En framtidsspaning,  
med avstamp i samtalsprocesserna

Föreläsning av Jonas Bromander

10 november 2015

Göteborgs domkyrka

# Inledning

Framtiden kommer aldrig att bli vad den en gång varit och på många sätt är den redan här. Människans bedömning av framtiden förändras och ligger hela tiden allt närmare vår egen samtid. Våra perspektiv blir kortare i vår strävan efter omedelbar behovstillfredsställelse. I dag lever vi med day-trading och kvartalsekonomi, förr tänkte man i generationer framåt för motsvarande ekonomiska överväganden.

Själv studerar jag egentligen inte framtiden, snarare är det nuet eller samtiden som finns i mitt fokus. Men utifrån det studiet försöker jag dra slutsatser om framtiden. Förutsättningarna för framtiden lever vi nämligen med idag. Hur utfallet en gång kommer att bli vet vi inte. Däremot går det att säga vad som är rimliga utfall eller scenarion. På så sätt är det möjligt att skapa strategier för att undvika det oönskade och gynna det önskade. Analysen ger oss helt enkelt beredskap att agera rationellt i dag för att vi ska kunna möta framtiden på ett bra sätt.

Svenska kyrkans förändrade ställning handlar inte så mycket om att kyrkan har förändrats (även om den naturligtvis också har förändrats), utan det som påverkat i högre grad utgörs av omfattande omvärldsförändringar. Den globala ekonomin, människors rörlighet och vår otrohet mot traditionella värden är bara några exempel.

Förr (när stora befolkningsgrupper bodde på samma ställe i generationer) var det lätt att hålla kontakt med enskilda individer genom livscykelns olika faser. Det är inte lika enkelt i dag. Och de aktörer som i dag förmår att bygga livslånga relationer till människor är kommersiella företag som till exempel Apple, McDonalds, Ikea och Facebook. Det finns skäl att fundera över om inte dessa typer av företag är de som i framtiden också kommer att attrahera människors rituella och andliga intresse. Redan i dag erbjuder Ikea bröllop över nätet. På McDonals resturanger i Honkong är det möjligt att gifta sig. Även om det fortfarande rör sig om små trendförskjutningar, förefaller det inte osannolikt att människor inom en ganska snar framtid inte bara kommer att lägga ut bilder och dela erfarenheter på Facebook från dop, bröllop eller namngivningsceremonier. Själva händelsen kommer att äga rum på Facebook, eller på liknande arenor.

Men kyrkan har fortfarande en viktig uppgift. Kanske viktigare än någonsin. Eller som en församling skrev till mig: ”vi fungerar som en brygga mellan det sekulariserade Sverige och de religiösa människor som kommer till oss.”

Den tid vi har tillsammans i dag ska jag försöka identifiera mönster och erfarenheter som ni delat med er av i den samtalsprocess som inleddes i våras. Genom att gifta ihop era samtal med min samtidsanalys kanske det går att generera ett mervärde som i sin förlängning kan användas i ett rationellt och strategiskt utvecklingsarbete framöver.

Det är viktigt för mig att nämna att jag inte har hört samtalen. Jag har bara läst er dokumentation av dem. Därför kan man anta att mycket av det ni pratat om, har gått mig förbi. Min bild av era samtal utgår alltså från vad jag har läst. Inget annat.

Jag kommer att ta fasta på några teman som utkristalliserat sig i materialet. Men jag vill knyta samtalen till andra typer av fakta och även till mina egna reflektioner.

De samtal ni genomfört utgör del 1 av det Dela tro dela liv projekt som leds av nätverket Framtiden bor hos oss. Denna konferens och den här redovisningen hör till del 2. Del 3 kommer att genomföras som uppföljningskonferenser i era respektive stift under 2016. Ni har fått möjlighet att samtala inom fyra olika områden. 1) Rötter och framtid, 2) Konflikter och relationer, 3) mission och ansvar samt 4) Barmhärtighetens rum. Mitt fokus kommer att vara ”rötter och framtid” samt ”konflikter och relationer”. Det verkar nämligen vara de områden ni har pratat mest om. Barmhärtighetens rum och mission och ansvar har ni mer uttryckt som dimensioner i hela ert arbete. Ni har uttryckt er i stil med att ”alla har ansvar för missionen”, och mission ”handlar om att göra berättelsen om Jesus känd genom ord och handling.” Barmhärtighetens rum tar sin gestalt i många av era möten, utan att det för den skull sker i ett faktiskt rum, plats eller tid.

# Församlingarnas likheter och skillnader

Som en metod för att jag själv skulle kunna närma mig ert material, har jag gått igenom lite statistik som rör nätverkets församlingar. Den genomgången har visat på såväl likheter som skillnader och jag tror det kan vara bra om även ni får den bild jag har fått innan vi tittar närmare på era samtal.

Man säger, och det med rätta, att nätverkets församlingar i procent räknat har få kyrkotillhöriga, stora invandrargrupper och pga detta en befolkning med svag ekonomi. Den bilden stämmer, men jag tycker också det är angeläget att lyfta de skillnader som finns mellan nätverkets församlingar.

Det är välbekant att medlemstalet i Svenska kyrkan krymper. Nätverkets församlingar går före. Men kyrkan i övrigt följer helt klart efter. Men bilden visar att det råder ganska stor skillnad mellan era församlingar. Linköping Berga har ett högre medlemstal i dag än vad Skärholmen, Angered och t.ex Bergsjön hade för 20 år sedan. Berga ligger relativt nära rikssnittet.

Diagram 1 Medlemsutveckling i nätverkets pastorat/församlingar

Snittvärde för alla nätverksförsamlingar på 65 procent 1995. Där befinner sig Svenska kyrkan i sin helhet i dag och vi räknar med att medlemstalet för hela Svenska kyrkan landar på 45 procent år 2030, där låg nätverket 2008. Successivt kommer alltså församling efter församling att landa i en likartad strukturell situation som dagens nätverk.

För att orientera mig i det som är nätverkets särart har jag valt att studera en del statistik kring dess socioekonomiska förhållanden. Resultatet av det studiet är att ni å ena sidan på ett relativt gemensamt sätt skiljer er från övriga landets församlingar, men också att era egna förutsättningar varierar sinsemellan. Variationen handlar i hög grad också om att vissa församlingar har en mer homogen struktur medan andra präglas av att grupper med olika socioekonomiska ställning rör sig inom samma pastorat.

Nedanstående diagram bygger på SCB-s registerdata från 2011. De som räknas är 20-64 åringar, inklusive de som studerar. Sysselsättning definieras i detta sammanhang som lönearbete eller studier. Diagrammet är sorterat efter ett mått på ekonomisk standard där det framgår att hushållen i Bergsjön är de med lägst ekonomisk standard och hushållen i Vällingby hör till de mest välbeställda av nätverkets församlingar. Medianvärdet för ekonomisk standard varierar inom nätverket mellan 123 och 221, medan medianen för landets församlingar i sin helhet ligger på 220. Hushållens ekonomiska bärkraft inom nätverksförsamlingarna befinner sig således på en låg till måttlig nivå. Men bland de nätverksförsamlingar som ligger högst hålls det uppe av att det där sannolikt finns befolkningsgrupper med relativt hög inkomst parallellt med att andra har det betydligt sämre.

Att det råder ett linjärt samband mellan sysselsättning och ekonomisk standard är inte förvånande. Bergjösn och Linköping Ryd (i diagrammets vänstra del) har en sysselsättningsgrad på 30-40 procent, medan de i sammanhanget ekonomiskt starka församlingarna ligger på 70 procent. Det kan jämföras med ett rikssnitt på 75 procent. I det här fallet innebär sysselsättning att man antingen studerar eller har lönearbete.

Diagram 2 Sysselsättningsgrad

Poängen med detta resonemang är visa på den socioekonomiska variation som finns i nätverket. Min bild är också att den variationen speglar vad ni lyft som viktigt i era samtal. Även om ni är lika, så skiljer ni er ganska mycket åt.

Innan vi tittar närmare på samtalsprocessen vill jag visa ytterligare en bild som speglar era olika förutsättningar. Föga överraskande korrelerar nationalitet med ekonomisk standard. Födelseland påverkar sysselsättning som i sin tur påverkar ekonomisk standard och naturligtvis mycket annat som har med etablering i ett samhälle att göra.

Noterbart är dock att skillnaden mellan församlingarna inte är dramatisk när det gäller invandring från EU och övriga Norden. Det är snarare andelen immigranter från övriga delar av världen som varierar mellan nätverksförsamlingarna, vilket därmed får effekt för fördelningen av andelen svenskfödda i respektive församling. Det är också detta som framför allt skiljer Sverige totalt från nätverkets församlingar. För landet i sin helhet gäller att 85 procent är födda i Sverige och 10 procent är födda utanför Europa och Norden.

Diagram 3 Födelseland

Att vi i olika hög grad har människor från olika delar av världen runt omkring oss innebär också att vi har olika hög grad av mångfald omkring oss. Ett sätt att beskriva den mångfalden är inte bara att redovisa födelseland och nöja sig med det. Jag tror nämligen man kan få en del tolkningsnycklar genom att studera Ingleharts och Weizels kulturkarta. (www.worldvaluessurvey.org) Kartan illustrerar på ett tydligt sätt att de människor som invandrat till Sverige bär med sig delvis väldigt olika värdegrund. Naturligtvis ska inte kartan övertolkas, men syftet med att visa den är att tydliggöra att just skillnader finns.



Figur 1 Värderingskarta

Inglehart och Welzel menar att det finns två grundläggande dimensioner för att förstå olika nationers kulturella särarter. Den ena dimensionen handlar om **traditionella kontra sekulära** värden. Medan den andra dimensionen stäcker sig på ett kontinuum mellan **överlevnad och självuttryckande (självförverkligande).**

Traditionella värden präglas av betoning av religion, auktoritetstro och starka familjevärden. Sekulära/rationella värden tonar ner religionens betydelse och även auktoriteter. Överlevnadsvärden präglas av ekonomisk och fysiskt välbefinnande. Medan man på den självuttryckande sidan av skalan har större intresse för t.ex. globala frågor.

Sverige befinner sig högst upp i det högra hörnet. Sekulariserade med svag auktoritetstro och värderingar som i hög grad präglas av bland annat global hållbarhet.

De initiala migrationsvågorna till Sverige kom inte sällan från det geografiska och kulturellt nära norden och övriga Europa. Under kriget i före detta Jugoslavien kom man snarare från kartans röda fält, medan den våg av flyktingar vi i dag ser komma till oss har sitt ursprung i miljöer där man är än mer traditionell och därmed också religiös.

Detta är också ett tecken på att Sverige (och övriga världen) blivit än mer globalt. Det som händer långt bort från oss som bor i den här utkanten av världen påverkar oss mer i dag än någonsin.

# Rötter och framtid

*”Om organisationens möjligheter som gemensam kropp. Vad är kyrkan för slags organisation och vad håller ihop oss? När blir organisationen en cementkoloss, och när riskerar den att bli gungfly? Hur ser vägen ut däremellan? Inom varje organisation finns det väktare som håller tillbaka och förkämpar som ivrar för förändring. Hur tänker vi om det, och hur skapar vi förutsättningar för att dela en gemensam förståelse för kyrkans identitet och uppdrag i ett pluralistiskt samhälle med snabba förändringar?”*

(Från informationstexten till samtalsprocessen)

En av de frågor ni hade möjlighet att diskutera benämndes Rötter och framtid. Det blev mycket diskussion om den organisatoriska strukturen inom Svenska kyrkan och på vilket sätt den möjliggör eller hindrar nätverkets församlingar från att vara kyrka i era respektive miljöer. Inledningsvis vill jag lyfta det som möjliggör.

Figur 2 Organisationens styrkor

Flera församlingar har uttryckt att Svenska kyrkan som organisation har stark trovärdighet. Det handlar om att det som skulle kunna kallas Svenska kyrkans varumärke är väl förankrat och mycket stabilt. Detta tycks ni eniga i. Det är en kvalité som inte minst underlättar i samverkan med andra aktörer, kommuner och myndigheter. De behöver inte tvivla på Svenska kyrkans intentioner. Man vet att Svenska kyrkan har goda avsikter.

Den goda ekonomin och inte minst att rikare församlingar kan bidra till fattigare, såväl genom utjämningssystem som fördelningsstrategier i nybildade större pastorat är ytterligare en styrka som flera av er samtalat kring. Stabil ekonomi gör det helt klart enklare att vara långsiktig och uthållig.

Demokratin i kyrkan upplevs också som ett plus. Inte minst ger detta organisationen en fast struktur, vilket uttryckts vara värdefullt när olikartade idéer bryts mot varandra i församlingen. Inte minst när det kommer till olika konfliktsituationer så finns det demokratiska strukturer och även regelverk att hålla sig i och hänvisa till. Ibland har ni uttryckt att religiösa grupperingar vill att församlingen ska ta ställning för deras sak mot andra och att det då är värdefullt att kunna luta sig mot kyrkans demokratiska strukturer.

 Att Svenska kyrkan i sitt väsen bär en internationell prägel skär igenom samtalen på olika sätt. Dels att man ingår i den världsvida kyrkan, dels att man har ett eget internationellt biståndsarbete. Det leder inte minst till trovärdighet bland de befolkningsgrupper som vistas i församlingen.

I samtalen har ni lyft den höga kompetens som finns bland såväl anställda som ideella.

Det här är starka värden som naturligtvis måste värnas och utifrån era samtal skulle man kunna hävda att de fem områdena utgör en grund för Svenska kyrkans organisatoriska identitet i era miljöer. Men min bedömning är att ekonomin och den höga trovärdigheten inte är något för alltid givet. Därför vill jag problematisera dessa områden en aning.

Ekonomin styrs av betalande medlemmar. Så behöver det inte vara i framtiden, man kan tänka sig ett antal alternativa finansieringsformer. Men om vi utgår från hur medlemsstocken ser ut i dag och drar ut förändringar i densamma fram till 2030 kommer utvecklingen att te sig så som beskrivs i Diagram 4. På totalen kommer medlemstalet att understiga 50 procent redan 2025 och 2030 landar det sannolikt på 45 procent. Ni om några vet att det går att vara kyrka med lägre medlemstal än så. Därvidlag är inte detta något problem. Utmaningen ligger snarare i ekonomin.

Diagrammet har två axlar, en för medlemmarnas ålder och en för deras antal. Det är alltså fortfarande en mycket stor organisation. Den mörka ytan illustrerar antalet medlemmar för varje årskull år 2013. Medan den ljusare ytan är en prognos som framtagits på Svenska kyrkans analysenhet av hur många medlemmar Svenska kyrkan kan komma att ha år 2030 under förutsättning att de förändringskomponenter som ligger till grund för analysen utvecklas på ett förväntat sätt.

Diagram 4 Medlemmar 2013 och 2030. Den mörka ytan illustrerar 2013 och den ljusa 2030.

När vi skrivit fram medlemstalet på detta sätt och beräknat hur stora intäkter vi skulle haft i dag om vi haft 2030 års medlemskurva redan nu skulle nivån innebära ett minus på kyrkoavgiftsintäkterna på ca 20 procent. Jag vill påstå att Svenska kyrkan totalt sett har goda möjligheter att klara detta. Det finns stora besparingsmöjligheter och inte minst ett stort antal fastigheter att avyttra. Problemet är att styrkorna inte är jämt fördelade mellan landets pastorat. Allt fler kommer ganska snart att hamna i en kärvare ekonomi medan andra klarar sig bra. Men den stora förändringen inträffar efter 2030. Orsaken till detta är flerfaldig. Då (omkring 2035) kommer dagens låga (och sjunkande) doptal att på ett mer direkt sätt påverka Svenska kyrkans intäkter. De som fyller på i inkomstbringande ålder kommer helt enkelt att vara färre än vad de är i dag. SCB:s prognostiserar också att dödligheten kommer att öka i slutet av prognosperioden fram till 2030. Detta hänger inte minst samman med att den stora 40-talistkullen (där många är medlemmar) i stort sett håller på att dö ut då. Dessutom har de många 60-talisterna gått i pension och därmed fått en lägre beskattningsbar inkomst. Det är den framtiden Svenska kyrkan har att förbereda sig för nu. Den utvecklingen kommer sannolikt att utmana solidariteten mellan Svenska kyrkans församlingar. När de egna uppoffringarna blir allt större för att man ska bidra till ett utjämningssystem, är det inte självklart att man kommer att uppskatta det systemet på samma sätt som i dag.

Ytterligare ett område som ni lyft som positivt med Svenska kyrkans organisation handlar om dess trovärdighet. Begreppet trovärdighet kan naturligtvis stå för mycket men med tanke på att det görs en del studier kring just människors förtroende för olika institutioner är det perspektivet intressant att lyfta fram. Då inte i syfte att underminera eran erfarenhet av att ha högt förtroende, utan främst för att visa att förtroendet inte är en gång för alla givet. Det måste hela tiden återerövras på nytt. SOM-institutet här vid Göteborgs universitet mäter årligen befolkningens förtroende för olika samhällsinstitutioner. Svenska kyrkan är en av dessa.

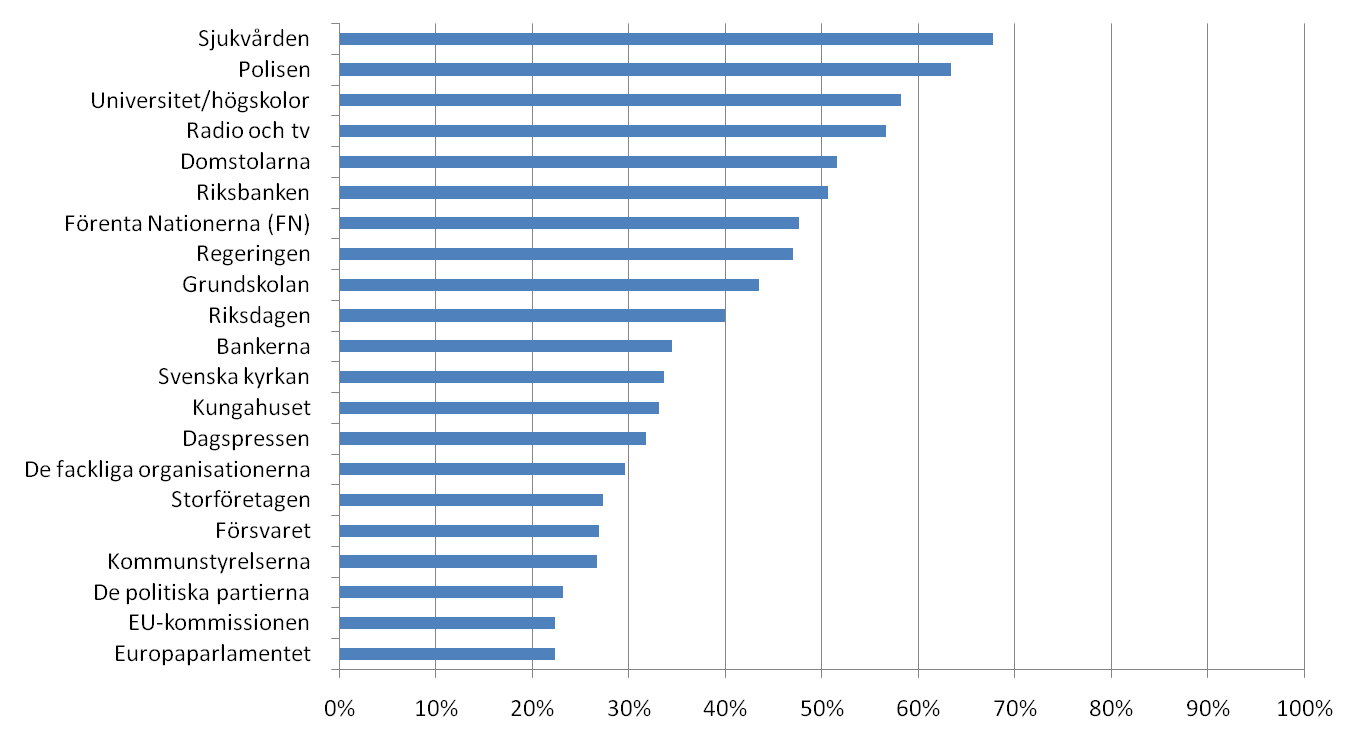


Diagram 5 Institutionsförtroende

Vid 2014 års mätning (insamlingen2015 pågår i detta nu) meddelade 30 procent av den Svenska befolkningen att de har ganska- eller mycket stort förtroende för hur Svenska kyrkan utför sitt uppdrag. Svenska kyrkan placerar sig alltså mellan bankerna och kungahuset. Man befinner sig ganska långt efter polisen och universitet/högskolor, men långt före olika instanser inom EU-organisationen. Rangordningen är naturligtvis intressant, men det är också det faktum att förtroendet för Svenska kyrkan ökade något mellan 2013 och 2014.

Än mer intressant är dock hur de olika alternativen samvarierar. Sören Holmberg vid SOM-institutet har vid flera tillfällen påtalat att de som har sympatier för Svenska kyrkan, också har det för kungahuset och försvaret. Det är ett intressant resultat eftersom det indikerar att förtroendet för Svenska kyrkan framför allt hänger samman med att den en gång i tiden hört till ett etablissemang bestående av korset, kronan och svärdet. Man skulle alltså kunna tolka detta som att det förtroende som i dag finns för Svenska kyrkan bygger på gamla meriter. Det är alltså angeläget att hela tiden återerövra det förtroendet, och nu göra det på nya meriter. Detta håller också på att ske. När jag gjort nya analyser på det senaste materialet framgår att den tidigare kopplingen mellan korset, kronan och svärdet håller på att lösas upp. De tre tenderar att gå i något olika riktning och detta under 2014 när förtroendet för Svenska kyrkan också ökade något. Då gick det också att se att det var några av de grupper som normalt inte förknippas med varken kungahuset eller försvaret som hade ökat sitt förtroende för Svenska kyrkan. Inte minst var det personer på den politiska vänsterkanten. Det är alltså viktigt att fortsätta den kursändring som är på gång, om man nu inte vill tillbaka till den gamla etablissemangskulturen.

## Utmaningar i organisationen

Det känns angeläget att säga att inte alla som diskuterat organisationen har haft något negativt att säga. En församling menar till och med att det inte finns något negativt med nuvarande organisation, åtminstone inte efter det att den nya trätt i kraft 2014. Men några tydliga teman har framträtt.

Figur 3 Organisationsproblem

När man lyfter styrning och ledning som ett problem i detta sammanhang är det inte minst organisationens tröghet som diskuteras. Föga överraskande menar ni att beslutsvägarna är långsamma. Parallellt med detta säger ni att det är bra att kyrkan styrs av förtroendevalda, men att de förtroendevalda saknar viktig kunskap. Vilken typ av kunskap som saknas hos de förtroendevalda framgår inte i dokumenten, utan det blir en fråga att diskutera vidare. Kyrkans hierarkier lyfts också fram som problem i detta sammanhang. Tänk då även in korset, kronan och svärdet som jag diskuterade tidigare. Hierarkierna har vi med oss sedan gammalt.

Snällhetskulturen har ni också pratat om. Det här begreppet hör man talas om ibland. Och jag tror att ni med det menar att det inom organisationen finns en kultur av att ha överseende med problem tills det gått för långt och problemen blivit större än vad de behövt bli om man tagit tag i dem från början. Någon skriver att detta gör kyrkan ”gränslös, uddlös, ansvars-/kravlös”

Ett tredje problem som ni lyft fram handlar om vår historia. Att vi har en lång tradition ger oss trovärdighet, men innehållet i den traditionen är också nationalistiskt. Naturligtvis blir det särskilt problematiskt i mötet med människor från andra länder. Kanske är det så att Svenska kyrkan inte gjort upp med sin historia, på det sätt som många andra organisationer varit tvungna att göra.

Den territoriella strukturen framställs också som ett problem. Jag tolkar era samtal som att denna blir ett tecken på Svenska kyrkans svaga verklighetsförankring.

Den svaga verklighetsförankringen vet jag inte riktigt vad den handlar om, men det verkar som att kyrkans organisation inte riktigt är med sin tid. Inte minst handlar det om den territoriella strukturen, som inte hänger samman med andra strukturer i samhället. Problemen i det här sammanhanget handlar om att det blir samverkanssvårigheter inte minst kommunala instanser. Men också naturligtvis att människor lever sina liv i ett otroget förhållande till sin församlingstillhörighet. Jag kommer att återkomma till detta längre fram.

Avslutningsvis upplevs organisationen skapa problem i förhållande till våra ideella. Samtidigt vill ni ha fler ideella. Men problemet tycks vara rollfördelningen. Ni uttrycker att anställda själva vill utföra jobbet, men också att de ideella förväntar sig att anställda ska utföra arbetet. Det här blir knepigt inte bara i det egna församlingsarbetet. Utan också i samverkan med andra aktörer som bygger sin verksamhet på ideellt engagemang mer än vad svenska kyrkan gör. Den relationen blir asymmetrisk, där Svenska kyrkan med lätthet kan gå in med pengar och personal men med samma engagemang.

De två sista områdena vill jag gärna fördjupa resonemanget kring. Att den territoriella strukturen står i vägen för mycket och att kyrkan därmed inte anses verklighetsförankrad har naturligtvis sina rimliga förklaringar. Det handlar om vår tradition. Likaså är jag övertygad om att organisationen skulle kunna präglas av en starkare engagemangskultur. Dessutom skulle man kunna utvecklas för att på ett bättre sätt skapa förutsättningar för ideella krafter att utvecklas.

De senaste 150-200 åren har det svenska samhället förändrats dramatiskt., inte minst organisatoriskt. I jämförelse med förändringstakten i samhället i övrigt har Svenska kyrkans församlingsstruktur varit relativt konstant. 1952 års storkommunreform innebar att rikets indelning gick från 2498 till 1037 borgerliga kommuner. En ny kommunindelning genomfördes 1974. Då minskade man från drygt 1000 till 278 kommuner. Sedan dess har antalet kommuner ökat en aning och ligger nu på 290. Svenska kyrkan påbörjade sin process som kan liknas med storkommunreformen ganska precis 50 år efter (år 2001).

Under den period då kyrkan var som mest organisatoriskt verklighetsförankrad hade vi ett enhetssamhälle. Under 1800-talets sista hälft var de flesta i Sverige sysselsatta inom jord- och skogsbruk. De som kom från andra länder fick anpassa sig till mallen så gott det gick. Då var kyrkan placerad mitt i byn. Successivt börjat människor flytta in i städerna och nya typer av organisering tog fart.

Svenska kyrkan har i hög grad format sina traditioner och sin organisation i skiftet mellan bondesamhälle och industrisamhälle. Mycket av detta finns kvar i dag och det är därför inte särskilt förvånande att delar av den organisatoriska strukturen inte känns verklighetsförankrad, eller i fas med samtiden. Svenska kyrkan bygger mycket av sin organisation på den territoriella församlingsstrukturen, men för den enskilda människans vardagsliv är församlingsgränser en ickefråga. Vi bor i en församling, jobbar i en annan, barnen går i skola i en tredje och deras fotbollsträning äger rum i en fjärde etc. Här finns sannolikt utmaningar för framtiden.

Forskning har visat att många människor kan tänka sig att göra en ideell insats inom ramen för Svenska kyrkans verksamhet. Detta framkommer bland annat i rapporten Nyckeln till Svenska kyrkan 2015) Andelen är så pass stor att om dessa också skulle bli engagerade kommer svenska kyrkan att förändras på ett radikalt sätt i förhållande till i dag. Utmaningen innebär att man inte ska förvänta sig att människor mer än undantagsvis självmant söker sig till kyrkan för ett få göra ett handtag. Likaså är det inte självklart att de uppgifter man skulle vilja göra faktiskt erbjuds av kyrkan. Därtill räcker det inte med att erbjuda ”rätt” verksamhet, det krävs också en organisation för att ta hand om dem som faktiskt vill engagera sig. Om Svenska kyrkan vill stärka det engagemangskulturen krävs att de som i dag är anställda på ett mycket tydligare sätt än i dag går in och jobbar med såväl rekrytering som ledning av ideella. De anställda är många och man kan tycka att i takt med att mycket av Svenska kyrkans verksamhet successivt minskat i omfattning, borde det i dag finnas utrymme för annat. Självklart arbetar många redan i dag med att engagera ideella krafter, men det finns en underutnyttjad potential.

Ett antal givna utvecklingsområden har identifierats i 2015 års Kyrkbuss, en undersökningsserie som årligen genomförs av Svenska kyrkans analysenhet. Där ställdes nämligen frågor om befolkningens intresse för att engagera sig ideellt inom Svenska kyrkan. För att ge en bild av inom vilka områden Svenska kyrkan har som störst utvecklingspotential när det gäller rekrytering av nya ideella har jag jämfört inom vilka områden dagens ideella arbetar och inom vilka områden de som vill engagera sig skulle kunna tänka sig att bidra. Ett mått för detta har erhållits genom att subtrahera procenttalen för dagens engagemang med procenttalen för det önskade engagemanget. Det ger en tabell enligt nedan. Områden som fått ett positivt tal indikerar en större andel engagerade (av de engagerade) än vad som skulle vilja gå in i engagemanget. För de negativa områdena råder motsatt förhållande.

Utifrån en sådan analys framträder kyrkans diakoni som ett speciellt utvecklingsområde. Det handlar om att fokusera på kyrkans sociala arbete, barn och unga och olika typer av påverkansfrågor så som Fair Trade, asyl och migration.

Diagram 6 Ideella utvecklingsområden

En rimlig tolkning då man jämför områdena med tabellens mest negativa och positiva värden är att de skiljer sig åt på ett strukturellt plan. Såväl kyrkopolitik, gudstjänster som musikverksamheten har såväl tradition som form att gå in i som ideell. Därtill finns stora personalgrupper inom dessa områden. Inte direkt inom kyrkopolitiken, men många anställda bereder möjlighet för de förtroendevalda att kunna verka. Kyrkopolitiken är också per definition formaliserad, det finns en ordning för hur många och på vilket sätt man ska engageras. Samma sak gäller i hög grad gudstjänsten med sina former och tydliga områden för ideellt engagerade. Inom musiken handlar det i hög grad om körtraditionen som är tydligt formaliserad, men också musikalisk medverkan i gudstjänsten bär på former som underlättar engagemanget. Denna formalisering och personaltäthetgör det sannolikt enkelt för såväl anställda och ideella att veta sin uppgift och vilken förväntan som finns.

Tabellens utvecklingsområden är inte alls strukturerade på samma sätt. Visserligen finns det besöksgrupper inom diakonin och internationella grupper som arbetar med påverkansfrågor etc. Men dessa områden har inte på långa vägar samma strukturella bärkraft som gudstjänster, körer och kyrkopolitiken. Naturligtvis finns det mycket väl fungerande frivilliggrupper och ideella, inom såväl påverkansfrågor som diakoni och ungdomsverksamhet. Men poängen är att deras sammansättning kan vara ganska lös och flyktig. När det gäller främst det diakonala området finns det betydligt mindre anställd personal än vad det gör för t.ex. gudstjänster och musikverksamhet.

Vill man, som nätverket tycks önska, underlätta samarbetet med de ideella skulle man kunna hävda att det krävs tydligare former och fler anställda som leder de ideella.

# Friktionsytor

*”Vad gör vi när religiösa konflikter i andra delar av världen hittar hit och tar plats i våra församlingar? Hur förhåller vi oss till Svenska kyrkans identitet som en liberal och jämställd kyrka i relation till kristna i våra församlingar, där mer konservativa och hierarkiska värderingar dominerar? Hur kan vi ha en relation med andra religiösa samfund när värderingar kolliderar? Vad händer när romska EU- migranter tar plats i den lokala församlingen på olika sätt? ”*

(Från informationstexten till samtalsprocessen)

I materialet har det varit möjligt att identifiera ett antal friktionsytor som kommer till församlingen just på grund av att världens konflikter blir mer påtagliga hos er än på många andra ställen inom Svenska kyrkan. Konflikterna är aldrig endimensionella och konfliktnivån befinner sig också alltid på en skala. Den löper från att det finns olika uppfattningar till att det blir en uttalad konflikt. Ett givet tema i flera av era berättelser är att många i invandrargrupperna undviker konflikter. ”varför prata om det som är svårt då blir det bara konflikt”. Lite på temat ”varför väcka den björn som sover?”. Jag har valt att kategorisera materialet vad jag läst in som olika typer av konfliktytor, eller friktionsytor som jag valt att kalla dem.

Figur 4 Friktionsytor

De ytor som blivit tydligast tycks handla om dem ni kallar gammelsvenskarna. Det är etniska svenskar med långt engagemang i församlingen och som upplever att det är för mycket som förändras på kort tid. Men det gäller inte enbart engagerade församlingsmedlemmar. Ni har också konstaterat att det förekommer rasistiska uttalande bland personalen. Min bild är att just dessa konfliktytor är som tydligast i de pastorat/församlingar som har en differentierad befolkning. Men det här är naturligtvis samma konfliktyta som vi ser i hela samhället i dag och det vore konstigt om den inte hittade in i Svenska kyrkan också. Samtidigt kommer det sannolikt att bli allt vanligare att fler församlingar än nätverkets kommer att uppleva detta i allt högre grad framöver.

Att det i dag finns en tydlig polaritet mellan muslimer och kristna har också framträtt i era samtalsdokument. Framförallt handlar det om de kristnas kritik och förakt för de muslimska grupperna. Den här friktionsytan menar flera har blivit allt tydligare sedan islams radikalisering. Problemet är i detta sammanhang inte enbart den faktiska konflikten, utan också att Svenska kyrkan framstår som naiv. Flera av er har uttryckt att det under senare år har blivit svårare att genomföra religionsdialog.

Ytterligare en friktionsyta är den som äger rum inom den kristna familjen. Här ställs de teologiska frågorna på sin spets. Samtidigt uttrycker någon att de mest fundamentalistiskt kristna kommer inte till Svenska kyrkan, så problemet är mindre än vad det skulle kunna ha varit.

Kanalen för att tydliggöra dessa friktionsytor tycks främst vara barn och unga. De säger saker som de hört från sina föräldrar och släktingar helt ocensurerat.

Min bild är att dessa friktionsytor med stormsteg kommer till många andra av landets församlingar och då är det naturligtvis extra viktigt att lära av hur ni hanterat situationen.

## Att behålla sin identitet

En av diskussionsfrågorna handlade på vilket sätt församlingarna förmår att behålla sin identitet då man möter den typ av konflikter som ni gör. Resonemanget kom att handla mycket om hur de olika konfliktsituationerna hanteras. I det perspektivet blev jag lite förvånad. Jag trodde nämligen att ni skulle hänvisa till någon slags metod och jag misstänker att sådana egentligen finns, men att de inte är formaliserade. Däremot skulle man kunna säga att ni hänvisar till olika komponenter som helt klart kan utgöra delar av en formaliserad metod.

Figur 5 Att behålla sin identitet

Utgångspunkten i ert resonemang har varit en grundhållning som de allra flesta församlingar hänvisar till**; att Svenska kyrkan måste vara tydlig i vad den själv står och att medarbetarna/förtroendevalda måste ha trygghet för det okända.** Det mantra som hela tiden återkommit när ni diskuterat tydligheten är ”alla människors lika värde”. Nu har ni egentligen inte utvecklat vad ni menar med det. Det vore nog bra att göra en sådan definition eftersom jag tror att innebörden och förståelsen av dessa ord kan variera. Frasen blir också lätt en beskrivning av något oemotsägligt, som över tid riskerar att just därför urvattnas.

Samtalet har ni också lyft fram som en viktig komponent för att stärka den egna identiteteten. Här ryms mycket nåd, men också argumentation, erbjudande av alternativa bilder och bara lyssnande.

För att klara av dessa samtal har ni också diskuterat kunskapens betydelse. Det handlar om såväl kunskap i den egna traditionen som kunskap om den situation (och tradition) från vilken många av församlingsborna kommer. Även om ni menar att Svenska kyrkan har stora kunskapsmässiga resurser, har flera av era samtalat indikerat att kunskapen måste stärkas. Att dela erfarenheter på det sätt som görs på den här konferensen är naturligtvis ett sätt att ytterligare stärka er egen kompetens.

Utan att nu egentligen beskrivit hur er samverkan ser ut, tycks det viktigt för er att upprätthålla samverkan med andra organisationer som bär på samma grundläggande värderingar som Svenska kyrkan. Ni nämner andra NGO:s.

Även Riten lyfts som en metod både för att värna den egna identiteten, men också för att mötas där man har olika ståndpunkter. I riten stänger vi ute världens komplexitet och skalar av verkligheten till något begripligt. Det sker i såväl språket, rummet som vårt beteende. Världen blir omskapad i ett format där vi får handlingskraft. Därför blir riten en viktig mötesplats, inte minst när vi i den andra världen har olika ståndpunkter.

Konfliktsituationerna och friktionsytorna har blivit tydliga i samtalsprocessen. Detta är särskilt intressant i dag då många församlingar ställs inför nya utmaningar på grund av rådande flyktingsituation. Sannolikt konfronteras man med dessa konfliktsituationer. Men man har inte haft samma kunskap som nätverksförsamlingarna har när det gäller att möta dessa situationer. Omställningen går helt enkelt mycket snabbare för dem än vad den gjort för er. Därför är ni en viktig resurs i det som händer i Sverige och i Svenska kyrkan i stort just i detta nu.

# Fyra framtidsvägar och två uppmaningar

Mina år av studier kring kyrkan och dess omvärld har lett mig till åtminstone fyra huvudslutsatser om just Svenska kyrkans framtid. På några av vägarna har man redan påbörjat sin vandring, medan min bedömning är att man på andra måste komma igång ganska snart. Efter att ha läst era samtalsdokument kan jag också konstatera att ni på fler sätt än ett har kommit längre än många andra.

Det första jag noterat, och det kommer jag att återkomma till, är att organisationen behöver gå i en riktning från anställda till ideella. Med det menar jag inte att de anställda ska ersättas av ideella, utan snarare att de ideella ska bli mer av utförare och de anställda mer av ledare. Detta innebär att de anställda, i än högre grad än i dag, bör leda ideella. Detta har flera av er också uttryckt behov av i samtalsprocessen.

Det andra handlar om en resa där vi går från expansion till koncentration. Svenska kyrkans ekonomiska resurser har under många år expanderat och det har varit möjligt att ibland ganska oreflekterat initiera kostsamma projekt. Inte mycket talar för att tillväxten kommer att fortsätta särskilt länge till och då blir det än mer angeläget att prioritera och koncentrera organisationens inriktning.

Den tredje vägen går från självstyre till samverkan. Självklart pågår redan samverkan och ni har i samtalsprocessen lyft fram att den inte minst är viktig som identitetsstärkare. Dessutom är detta nätverk ett tydligt exempel på fruktbar samverkan för församlingar i en specifik situation.

Ytterligare en väg att vandra är att gå från stagnation till innovation. Era församlingar visar på innovation tack vare de nya utmaningar ni står inför och min bild är att fler kommer att följa efter. Åtminstone kommer fler att få behov av att följa efter. Jag menar inte att Svenska kyrkan stagnerat, men när en organisations strukturer utmanas finns risk att man vänder sig inåt och inte riktigt vågar möta det nya. Ni har i samtalen uttryckt att ni är innovativa för att lösa nya situationer och att ni är trygga i att ni inte alltid vet hur ni själva kommer att förändras. Den grundhållningen är viktig.

Man skulle kunna säga mycket om framtiden utifrån det jag gått igenom. Kyrkans organisation går naturligtvis att utveckla, men som ni själva uttryckt är det en ganska trög struktur. Det kommer den att fortsätta vara och det känns ganska tryggt. Trögheten ger den stabilitet man kan behöva i en snabbt föränderlig omvärld.

Helt klart är nämligen att allt fler församlingar ganska snart kommer att hamna i en strukturell situation som liknar nätverkets församlingar. Därför kommer allt fler församlingar att möta de friktionsytor som ni givit uttryck för i samtalsprocessen. Min bedömning är att era erfarenheter skulle kunna vara till stor hjälp i det arbetet. Dels menar jag att man utifrån era erfarenheter kan skapa mer formaliserade metoder för att hantera olika typer av konflikter. Ett sådant arbete måste vara rotat i den ideologiska grunden.

Omstruktureringarna kommer att fortsätta inom Svenska kyrkan. Kanske har man inte råd med lika mycket personal som nu. Det blir alltså viktigt att fundera över hur arbetet framöver ska kunna optimeras. Men framför allt handlar det om att de anställda måste arbeta på ett nytt sätt. Man måste i tydligare grad leda ideella. Inom områden där det finns en tydlig organisering och många anställda har Svenska kyrkan lyckats att engagera många ideella. Därför borde det genom god struktur och tydlig arbetsledning vara möjligt att engagera betydligt fler.

Jag skulle vilja framföra två uppmaningar som tar sin utgångspunkt i min läsning av era samtal och den forskning jag hittills bedrivit:

1. Formalisera och beskriv de metoder ni använder för att vara kyrka i er specifika miljö. Detta kommer att bli användbart för alla de församlingar som följer i era spår.
2. Utveckla och formalisera metoder för att rekrytera och leda ideella i era specifika miljöer. Detta är ett arbete som behövs i Svenska kyrkan i stort, men era erfarenheter är specifika.

Tack för att ni lyssnat!