

# Kyrkans väg i civilsamhället

Låna inte ogenomtänkt affärsmodeller från näringslivet, lyd inte staten reflexmässigt, utan hitta ett eget sätt att vara idéburen aktör i civilsamhället. Kyrkan kan lära av både miljörörelsen och Sverigedemokraterna, menar Filip Wijkström, docent vid Handelshögskolan i Stockholm.



Filip Wijkström,  
docent i  
företagsekonomi  
med intresse för  
organisationer i  
civilsamhället.

FOTO JOHAN BERGMARK

**V**ÄLKOMMEN ATT FÖR en stund betrakta Svenska kyrkan ur Filip Wijkströms perspektiv. Han är docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm och sedan mer än 20 år en av de ledande i studiet av organisationer i civilsamhället.

Wijkströms forskningsintresse handlar om organisationsstrategier och det något svåröversättliga begreppet *governance*. Det används inom statsvetenskapen för att beskriva hur ett samhälle styrs och förändras. Inom företagsekonomi avser *governance* styrningen av det inre livet i en organisation, det som i detta sammanhang får den att röra sig i riktning mot ”meningen med föreningen”. Filip Wijkström kombinerar båda aspekterna.

**HUR SVENSKA KYRKAN** ska ställa sig till näringsverksamhet, inte minst på välfärdsområdet, har varit föremål för flera inomkyrkliga utredningar och åtskilliga överväganden i kyrkostyrelsen. Efter 15 år i den ideella sektorn är resultatet på nationell nivå hittills”... en dialog- och samrådsprocess med stiftens samt strukturerat erfarenhetsutbyte och kunskapsspridning” (KsSkr 2014:1). På församlingsnivå finns exempel på olika vägval. (Läs mer om detta i Ducatus nr 5, 2014).

I mars beslöt också kyrkostyrelsen att församlingar ska kunna ansöka om pengar ur en pott om fem miljoner kronor, och även få annat stöd, för att hjälpa till med lokaler och mänskligt bemötande i samhällen där stora asylboenden öppnas.

– Det är intressant att se hur Svenska kyrkan utifrån sina portalparagrafer och grunddokument nu orienterar sig i ett förändrat samhälle, säger Filip Wijkström.

Under 1900-talet gavs den offentliga sektorn och välfärdsstaten i allt högre grad ansvaret för välfärd, utbildning och andra viktiga

funktioner. Det skedde genom vad Wijkström beskriver som ett samhällskontrakt som gällt under en stor del av efterkrigstiden.

Men det kontraktet har sedan ett par årtionden återigen omförhandlats och förändringen har delvis gått i motsatt riktning. Den offentliga sektorn öppnar ett antal ”välfärdsmarknader” och bjuder in näringslivet och de idéburna organisationer som orkar och vill, att utföra uppgifter inom vård, skola och omsorg. (Läs mer i Så omförhandlas samhällskontraktet, sid 12).

Som idéburen organisation och sedan år 2000 dessutom formellt en del av det civila samhället är Svenska kyrkan i högsta grad en del av den här förändringen, men enligt Filip Wijkströms iakttagelser, på många håll ännu något oförberedd inför vad det kräver eller vilka möjligheter det öppnar, kanske även motvillig.

– Jag har mött teologiska invändningar mot att se kyrkan som en del av civilsamhället, säger Filip Wijkström. Man vill i stället vara en ytterligare sfär i samhället, ett andligt rum i stället för bara en av flera idéburna organisationer. Men framför allt tycks det råda en vilshenhet om vad den nya rollen i ett nytt samhällskontrakt innebär.

– **DET GAMLA KONTRAKTET** innebar att stat, kommun och landsting skulle sköta vård, skola och omsorg och i det sammanhanget var Svenska kyrkans roll som statskyrka avgränsad till mer individriktad diakoni. När nu välfärden har öppnats för andra aktörer har i alla fall jag inte kunnat se att kyrkan har en samlad strategi för hur man ska ta sig an de frågor som man därmed ställs inför.

Filip Wijkström ser två diken som kyrkan har att balansera mellan. Det ena innebär att gå in i det nya välfärdskontraktet som en kommersiell aktör och på entreprenad driva välfärd på uppdrag

” Det är intressant att se hur Svenska kyrkan utifrån sina portalparagrafer och grunddokument nu orienterar sig i ett förändrat samhälle.

### LÄS OCH LÄR

**Västerås stift i omförhandlingen av det svenska välfärdskontraktet**, Analys av ESF-projektet Aktör för välfärd (Civil Society Reports), författare Curt-Olof Mann, Torbjörn Einarsson och Filip Wijkström. Länk finns på [www.ducatus.se](http://www.ducatus.se), Läsarservice.

**Civilsamhället i samhällskontraktet, En antologi om vad som står på spel** (European Civil Society Press), redaktör Filip Wijkström.

**Välfärdsinsatser på religiös grund, Förväntningar och problem** (Artos & Norma), en forskningsantologi, redaktör Anders Bäckström.

**Stockholm Center for Civil Society Studies**  
Länk finns på [www.ducatus.se](http://www.ducatus.se), Läsarservice.





Kyrkan kan ha en del att lära av andra organisationer i civilsamhället, tror Filip Wijkström.

FOTO: JOHAN BERGMARK

av kommuner och landsting. Det andra innebär att fortsätta agera som en del av den statliga sfär som man nyss lämnat. Man hjälper till att lappa och laga där det gamla välfärdssamhället nu krackelerar, men fortfarande på ett slags uppdrag av den offentliga sektorns aktörer snarare än vägled av egna visioner och de uppgifter som organisationen har.

– Om kyrkan år 2000 hade förstått hur samhället var på väg att förändras kan jag tycka att det hade varit rimligt att man tydligt kommunicerat sin inställning. Det kunde låtit såhär: Nej, det här med att ta över efter välfärdsstaten är verkligen inte kyrkans uppgift, vi borde i stället driva en process för att återföra uppgifterna till den offentliga sektorn. Eller: Det här gör vi gärna, det ligger väl inom ramen för en kristen kyrka i dagens samhälle. Eller: Vi kan tänka oss att ta på oss vissa uppgifter i välfärdssfältet, men bara i krislägen.

– **JAG TROR ATT KYRKAN** skulle kunna lära sig av hur man jobbar i en del organisationer inom miljörörelsen, nykterhetsrörelsen eller varför inte inom Sverigedemokraterna, säger han. De driver var för sig en process mot de etablerade strukturerna i samhället. För att orka med det tror jag att man måste vara fast i sin övertygelse. Är man inte det finns det en risk för att man istället passivt följer med i utvecklingen eller kanske till och med står stilla och avvaktar. I alla fall leder man inte samhällsutvecklingen.

I så fall är risken också stor för att man råkar ut för det som kallas ”mission drift”, en process där organisationen fjärrar sig från sitt grundläggande uppdrag. Praktisk ►

verksamhet och ekonomi riskerar att ta över där de ursprungliga idéerna bakom organisationens existens trängs undan.

– Den intressanta frågan nu är var man inom kyrkan kommer att hämta modellerna och tänkandet för att hjälpa församlingarna att hantera dagens situation när det gäller välfärden. Hur mycket kommer man att gå tillbaka till Bibeln, i teologisk lära, för att hitta riktning och innehåll? Hur mycket kommer man att låna från det världsliga, och då framförallt från näringslivet eller från *New Public Management* som blivit den offentliga sektorns försök att anpassa näringslivsmodeller till sin egen verksamhet?

**EN AV FILIP WIJKSTRÖMS** käpphästar är att man inom både arbetarrörelse och idrottsrörelse har tagit över modeller som utvecklats i företagsvärlden. Diakonen och forskaren Stig Linde har pekat på att managementtänkande inom offentlig sektor även vunnit insteg inom kyrkan. Risker är därmed att kyrkoherden uppfattar sig mer som marknadschef eller VD än som herde.


Med reservation för att det kan bero på hans otränade öra oroar

sig Filip Wijkström för att inte riktigt kunna höra hur den teologiska delen i styrningen av kyrkan har organiserats, det som skulle kunna vara hennes sårart som idéburen organisation. Därför menar han att det finns en poäng med att fokusera på de olika rollerna i kyrkans governance.

– Verksamhetens governance är förstas ingen enkel fråga för Svenska kyrkan att brottas med efter så många århundraden som statskyrka. Just därför är det en förmån för oss att få tillfälle att studera de strukturer och processer som nu växer fram inom organisationen.

– **JAG TROR ATT** Svenska kyrkan kan ha hjälp av att tänka utifrån en tydligare governancemodell, både för sin egen skull och för att bli en tydligare aktör i omvärlden. Det kan till exempel underlätta om man försöker förstå hur det går till när intentionerna förhandlas fram mellan olika "huvudmän" och om man kan fokusera på hur relationen mellan de egna principalerna och agenterna formuleras, fungerar och regleras. (Läs mer i *Bena* upp kyrkans governance, sid 13).

BO SILFVERBERG



” Hur mycket kommer man att gå tillbaka till Bibeln, i teologisk lära, för att hitta riktning och innehåll?

Filip Wijkströms forskningsintresse är organisationsstrategier och governance.

FOTO JOHAN BERGMARK

# SÅ OMFÖRHANDLAS SAMHÄLLSKONTRAKTET

**Det finns en stark koppling mellan idéutveckling i civilsamhället och rollfördelningen mellan samhällets aktörer.**

**FÖRUTOM SVENSKA KYRKAN** är fackföreningsrörelsen och LO, som också utgår från uttryckliga mål och portalparagrafer, en grupp intressanta aktörer. Men man har – jämfört med tidigare och efter två borgerliga regeringar –

i stort förpassats ut i kylan, konstaterar Filip Wijkström.

– Efter att under stora delar av 1900-talet ha uppfattats som ett viktigt samhällsintresse har fackföreningsrörelsen stegvis kommit att definieras om till ett särintresse, konstaterar han.

– Från vänsterhåll verkade det som om man tyckte att systemet var färdigbyggt i och med den stora transformationen från det dåliga 1800-talet till det goda

1900-talet och välfärdsstaten. Det skulle sedan mest räcka att finjustera modellen. Men under tiden, när socialdemokratin körde landet, hade borgerligheten öppet spelfält för att transformera samhället och hämta hem nya modeller från de amerikanska och engelska systemen.

**FILIP WIJKSTRÖM ANSER** att idéburna organisationer och det civila samhället har ägnats för lite uppmärksamhet i den akademiska världen. Man har studerat den offentliga sektorn och det privata näringslivet på olika vis, men under ytan, i civilsamhället, utvecklas de idéer om samhället som en gång kommer att ta över och vägleda





# Bena upp kyrkans governance

Tre centrala frågor om man betraktar Svenska kyrkan ur ett governanceperspektiv:

1

## Hur formuleras och förhandlas huvudmannaintentionerna i Svenska kyrkan?

– SVENSKA KYRKANS governance är ju betydligt mer komplex, men precis som familjen Wallenberg skriver instruktioner till sina bolag eller Sveriges riksdag och regering på olika sätt formulerar sina intentioner, behöver kyrkans huvudmän klargöra vad man vill, till exempel i frågan om kyrkans verksamhet i förhållande till vård, skola och omsorg, konstaterar Filip Wijkström.

Inom Svenska kyrkan finns ett dubbelt huvudmannaskap, organisationen är både teokratiskt och demokratiskt styrd och kontrollerad. På alla nivåer inom organisationen sker ett slags förhandlingar mellan den teologiska och den politiska sfären på olika arenor och i olika dokument. Resultatet blir huvudmannaintentioner som formuleras i till exempel kyrkoord-

ning och församlingsinstruktioner.

– I det demokratiska systemet finns människor som kan svara utifrån exempelvis socialism eller liberalism eller andra handlingsprogram. Som medlem i Svenska kyrkan är det relativt enkelt. Vart fjärde år kan jag transformera mina intentioner genom att gå och rösta på socialdemokraterna, POSK eller något annat, utifrån deras respektive partiprogram och var de står i olika frågor, till exempel när det gäller välfärdens organisering och finansiering. Sedan vidtar den vanliga politiska processen där partierna förhandlar sinsemellan.

– Men i kyrkans fall tillkommer det teologiska benet i förhandlingen, där den demokratiska delen av strukturen i governance ska jämkas samman med den teologiska; här blir det klurigare. Den position man väljer där beror på vilken teologisk syn de olika vigda representanterna, prästerna och diakonerna, har.

oss i framtiden. Offentlig sektor och näringslivet kan ur det perspektivet ses mer som kärn som kommer att fyllas med de visioner och de idéer som så att säga segrar i civilsamhället.

– Anledningen till att vi har ett civilt samhälle är att vi inte är överens om ifall Gud finns eller vilket som är rätt sätt att driva miljöfrågorna. Alla frågor som vi genuint är oense om, eller inte vet hur vi ska driva på bästa sätt, hamnar där. Missbruksrehabilitering, till exempel, bedrivs till stor del fortfarande i idéburna organisationer, trots att en välfärdsstat här i Sverige tar hand om det mesta av vården och omsorgen. Det beror på att vi inte riktigt vet varför Jeppe super och



**Anledningen till att vi har ett civilt samhälle är att vi inte är överens om ifall Gud finns ...**

vad det är som får individen att bestämma sig för att vara nykter.

– **DET KAN VARA** många olika faktorer och människor kan också bli nyktra alldeles på egen hand, vilket innebär att det inte finns någon enkel modell för rehabilitering av missbrukare som den offentliga sektorn kan ta över eller som en privat företagare kan sälja.

Samhällslivet kan beskrivas som en väv av uttryckliga eller underförstådda avtal mellan olika aktörer i samhället, och civilsamhällets organisationer har en central roll i detta.

Samhällskontraktet ändras underhand. Kvinnlig rösträtt är ett exempel,

en stridsfråga som i 1900-talets inledning bland annat samlade socialdemokratiska och liberala kvinnor i Landsföreningen för kvinnans politiska rösträtt. Organisationen upplöstes sedan allmän rösträtt blivit lagfäst genom en grundlagsändring 1921.

– När vi väl har kommit överens om att kvinnor ska ha rösträtt, då kan vi lägga över det ansvaret i en annan del av systemet, i det här fallet den statliga, konstaterar Wijkström. Det behöver vi inte lägga ner mer jobb på, utan civilsamhällets organisationer kan ta itu med nästa fråga. Den kan i stället handla om att förbättra de ekonomiska och sociala villkoren för kvinnor eller något helt annat.

2

### Hur ser förhållandet mellan principal och agent ut?

– **PRINCIPALERNA** ÄR huvudmännens representanter i modellen, agenterna de som ska verkställa. De förtroendevaldas roll är relativt enkel, men kyrkoherden tycks ha en dubbelroll. Hen bär samtidigt både principal- och agentfunktionen. Kyrkoherden ska som representant i det teologiska benet vakta Guds ord i församlingen och som agent vara chef över all verksamhet i församlingen, på uppdrag av de förtroendevalda.

**FILIP WIJKSTRÖM** MENAR inte att kyrkan ska ta över principal-agentmodellen, men vara uppmärksam på den viktiga relation som pekats ut. I traditionell governancelitteratur förutsätts ofta en intressemotsättning mellan principaler (styrelse) och agent (verkställande), där principalernas roll är att kontrollera och övervaka att den som är satt att förvalta verksamheten på deras uppdrag inte främjar sina egna intressen.

Men i många idéburna organisationer finns ofta istället en intressegemenskap mellan principaler och agenter där dessa delar gemensamma värderingar. Principalernas roll blir då, enligt vad som beskrivs som en stewardship-modell, istället att fungera som stöd för agenten. Det finns inom Svenska kyrkan inte automatiskt någon motsättning mellan förtroendevalda och kyrkoherde, man skulle mycket väl kunna tänka sig att de kan dra åt samma håll.

– Även här tycker jag att det är lätt att känna igen det politiska samtalet, men hör inte lika tydligt de fullblodigt teologiska rösterna. Kyrkoherdar som jag talar med ger inte alltid teologiskt uttryckliga svar på frågan vilken av de fyra delarna som kyrkoledningen pe-

kar ut som församlingens uppgift som en viss verksamhet är en del av, varför man har en viss musikverksamhet eller hur Guds rike ska utbredas genom det som de jobbar med just detta verksamhetsår.

– Däremot, när jag jobbade med en utbildning för diakoner i Lunds stift märkte jag en tydlighet och trygghet i deras roll i förhållande till det teologiska. Jag tyckte att de hade ett sätt att tala på som lät som om det vilade på teologisk grund och som utifrån deras vigningslöften handlade om vad de konkret skulle åstadkomma genom sitt arbete.

– **EN HÖGST OVETENSKAPLIG** och grovt generaliserande idé är att skillnaden skulle kunna hänga ihop med att åtminstone äldre präster är mer skolade i det gamla samhällskontraktet (Svenska kyrkan som statskyrka i en välfärdsstat) och en förläggad syn på kyrkoherdens roll. Därmed riskerar de att bli väktare av gamla och delvis inaktuella strukturer.

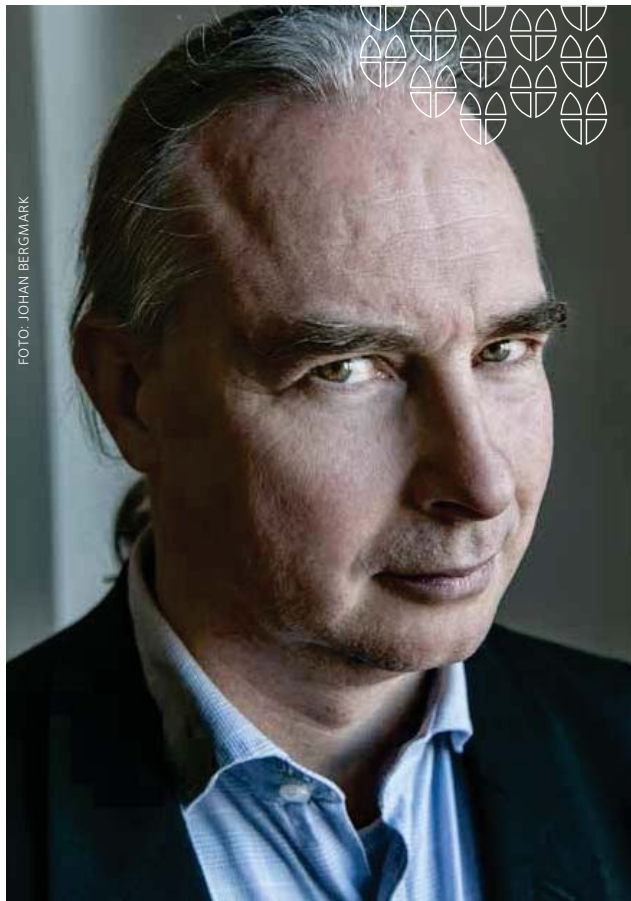
– Diakonerna behövde inte ta den fajten, de skulle jobba med individerna då, de fortsätter att jobba med individerna nu och helt plötsligt finns en omvärld, ett samhälle, som är mer uppskattande inför deras bidrag. Kanske är det nu diakonins tid i Svenska kyrkan?

3

### Var börjar och slutar Svenska kyrkan?

– **VIKTIGT UR ETT** governanceperspektiv är var den organisation som det gäller börjar och slutar. Ett företag eller en offentlig verksamhet är ofta ganska tydligt avgränsade, men Svenska kyrkans gränser är inte tydliga, särskilt inte när det gäller välfärden. Ofta pratar man till exempel inom kyrkan om ”sina” diakoniinstitutioner eller stadsmissioner. I vissa fall är det tydligt en grupp församlingar som är huvudmän för verksamheten, men i

FOTO: JOHAN BERGMARK



Filip Wijkström har under senare år bland annat som följeforskare analyserat Aktör för välfärd, ett projekt inom Västerås stift med finansiering från Europeiska socialfonden och medverkat i antologin Välfärdsinsatser på religiös grund. Han driver tillsammans med statsvetaren Marta Reuter och företagsekonomerna Erik Sjöstrand och Torbjörn Einarsson ett helt nytt forskningsprojekt som handlar om Västerås stift som han leder vid Handelshögskolan.

många fall är det oklart om institutionerna tillhör Svenska kyrkan eller ej. Enligt kyrkoledningen tycks de flesta av de stora institutionerna inte vara del av kyrkan, åtminstone inte i formell mening.

– **DET ÄR CENTRALT** huruvida en verksamhet eller en institution befinner sig innanför eller utanför den enhet för vilken man försöker reda ut huvudmannaskap och relationer mellan principaler och agenter. Annars kan man inte veta var ansvar och befogenheter börjar och slutar och vilken form av ansvar som kan utkrävas. Om exempelvis Bräcke Diakoni eller Stockholms Stadsmission betraktas som delar av Svenska kyrkan så bör man tydliggöra vad detta innebär för såväl kyrkan som för de båda institutionerna i termer av ansvar, befogenheter och kontroll.

” Svenska kyrkans gränser är inte tydliga, särskilt inte när det gäller välfärden.