksamhet*, *drop in-tillfällen* och *aktiverade lekmän*. Totalt sett var det karaktäristiskt för årtiondet att verksamhetsplanerna inte medförde stora skillnader mellan åren. Med olika ord ger man uttryck för en strävan efter aktivering av församlingsmedlemmarna, men aldrig med formuleringar som egentligen är förpliktigande till någonting. Nya ord från den sekulära världen blandas på olika sätt med formuleringen ”andlig fördjupning”. Förvaltningen verkar allt mer se sig som en del av den offentliga sektorn, vilket inte minst blir påtagligt i framställningen av lönenivåer, organisationsformer och redovisningsprinciper.

2019 skedde sedan en ganska stor förändring, sannolikt på grund av en ny kyrkoherde. Kyrkoherdens översikt hade bantats ner och förtydligats på följande sätt:

Olika verksamhetsområdets mål presenteras i kapitel 2. I allmänhet ska församlingens verksamhet genomsyras av församlingens värdegrund. Värdegrunden sammanfattas med fem ord: respekt, ansvar, trovärdighet, öppenhet och hjälpsamhet.

1. Gudstjänstlivet prioriteras så att alla församlingsmedlemmar i olika livs-skeden bereds möjlighet till andlig tillväxt. Gudstjänsten är centrum för församlingens liv. Gudstjänsterna planeras och genomförs tillsammans med församlingsmedlemmarna.
2. Tjänsteinnehavare som är ansvariga för kostnadsställen bör kontinuerligt följa upp sina budgetanslag och följa församlingens miljöpolitiska program samt i övrigt inom sitt verksamhetsområde beakta de målsättningar som församlingen uppställt.
3. Samarbetet mellan förtroendevalda och anställda utvecklas. Det reserveras tid och plats för gemensam långsiktig planering och utveckling av verksamhet.⁶¹

Det som skiljer den här beskrivningen av mål från många tidigare är att den är så kortfattad, och tydligt skiljer på målen för tre verksamhetsfält eller möjliga målgrupper; Gudstjänstlivet/församlingen, de anställda inom församlingen och de förtroendevalda.

⁶¹ Mariehamns församlings Verksamhetsplan 2019, 2.

År 2020 var de här punkterna kvar och hade kompletterats med en fjärde punkt, enligt vilken man strävar att inkludera dopets betydelse i allt arbete.

Under femtio år av planeringsarbete i Mariehamns församling har man kommit att använda allt fler ord, och man har hämtat dem framför allt ur sekulära sammanhang. När det gäller församlingens kärnverksamhet verkar det ha funnits en ovilja alternativt en oförmåga att vara tydlig med vad man vill åstadkomma även om det under senare tid varit tydligt att planeringen delvis präglats av oro för och frustration över allt mindre aktivitet bland församlingsmedlemmarna. Vad gäller ekonomi och förvaltning har man över tid börjat använda allt fler begrepp från den kommunala världen, och också använt skrivningar framför allt om ökad rationalitet och ekonomisk återhållsamhet på ett sätt som tyder på att skrivningarna som gjorts sällan haft avsedd effekt.

3.4. Tyngdpunkter och språkbruk i Finström-Geta församlings verksamhetsplaner

Från 1970 till 1984 finns som tidigare antytts inget som helst textmaterial arkiverat som verksamhetsplanering. Inom församlingen ansågs det tydligen tillräckligt att arkivera sifferbudgeten. Från och med 1985 till och med 1997 finns kortfattade lösa blad som beskriver budgeten samt offerter och bidragsansökningar arkiverade. 1998 hade budgeten ett försättsblad som beskrev behovet av att renovera kyrktaket och berörde behovet av datorisering på olika sätt. Finströms och senare Finström-Geta Församlings budgetering och verksamhetsplanering för åren 1970 till 1998 är egentligen väldigt lik Mariehamns för motsvarande period. Väldigt lite handlade om egentligt målsättningsarbete, utan snarare var det en fråga om att redovisningsmässigt hantera församlingens medel så att infrastrukturen fungerade och att administrationen, i någon mening, följde med den allmänna utvecklingen i samhället. Någon måldiskussion eller dialog om teologiska frågor gör sig inte påtaglig i det analyserade materialet, men materialet består samtidigt av mycket färre ord och färre dokument än motsvarande i Mariehamns Församling.

1999 ser ut att vara ett märkesår för församlingens verksamhetsplanering. Textmängden ökade plötsligt betydligt och församlingens identitet och mål beskrevs i termer som *Kristi kropp*. Olika målsättningar skissas bland annat för gudstjänstförnyelse, barn- och ungdomsarbete, diakoni och mission och man ska ge ut en ny broschyr om Geta kyrka. Hela texten präglas av en vilja att ge någon typ av *innerlig kristendom* ett praktiskt innehåll, och inte ett ord skrivs om ekonomin eller centralförvaltningen. Året efter har texten krympts betydligt men har samma innehåll. 2001 är innehållet fortfarande det samma, men texten har krympts ner ytterligare och kompletterats med en text om ekonomiförvaltning:

Församlingens allmänna uppgifter

Församlingens grundläggande uppgift som Guds folk i Finström-Geta 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 skapelset återupprättas. Allt annat som församlingen utför är stöd för och en konsekvens av denna grundläggande uppgift.⁶²

Ekonomiförvaltning Uppgifter

- att ha hand om skötseln av församlingens ekonomi, framställa underlag och bereda ärenden för beslut inom församlingsförvaltning.
- att ansvara för ekonomisk planering och uppföljning, samt delta i verkställandet av besluten.⁶³

Citatet ovan är kanske inte typiskt för församlingens planering utan snarare ett exempel på att man just det här året valt att tydligt och kondenserat formulera både församlingens och dess ekonomiförvaltnings uppgifter. Det finns förstås skäl att fråga sig varför texten om församlingens grundläggande uppgifter krympt väldigt mycket under en treårsperiod. Man kan också fråga sig vem som varit drivande bakom de här formuleringarna⁶⁴ och vem de primärt riktar sig till. Faktum är dock att Finström-Geta i

⁶² Finström-Geta församlings Verksamhets- och ekonomiplan 2001 - 2003, 1.

⁶³ Finström-Geta församlings Verksamhets- och ekonomiplan 2001 - 2003, 5.

⁶⁴ Det kan noteras att beskrivningen av församlingens allmänna uppgifter som ovan angivits i princip är identisk med hur församlingens grundläggande uppgifter återges i *Kyrkoordning för Svenska kyrkan* som utarbetades 1999 i samband med relationsförändringen mellan kyrka och stat. Se: *Kyrkoordning för Svenska kyrkan med angränsande lagstiftning*. Andra avdelningen: Församlingarna. Inledning (Stockholm: Verbum, 1999), 15.

sin planeringsprocess gick från att inte skriva någon text till att i början av 2000-talet skriva relativt mycket text och därtill text med ganska hög densitet – också teologiskt.

År 2002 finns nästan ingen teologiskt förankrad text kvar i planeringsmaterialet. Den har ersatts av en lång text där församlingens ekonom inskärper vilken utmanande ekonomisk tid man står inför. Samtidigt har budgetsammanställningen fått en framträdande plats på sid 3, medan man tidigare inte ens hittat summeringar av budgeten någonstans. Från 1999 års totala fokus på församlingen som Kristi kropp har man tre år senare nästan helt fokus på ekonomi. Från och med 2003 är sedan dokumentet som helhet i något slags balans mellan å ena sidan texter som beskriver *Gudstjänstlivet* alt. *Församlingsarbetet* och å andra sidan *Ekonomiförvaltningens detaljmotiveringar*. Jag får en känsla av att kyrkoherden står bakom formuleringarna i den förstnämnda delen och församlingsekonomen bakom formuleringarna i den sistnämnda delen. Det är ju i sig en föga förvånade slutsats, men man kunde också tänka sig att texterna skulle sammansmälta mera till en integrerad helhet. Under ett flertal år präglas församlingsarbetets målsättningar av en vilja att engagera församlingsmedlemmarna till större aktivitet framför allt vid högmässan. Samtidigt präglas ekonomiförvaltningens texter av målet att uppnå en trygg ekonomisk bas. Successivt börjar här också treårsplaneringen nämnas oftare.

Ekonomiförvaltningen står igen i fokus år 2007 och ord som *noggrann uppföljning*, *underskott*, *svagt bidrag* och *riskfaktor* börjar användas. Texterna präglas av att ekonomen upplever en kommande ekonomisk kris och han verkar inte få gehör hos övrig personal i församlingen. Dialog mellan ekonomen och övrig personal efterfrågas under ett antal år, och man kan utifrån materialet få en bild av att det är ekonomen som är orolig och ensam. Texterna är visserligen antagna av kyrkofullmäktige, och borde spegla dess samlade åsikter och tankar, men min tolkning är att de beredande tjänstemännen har haft ett betydande inflytande på de texter som antagits som verksamhetsplan. Under åren under den senare delen av 00-talet domineras den allmänna verksamhetstexten av begrepp som: *förverkliga kyrkans budskap*, *framtidsvisionen Församlingen 2015*, och *samarbete med andra församlingar*. Det som i början av decenniet var en ansats att aktivera församlingsmedlemmarna verkar i slutet av detsamma ha blivit en strävan att anpassa kyrkans verksamhet till det omgivande samhällets värderingar. 2009 är den förvandlingen på sätt och vis fullbordad eftersom man då slog fast att kyrkans uppgift är att fullgöra sina uppgifter enligt kyrkolagen och att göra det i

enlighet med kyrkoordningens närmare bestämmelser. För övrigt ska man utarbeta en framtidsvision som skissar verksamhetsformer som motsvarar *församlingsbornas* behov. Märk skillnaden mot att man tidigare skrivit om *församlingsmedlemmarna*.

2010 fortsätter man på linjen att vara mycket kortfattad i sin planeringstext. Skillnaden mot Mariehamns församling är i det här avseendet mycket tydlig. I den här planen är den totala övergripande texten:

För församlingens verksamhet under planeringsperioden 2010 – 2012 uppställs följande mål:

- Att förverkliga kyrkans uppgifter i enlighet med kyrkolagens och kyrkoordningens bestämmelser.
- Att lyfta Sankt Mikaels kyrka och kyrkomiljön i Pålsböle som Finströms andliga centrum.
- Utveckla kapellförsamlingens arbete så att kyrkan är tydligt närvarande i Geta. Kaplanstjänsten är härvidlag viktig.
- Att sträva efter långsiktighet i beslutsfattandet så att verksamheten kan byggas upp inom förutsägbara ramar. Att olika verksamhetsområden verkar tillsammans är viktigt för att målen ska kunna uppnås.
- Att sträva efter att församlingens ekonomiska och administrativa stöd-tjänster utförs i stora enheter genom samarbete bland församlingarna på Åland.

De ekonomiska problemen har länge överskuggat arbetet i Finström-Geta församling. Återhållsamhet på utgiftssidan krävs fortfarande. Budgeten 2010 visar ett överskott eftersom kaplanstjänsten lämnas vakant. Genom andra besparingar, i första hand på fastighetssidan, ska utrymme för kaplanstjänsten skapas senast 2011.⁶⁵

Ordet ”effektivitet” nämns ingenstans, men tyngdpunkterna är få, texten kortfattad och målen relativt tydliga vilket sammantaget ger en bild av att man implicit eftersträvar en effektivitet både i planeringen och i verksamheten. 2011 görs vissa förändringar och tillägg som innebär att man säger sig vilja flytta tyngdpunkten i församlingens arbete från fastighetsförvaltning till församlingsverksamhet, och samtidigt få en sådan långsiktighet i beslutsfattandet att verksamheten kan byggas inom förutsägbara ramar. Skrivningarna är kortfattade och tydliga vilket igen implicit ger förutsättningar för effektivitet.

⁶⁵ Finström Geta församlings Verksamhets- och ekonomiplan 2010 – 2012, 1.

2012 finns en kuriositet i planeringsdokumentet eftersom det i en ganska lång text som beskriver behovet av en vitalisering av gudstjänstlivet, också förekommer ett stycke där de förtroendevalda uppmanas att ”besöka högmässan”. Det här sker alltså i kyrko-fullmäktiges eget planeringsdokument, så formellt uppmanar fullmäktige sig självt. Sannolikt ser vi här snarast ett exempel på hur mycket en kyrkoherde i praktiken har inflytande över texterna i verksamhetsplanen. 2013 är texten om vitalisering av gudstjänsten borta och ersatt av en kortare text om behovet att hålla fast vid finansiella mål.

Under perioden 2014 till 2020 präglas sedan texterna av att vara relativt lika år från år. Betoningarna ligger på att: församlingens förutsättningar är goda, verksamheten fortsätter på ett bra sätt, det finns inte utrymme för skattesänkningar och det vore eftersträvansvärt att hitta ett samarbete med andra församlingar på norra Åland.

Finström-Geta har under hela den undersökta perioden präglats av något slags intuitiv minimalism i sina planeringsskrivningar, och har under slutet av 2010-talet nästan kommit tillbaka till något slags självklarhet i synen på sin roll. Aldrig har man sagt sig söka någon slags effektivitet, men nästan alltid verkar man ändå ha strävat efter en sådan. Möjligen kan man se ett inslag av traditionellt effektivitetstänkande i den upprepade ambitionen att vilja söka mer samarbete med grannförsamlingarna, vilket i början av 2021 också verkar förverkligas.

4. Fördjupad analys och diskussion

Jag har i föregående kapitel givit en översiktlig bild av den arkiverade verksamhetsplaneringen i två åländska församlingar under 50 år. Undersökningen visar att effektivitet som begrepp tagit sig in i Mariehamns församlings planering, och gjort det i huvudsak oreflekterat men framför allt utan att fenomenet effektivitet, som jag definierar det, varken eftersträvats eller uppnåtts. I Finström-Geta förekommer inte begreppet effektivitet i verksamhetsplanerna, men däremot en tydlig tendens till fenomenet. Att man inte ens nämnt ordet ”effektivitet” tyder på att införandet av fenomenet är oreflekterat. Jag har funnit en tendens till successivt förändrad kyrkosyn, som trots att de två församlingarna vad gäller effektivitet är olika, kan ses hos båda. I det här kapitlet analyserar och diskuterar jag de väsentliga iakttagelser jag tycker mig ha gjort.

4.1. Verksamhetsplaneringens betydelse

Jag har funnit att den stora variationen i planeringen också mellan i tiden närliggande år sannolikt inte endast är resultatet av att beslutsfattarna på kort tid ändrat uppfattning. Snarare verkar det som om vissa frågeställningar eller infallsvinklar kommit att ställas i fokus vid olika tidpunkter, och då planeringen inte inneburit varken uppställande av mätbara mål eller tydliga uppföljningsrutiner har det heller inte framstått som underligt att ibland ändra planeringen relativt dramatiskt. Om planeringsarbetet gjorts just på ett ytligt och oreflekterat sätt kan man fråga sig i vilken grad verksamhetsplanerna de facto styrt församlingarnas utveckling. Materialet kan tolkas så att verksamhetsplaneringen på årsnivå haft liten betydelse och att församlingarnas dagliga arbete och utveckling därför i realiteten skulle ha styrts av en annan - informell och odokumenterad - process. Ett annat möjligt scenario är att utvecklingen i församlingarna inte över huvud taget styrts i egentlig mening, och att deras verksamheter i så fall skulle ha varit — och möjligen är — helt i händerna på omvärldens omständigheter och beslut.

Diskussionen ovan om hur den stora variationen mellan åren i planeringstexterna kan tolkas, har en motsvarighet i textavsnitt som är helt oförändrade under en lång följd av

år. Beror det fenomenet på att texterna bedömts vara perfekta och därför länge fått styra utvecklingen i församlingen, eller kan de ha blivit kvar slentrianmässigt? Min tolkning är att texter som varit kvar i många år sannolikt behandlar ämnen som kyrkofullmäktige och kyrkoherden i någon mening gemensamt bedömt som ointressanta. Därför har de inte behandlats och därför inte heller ändrats. Samtidigt kan man anta att de här ”ointressanta” texterna också bedömts som i någon mening viktiga, vilket har gjort att de funnits med i planeringen år efter år. Min bedömning är att ”effektivitet i kyrkan” är ett sådant ämne. Det har funnits en tanke att frågan sannolikt är viktig, men samtidigt inget intresse att fördjupa sig i den. Det finns möjligen också skäl att fråga sig hur ambitiösa kyrkofullmäktiges ledamöter i genomsnitt varit vad gäller att avsätta tid för planeringsprocessen och i vilken grad de haft intresse och förmåga att arbeta med strategisk, taktisk och operativ styrning. Frågan är faktiskt om de alltid ens gjort skillnad mellan dessa olika perspektiv.

Det finns alltså många frågor kring hur reflekterat kyrkofullmäktige egentligen tagit sig an rollen som strategiska beslutsfattare inom sina församlingar och hur samarbetet med kyrkoherden fungerat i det arbetet. Men jag utgår från att varje års verksamhetsplanering såsom den dokumenterats och arkiverats åtminstone i huvudsak speglar den uppfattning kyrkofullmäktige haft. Samtidigt uppfattar jag att årsnivån sannolikt är ett för kort perspektiv att dra slutsatser ifrån. Det är de längre tendenserna som kan bedömas som uthålliga och relevanta.

4.2. Budget- och siffermaterial

Då jag inledde den empiriska studien gjorde jag en relativt omfattande analys av varje års budgetsiffror. Jag har för varje år beräknat hur summan av kostnaderna för ”Församlingsverksamhet” och ”Begravningsväsende” relaterat till de totala skatteinkomsterna. På samma sätt har jag ställt ”Fastighetsförvaltning” respektive ”Investeringar” i förhållande till skatteinkomsterna. Jag antog att det förstnämnda nyckeltalet i någon mening skulle spegla den relativa tyngden av församlingarnas ”kärnverksamhet”, medan de två andra skulle ge en indikation på hur man hanterat sådana fasta kostnader som inte vore nödvändiga för kärnverksamheten. Jag utgick från att en sådan analys

skulle leda vidare till ytterligare analyser av ekonomin, och att jag skulle kunna visa på hur något slags ”de facto-effektivitet” i de båda församlingarna över tid hängde samman med diskussionen eller debatten om ”effektivitet”. Jag konstaterar nu att jag inte kunnat hitta något spår av effektivitetseffekter i siffermaterialet, och att det inte gav mig några tilläggsindikationer kring rådande kyrkosyn. Jag har därför inte fördjupat mig ytterligare i siffermaterialet, och kommer heller inte att göra någon långtgående analys av detsamma. Jag nämner bara att i Finström-Geta har det förkommit relativt stora fastighetsintäkter tack vare församlingens skogsegendomar, och man har under perioden av ekonomiska skäl också avyttrat fastigheter. De här fenomenen har dock aldrig kommenterats i effektivitetstermer. I Mariehamn har man ingen avkastande egendom av betydelse, men har heller aldrig påpekat detta i budgetarbetet. Ett nyckeltal som jag kom att skapa relativt sent i analysen av Mariehamns församling var summan av ”Allmän förvaltning” och ”Fastighetsförvaltning” i relation till antal församlingsmedlemmar. Tanken var att undersöka om man lyckades bli effektivare i meningen att det som, enligt min definition ovan, inte är kärnverksamhet skulle bli billigare per medlem. Resultatet visar på det motsatta. År 2003 var siffran 73 euro per församlingsmedlem och år 2020 hela 167 euro per församlingsmedlem. Med det här sättet att mäta har alltså den fasta eller åtminstone halvfasta kostnaden för att driva Mariehamns församling i relation till medlemsantalet ökat med nära 130 procent på 18 år, utan att det kommenterats på något sätt. År 2019 var samma siffra i Finström-Geta 116 euro per församlingsmedlem. Finström-Geta är alltså betydligt effektivare än Mariehamn mätt med det här måttet. Och om man beaktar att Mariehamns församling för ut fastighetskostnader till verksamheterna genom internhyror medan detta inte görs i Finström-Geta är den verkliga skillnaden än större.

Jag har också under analysfasen gjort försök att från domkapitlet få långa sifferserier över åtminstone vissa tidsperioder för att kunna analysera utvecklingen i till exempel uttaxering, medlemsantal, nyckeltal etcetera. Det visar sig dock att sådan statistik inte är lättillgänglig. Kyrkans statistik är synnerligen detaljerad per år och ger stora möjligheter till analys per församling eller stift, medan jag inte kunnat hitta tidsserieanalyser på någon meningsfull nivå. Jag kommer också av den orsaken att avstå från att vidare basera min diskussion på siffermaterial, men jag menar att det sätt på vilket kyrkan budgeterar och för statistik är intressant ecklesiologiskt. Dels ger det ett väldigt introvert intryck att samla stora mängder av statistik om varje enskild församling och

jämföra dem sinsemellan, men att inte göra jämförelser över tid. Samma fenomen syns både i församlingarna och på stiftsnivå. Det ger bilden av en kyrka som är sig själv nog, en kyrka som känner sig självklar och egentligen inte ser anledning att befatta sig med utvecklingstrender. Jag menar att varje organisation som fokuserar mycket på detaljer och avstår från att se på utvecklingstrender löper risk att koncentrera sin kraft på relativa oväsentligheter i nuet och missa att ta avgörande strategiska beslut. Ett exempel på ett sådant resonemang som jag hört under min tid i församlingsmiljö lyder ungefär så här: ”Visserligen tappar vi ju medlemmar och det kan nog bli problem på sikt, men vi har ju fortfarande mycket pengar på kontot”. Det skulle finnas betydligt större orsak till framtidstro och optimism om det motsatta gällde: ”Vi har inga pengar nu, men vi får hela tiden nya medlemmar.”

Jag avslutar diskussionen om budget- och siffermaterial med konstaterandet att församlingarna vad gäller just de frågorna sannolikt skulle behöva bli mycket mer strategiska både i behandlingen av framtiden och i analysen av det förflutna. Att vara långsiktig i ekonomiska frågor torde vara lika rätt som att vara dagsaktuell och kortsiktig i diakoni och själavård. Olika typer av frågor kräver helt enkelt olika typer av tidsperspektiv.

4.3. Kyrkosynen över tid

Jag har observerat ett mönster som tyder på en ecklesiologiskt intressant förskjutning, vilken verkar vara just så oreflekterad som Rosenius beskriver i den text som från början fick mig intresserad av det här ämnet. De två studerade åländska församlingarna förefaller utifrån det analyserade materialet att från 70-talet och fram till vår tid ha gått igenom tre relativt tydliga faser, som jag väljer att benämna:

1. Den självklara kyrkan
2. Den ifrågasatta kyrkan
3. Den sökande kyrkan

”Den självklara kyrkan” verkar ha varit just det. De tidiga verksamhetsplanerna ger en bild där församlingen framstår som självklar för lekfolket och som självklar för dem som arbetade i kyrkan. Det självklara kan ha varit olika om man arbetade som präst eller om man var förtroendevald, men likafullt handlade det om just självklarhet. Från de förtroendevaldas horisont verkar församlingen ha varit en självklar institution, som i praktiken varje kommuninvånare också var medlem i. Och verksamheten finansierades med skattemedel på samma sätt som kommunens verksamhet. Det fanns en självklarhet i att tillhöra kyrkan, en självklarhet i att församlingen finansierades av alla tillsammans och en självklarhet i att kyrkan spelade en viss roll i samhället. Det verkar alltså, på basen av den dokumenterade budgeteringen och verksamhetsplaneringen, både i kyrkofullmäktige och hos kyrkoherdarna ha funnits en självklarhet i snart sagt allt som rörde församlingen. Planeringsdokumenten bär under den här perioden inga spår av motsättningar, och avsaknaden av både bilagor till budgeten och allmänna styrdokument ger bilden av att både kyrkans verksamhet och de yttre ramarna för den stod bortom egentlig diskussion. Och det som inte behöver diskuteras är ju i någon mening just självklart. ”Den självklara kyrkan” verkar framför allt ha varit en lokal institution, men inte bara en ”världslig” sådan. Snarare verkar församlingen ha fungerat som något av ett ”totalt sakrament” i sitt närsamhälle, i meningen att man tog lokalt ansvar för de ”andliga” frågorna. Ingenting i materialet tyder dock på att synen på kyrkan som en ”mystik gemenskap” var särskilt stark bland de förtroendevalda eller att man fokuserade på diakoni och mission i någon nämnvärd omfattning.

Det finns ingenting i materialet som tyder på att det förts en dialog om kyrkosyn i någon församlings kyrkofullmäktige under den period då kyrkan framträder som självklar. Däremot kan sådana diskussioner ha förts utan att för den skull dokumenteras just i samband med budget och verksamhetsplanering, men det är just avsaknaden av (dokumenterade) diskussioner eller meningsskiljaktigheter som mer än något annat karakteriserar det förhållningssätt till kyrkan som självklar jag upptäckt. Det självklara diskuteras och ifrågasätts inte. För då skulle det ju inte längre vara självklart.

Så småningom kom dock denna självklarhet att förändras just genom ifrågasättande. Jag har tolkat den period där ”den ifrågasatta kyrkan” framträder som väldigt kort, bara cirka 10 år i början av 2000-talet. Man kan ha invändningar mot det och hävda att kyrkan nog var ifrågasatt långt innan år 2000. Man kan också hävda att kyrkan i vårt land fortsatt är ifrågasatt och att den situationen snarast bara blir allt tydligare. Den här

iakttagelsen grundar sig dock på studiens avgränsade analysmaterial hämtat från två specifika församlingar och den korta perioden när församlingarnas planeringsdokumentation indikerar ett sådant förhållningssätt till kyrkan.

”Den ifrågasatta kyrkan” som tar sig uttryck i församlingarnas verksamhetsplanering är en bild av kyrkan där kyrkan internt fortfarande ser sig som självklar och reagerar på ifrågasättandet utifrån med en kraft som tyder på självklarhet. Själva ifrågasättandet var i sig mångfacetterat. Gudstjänstdeltagarna minskade i antal och det blev vanligare att människor helt lämnade kyrkan samtidigt som de förtroendevalda började ha vissa synpunkter på verksamheten. Oftast var synpunkterna av typen att kyrkan borde bekymra sig om och ta ställning till frågor som var aktuella ute i samhällsdebatten – till exempel jämställdhet, miljöfrågor, drogfrågor och datorisering av verksamheten. ”Den ifrågasatta kyrkan” reagerade genom att försöka göra mer av det man gjort förut. Man ville ha fler byggnader, mer information ut till församlingsmedlemmarna, skapa fler köror, genomföra fler läger etcetera. Jag har en känsla av att ifrågasättandet under den här perioden hanterades lite som ett tillfälligt undantag. Församlingarna märkte att de inte längre upplevdes som självklara av alla, och man ville snabbt återställa sin självklara ställning genom ett antal åtgärder. Innehållet i åtgärderna var olika beslutsfattare kanske i någon mån oense om, men huvudspåret var ändå att försöka korrigera det lilla som uppenbarligen gått fel. Detta gör sig i analysmaterialet påtagligt under en kort och intensiv period under vilken de två församlingarna tydligt går från sin långa självklara fas till den situation man nu befinner sig i, det vill säga att vara ”den sökande kyrkan”.

”Den sökande kyrkan” som tar sig uttryck i församlingarnas verksamhetsplanering är en bild av kyrkan där kyrkan framstår som allt annat än självklar och som också själv nu insett att så är fallet. Trots de åtgärder som vidtogs när kyrkan blev ifrågasatt har ifrågasättandet på inget sätt kommit att minska. Snarare tenderar allt fler människor att lämna kyrkan, och idag förstår man åtminstone delvis inom församlingarna själva att ingenting är självklart för den gamla institutionen. Därför börjar man agera i någon mån desperat, också med användning av sekulära effektivitetstermer och effektivitetsmått. ”Den sökande kyrkan” verkar inte ha någon tydlig riktning och karaktäriseras därför av många både explicita och implicita tankefigurer. Under arbetet med den här undersökningen har jag använt ett ganska stort antal tankefigurer för att försöka förstå och beskriva den kyrka jag upplevt mig se i verksamhetsplaneringen från tidigt 2000-

tal och framåt. Till slut har jag valt ”den sökande kyrkan” som begrepp, och tycker att det kan öka förståelsen för hur kyrkan framträder idag. I det analyserade materialet tycker jag mig se att församlingarna inte ens riktigt vet vad de söker.

Det är inte ens säkert att man söker att vara just en kristen kyrka. ”Den sökande kyrkan” försöker tilltala de människor som säger ”jag är ju inte särskilt religiös, men något tror jag väl på”. Helst vill nog många aktiva i församlingarna tillbaka till det som den självklara kyrkan var. Man vill att alla människor ska vara medlemmar i kyrkan, men det är inte så noga om de sedan är aktiva i verksamheten och vad de riktigt tror på. Därför frågar församlingen ibland hellre människorna vad de vill ha från den än att aktivt förkunna det kristna budskapet, och församlingen vill gärna upplevas som modern och politiskt korrekt. I ”den sökande kyrkan” kan man till och med se en antydning till att församlingens mål nog är att ha så många medlemmar som möjligt, men ungefär med samma logik som det lokala fotbollslaget vill ha så många anhängare som möjligt. ”Det viktiga är inte vad du innerst inne tycker och tänker – det viktiga är att du är med oss!”

Möjligen kan man se att församlingarna – i sitt sökande – levererar en ganska ”romantisk” kyrka som många ”kulturkristna” moderna människor antas föredra. Det viktigaste för församlingen är att kyrkan är en del av firandet av de stora helgerna (framför allt jul och påsk) samt att den ordnar dop, konfirmation, vigsel och begravning, och vid dessa tillfällen ska allt vara som det alltid varit. ”Den sökande kyrkan”, i sin romantiska form, är kanske mer en kulturell relik än en levande mystik gemenskap. Man skulle till och med kunna hävda att församlingen här verkar se sig som en produkt som den kulturkristna majoriteten är beredd att köpa – genom att betala kyrkoskatt. För det ovan sagda talar bland annat det allt mer frekventa användandet av ”församlingsbor” i stället för ”församlingsmedlemmar”. ”Församlingsbor” för tankarna till att människorna som bor inom församlingens område tillhör en passiv målgrupp som man försöker nå. Av det resonemanget följer också att församlingen på något sätt skulle representeras av en aktiv lekfolkselit som tillsammans med de anställda bildar en ”inre krets” med uppdrag bland annat att vända sig till denna målgrupp. ”Församlingsmedlemmar” för i stället tankarna till att varje människa som är medlem i församlingen på något sätt och i någon mening medverkar i, bidrar till och är intresserad av församlingens verksamhet. Undersökningen visar tydligt en förflyttning från medlemstanken till

tanken att "församlingens inre krets" ser "församlingsborna" som i praktiken utomstående.

Men "den sökande kyrkan" verkar också ibland söka efter att komplettera den romantiska bilden med att ta miljöansvar, bekämpa drogmissbruk, vara demokratisk och jämställd, gå i demonstrationståg, skriva insändare, framföra politiska åsikter, ha affärsbokföring, bedriva socialhjälp där kommunen inte räcker till och ha roliga konfirmationsläger. "Den sökande kyrkan" verkar alltid känna sig skyldig när någon utanför dess inre krets säger att "Nog måste väl ändå kyrkan...". I verksamhetsplanernas språkbruk visar det här sig kanske tydligast i att begrepp som "Kristi kropp" och till och med "kristet budskap" fasats ut till förmån för "andlighet" och "sinnesfrid". Det verkar som om man ofta vill nå ut till "församlingsborna" med budskap om stillhet, ro, kärlek och andlighet utan att explicit nämna Jesus Kristus, eftersom man verkar tro att "det finns mer efterfrågan" på det förra än på det senare. "Den sökande kyrkan" vill pröva många olika åtgärder, men sällan långsiktigt, reflekterat, prioriterat och med tydliga målsättningar. Möjligen beror det på att "den sökande kyrkan" mer än något annat också är internt konflikträdd. Jag tycker mig ha sett att konflikträdsla är det som mest influerat och fortfarande influerar all planeringsverksamhet inom "den sökande kyrkan". Inom församlingarna finns företrädare för många olika kyrkosyner och uppfattningar. Minsta gemensamma nämnare för dem som engagerar sig så pass att de blir inblandade i kyrkans planeringsprocess är att de tycker att "kyrkan är viktig och borde vara aktiv". Där slutar ofta den gemensamma synen. Varför kyrkan är viktig och hur aktiviteterna borde se ut är man oense om, och man känner till den oenigheten. Eftersom ingen vill att kyrkan ska splittras eller krympa avstår alla inblandade år efter år ifrån att ta en reflekterad diskussion där olika kyrkosyner skulle vägas mot varandra och man skulle höra varandras argument. I stället planeras församlingarnas verksamhet utan explicita mål, så att alla inblandade kan få tro att det är just deras mål som gäller. På det sättet upprätthålls en ytlig enighet inom församlingen samtidigt som bilden av församlingen och dess verksamhet ute i samhället blir allt otydligare, och den otydligheten leder till färre medlemmar. Färre medlemmar leder till ännu större oro för medlemstapp så budskapet slätas ut ytterligare, varför fler lämnar kyrkan...och så vidare. En sådan ond cirkel tycker jag mig ha kunnat skönja i verksamhetsplanerna ungefär de senaste tio åren.

4.4. Effektivitet i kyrkan

Min föreställning innan denna studie tog sin början var att ”många” tyckte att ”man” inom kyrkan och dess förvaltning strävar efter höjd effektivitet på sådana sätt att kyrkan riskerar att helt förlora sina kärnvärden och sin identitet. Det var en av orsakerna till att jag ville göra den här undersökningen.

Jag har på två olika sätt funnit att det här initiala antagandet var felaktigt. I Mariehamns församling har det inte planerats eller skapats förutsättningar för något effektivitetsarbete under hela analysperioden. I olika former har visserligen just begreppet ”effektivitet” eller olika närbesläktade begrepp genom åren efterlysts eller till och med krävts. Men församlingen har i sin planering aldrig klargjort vad målsättningarna för arbetet är – alltså aldrig tydliggjort vilket värde man vill tillföra samhället, grupper av individer eller enskilda individer. Församlingen har heller inte givit de anställda friheten att använda resurser fritt för måluppfyllelse. Det senare är förstås en självklar följd av att inte ha tydliga mål. Planeringsprocessen har hela tiden i stället fokuserat på att visst arbete ska göras. Och en sådan målsättning kan helt enkelt inte effektivteras. Jämför en hypotetisk målsättning ”Tillred mat i tre timmar. Använd högst 150 €.” mot den lika hypotetiska målsättningen ”Tillred mat så att 12 personer kan äta sig mätta på välsmakande mat. Använd totalt högst 150 € netto, och sträva till att så många behövande som möjligt kan köpa take away-portioner för 2,-/styck”. I det första fallet ska en person sysselsätta sig i tre timmar utan egentliga explicita målsättningar, och utan att göra andra ekonomiska bedömningar än att förhålla sig en begränsning. Det torde inte vara inspirerande att arbeta så. I det senare fallet finns en exakt minimimålsättning i kombination med utmaningen att skapa så mycket extra mat som möjligt för ett gott ändamål. Den som ska utföra arbetet kan därmed känna inspiration i att hitta nya metoder som både förbättrar matkvaliteten, förkortar tillredningstiden och använder billigare råvaror. Man kan med den senare målformuleringen helt enkelt fundera på och arbeta med effektivitet. Ett mått på effektiviteten i det här fallet vore till exempel hur många som kan få köpa hem 2-euro portioner.

I Mariehamns församling har ett effektivitetsarbete helt enkelt inte gjorts, trots att det under många år funnits formuleringar i planeringsmaterialet som antytt att beslutsfattarna tyckt sig se ett behov av ett sådant. Det har tagit sig uttryck i till intet förpliktande formuleringar om bland annat allmän återhållsamhet, mindre slösande och försiktighet vid tillsättande av tjänster. Eftersom målen för verksamhetens värdeskapande inte varit tydliga har organisationen heller aldrig haft möjlighet att föreslå alternativa, kreativa lösningar. I det här ligger grundorsaken till att inget verkligt arbete med effektivitet, enligt min bedömning, gjorts i Mariehamns församling. Utan tydliga målsättningar och begränsningar av resurser i kombination med personlig frihet att fatta beslut kommer det inte att finnas förutsättningar för den typ av kreativitet som leder till höjd effektivitet. Samtidigt behövs ju ingen effektivitet i en organisation som inte har explicita mål. Vi kan igen minnas Alice i Underlandet. Om man inte är på väg någonstans, kan man lika gärna gå vart som helst, och man kan också välja att stå stilla.

I Finström-Geta församling nämns effektivitet över huvud taget inte i planeringsmaterialet. Men jag har ofta haft intrycket att man i praktiken ändå närmat sig arbetsätt som verkat föra i riktning mot just effektivitet. Möjligen beror det här på att församlingen outtalat, och möjligen oreflekterat, haft huvudmålsättningen att alls överleva i en form där man kan fira högmässor regelbundet i församlingens bägge kyrkor och praktiskt klara av de förrättningar som behövs under året. Det verkar som om församlingen med sina måttligare ekonomiska förutsättningar kommit att på ett naturligt sätt göra prioriteringar och i viss mån också ta kreativa beslut för att kunna uppnå vissa konkreta prioriterade mål, till exempel ”en prästtjänst till” eller ”nytt tak på kyrkan i Geta”. Det verkar som om man i den lilla församlingen utvecklat samma typ av effektivitetstänkande som i en väl fungerande familjeekonomi. Det torde ju var mycket ovanligt att man i en vanlig familj skulle svänga sig med begrepp som ”nu måste vi verkligen bli effektivare”, ”nu måste vi öka mätningarna i kärnverksamheten” eller ”vi tillsätter en kommitté för att utreda de ungas önskemål”. Snarare säger man nog vid behov att ”nu har vi inte råd att leva som vi gjort, och måste hitta på en lösning”. Och så kommer man överens om en rimlig lösning som alla berörda kan acceptera. En sådan anda verkar genomsyra Finström-Getas planering, framför allt i tiden efter perioden som ger uttryck för ”den självklara kyrkan”. Det som jag här beskriver som en anda är kanske snarare ett fenomen som brukar beskrivas som ”smådriftsfördelar”, och som jag behandlar något mera ingående nedan.

Jag har alltså kommit fram till att ingen av församlingarna egentligen reflekterat över vad effektivitet betyder eller skulle kunna betyda för kyrkan. Ibland har det lett till att man inte överhuvudtaget tänkt på och arbetat med effektivitet – som i Mariehamns församling. Ibland har det lett till att man av omständigheter tvingats till effektivare lösningar – som i Finström-Geta församling. Och ibland har man oreflekterat tagit in lösningar från näringsliv eller offentlig sektor – vilka per definition sannolikt inte utan modifieringar fungerat väl i en församling, eftersom en sådan varken är ett företag eller en del av den offentliga sektorn.

”Effektivitetsbegreppet innehåller en ordentlig portion psykologi. Värde är nämligen oftast förenat med positiva beslut. Beslut som gläder kunder, anställda och ägare. Produktivitet är däremot oftast förenat med negativa beslut, ofta i form av kapacitetsneddragningar och personalinskränkningar”, skriver Bengt Karlöf.⁶⁶ Det är intuitivt lätt att hålla med om det här. ”Värdeskapande” verkar spontant mycket positivare än ”personalminskning”. Så varför talas det så lite om värdeskapandet och så mycket om personalminskning och andra tänkta produktivitets- eller sparmålsättningar? Och hur speciell är kyrkan i de här avseendena jämfört med dels privat näringsliv, dels den offentliga sektorn?

Jag börjar med den andra frågan ovan. Kyrkan är speciell i förhållande till andra typer av samfund. Vi kan säkert enas om att religion och Gudstro som sådana skiljer sig både från att driva företag med vinstsyfte och att sköta medborgarnas gemensamma angelägenheter i enlighet med lag.

I någon mening torde kyrkan ha en oerhört enkel målbeskrivning att förhålla sig till, nämligen: ”Gå därför ut och gör alla folk till lärjungar: döp dem i Faderns och Sonens och den heliga Andens namn och lär dem att hålla alla de bud jag har gett er.”⁶⁷ Av den uppmaningen följer rimligen att man ska organisera sig för att kunna göra just det Jesus befallt. Kyrkan ska döpa i Jesu namn samt tolka och lära ut hans bud. Det ska göras till alla folk, så mission torde vara centralt och som den helige Franciskus lär ha sagt ”Predika alltid evangelium, och om nödvändigt, använd ord.”⁶⁸ Med det sammanfattas uppfattningen att kristen tro inte bara kan manifesteras genom medlemskap i en församling eller ens genom att gå till gudstjänsten på söndagen. Den visar sig i dagliga

⁶⁶ Karlöf 2009, 20.

⁶⁷ Matt. 28:19 – 20.

⁶⁸ Modéus 2016, 133.

handlingar hos de troende. Vilket också leder tanken till att kyrkan ska ha en diakonal verksamhet. Målsättningsarbetet och diskussionen om värdeskapande borde alltså inte bara vara enkel utan till och med avgjord på förhand för snart 2000 år sedan. Möjligen är det också så det förhåller sig – att kyrkans målsättning och värdeskapande är så klar att den inte behöver diskuteras och planeras. Den verkliga problematiken torde uppstå i vardagen när en församlingsanställd individ ska förstå vilken roll och vilka mål som är just hennes i arbetet med att förverkliga den riktigt stora och oomtvistade (?) målsättningen.

Om vi i stället tittar på resurssidan – människor, pengar och tid – finns en hel del intressant att konstatera. Kyrkan har inga kunder i egentlig mening. Ingen köper någon tjänst, efter att ha gjort en analys av dess värdeskapande i förhållande till priset på tjänsten. Skulle det då betyda att kyrkan är utan konkurrens och fungerar som vilken kommun som helst? Inte alls, faktiskt. Kyrkan har ingen a priori rätt att beskatta invånarna i sitt område. Varje människa måste tillhöra en kommun och därför betala kommunalskatt. Däremot måste ingen människa tillhöra kyrkan. Medlemskapet är frivilligt, och därför är också betalande av kyrkoskatt helt frivilligt. Av det följer att varje människa kan välja att vara medlem i kyrkan exakt på samma sätt som när hon väljer att prenumerera på en tidning eller gå med i vilken förening som helst. Och det påminner onekligen mycket om ett kundförhållande. Alltså har kyrkan en alldeles egen struktur vad gäller att erhålla resurser för sin verksamhet. Kyrkan är inte ett företag med kunder som köper varor eller tjänster. Kyrkan är heller inte ett offentligrättsligt samfund med lagstadgad rätt att beskatta invånare. Man kan visserligen beskatta sina medlemmar, men själva medlemskapet är frivilligt, vilket utgör en mycket stor skillnad jämfört med en kommun. Kyrkan är helt enkelt kyrka, och dess medelsanskaffning är en kvarleva från en tid när kyrkoplikt rådde. Detta är ett faktum som borde diskuteras och som församlingarna måste förhålla sig till.

Att vara kyrka torde också ha den speciella innebörden att dess medlemmar vanligen inte begär ersättning i pengar för att arbeta för dess syften. Visserligen förekommer arvoden bland annat till förtroendevalda, men det torde vara ovanligt att någon väljer att arbeta som förtroendevald i kyrkan just för arvodet. Målsättningen är inte heller att utföra lagstadgade uppgifter för det allmänna bästa. Målsättningen för envar församlingsmedlem torde vara att göra gott och hjälpa församlingen baserat på en inre över-

tygelse att det är rätt. Alltså skulle man kunna anta att en kyrka har näst intill obegränsade resurser av människor som vill bidra till verksamheten. Tid borde inte vara en begränsad resurs för kyrkan. De ovan förda resonemangen kan säkert i en församlings dagliga verksamhet framstå som märkliga och naiva. Jag vill ändå hävda att de är relevanta utgångspunkter för ett resonemang kring vilka resursbegränsningar en kyrka eller en församling de facto har. För det är bara i relationen mellan å ena sidan målsättningarna för värdeskapande och å andra sidan begränsningarna i organisationens resurser som diskussionen om verklig effektivitet kan föras.

Jag har ovan hävdad vikten av att förstå effektivitet som en funktion av värdeskapande och produktivitet, vilket i sin tur är ett mått på hur väl man använder sina begränsade resurser. Jag har hävdad att kyrkan som organisation har sådana grundläggande olikheter med företag att ett oreflekterat övertagande av effektivitetstänkande från företagsvärlden sannolikt inte skulle föra kyrkan rätt i fråga om dess egen effektivitet. Någon skulle förvisso kunna hävda att kyrkan genom sin beskattningsrätt skulle ligga nära kommunal förvaltning och dess mer planekonomiska logik. Jag hävdar att så inte heller är fallet, eftersom medlemskap i kyrkan är helt frivilligt. Därtill kan läggas att kyrkan faktiskt arbetar i en renodlad konkurrenssituation, eftersom andra kristna samfund ofta verkar på samma ort som den Evangelisk-lutherska församlingen och att stor ”konkurrens” också finns från andra religioner samt möjligheten att över huvud taget inte vara med i kyrkan. Kyrkan som ”världslig” organisation är alltså varken företag eller kommun, men har drag av bägge. Kyrkans centrala ”verksamhetsidé” må vara teoretiskt fullständigt klar (som Jesu budskap), men den har å andra sidan i 2000 år varit föremål för många tolkningstvister, och givit upphov till många olika typer av kristna kyrkor.

Alltså kan man konstatera att ett *oreflekterat* anammande av någon eller några typer av sekulärt effektivitetstänkande sannolikt inte kommer att gynna kyrkan och dess sak. Det skulle snarare vara som att ta en medicin som visat sig vara verksam i något djurförsök, och oreflekterat anta att den säkert också fungerar på människor. Samtidigt kan det sägas vara minst lika fel att inte ordentligt reflektera över vilken typ av effektivitet som kyrkan nu behöver, och på vilket sätt den kan mätas, samt vilken kyrkosyn som ligger bakom dels den användning av effektivitetsbegreppet som varit aktuell ute i församlingarna respektive den syn på effektivitet man själv företräder. Jag menar att kyrkan behöver reflektera över och förstå *vad effektivitet betyder för kyrkan* på ett

mycket mer systematiskt sätt än det jag kunnat hitta i de verksamhetsplaner jag studerat. Det arbetet behöver sannolikt vara så centralt att det inkluderar både personal och förtroendevalda. Effektivitet i kyrkan är ett så speciellt begrepp att det förmodligen inte bör behandlas i projektform eller överlåtas åt utomstående konsulter.

4.5. Teologiskt försvarbar effektivitet

Efter att i anslutning till syfte och forskningsfrågor ha diskuterat fenomenet och begreppet effektivitet i förhållande till församlingar och kyrka, vill jag i det följande mer ingående hantera den tredje forskningsfrågan:

- Hur skulle församlingarna på ett teologiskt försvarbart sätt kunna ta sig an arbetet med effektivisering framöver?

Nyckelorden här är förstås ”teologiskt försvarbart”. Vad som är teologiskt försvarbart i den kristna kyrkan har varit föremål för debatt snart sagt under hela kyrkans existens. Jag tror därför att en nyckel till en meningsfull diskussion om effektivitet snarast är att den håller sig på en nivå och kring frågor där teologer inom den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland sannolikt har åtminstone en rimlig enighet. Om diskussionen om effektivitet också blir en diskussion om teologiska tvistefrågor så riskerar den bara att bli ännu ett slagträ i just den teologiska debatten och därmed en förbannelse för kyrkan, snarare än den vitaliseringskraft – och därmed välsignelse – den skulle kunna bli.

”I kyrkan är effektivitet en svordom”, sade en kyrkoherde som jag talat med under den här undersökningen. Och som ofta med många svordomar, verkar det som om varken den som svär eller den som förfäras över svordomen egentligen vet vad den betyder.

Min uppfattning är att en teologiskt försvarbar effektivitet inte är en effektivitet som explicit stöds av teologiska tankefigurer. Någon sådan kan sannolikt inte härledas. En teologiskt försvarbar effektivitet är en effektivitet vars tillämpning inte står i konflikt med teologiska tankefigurer, utan vars tillämpning snarare är neutral i förhållande till sådana och vilken skapar resursmässigt tilläggsutrymme för mer teologi.

Min ambition här är att beskriva olika typer av effektivitetstänkande som ryms inom min definition ovan.

En effektiv organisation eller arbetsprocess skapar ett eftersträvansvärt värde eller resultat med användande av så lite av de begränsade resurserna som möjligt. Effektivitet är ett begrepp som beskriver något mycket positivt. Man får mycket för litet. Man skapar gott med liten insats. Man åstadkommer något utan att bli alltför trött etcetera. Eftersom jag upptäckt att begreppet "effektivitet" både missförstått och missbrukats, och därför kanske blivit avskytt i stället för eftersträvat så är det viktigt att skapa en förståelse för vad begreppets egentliga innebörd är. Ett sätt är att definiera effektivitet som en ren kvot; skapat värde genom använd resurs, och ju högre kvot dess effektivare, det vill säga dess bättre.

Kvotresonemanget ger också en tydlig bild av att effektivitet inte alltid är att öka produktionen av värde och inte heller alltid att minska användningen av resurser. Det är just förhållandet mellan värde och resursanvändning som är det centrala. Om ett sjukhus ger 15 patienter fullvärdig vård med 5 sjuksköterskor, så minskar effektiviteten ifall 11 patienter får fullvärdig vård av 4 sjuksköterskor, medan den ökar om 19 patienter får fullvärdig vård av 6 sjuksköterskor. Det här är ett exempel på en situation där effektiviteten går ner vid kostnadsminskning och upp vid kostnadsökning. Jag väljer det eftersom det kanske vanligaste missförståndet är att kalla kostnadsminskningar, det vill säga resursminskningar för effektivisering. Det missförståndet, i den mån det inte beror på ren illvilja, utgår helt enkelt från antagandet att utfallet (det skapade värdet) är detsamma trots minskad resurstillförsel. Naturligtvis är det ett antagande som inte går att göra generellt.

Ett helt annorlunda felresonemang är att anta att effektiviteten i en verksamhet alltid är absolut konstant. I exemplet ovan skulle det innebära att en sjuksköterska alltid kan ge exakt tre patienter fullvärdig vård, och att det skulle innebära att ett arbetslag på 1000 sjuksköterskor skulle ge exakt 3000 patienter fullvärdig vård. Så är det naturligtvis inte heller. Olika samarbetsformer, olika ledningsstruktur, olika grad av självständighet etcetera, etcetera påverkar hur väl man kan utföra sitt arbete. Det finns ingen given "effektivitetskvot" för något arbete som utförs. Olika sätt att arbeta leder till olika resultat.

För att se ”effektivitet” som något gott behöver man alltså vara intresserad av att skapa ett så stort värde som möjligt utgående från begränsade resurser. Den som bara vill minska resurserna utan att bry sig om vad det har för effekt på värdeskapandet är inte intresserad av effektivitet – utan endast sparsam eller snål. Den som bara vill öka värdeskapandet utan hänsyn till resursåtgång är inte intresserad av effektivitet, utan snarare naiv och helt verklighetsfrämmande eftersom ingen verksamhet på jorden fungerar helt utan resursåtgång, och alla resurser i någon mening är begränsade.

Vi behöver alltså förstå att effektivitet inte alltid betyder att öka värdeskapandet och inte heller alltid att minska resursåtgången. Ibland betyder effektivisering kanske båda dessa fenomen samtidigt, och ibland betyder effektivisering kanske att maximera värdeskapandet utgående från de begränsade resurser som finns eller att minimera resursanvändningen utgående från ett värdeskapande som absolut behövs. Alla sådana beslut är beroende av situation och olika typer av ”politisk” vilja. Men det centrala här är att absolut ingen – oavsett situation eller vilja – egentligen i längden vinner något på en ineffektiv lösning. Att fungera effektivt är per definition bra! Ett effektivt arbetsätt ger den bästa relationen mellan värdeskapande och resursåtgång. Hur mycket värde man vill skapa respektive hur mycket resurs som får gå åt är en sekundär fråga, och en fråga där människor kan ha helt olika uppfattning om vad som är rätt. Men att någon skulle kunna tycka att ett ineffektivt arbetsätt är av godo vore minst sagt häpnadsväckande. För att gå tillbaka till exemplet med patienter och sjuksköterskor skulle det betyda att man hävdar att det inte har någon betydelse hur många patienter som får fullvärdig vård. I och för sig kan det säkert finnas en sådan uppfattning hos någon människa, men den torde vara så ovanlig att den kan bortses ifrån. I praktiken torde människor vilja att så många patienter som möjligt ska få fullvärdig vård. Ändå förekommer det i den allmänna debatten ofta argument som antyder att man tror att det finns en fast effektivitetskvot för vårdpersonal eller att besparingar av olika slag borde göras utan att reflektera över vad de har för effekt på värdeskapandet. Jag har också sett den typen av argument i verksamhetsplanerna som ingått i den här undersökningen. Men jag har sett väldigt lite av sökande av verklig effektivitet.

Jag har tidigare skrivit att jag utgår från att kyrkan anser sin uppgift viktig och menar att man bidrar till att skapa ett stort värde. Något annat vore rimligen inte möjligt när kyrkans uppgift är att berätta för alla människor hur vi rätteligen ska leva på jorden, i vetskap om att Jesus dött för våra synder och återuppstått. Ett större värde går knappast

att beskriva. Och samtidigt vet vi att kyrkan i sin nuvarande form och med sina nuvarande arbetsmetoder tappar medlemmar, vilket i sig torde vara ett problem redan genom att själva värdeskapandet som är grunden för kyrkans existens då minskar. Dessutom leder medlemstappet till minskande ekonomiska resurser, vilket accentuerar att också den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland arbetar med begränsade resurser. För mig har det blivit tydligt under den här undersökningen att det kan vara så att församlingar i praktiken inte över huvud taget arbetar med effektivitetsfrågor – utan snarare ser dem som en svordom – samtidigt som få organisationer har ett så akut behov av att förbättra sin effektivitet som just kyrkan.

På basis av analysen finns det skäl att hävda att församlingar skulle behöva arbeta mycket med frågan om förhöjd effektivitet, och jag vill nu diskutera hur det skulle kunna gå till i praktiken och vilka hinder man kan komma att möta. De analyserade församlingarna arbetar egentligen inte med effektivitet, men säger sig ibland göra det. Kyrkan kommer att behöva vara effektiv, och behöver vara det på sitt eget sätt. Hur skulle det egna sättet kunna se ut?

För att kunna komma fram till kyrkans eget sätt att arbeta med effektivitet måste vi utgå från kyrkans eget innersta väsen. Som jag tidigare tydliggjort är kyrkan inte ett företag och inte heller en del av den offentliga sektorn. Det är viktigt att hålla det här i minnet så att vi inte i något skede oreflekterat utgår från vad ett företag eller en kommun skulle ha gjort om en sådan organisation haft likartade problem som kyrkan har idag. Jag skriver medvetet ”likartade” och inte ”likadana”, eftersom kyrkan är en alldeles egen typ av organisation och därför också har alldeles egna typer av problem.

För att kunna bli effektiv måste varje organisation veta vad dess målsättning är. Om en organisation inte har någon målsättning behöver den förstås inte vara effektiv, men å andra sidan behöver den ju då inte heller existera över huvud taget. Jag antar att någon läsare känner sig manad att hävda att det visst kan finnas utrymme för organisationer utan mål. De kan ju finnas till bara för medlemmarnas trivsel och nöje. Svaret på en sådan hypotetisk invändning är förstås att högsta möjliga trivsel och nöje är en utmärkt målsättning i sig. En organisation med en sådan målsättning skulle säkert sträva efter att uppnå så mycket trivsel och nöje som möjligt inom de ramar den verkar. Den skulle alltså också, utgående från sina mål, eftersträva effektivitet. En annan hy-

potetisk invändning kunde vara att målsättningar inom en organisation inte nödvändigtvis behöver vara tydliga och uttalade. På det vill jag svara att så är det nog ibland inom organisationer som funnits en tid. Men så är det aldrig när en organisation startar. Per definition startar aldrig en organisation utan ett mål. Möjligen är det också så att kyrkan just startade med väldigt tydliga mål, och har verkat så länge att många av dem i praktiken glömts bort. Kvar finns möjligen bara många beslutade sätt att arbeta på, vars syften man inte längre minns. En reflektion jag gjort under undersökningen är just att många arbetsmoment definieras tydligt i allt från kyrkolag till enskilda befattningsbeskrivningar, utan att det är tydligt vilket värde eller vilken nytta som avses skapas genom envar arbetsuppgift. Det verkar alltså som om de undersökta församlingarna har en arbetsuppgiftsfokusering i stället för en målfokusering. Det gör i så fall att ingen har i uppgift att utvärdera huruvida arbetsuppgiften utförs på bästa sätt, eller om den över huvud taget behövs. Fokuserade man i stället på vad som ska uppnås så kunde man kontinuerligt utveckla arbetet mot att snabbare och lättare uppnå målet.

Jag har ovan visat och upprepat att effektivitet är en funktion av värdeskapande och produktivitet. Men för att ytterligare kunna förstå vad effektivitet är på ett sätt som kan användas i praktiken vill jag lite närmare diskutera ett antal begrepp, som jag menar kan missförstås i diskussioner om effektivitet. Min ambition är att för varje begrepp nedan ge en kort teoretisk bakgrund samt en tanke om en möjlig koppling till effektivitet i den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland:

- Att skapa värde
- Produktivitet
- Kostnadsminskning
- Mätning
- Statistik
- Målsättning
- Tydlighet
- Enkelhet
- Arbetsglädje
- Centralisering
- Smådriftsfördelar
- Benchmarking

Att skapa värde

Frågan om att skapa värde är å ena sidan mycket enkel och å andra sidan mycket svår. Det enkla består i insikten att en verksamhet som inte skapar värde för någon redan per definition och semantik är ”värdelös”. Men den stora svårigheten ligger i att definiera ”värde” och ”värdeskapande”. ”Ett glas vatten är både nyttigt och billigt, medan en påse diamanter är onyttigt och betingar ett högt pris.”⁶⁹, skriver Bengt Karlöf i slutet av ett stycke som beskriver att forskare, filosofer och akademiker alltid haft svårt att få grepp om det centrala begreppet ”värde”. Sannolikt beror en del av problemet på att värdet på någonting ofta är olika för olika individer. I sin allra enklaste form är det just det som gör att handel över huvud taget pågår. Det äpple du köper i butiken har helt enkelt ett högre värde för dig än det har för butiksägaren. Det är det som möjliggör att han är villig att släppa ifrån sig äpplet för ett pris som du i din tur tycker är skäligt för dig. Äpplet byter ägare därför att du sätter ett högre värde på det än vad butiksägaren gör.

Värde är inte konstant utan situationsbetingat. En vanlig dag i Åbo anses kranvatten vara gratis, eller åtminstone billigt. Ingen skulle vara beredd att åsätta det ett högt (monetärt) värde. En människa som befunnit sig ett par dagar utan vatten i en öken skulle utan tvekan byta en hel säck diamanter mot en kanna vatten.

Pengar har i sig absolut inget värde. De går inte att äta eller dricka och kan inte heller möta några andra av människans behov. Pengar är endast en ömsesidig överenskommelse mellan människor om hur vi kan göra utbyten av varor och tjänster sinsemellan. Så länge vi alla är överens om att pengar är accepterade som bärare av värde över tid och rum kommer utbyte av varor och tjänster människor emellan att gå smidigt och tryggt. Om vi inte accepterar pengar kommer utbyten att ske som direkta varu- och tjänstebyten eller genom vapenmakt och våld. Pengar utgör alltså inget värde, och är heller inte roten till något ont. De är bara en ömsesidig överenskommelse och ett utbytesmedium. Pengar är snarast roten till allt gott, eftersom man med hjälp av penningväsendet kan göra handel och fria byten mellan människor smidiga. ”Pengar är

⁶⁹ Karlöf 2009, 36.

roten till allt ont” är därför enligt min mening ett uttryck som för tankarna fel. ”Begär är roten till allt ont” vore ett mycket mer rättvisande uttryck.

Skapande av värde för någon kan ske inom ramen för ett ”nollsummespel”, så att den enes vinst alltid motsvaras av någon annans förlust. I riktigt dåliga situationer skapas till och med någons värde genom att någon eller några andra förlorar mer värde än den som vunnit fått. I eftersträvansvärda situationer samverkar människor så att alla inblandade tycker sig få ökade värden. Min uppfattning är att människor alltid borde sträva efter att skapa situationer och sammanhang där alla inblandade personer subjektivt upplever att deras värden ökat. Detta låter som truism, och man kan fråga sig om någon människa verkligen skulle kunna ha en annan uppfattning än den jag framför. Mitt svar är att jag tror att väldigt många människor i sin vardag inte fokuserar på att skapa helheter där alla inblandade får ett ökat värdeinnehav. Snarare tenderar människor att fokusera på att skapa mer värde för sig själva, alldeles oavsett vilket värde som skapas för andra.

Jag har ovan framhållit att skapande av värde är det som driver eller borde driva varje mänsklig aktivitet, men att definierande av värde och värdeskapande i sig är en komplex företeelse. Karlöf sätter fingret på behovet av effektivitet och visar på dess samband med förståelsen av begreppet ”värde”:

En fundamental utmaning inom ledarskap – såväl politiskt som företagsmässigt – är att börja precisera och försöka bestämma värdet av det man framställer och levererar. I många miljöer har jag mött frågan: ’men hur ska jag kunna få reda på vem som värderar det vi framställer?’ Det enkla svaret är att vi alltid värderas. Inom företagandet sker värderingen enligt tydliga kriterier i en resultaträkning. I andra miljöer är utvärderingskriterierna och tidsintervallerna inte alls lika tydliga, vilket å andra sidan ställer höga krav på ledaren eller ledningen. I ökande utsträckning kommer vi i framtiden att behöva besvara frågan: ’hur vet du att din verksamhet är effektiv?’⁷⁰

Den akuta kopplingen till kyrkan ligger i att en del av församlingsmedlemmarna varje år värderar kyrkans verksamhet och kommer fram till att det värde den tillför dem är lägre än det värde de kunde få någon annanstans om de använde sina pengar där. Följden blir att kyrkan erhåller allt mindre pengar och över tid kommer att kunna byta till

⁷⁰ Karlöf 2009, 37.

sig allt mindre varor och tjänster för att använda i den värdeskapande process som kyrkan i någon mening är.

Med det relativt långa resonemanget ovan har jag inte avsett att peka på vare sig vilka konkreta värden en församling bör skapa eller hur de skulle kunna mätas. Men jag har velat peka på att min undersökning visar att de studerade församlingarna inte verkar ha reflekterat över, eller åtminstone inte i verksamhetsplaneringen dokumenterat vilket värdeskapande man velat uppnå. Samtidigt har jag kunnat notera att alltfler människor inte upplever sig få ett tillräckligt värde från kyrkan, och att deras val att lämna församlingen i sin tur leder till resursbrist.

Produktivitet

Produktivitet är egentligen en term som skapades genom industrialiseringen. Det var inom industrin - och utgående från antagandet att det alltid behövs mer varor - det blev aktuellt att försöka producera så många enheter som möjligt av någonting med användande av så lite resurs som möjligt i form av människor, tid och pengar. Den bärande tanken var att göra så många produkter som möjligt så billigt som möjligt. Dessa produkter skulle kunderna köpa och därmed få ett tilläggsvärde i sina liv. De skulle betala så mycket att ägarna till företagen skulle få stora vinster som de i sin tur skulle kunna använda för att byta till sig det som var värdefullt för dem. Man skulle kunna säga att produktivitet är väldigt likt effektivitet om man industriellt framställer varor som det med säkerhet finns en efterfrågan på. Just det antagandet blir dock allt mer sällan korrekt i företagsvärlden, och är enligt min uppfattning mycket sällan aktuellt inom kyrkan. Man kan möjligen tänka sig att en höjd produktivitet skulle vara av godo inom vissa kanslifunktioner och inom fastighetsförvaltningen. Båda dessa kan ha likheter med industri, men innan man börjar arbeta med att höja produktiviteten inom de här funktionerna är det, som ovan visats, bättre att fråga sig vilket värde respektive funktion skapar. Totalt slopande av onödiga arbetsuppgifter är ofta en mycket bättre lösning än att med konstlade medel försöka höja produktiviteten.

För det första bygger alltså produktivitetstänkande på att värdet på det man skapar är klarlagt och säkert, samt att efterfrågan är obegränsad och säker. Så är i huvudsak inte fallet i kyrkan. För det andra bygger produktivetskalkyler på att fördela värde mellan

kunder och företagsägare. Kyrkan har inga kunder och inga ägare. Kyrkan har medlemmar. Därför är ett rent produktivitetstänkande sannolikt sällan tillämpligt i kyrkan.

Kostnadsminskning

Kostnadsminskning är inte en synonym varken till effektivitet eller produktivitet. Den är vad namnet säger – det är en minskning av kostnader. Orsaken till att en organisation vill minska sina kostnader kan vara att de aktuella kostnaderna inte medför sådana nyttigheter som i sin tur höjer värdet för organisationens intressenter. I ett sådant fall kommer kostnadsminskningen att höja organisationens effektivitet och man får möjlighet att använda resurser för annat. I kyrkans fall torde framtida kostnadsminskningar vara föranledda av det enkla faktum att intäkterna minskat, och att de totala kostnaderna därför också måste minska. För att veta vilka kostnader man ska minska behöver kyrkan ha en uppfattning om vilket värde som tillförs medlemmarna genom de olika kostnadsposterna. Att minska kostnader utan att reflektera över vilket värdeskapande som försvinner bedömer jag som ytterst oansvarigt. Att inte minska kostnaderna om och när intäkterna minskar är å andra sidan långsiktigt en omöjlighet. Alltså kommer också ett resonemang om kostnadsminskning, om det sköts ansvarsfullt att leda till ett resonemang om effektivitet, vilket i sin tur leder till att kyrkan behöver reflektera över sitt värdeskapande.

Jag kommer gång på gång fram till att effektivitet utgående från en syn på eftersträvsvärt värdeskapande behöver vara styrande, men jag tror att begreppet effektivitet likafullt tenderar att ha en dålig klang i kyrkan. Jag tror att begreppets dåliga rykte enbart beror på dess felanvändning. Till exempel torde det vara vanligt att någon ledande person kunde säga att ”nu måste vi effektivera den här gruppens arbete, en av fem kommer att få sparken.” En sådan åtgärd har dock ingenting med effektivitet att göra, utan verkar snarast vara utslag av en oreflekterad kostnadsminskning. Om effektivitet var målet skulle den fiktive ledare ovan kunna förklara hur liten minskningen i värdeskapande kommer att vara och i bästa fall även vilket tilläggsvärde som kan skapas i andra arbetsuppgifter av den som nu lämnar gruppen. I en välskött arbetsgrupp skulle dessutom kännedomen om den egna gruppens mål vara så god att gruppen själv skulle anpassa sitt arbete på bästa sätt utgående från de minskande resurserna. Karlöf

kommenterar den negativa klangen i begreppet effektivitet jämfört med fenomenets positiva effekter på följande sätt:

Många frågar sig varför effektivitet ska vara styrande, eftersom det ofta ger intryck av känslökyla och brist på medmänsklighet. Det har dock visat sig att andra ambitioner leder till betydligt sämre resultat. Med resultat avses då inte bara ekonomisk välfärd utan även själsligt välbefinnande och personlig frihet.⁷¹

Mätning och statistik

Karlöf menar att ”det finns få framgångsrika mätsystem – system som skapar motivation och energi för de anställda och faktiskt höjer ambitionsnivån.”⁷² Mätning leder sällan i sig till värdeökning, arbetsglädje eller något annat positivt. I kyrkan vars värdeskapande och arbete i sig torde vara svårsmätbart är det här sannolikt en ännu mer relevant iakttagelse än i näringsliv och kommuner. Visserligen är mätning ibland nödvändig för att veta om man nått sina mål, men mätning är oftast kontraproduktiv om det inte finns något mål att förhålla sig till eller något beslut man vill ha ett konkret underlag för.

Statistik är närbesläktat med mätning. Statistik är i praktiken sammanställningen av mätningar. Om statistik samlas och presenteras utan att syftet är klart finns en överhängande risk att statistiken i sig, lika väl som mätprocessen, kan göra mer skada än nytta. Även om vi kan konstatera att kyrkan inte är en del av den offentliga sektorn menar jag att det resonemang Tom S. Karlsson för om prestationsmått inom ramen för New Public Management belyser den här problematiken väl:

En helt grundläggande förutsättning för att kunna mäta prestationer är att verksamheten ifråga har definierat vad en prestation är och bestämt ett sätt genom vilket detta kan registreras. Med andra ord observeras aktiviteter i verksamheten och kvantifieras med avsikten att möjliggöra uppföljning och utvärdering [...] Själva grunden för prestationsmätning handlar om att inhämta information om den egna verksamhetens förmåga att agera. Information kan därefter användas för att utvärdera detta handlande och bedöma det som bra eller i behov av förändring. Systemet vilar vidare på antagandet om att det finns vissa aktiviteter som ses som nödvändiga och åtråvärda av verksamheten och som vidare kan omsättas i kvantitativa termer.⁷³

⁷¹ Karlöf 2009, 52.

⁷² Karlöf 2009, 140.

⁷³ Karlsson 2017, 67 – 68.

Även om det finns många fördelar med prestationsmätningar – som ökad information och förståelse för verksamheten som bedrivs – uppstår det oundvikligen vissa konsekvenser. En av de mer vanliga konsekvenserna sammanfattas enklast i talesättet ”man får det man mäter”, det vill säga att fokus först och främst riktas mot att utföra prestationer som mäts. Baksidan av myntet är dock att aktiviteter som är svåra att mäta eller vars existens kan vara svår att observera, tilldelas minskad vikt eftersom vi inte mäter och utvärderar det. Analogin att vi endast letar i ljuskäglans sken är här särskilt träffsäker. Detta ställer särskilt stora krav på konstruktion och val av prestationsindikatorer så att de återspeglar verksamhetens syfte och mål, något som visat sig vara särskilt svårt inom den offentliga sektorn.⁷⁴

Det som är svårt inom offentlig sektor är förmodligen ännu svårare inom kyrkan. Kyrkan har därför sannolikt en hel del att vinna på att minska sitt mätande och sin statistikapparat. Det är viktigt att mäta det relevanta, men om man inte är riktigt säker på vad som är relevant att mäta och vilka mätmetoder som är relevanta gör man bäst i att inte mäta någonting. ”När man talar om mätning känner relationsorienterade personer instinktivt en stark motvilja” menar Karlöf.⁷⁵ Det finns anledning att anta att många människor som är verksamma inom kyrkan är relationsorienterade, vilket gör att mätning bör användas mycket försiktigt.⁷⁶ Det troliga är att mätning i sig ofta är ineffektivt i just kyrkan.

Målsättning

Målsättning är närbesläktat med värdeskapande. Målsättning är ett värde en organisation eller en individ avser skapa under en viss tidsperiod. Det är väsentligt att målsättningen är ett värde som ska uppnås, och det är väsentligt att man i efterhand kan konstatera huruvida målsättningen uppnåtts eller ej. En målsättning kan alltså inte vara en aktivitet i sig, och en målsättning kan aldrig vara något som är så omätbart att det är omöjligt att avgöra om man lyckats uppfylla sin målsättning. Det ovan sagda innebär inte att man inom kyrkan inte skulle kunna planera just aktiviteter och inte heller att aktiviteter vars resultat är omätbara skulle vara per definition dåliga.

⁷⁴ Karlsson 2017, 68.

⁷⁵ Karlöf 2009, 147.

⁷⁶ För fördjupning i problematiken ”mätning i kyrkan” hänvisas vidare till Caroline Edlunds avhandling: *När jag får vara ute på fältet dansar jag tango*.

Snarare menar jag att jag noterat att mätbara målsättningar nästan aldrig använts i de verksamhetsplaneringar jag analyserat. Samtidigt konstaterar jag om igen att effektivitet alltid i någon mening är av godo, och att kyrkan sannolikt står inför en tid när den kommer att tvingas prioritera bland sina verksamheter. Att då ständigt ha målsättningarna klara för sig kommer med säkerhet att leda till en bättre framtid än om man väljer att arbeta vidare utan tydliga mål.

Tydlighet

Min erfarenhet som ledare i över 30 år säger mig att det som uppskattas mest av medarbetare och lättast skapar både en god arbetsmiljö och goda resultat är just tydlighet. Ledarens uppgift är att tydliggöra för varje medarbetare vad som förväntas av denne och inom vilka ramar medarbetaren är fri att agera efter bästa förstånd. Tydlighet ger trygghet och utrymme för kreativitet. Min erfarenhet är att alla typer av tydlighet vad gäller mål, begränsningar, tidpunkter, deadlines, förväntningar, syften, roller etcetera är av godo. Min positiva erfarenhet av att vara tydlig i arbetslivet är så överväldigande att jag egentligen inte kan föra en problematiserande diskussion runt det. Vad skulle vara nackdelarna? Hur skulle det kunna skada en organisation eller någon av dess medarbetare att var och en har full och tydlig kunskap om vad som gäller? Men man ska som ledare akta sig för att över huvud taget ge instruktioner om omständigheter som inte behöver instruktioner. Möjligen kan någon ledare förväxla tydlighet med detaljrikedom. Och de begreppen är helt väsensskilda. Min erfarenhet är att ett tydligt ledarskap som lämnar alla detaljbeslut till den som verkligen ska göra arbetet är det som på alla sätt leder till störst värdeskapande.

Det är aldrig kränkande att vara tydlig med en medarbetare när det behövs. Det är mycket mera kränkande att låta en medarbetare sväva i okunskap om något viktigt mål eller någon viktig begränsning. Däremot menar jag att en ledare aldrig ska införa en tydlig begränsning för en medarbetare om han inte samtidigt tydligt kan förklara vilket syfte eller orsak den begränsningen har.

Allt det ovan sagda torde vara sant också inom kyrkan. Själva tydligheten torde aldrig kunna skapa problem. Men möjligen kan en strävan efter tydlighet leda tillbaka till en debatt om vad målsättningarna bör vara, eftersom tydliga instruktioner, mål och ramar utgår från just målsättningar. Och målsättandet kan i sin tur ställa kyrkosynsfrågor på

sin spets. På det sättet är säkert tydlighet ett tveeggat svärd i en kyrka som inte tagit ställning till sina mål. Tydlighet skulle öka effektiviteten och arbetsglädjen, men den skulle också kunna komma att sätta fokus på eventuella latent konflikter.

Enkelhet

”Allting borde göras så enkelt som möjligt! Men inte enklare.” Så lär Albert Einstein ha sagt, och det är den andra erfarenheten från ett långt arbetsliv som jag gärna delar med mig av i ett sammanhang som egentligen handlar om effektivitet. Effektivitet är sällan något som uppnås genom förfinade kalkyler och analyser. Effektivitet är något som uppstår nästan automatiskt i en organisation där medarbetare och beslutsfattare har en tydlig och gemensam bild av mål och resursbegränsningar och nästan ingenting blir bättre av att det kompliceras. Vanligtvis kommer omvärldens villkor att se till att ens verksamhet och dess problem blir alldeles tillräckligt komplicerade. Varje lösning bör därför göras så enkel som möjligt. Det allra enklaste är vanligen att inte göra någonting. ”Laga det inte om det inte är trasigt”, som ett annat känt uttryck lyder. Det enklaste jag kan göra av enkelhet är att inte skriva mer om begreppet som sådant. Samtidigt handlar religion, församling och gudstjänstliv om att hantera de mest komplicerade frågorna i livet och svaren på de frågorna är sällan enkla. Därför finns det inget enkelt svar på hur kyrkan kan ta sig an enkelhet. En tanke vore att låta teologin vara just så komplicerad som den behöver vara, men att i all administration eftersträva enklaste möjliga hantering.

Arbetsglädje

Arbetsglädje är viktigt, men det är mycket sällan ett självändamål i någon verksamhet. Man kan invända att till exempel i en syförening, ett jaktlag eller ett korpffotbollslag är arbetsglädjen själva ändamålet, och så är det kanske. Jag definierar dock verksamheter där arbetsglädje är själva målet som hobbyer.

I aktiviteter som inte är av hobbynatur är det värde som åstadkoms själva målet. Men även om arbetsglädjen inte primärt är målet, så är den alltid en förutsättning för god måluppfyllelse. Arbetsglädje är alltså inte bara en fråga om trivsel och att timmarna på

arbetsplatsen ska avverkas på trevligast möjliga sätt, det är en förutsättning för att arbetet ska utföras effektivt. Min uppfattning är att kyrkan i sin arbetsledning behöver vara uppmärksam just på att arbetsglädje inte är ett mål utan ett medel. Det kan säkert i sin tur verka cyniskt men om man låter arbetsglädje och trivsel utgöra primära mål så får man också i bästa fall bara detta som utfall. I värsta fall får man inte ens det, eftersom meningslöshet kan komma att förstöra den tänkta arbetsglädjen. Om man i första hand tydligt visar vilka mål som ska uppnås och i andra hand behandlar personalen så att sann arbetsglädje råder, så kommer man sannolikt att nå både sina värdeskapande mål och arbetsglädje på ett meningsfullt sätt. En närliggande fråga som kan vara aktuell för kyrkan är vilken kravnivå som kan ställas på en församlingsanställd som har någon typ av personliga problem. En första tanke kan säkert vara att en kristen församling ska utgå från att inte ställa några krav på en medarbetare som säger sig ha stora problem. Men en sådan inställning kan vara kontraproduktiv då den samtidigt kan signalera att den aktuella medarbetarens insatser är oviktiga och det är i sin tur skadligt för både arbetsglädje och prestation.

Centralisering

Centralisering är ytterligare ett av de begrepp som genom åren sannolikt givit effektivitet ett dåligt rykte. Centralisering innebär att något arbetsmoment utförs gemensamt för ett antal olika enheter. Centralisering är ett närbesläktat begrepp till produktivitet, och utgår från att arbetsmoment är så standardiserade att de kan utföras på exakt samma sätt och med samma resultat oavsett från vilken miljö och bakgrund arbetsmaterialen kommer. Centralisering är effektivt i de fall en lokal enhet, till exempel en församling, har så lite av en typ av uppgifter att det i praktiken är omöjligt att anställa någon för en så liten uppgift. Då är det bättre att låta de uppgifterna utföras av någon som centralt gör samma arbete för många likadana enheter. Det är dock viktigt att sådana uppgifter är så enkla att bedömningar inte behöver göras. Olika bedömningar från olika församlingar skulle snabbt göra systemet så komplext att eventuella fördelar med centraliseringen äts upp av byråkrati. Ett annat skäl att centralisera något är i stort sett det motsatta, nämligen att varje fråga av en viss typ fordrar expertkunskap på en nivå som en enskild församling inte kan upprätthålla. Komplicerad juridik kan säkert tjäna som ett bra exempel. Där kan många församlingar med fördel använda en central

resurs. I det fallet blir huvudpoängen att envar församling verkligen litar på sin gemensamma centrala resurs. Om man inte gör det utan ofta begär en andra åsikt kommer kostnaden för den extra kontrollen sannolikt att äta upp centraliseringsvinsten.

I IT-sammanhang har det varit vanligt, speciellt inom offentlig sektor, att man tagit för givet att det är bra för alla parter att dela på IT-system eftersom de tenderar att vara dyra att bygga. Risken med att centralisera sådana system är bland annat att församlingarna själva kommer att sakna egna resurser som kan kommunicera med de centrala IT-experterna, varför systemen riskerar att på grund av svag verklighetsförankring utgöra ett dåligt stöd för den verksamhet de är avsedda att stödja.

Expertfunktioner behöver bemannas med experter, annars förlorar de sin mening. Jurister, ekonomer, IT-experters och andra som har kompetenser vilka efterfrågas inom alla samhällssektorer tenderar att söka sig till arbetsplatser med höga löner snarare än tvärtom. Om kyrkan skulle välja att tillsätta centrala expertorgan och betala marknadens sämsta löner ligger det i farans riktning att kyrkan skulle komma att basera sina beslut på central vägledning från de sämsta yrkespersonerna inom ettvarit yrke. Det vore i så fall en mycket stor nackdel med en tänkt centralisering, och faktiskt en mycket ineffektiv lösning. Ett bättre alternativ vore sannolikt att varje församling för sig i sin lokala miljö köpte de tjänster den behöver av lokala experter. Frågan om ”negativa urval” för kyrkan vid rekrytering till centrala expertorgan är ett för stort ämne att hantera inom den här avhandlingen, men kan tjäna som en tanke för att peka på att centralisering inte på något sätt per definition är en effektiv lösning.

Smådriftsfördelar

Smådriftsfördelar verkar ofta glömmas bort i diskussionen om effektivitet, vilket är märkligt särskilt i kyrkans värld där det förekommer ganska många små församlingar. Jag har ovan hävdade att många tänkta stordriftsfördelar exempelvis vid centralisering i verkligheten sällan leder till de tänkta fördelarna. Om stordriftsfördelar vore en generell regel ens inom företagsvärlden skulle det finnas bara ett företag i varje bransch eftersom det största genom sina stordriftsfördelar skulle slå ut alla andra. Vi vet att så inte är fallet, och det verkar faktiskt inte finnas någon storlek på organisation som per definition skulle vara bättre än någon annan. Organisationer av alla tänkbara storlekar kan vara framgångsrika. Det är naturligtvis stora skillnader i hur ett multinationellt bolag sköts jämfört med en lokal korvkiosk, men mätt i relativ framgång finns det ingenting som säger att den ena storleken skulle vara bättre än någon annan. Jag vill inskräpa det här eftersom det är så vanligt i den allmänna debatten, och särskilt i frågor som gäller effektivitet, att tala om stordriftsfördelar medan man sällan talar om smådriftsfördelar. Jag tror att smådriftsfördelar dessutom kan vara särskilt lämpade för kyrkan. Ett citat från ett gammalt nummer av tidskriften *Chef* kan ge en bild av detta:

Smådriftsfördelarna kräver speciella kommentarer då de ofta är av betydningsfull karaktär och därför inte ingår i en teknokrats kalkyl. Smådriftsfördelar är svårare att mäta och ägnas därför mindre intresse än de är värda. Om smådriftsfördelar inte funnits skulle det bara finnas ett företag i varje bransch eftersom skalfördelarna då skulle vara utslagsgivande för konkurrensförmågan. Följande smådriftsfördelar kan identifieras:

1. Motivation och energi.
2. Kommunikation.
3. Kundanpassning.
4. Optimala processer.
5. Hushållning med resurser.
6. Flexibilitet i personalanvändning.
7. Sjukfrånvaro – arbetsproduktivitet.

Även om smådriftsfördelarna i stora stycken är svåra eller omöjliga att mäta så bör man vara medveten om vilka faktorer som inkluderas och därmed kunna påverka situationen.⁷⁷

Alla de ovan nämnda faktorerna är visserligen hämtade ur ett företags perspektiv, men min övertygelse är att de skulle vara än mer utslagsgivande i en församlingsmiljö. För

⁷⁷ Chef.

ett företag är resultat och målstyrning självklara och då kan ibland de angivna smådriftsfördelarna komma delvis i skymundan. För en församling som behöver arbeta effektivt, men för vilken målsättningsarbete kan vara både svårt och främmande, kan en liten grupp som sinsemellan känner varandra och sina utmaningar och därför på samlad nivå har en intuitiv uppfattning om målsättningar, enligt min uppfattning vara en idealisk lösning. Karlöf pekar också på effektivitet i den mellanmännsliga kommunikationen som en stor fördel för den lilla organisationen:

Kommunikation och styrning är kanske den mest uppenbara smådriftsfördelen, eller omvänt skalnackdelen. I en liten organisation går det åt relativt lite energi och tid för att kommunicera inom verksamheten. [...] De anställdas motivation blir avsevärt högre i mindre företag, beroende på en rad faktorer. [...] I mindre företag märks företagets motgångar och framgångar tydligare, man befinner sig närmare kunderna och betyder mer i förhållande till helheten. [...] Ett av de viktigaste tecknen på den ökade motivationen är att de anställda mobiliserar mer energi.⁷⁸

Organisatorisk flexibilitet är viktigt. [...] I små företag är det naturligt att hjälpa varandra när det behövs – alldeles oavsett vilka arbetsuppgifter man har. [...] Kundvärde ligger betydligt närmare den berörda personalen i mindre företag än i större. [...] Hushållningen med resurser är bättre utvecklad i mindre företag. Man vänder helt enkelt på slantarna en gång till. [...] Processer och helhet blir väsentligt tydligare för människor i små företag än i stora organisationer.⁷⁹

Jag menar alltså att det som ovan beskrivs som sant för ett litet företag troligen är ännu sannare för en liten församling i förhållande till en stor sådan. Även om Karlöf talar om kunder tror jag det är lätt att överföra tankarna till församlingsmedlemmar.

Benchmarking

Benchmarking är ett begrepp inom företagsekonomi och förvaltning som innebär att man utvärderar sin verksamhet kvantitativt och/eller kvalitativt i förhållande till dem som man uppfattar i någon relevant mening har bäst resultat inom ett verksamhetsområde. Visserligen antyder det här igen att kyrkan för att kunna utnyttja benchmarking skulle behöva besluta vad ”bäst resultat” innebär och materialet i min undersökning har inte visat att det skulle vara ett naturligt arbetssätt. Samtidigt tror jag att det vore

⁷⁸ Karlöf 2009, 135.

⁷⁹ Karlöf 2009, 136.

relativt lätt att tänka ut var det finns förebilder - var det finns församlingar vilka som helhet betraktat bedöms fungera bäst eller åtminstone mycket bra. Att besöka, samtala och jämföra sig med någon som man helt enkelt tycker är framgångsrik eller duktig kan vara både lärorikt och inspirerande. Inom företagsvärlden brukar de mest framgångsrika vara ovilliga att dela med sig av sina tankar och arbetsmetoder. Jag utgår ifrån att det i kyrkan snarast torde vara tvärtom. En framgångsrik församling informerar säkert gärna kolleger om hur man arbetar. Bengt Karlöf menar att studerandet av en framgångsrik förebild "flyttar bevisbördan" för om en förändring är nödvändig i den egna organisationen:

Vanligen måste den som vill ändra något bevisa varför ändring ska ske. Med tillämpning av Benchmarking förflyttas bevisbördan till bevararna som i stället tvingas bevisa varför ändring inte ska ske.⁸⁰

Möjligen kan den tankefiguren vara intressant också för kyrkan.

4.6. Kyrkans mål

Så vad är då kyrkans mål? Kan det vara så att i den frågan ligger hela pudelns kärna? De studerade församlingarna verkar helt enkelt inte vara klara över vad deras målsättning eller målsättningar är och om man inte vet vad man vill åstadkomma, eller mera bildligt vart man vill komma, så kan man likt Alice i Underlandet gå vart som helst eller till och med stå still där man är. En annan bild är den av en fotbollsmålsvakt som ställs inför uppgiften att rädda en straffspark. Statistiskt vet man att han skulle rädda fler straffsparkar om han valde att stå still och vänta ut straffskytten. Men nästan alla fotbollsmålsvakter väljer att chansna på att kasta sig åt något håll. Orsaken lär vara att om han misslyckas med att då rädda straffsparken så tycker publiken att han åtminstone försökt. Om han står still och analyserar läget ökar hans chanser att lyckas, men om han misslyckas kommer han att få kritik för sitt bristande försök. Jag menar att man i den här bilden kan se vissa paralleller till den sökande kyrkans försök att hela tiden hitta nya verksamhetsformer, i stället för att stanna upp och fundera på vad huvudmålsättningen egentligen är.

⁸⁰ Karlöf 2009, 104.

Eller är det helt enkelt så att svårigheterna och oviljan att tydligt slå fast kyrkans målsättning bottenar i att beslutsfattarna – möjligen oreflekterat – har olika kyrkosyner? Är det så att kyrkan fastnat i en ändlös debatt om vad meningen med allt är, vad Jesus egentligen menade och hur hans församling i verkligheten bör agera? Operativa eller taktiska målsättningar utgår alltid från det övergripande strategiska syftet, eller borde i alla fall alltid göra det. Men om de som fattar beslut om församlingens planering är oeniga om dess strategiska syfte, så kan en sådan oenighet döljas bakom att inte slå fast några mål alls. Det skulle då implicit antyda att den enda gemensamma kyrkosynen är att kyrkan är viktig och bör vara aktiv. Om detta faktiskt är en gemensam kyrkosyn och den kombineras med en tanke att man inom kyrkans väggar till varje pris bör undvika konflikt och debatt, så kommer ”den viktiga och aktiva kyrkan [utan särskilda mål]” faktiskt sannolikt att uppträda som ”den sökande kyrkan”. Och en anställd i en sådan kyrka kan lätt få i uppdrag att arbeta med vissa förutbestämda uppgifter under viss tid utan att för den skull ha någon särskild målsättning med sitt arbete. I den besluts- och arbetsmiljö som jag här skissar som möjlig och till och med sannolik utifrån mina empiriska iakttagelser är det omöjligt att bli effektiv i enlighet med den definition jag använder i den här avhandlingen.

En första förutsättning för att kyrkan ska kunna hitta en egen väg till effektivitet är därför att på någon nivå enas om vad kyrkan har för roll eller för roller och vad dess syfte eller syften på övergripande nivå är. En sådan gemensam ståndpunkt får dock inte vara en uppräkningslista av alla tänkbara synpunkter i syfte att hålla alla nöjda. I så fall kan man avstå från att göra arbetet. Att prioritera är egentligen inte att välja, utan att välja bort. Det blir tydligt vad som är viktigt först när man tagit bort det som är oviktigt. Jag tror att det här är en oerhört svår övning att göra inom kyrkan, och det är antagligen därför den inte verkar ha blivit gjord åtminstone i de församlingar jag undersökt. Samtidigt vore en sådan process så värdefull att den sannolikt är värd stor möda. Jag menar att när kyrkan som organisation på varje relevant nivå tydligt slagit fast vad dess syfte är och vilket värde den vill skapa så kommer väldigt många vardagsfrågor att relativt smärtfritt och snabbt få sina tydliga svar med ledning av huvudmålsättningarna.

Ett alternativ till att kritisera församlingarna och kyrkan för bristande målsättningsarbete vore att fundera över vilken målsättning som implicit kan utläsas från de åtgärder som de facto planerats. Om kyrkan varit effektiv i sitt arbete torde ju en sådan målsättning också ha förverkligats och möjligen är det inte alls orimligt att hävda att de olika

församlingarnas ledning haft som målsättning att skapa just den typ av församling som nu existerar på respektive ort. Om det varit deras målsättning genom åren och man nått fram till målet nu så får vi konstatera att ledarskapet varit synnerligen effektivt.

4.7. Praktisk, daglig effektivitet

Jag har ovan argumenterat för att ett effektivt arbete förutsätter att de långsiktiga målsättningarna för kyrkans värdeskapande klargörs och tydliggörs. Låt oss utgå från att en församling vill och kan slå fast långsiktiga och tydliga mål för sin verksamhet. Då återstår att i praktisk vardag så effektivt som möjligt förverkliga de uppsatta målen.

Jag menar att verklig effektivitet uppstår då alla som berörs är och känner sig delaktiga i både planering och utförande av arbetet. Delaktighet är i hög grad en omätbar storhet, men i praktiken känner en lyhörd ledare om gruppen hon leder är delaktig eller ej. Och en praktisk mätmetod är förstås att fråga om medarbetarna upplever sig delaktiga i planeringen av sitt eget arbete. Den som säger sig vara delaktig är nog också det, om det inte råder en sådan förtryckande kultur på arbetsplatsen att medarbetaren säger sig vara delaktig av fruktan för repressalier. Men i en sådan kultur vet ju också ledaren att den i verkligheten inte eftersträvar delaktighet, utan snarare lydnad.

Vägen till effektivitet börjar med trygghet. Det är endast i en trygg arbetsgrupp man kan uppnå hög effektivitet. Om arbetsgruppen präglas av till exempel oro för den egna rollens legitimitet, osäkerhet om arbetsuppgifternas mål, arbetskamraternas uppfattning om en själv eller andra sådana faktorer kommer arbetet ofta gå ut på att göra så lite fel som möjligt, med syftet att undgå kritik. ”Att göra så lite fel som möjligt” är nära besläktat med ”att över huvud taget göra så lite som möjligt”. Det säger sig självt att ett sådant förhållningssätt inte leder varken till hög effektivitet eller arbetsglädje. Tyvärr har jag i undersökningen sett exempel på just sådan byråkratisk styrning som leder till otrygghet, minskad arbetsglädje och låg effektivitet. I praktiken innebär de flesta befattningsbeskrivningar just sådana effekter.

I en trygg arbetsgrupp med tydliga mål och stor delaktighet kommer kreativiteten att flöda. Medarbetarna kommer att ge ständiga förslag på hur man snabbare, bättre och

med större glädje skulle kunna nå organisationens mål. De flesta förslagen kommer antagligen inte att vara objektivt sett bra, men ett ständigt flöde av välmenade idéer kommer alltid att leda till en successiv förbättring av all praktik. Idéerna behöver kontinuerligt kontrolleras mot verkligheten i någon form av modell som tar hänsyn till sannolik måluppfyllelse och resursåtgång med avseende på tid, människor och pengar. De idéer som (efter reflektion) verkar leda till att mer eftersträvat värde snabbare kan uppnås med mindre resursåtgång genomförs naturligtvis. Om man inte kommer till ett sådant sannolikt resultat när man funderat på en idé så genomförs den inte. Och att en idé inte genomförs är inte något problem för förslagsställaren, eftersom vi här i grunden förutsätter en trygg arbetsgrupp där alla är trygga i sina roller och förstår att ett rikt idéflöde också innehåller idéer som aldrig kommer att förverkligas.

Den ovan skissade vägen för kyrkan till en sant effektiv och modern kyrka är sannolikt lång, och allt i min undersökning tyder på att kyrkan är en organisation där förändring går långsamt. Man ska i och för sig inte förakta långsamhetens princip i sig. Många gånger kan det vara mycket bra (till och med effektivt) att inte ändra sig ofta utan att reflektera noga inför varje större ändring. Då är egentligen den stora frågan om kyrkan står inför något slags kris eller ej. Det är inte den här avhandlingens huvudsyfte att svara ja eller nej på den frågan men den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland är en organisation som tappar medlemmar kontinuerligt. Kyrkans ”huvudattraktion” högmässan attraherar en väldigt liten del av medlemskåren, och en relativt liten del av medlemskåren framstår som medlemmar ”av passion och övertygelse”. De flesta medlemmarna är det av tradition och vana. Aktuell forskning om de nordiska folkkyrkorna har visat att många församlingar lider av sviktande ekonomi och att det finns en okunskap om kyrkans lära hos den bredare allmänheten (en så kallad ”religiös analfabetism”). Därför menar jag att kyrkan borde agera som en organisation i kris och satsa kraft på sådan förändring som skulle avvärja krisen – på ett effektivt sätt.

4.8. Välsignelse eller förbannelse

Rubriken för den här avhandlingen tangerar frågan huruvida en effektivisering av kyrkans verksamhet utgör ett hot mot dess unika kärnvärden och verksamhet eller om en

effektivering är en förutsättning för att kunna bevara dessa kärnvärden och verksamheter i vår tid.

Mitt svar är att effektivering som sådan kan var antingen det ena eller det andra. Ett oreflekterat införande av effektivitetstänkande som hämtas från näringslivet eller den offentliga sektorn är sannolikt ett hot mot kyrkan och i den meningen en ”förbannelse”. Kyrkan är en unik typ av organisation och tar förmodligen skada av att försöka arbeta med metoder som skapats för helt andra typer av organisationer. Att skapa ett eget system för att som kyrka vara så effektiv som möjligt i att just vara kyrka är sannolikt vad kyrkan behöver idag, och i den meningen skulle ett verkligt effektivitetstänkande vara en ”välsignelse”.

4.9. Vetekornets lag och att förvalta sitt pund

Jag frågar mig till sist om den evangelisk-lutherska kyrkan i Finland kommer att vilja och kunna utvecklas tillräckligt mycket och tillräckligt snabbt från ”den sökande romantiska kyrkan” till den ”moderna, effektiva och självklara kyrkan”. Finns det en tillräcklig krismedvetenhet hos dagens beslutsfattare, och finns det en sådan ödmjukhet mellan människor med olika kyrkosyn att man kan hitta gemensamma lösningar? Utan åtminstone dessa båda kommer inte en ordnad förnyelse att ske. Däremot kommer en förnyelse säkert att ske på något annat sätt. Kanske den nuvarande kyrkoorganisationen måste dö i någon mening, för att kunna återuppstå som något nytt och bättre. Vetekornets lag ”Om vetekornet inte faller i jorden och dör, förblir det ett ensamt korn, men om det dör, bär det rik frukt”⁸¹ kanske kan vara tillämpbar på dagens kyrka. Men jag menar att beslutsfattarna som idag har ansvar för en kyrka med en fortfarande förhållandevis stark ekonomi och majoriteten av befolkningen som medlemmar borde fundera mycket och noga på hur man bäst förvaltar sitt pund.

⁸¹ Joh. 12:24.

5. Sammanfattande slutsatser

Avhandlingens problemformulering lyder: Hur har sekulära ideologier i allmänhet, och mer specifikt förståelser av begreppet effektivitet, påverkat två åländska församlingars verksamhetsplaneringar över tid och hur kan innehållsliga förskjutningar och deras konsekvenser förstås ecklesiologiskt och visa på teologiskt försvarbara vägar framåt?

Mina konkreta forskningsfrågor har varit:

1. Hur har effektivitetstänkande över tid kommit till uttryck i två åländska församlingars verksamhetsplanering?
2. Hur kan de förändringar som över tid skett i verksamhetsplaneringen förstås ecklesiologiskt?
3. Hur skulle församlingarna på ett teologiskt försvarbart sätt kunna ta sig an arbetet med effektivisering framöver?

På den första frågan är svaret tudelat och på sätt och vis väldigt motsägelsefullt. Där begreppet ”effektivitet” förekommit frekvent, har jag funnit mycket få exempel på fenomenet. Där effektivitet inte explicit nämnts har jag däremot funnit många tecken på att just det fenomenet eftersträvats.

I Mariehamns församlings verksamhetsplanering förekommer relativt ofta skrivningar om behovet av effektivitet. Därtill finns många formuleringar som är närbesläktade, eller åtminstone upplevs som närbesläktade, med effektivitet. Exempel på sådana formuleringar är ”ökad rationalitet”, ”sparsamhet och prioritering”, ”bästa möjliga ekonomi” och ”högsta möjliga prestation”. Det sammantagna intrycket av planeringsdokumenten i Mariehamns församling är dock att de här skrivningarna inte lett till förändrade arbetssätt eller faktiska prioriteringar. Avsaknaden av tydliga målsättningar för de olika planerade åtgärderna har givit intryck av att någon egentlig förändring inte eftersträvats, och har i sig omöjliggjort ett praktiskt effektivitetsarbete.

I Finström-Getas planering användes inte begreppet ”effektivitet” explicit. Däremot kan man under vissa perioder uppleva att den faktiska planeringen utgått från dels viljan att åstadkomma något tydligt och mätbart (till exempel ytterligare än präst), dels

en upplevd resursbrist. Sammantaget har det lett till beslut som höjt effektiviteten i meningen att man uppnått sina mål inom befintlig resursram.

Vad gäller den andra frågan kan först konstateras att ”kyrkosyn” som begrepp inte används i planeringsdokumenten, vilket indikerar att de kyrkosyner som ändå råder ofta är oreflekterade och implicita. I planeringsdokumenten har jag samtidigt kunnat avläsa nästan dramatiska skillnader i skrivningar, så att vissa år har det kristna budskapets spridande prioriterats mycket tydligt, medan man under andra år nästan helt fokuserat på en ekonomi i balans. De flesta åren har varit olika typer av kompromisser mellan de här ståndpunkterna.

Jag har tyckt mig kunna ana en ecklesiologisk förskjutning under den här 50-års-perioden, som på sätt och vis är överordnad andra ansatser till systematisering av kyrkosyner, i den meningen att den beskriver hur förhållandet till kyrkan och därmed till alla typer av kyrkosyner har förändrats. Den här förskjutningen sker från ”Den självklara kyrkan”, via ”Den ifrågasatta kyrkan” till ”Den sökande kyrkan”. Egentligen upplever jag att begreppen ovan är självförklarande, men jag gör ändå en ansats till en kort sammanfattning av skillnader jag upplevt i verksamhetsplaneringarna.

I den självklara kyrkans tid finns det ingenting i materialet som antyder att det skulle ha funnits åsiktsskillnader mellan kyrkoherden och kyrkofullmäktige, eller inom kyrkofullmäktige. Materialet är genomgående kortfattat, och egentligen ges inga detaljerade direktiv om någonting. Allt tyder på en situation där alla visste vad som skulle göras, och att snart sagt ingenting behövde diskuteras. Också det faktum att så stor del av kommunens befolkning tillhörde församlingen bidrar till känslan av självklarhet. Jag utgår från att det i församlingen fanns företrädare för alla de kyrkosynsmodeller som Dulles presenterar, och jag utgår från att det fanns alla typer av kristen identitet från ”djupt troende” till ”ointresserad vanekristen” representerad i församlingarna. Men det analyserade materialet kommunicerar i det stora hela en bild av kyrkan, församlingen och dess roll som självklar.

Den ifrågasatta kyrkan återfinns en relativt kort period och karaktäriseras av att planeringen blev mer fokuserad på detaljer och började innehålla skrivningar om att något måste ändras, prioriteras eller just ifrågasättas. Den ifrågasatta kyrkans främsta kännetecken är alltså att allt inte längre var självklart och planeringsdokumenten därför bör-

jade innehålla ställningstaganden av olika slag. Den ifrågasatta kyrkans andra kännetecken är att kyrkans ledning svarade med åtgärder som tyder på en tanke att man nog inte informerat tillräckligt om sin verksamhet och dess värden, och att det måste åtgärdas. Den ifrågasatta kyrkan märkte att vissa medlemmar lämnade församlingen och att dess agerande inte var självklart uppskattat av alla. Men man agerade som om det fanns en väg tillbaka till att bli den självklara kyrkan igen.

Den sökande kyrkan har på något sätt accepterat att medlemsantalet minskar och att högmässan är ointressant för de flesta. Och det verkar som om den sökande kyrkan ofta söker sin inspiration från sekulära teorier och fenomen som diskuteras i allmänhet i samhället. Inom ramen för den sökande kyrkan finns det säkert företrädare för många olika sätt att se på kyrkan och dess roll och den sökande kyrkan verkar inte kunna, vilja eller våga välja en väg eller ställa upp tydliga mål. Därför förändras planeringen ofta från år till år. Ett sätt att tolka den sökande kyrkans agerande är att dess olika aktiva medlemmar med olika kyrkosyner och uppfattningar ändå har ett gemensamt mål – nämligen att hålla ihop församlingen och ha så många medlemmar som möjligt – nästan oberoende av vad deras orsak till medlemskap är.

Vad gäller den tredje frågan är min uppfattning är att en teologiskt försvarbar effektivitet inte är en effektivitet som explicit stöds av teologiska tankefigurer. Någon sådan kan sannolikt inte härledas. En teologiskt försvarbar effektivitet är en effektivitet vars tillämpning inte står i konflikt med teologiska tankefigurer, utan vars tillämpning snarare är neutral i förhållande till sådana och vilken skapar resursmässigt tilläggsutrymme för mer teologi.

Utgående från det ovan sagda menar jag att kyrkan och dess församlingar skulle ha stor nytta av att fördjupa sig i begreppet effektivitet, och inte låta sig påverkas av den negativa klang begreppet ibland - på grund av felanvändning - drabbas av. Effektivitet innebär, som jag genom hela den här avhandlingen hävdar, att skapa så mycket värde som möjligt utgående från de resursbegränsningar man har. Eftersom kyrkan inte är vare sig ett företag eller en del av den offentliga sektorn torde ett oreflekterat anammande av effektivitetstänkande från någon av de sektorerna inte vara optimalt. Eftersom kyrkan har ett synnerligen angeläget ärende och vill skapa närmast omätliga

värden för så många människor som möjligt, men samtidigt tycker sig möta resursbegränsningar i form av tid, pengar och människor, torde det vara ett viktigt arbete för kyrkan att skapa en egen effektivitetssyn.

Käll- och litteraturförteckning

Otryckta källor

Finström

Finströms församling, budget och verksamhetsplanering 1970 – 1984. Församlingens arkiv, Pålsbölevägen 258.

Finström-Geta församling, budget och verksamhetsplanering 1985 – 2020. Församlingens arkiv, Pålsbölevägen 258.

Mariehamn

Mariehamns församling, budget och verksamhetsplanering 1970 – 2020. Församlingens arkiv, Måsvägen 4.

Internetkällor

Chef, nätpublikation <https://chef.se/decentralisering/>

Framtidsutskottets betänkande 1/2017 (Kyrkans framtidsutskotts betänkande).

Ärendenummer DIR/1503/00.01.02/2016KK2014-00276

<https://evl.fi/pressrum/nyheter/-/items/item/12712/Kyrkomotet+beslot+om+atgarder+for+framtidens+kyrka>

Kyrkans statistiktjänst: <http://www.kirkontilastot.fi>

Kyrkoordning: <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1993/19931055>

Nationalencyklopedin: <https://www.ne.se/>

Nordspråk: <https://nordsprak.se/källa/Tage Danielsson/2>

Statistikcentralen: <https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/sv/StatFin/>

Tryckta källor och litteratur

Bibel

2000 Bibelkommissionens översättning.

Brodd, Sven-Erik

2018 ”Pragmatismen som ett kyrkans kännetecken (nota ecclesiae). Om ekonomi, ecklesiologi och kyrkans inre sekularisering.” *-Inomkyrklig sekularisering*. Red. T. Girmalm & M. Rosenius, *Studia Theologica Practica Umensia* 2. Umeå: Umeå universitet 31 - 55.

Dulles, Avery

2002 *Models of the Church*. New York: Doubleday.

Edlund, Caroline

2020 *När jag får vara ute på fältet dansar jag tango!* En organisationsteologisk studie av konkurrerande logiker i kyrklig verksamhet. Åbo: Åbo Akademis förlag.

Ellverson, Karl-Gunnar

2003 *Handbok i Liturgik*. Stockholm: Verbum.

Ett stort under

2017 *Ett stort under*. Plan för konfirmandarbetet 2017: ”att leva inför Guds ansikte” Helsingfors: Kyrkostyrelsen.

Karlsson Tom S.

2017 *New Public Management*. Ett nyliberalt 90-tals fenomen? Lund: Studentlitteratur.

Karlöf, Bengt

2009 *Effektivitet*. Bättre – billigare – snabbare. Stockholm: SIS Förlag

Modéus Martin

2016 *Levande tillsammans med Kristus*. Om en kyrka i rörelse. Herdabrev för Linköpings stift. Skellefteå: Artos & Norma.

Rosenius, Marie

2019 *Spänning och samspel*. En orientering i ecklesiologi och liturgi. Skellefteå: Artos & Norma.

Statistisk årsbok för kyrkan.

2015 *Statistisk årsbok för kyrkan*. Helsingfors: Kyrkostyrelsen.

Vikström Björn

2008 *Folkkyrka i en postmodern tid. Tjänsteproducent i välfärdssamhället eller engagerande gemenskap? Åbo: Åbo Akademi.*

Öljarstrand Anneli

2011 *Den mångtydiga församlingen. Organisering, roller och relationer i spänningen mellan sekularisering och desekularisering. Östersund: Mittuniversitetet.*