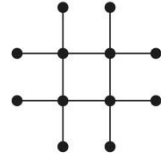




DET TEOLOGISKE
MENIGHETSFAKULTET



VID

Att främja diakonala innovationer

- om ledarskap, diakoni och diakonat

Eva-Mari Karlsson Kempfi

Veileder

Förstelektor och Studieledare i diakoni Kari Jordheim

VID vitenskapelige høyskole

Det teologiske Menighetsfakultet

AVH5070 Masteravhandling (30 ECTS)

Master i diakoni

Maj 2018

Sammanfattning

Varför händer det ingenting? Diakonerna är kompetenta och har ideer och ändå är det svårigheter att utveckla nya diakonala arbetsformer. Men i några församlingar händer det att innovativa verksamheter startas. Jag har genom intervjuer undersökt den process som lett fram till två innovativa projekt. För att kunna möta människor där de är behöver diakonin ständigt utvecklas. Kyrkans diakonala handlande bland människor är beroende av hur omvärlden ser ut för tillfället och måste tänkas som kontextuellt. Innovation handlar om att hitta nya lösningar genom nya arbetsformer, nya sätt att samarbeta och nya sätt att organisera. Nya idéer och metoder för hur människor kan upprättas behöver ha ett gott klimat för att kunna växa och bli verklighet. Hur de personer tänker och agerar som är ansvariga för att leda det diakonala arbetet är avgörande för om det finns ett klimat där nytänkande och idéer välkomnas. Kyrkoherdar, församlingsherdar och diakoner har en särskilt viktig roll. Kyrkorådets ordförande och ideella medarbetare kan också ha betydande roller för att ideer kan förverkligas och leva vidare i församlingen. Värderingar skapar förväntningar både på kyrkan som organisation, på våra medmänniskor/medarbetare och förväntan på vår egen roll i detta utvecklingsarbete. Intervjuerna visar att det krävts ett ledarskap som bejakat och uppmuntrat idén, och dessutom varit en aktiv del i arbetet att föra processen framåt. Kyrkoherden har tillsammans med kyrkoråd vågat satsa och fattat beslut för att göra resurser tillgängliga i det diakonala utvecklingsarbetet. Diakonerna som varit med i processen har en arbetsledande ställning och lång erfarenhet av församlingsarbete. De projektledare som anställts är båda diakoner som arbetat utanför kyrkan en tid och sedan sökt sig tillbaka just för denna nya utmaning. De båda projektet har övergått till att bli verksamheter som inlemmats i församlingens ordinarie arbete. Ett värdebaserat, tjänande och delat ledarskap med tillit till medarbetare som därmed får mandat att fatta beslut, samt tid för samtal om värderingar, mål och gränssättning är några av de faktorer som främjar ett innovativt arbete. Det som stödjer nytänkande i diakonal utveckling behöver lyftas upp för att strukturer ska förändras och Svenska kyrkans diakonala insatser ska kunna bli mer innovativa.

Nyckelbegrepp: Diakoni, diakonat, innovation, ledarskap, diakonalt ledarskap.

Förord

Tack Ingemar för att du fattade beslutat att jag skulle få gå utbildningen delvis i tjänsten och därmed gjorde det möjligt för mig att skriva denna uppsats. Jag har upptäckt nya intressanta teorier och lärt känna kloka och utmanande människor som kan utveckla både synen på och metoderna för församlingarnas diakoni och diakonatet. Jag vill tacka Mats som lät mig slutföra uppsatsen, delvis i tjänsten. Dessutom vill jag säga tack till de somget av sin tid och låtit sig intervjuas, samt arbetskamrater och vänner som hjälp mig tänka kring dessa frågor, läst material och trott på att uppsatsen kan bli till nytta.

Eva-Mari

1. Innehåll

| | | |
|-----|--|----|
| 1. | Inledning..... | 5 |
| 1.1 | Avsikt | 5 |
| 1.2 | Problemställning..... | 6 |
| 1.3 | Metod och material..... | 6 |
| 1.4 | Centrala begrepp..... | 7 |
| 1.5 | Avgränsning och uppbyggnad | 8 |
| 2. | Bakgrund | 9 |
| 2.1 | Förväntningar på diakonalt arbete | 9 |
| 2.2 | Utmaningar från Svenska kyrkans biskopar | 9 |
| 2.3 | Diakonens roll i organisationen..... | 11 |
| 2.4 | Olika bilder och dess konsekvenser | 14 |
| 2.5 | Diakonins funktioner | 15 |
| 3. | Metod..... | 17 |
| 3.1 | Val av projekt och intervjupersoner | 17 |
| 3.2 | Fallstudier med kvalitativa intervjuer..... | 18 |
| 3.3 | Litteraturstudier | 18 |
| 3.4 | Presentation | 19 |
| 3.3 | Reliabilitet och validitet..... | 19 |
| 3.4 | Metodkritik och avgränsningar | 20 |
| 4. | Teori | 21 |
| 4.1 | Diakoni..... | 21 |
| 4.2 | Innovation, social och idéburen | 27 |
| 4.3 | Ledarskap..... | 30 |
| 4.3 | Gränskompetens | 37 |
| 5. | Intervjuer | 39 |
| 5.1 | De innovativa idéerna | 39 |
| 5.2 | Ledarskap, strukturer och delaktighet | 44 |
| 5.3 | Diakonalt ledarskap | 51 |
| 6 | Analys och diskussion | 56 |
| 6.1 | Redskap för att underlätta innovation | 56 |
| 6.2 | Vikten av att definiera det man gör | 57 |
| 6.3 | Ledarskapets funktioner..... | 59 |
| 6.4 | Värderingar, tolkningar och konsekvenser..... | 60 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| 6.5 Olikhet och inspiration | 61 |
| 6.6 Tillit eller misstänksamhet..... | 61 |
| 6.7 Struktur som stödjer..... | 62 |
| 6.8 Gränser som stöd | 63 |
| 6.9 Diakonens roll..... | 64 |
| 6.10 Diakonalt ledarskap | 66 |
| 6.11 Sammanfattning | 67 |
| 7 Slutsats..... | 70 |
| Källor..... | 72 |
| Bilagor..... | 74 |
| Intervjuguide diakoner | 74 |

1. Inledning

Som diakon i Svenska kyrkan har jag i olika tjänster och sammanhang varit med och utvecklat projekt och verksamheter. Ibland har jag, eller de team jag arbetat i, haft stor frihet att fatta beslut och få igång verksamheter. Andra gånger har min, eller vår, arbetsledare sagt att vi ska invänta beslut eller att vederbörande måste tänka. Någon gång har det blivit ett tydligt nej och ibland funnits en förklaring till varför. Vid ett tillfälle ändrades namnet på projektet och vi kunde då få resurser till att arbeta vidare. Under några år har jag funderat på att skriva om diakonalt ledarskap och vad det innebär. Nu har jag landat i att skriva om hur ledarskapet kan främja utveckling av diakonala arbetsmetoder och särskilt de som kan definieras som innovativa. Att diakoner har en ledande position i församlingen tänker jag har betydelse för hur församlingen satsar på diakonal utveckling. Värderingar som diakoner får med sig i sin utbildning och deras kompetens bör påverka hur deras ledarskap utförs. Förväntningar och värderingar hos arbetsledare och församlingen ger diakoner olika mycket handlingsutrymme. Organisationen gör att diakoner i olika utsträckning förfogar över resurser ifråga om budget, lokaler, samt möjlighet att engagera ideella och att samarbeta med andra instanser i samhället. Relationen till och kommunikationen med församlingsherden och kyrkoherden är viktig då nya satsningar kräver beslut på olika nivåer. Vem eller vilka som har mandat att fatta beslut kan vara avgörande för om projektet blir av och hur verksamheten utformas. Det sätt som ledarskapet utövas på, strukturer och värderingar som ligger bakom detta, har stor betydelse för möjligheten att utforma innovativa verksamheter. Jag har valt att studera två projekt som jag sedan tidigare inte hade någon kunskap om. Jag har undersökt strukturer, ledarskap och roller samt vad som främjat att de innovativa idéerna tagits på allvar och kunnat bli en del av församlingens verksamhet. Jag har intervjuat diakoner och kyrkoherdar med fokus på hur processen utvecklats från idé till dagens verksamhet. Vilka drivkrafter och förutsättningar har funnits, vilka prioriteringar och beslut har gjorts och hur har man tagit till vara den diakonala kompetensen? Teorier om diakoni, ledarskap, innovation och gränslöskompetens ger intressanta perspektiv till intervjupersonernas svar.

1.1 Avsikt

Min avsikt är att undersöka hur ett diakonalt ledarskap ser ut som främjar nya diakonala metoder och aktiviteter. Jag ser på ledarskapet utifrån tre perspektiv. Ledarskap som innebär att leda diakoner, ledarskap som uttrycks i organisationens strukturer och det ledarskap som diakoner själva utför. Jag speglar det mot teorier om ledarskap och undersöker vilka

värderingar och vilka element i ledarskapet som gör det möjligt för en diakon, eller flera diakoner, att utveckla innovativa verksamheter i sin församling eller i ett pastorat. I denna spegling kan det uppenbara sig vissa kvaliteter som kan beskrivas som ett diakonalt ledarskap. Hur kan detta ledarskap främja idéer att utvecklas till verksamheter som stödjer människor vilka hamnat i utsatta situationer och dessutom utmanar kyrkans och samhällets omsorg om medmänniskan?

1.2 Problemställning

Jag vill utforska hur formen att leda har betydelse för innovativa verksamheters möjlighet att utvecklas samt rikta uppmärksamheten mot vad ett diakonalt ledarskap kan vara.

Huvudfrågan är:

1. Vad kännetecknar en diakonal innovation och hur ser ett ledarskap ut som främjar diakonala innovationer?

Underordnade frågeställningar:

1. Vad är det för faktorer som gör att diakoner och andra anställda och ideella medarbetare kommer på idéer som kan utveckla det diakonala arbetet utifrån aktuella behov ibland människor i dagens samhälle?
2. Vilket ledarskap kan diakonen utifrån sin roll i organisationen utföra för att utveckla och driva innovativa diakonala verksamheter?

Det kan finnas förväntningar från kyrkoråd och kyrkoherde på nya diakonala innovativa metoder, och diakoner som vill, men det kanske inte räcker för att förverkliga innovativa idéer. Något hindrar diakonerna att arbeta vidare. Jag fokuserar här på vad det är som möjliggör och främjar nya diakonala projekt samt vad som får dem att överleva och bli en del av ordinarie verksamhet i församlingen.

1.3 Metod och material

För att undersöka vad som gjort det möjligt att förverkliga innovativa idéer i en församling har jag valt en kvalitativ metod, med intervjuer av kyrkoherdar och diakoner som varit med i uppbyggandet av innovativa diakonala verksamheter. Jag har valt att göra två fallstudier. Den ena verksamheten är ett diakonicentrum med en samtalsjänst för unga och den andra verksamheten ett socialt projekt där människor arbetstränar och även kan få en anställning. De teorier jag har valt handlar om diakoni, innovation, ledarskap och gränskompetens. En förståelse av vad diakoni är och vad diakonalt arbete kan vara är en

viktig grund. Vad innovationer egentligen är och kan innebära för diakonala arbetet är utmaningen. Olika teorier om ledarskap tydliggör vilket sammanhang som främjar innovativa ideer och kan förverkliga dem. Jag utgår från Henri Fayol administrativa teori då jag valt att låta diakonerna rangordna de ord Fayol menar ingår i administrativt ledarskap, nämligen planera, organisera, samordna, kontrollera och beordra. Jag har valt att utgå från värdebaserat ledarskap då kyrkan som organisation arbetar med vissa värderingar som en grundförutsättning och det tjänande ledarskapet. Min fråga är då också om det finns ett särskilt diakonalt ledarskap och vad som i så fall utmärker det. Gränskompetens är en viktig ingrediens både för ledarskapet och den som utför arbetet då gränssättandet har betydelse för handlingsutrymme och därmed innovation.

1.4 Centrala begrepp

Eftersom både diakoni, innovation och ledarskap är begrepp som ger associationer åt många håll redogör jag här för hur jag tolkar och använder de begreppen.

Diakoni

Det finns flera definitioner av diakoni. På Svenska kyrkans hemsida står det ”*Diakoni är kyrkans omsorg om medmänniskan och skapelsen, ibland kallas det också kyrkans sociala arbete. Det handlar om att genom delaktighet, med respekt och i ömsesidig solidaritet möta människor i utsatta livssituationer. Grunden för arbetet är Guds kärlek, som den möter oss i Jesus Kristus*”. (www.svenskakyrkan.se, 20180214). I Norska kyrkans *Plan for diakoni i Den norske kirke* (2008) presenterar följande definition av kyrkans diakoni: “*Diakoni er kirkens omsorgstjeneste. Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet*”. (Kirkekrådet 2008)

Innovation

”I forskningen definieras innovation som en process där nya idéer omvandlas till lösningar som kommer till praktisk användning i organisationer och samhälle” (Lindberg & Nahnfeltdt 2017:15) En innovation är ett nytt sätt att lösa ett problem. Alla innovationer är neutrala, dvs. de kan vara både bra och dåliga. Det socialt innovativa är normativt då det ”värderas i relation till det specifika behov eller utmaning som den avser att lösa” (Lindberg, Nahnfeltdt, Berglund, 2016:6). Idéburen innovation är ett begrepp som Malin Lindberg och Cecilia Nahnfeltdt lanserar i *Idéburen innovation. Nyskapande lösningar på organisatoriska och samhällsliga behov*. Det är en beteckning på förnyelseprocesser i idéburna organisationer,

vilken kan skapa en sammanhållen förståelse av nytänkande processer och lösningar som ”traditionellt benämns som verksamhetsutveckling, utvecklingsarbete eller liknande (Lindberg & Nahnfeldt 2017:8).

Ledarskap

Ibland definieras ledarskap som medveten målinriktad påverkan av andra personer. Ledarskap kan också förstås som en social aktivitet som kan få människor att tro på något större genom att skapa en gemensam kultur (Kirkhaug 2013). Ledarskapet kan fokusera på ledaren och hans personliga egenskaper. Det handlar om vilken kapacitet, vilka färdigheter och vilket beteende man har som ledare. Det handlar även vilken funktion och roll ledaren har och vad som ska uppnås med ledarskapet. En funktion är att frigöra mentala processer och kapaciteter i form av kunskaper, övertygelse, motivation, kreativitet och drömmar. En annan är en tjänande funktion som innebär att se till medarbetarnas behov (Kirkhaug 2015). Diakonalt ledarskap är en form av värdebaserat ledarskap. Den bibliska modellen för ledarskap är grundad i diakoni, det tjänande förhållningssätt som Jesus hade till sina lärjungar och de människor han mötte i olika situationer (Jørgensen 2012).

1.5 Avgränsning och uppbyggnad

Jag har endast valt att studera två exempel på innovativa verksamheter beroende på att jag vill intervjua alla de diakoner och kyrkoherdar som varit och är inblandade i verksamheterna. Från början hade jag även tänkt att det var aktuellt att intervjua någon ideell eller förtroendevald, men eftersom jag begränsade antalet intervjuer till 10, avgränsade jag mig till endast diakoner och kyrkoherdar.

Efter denna inledning har jag ett bakgrundsavsnitt där jag beskriver diakonins och diakonens plats i Svenska kyrkan, samt aktuella utmaningar. Sedan kommer ett metodavsnitt där jag beskriver hur jag gått till väga vid intervjuer bearbetning av dem. Därefter lyfter jag upp de teorier som jag sett som intressanta för innovation i Svenska kyrkans diakonala arbete. I analys och diskussion för samman intervjuer och teori för att försöka besvara min problemställning om vilket ledarskap som kan främja diakonala innovationer så att vår kyrka kan ge omsorg till vår medmänniska utifrån dagens aktuella behov. Avslutningsvis presenterar jag min slutsats och som bilagor ligger intervjuguiderna.

2. Bakgrund

I bakgrundskapitlet ger jag en bild av vilka förväntningar det finns på det diakonala arbetet, aktuella utmaningar, vilken roll diakoner idag och hur de olika bilderna av diakoni får konsekvenser i det lokala arbetet.

2.1 Förväntningar på diakonalt arbete

Förväntningarna på det diakonala arbetet i församlingarna och på hur diakonerna ska arbeta varierar. Medarbetare, ideella och andra som är med i församlingens verksamheter har erfarenheter av att diakoner gått in i en viss roll och utfört vissa arbetsuppgifter. En del ser behov av att behålla det som är och andra ser behov av att arbeta på nya sätt utifrån att samhället utvecklas. När människors behov förändras kan det även kräva att diakonen får gå in i en annan roll än tidigare. Diakoner får med sig en bild av vad yrkesrollen innebär från sin utbildning och utifrån sina vigningslöften. En förväntan handlar om ledarskap, att leda det diakonala arbetet i församlingen. Då Svenska kyrkans församlingar, stift och institutioner finns i olika kontexter så varierar även förväntningarna på diakonens roll och på det diakonala arbetet. Historiskt sett är Svenska kyrkan en hierarkisk organisation där präster, som tidigare bara var män, har haft makt att bestämma och leda arbetet i församlingen. Den traditionen och förväntan finns fortfarande, medvetet eller omedvetet, och kan påverka vilket mandat som ges till diakoner, vilka oftast är kvinnor. En stor del av de som vigs till diakoner har haft ett annat yrke innan. En del av dem uttrycker själva att de sökt sig till kyrkan för att ha möjlighet att i sitt arbete ha mer tid hos människor och tala om livsfrågor på ett annat sätt än de kunnat göra i rollen som socialarbetare eller sjuksköterskor. Deras förväntan är att tjäna den enskilda människan genom att erbjuda samtalsmöjligheter. Några diakoner ser möjligheter i att leda andra i diakonala projekt och verksamheter. Rollen som diakon varierar beroende på uppdrag och förväntningar i den aktuella församlingen och kan ha en avgörande betydelse för om nyskapande diakonala idéer förverkligas och blir nya diakonala metoder och/eller innovationer. Kyrkoherden är ofta arbetsledare och kyrkoherdens syn på diakoni och diakonens roll har då betydelse för vilket utrymme diakonen har att handla, mandat att fatta beslut om att utveckla verksamheter, bygga nätverk och engagera ideella medarbetare.

2.2 Utmaningar från Svenska kyrkans biskopar

Svenska kyrkans biskopar lyfter upp att diakonins riktning ”ska vara såväl inåt, in i församlingens inre liv, som utåt på samhällsarenan” (Ett biskopsbrev om diakoni 2015:49).

Ett viktigt diakonalt ansvar i församlingen är att den nöd och utsatthet som människor möter och lever i också tydligt får bäras fram i gudstjänstens förbön. Utformningen av diakonens uppdrag med dess tydligt karitativa profil möjliggör ett samspel med övriga uppdrag i vinningstjänsten och en naturlig förankring i församlingens liv. Det ger förutsättningar att mobilisera kyrkans folk i vår tids existentiella och sociala brännpunkter. Biskoparna pekar på några exempel som är utmaningar för kyrkans diakoni, vilka jag sammanfattar i punktform:

1. Det individualistiskt präglade samhälle, som rymmer mycket gott och befriande, har en baksida som kännetecknas av rotlöshet, värderingsmässig osäkerhet och en stor ensamhet.
2. Verkligheten uppfattas i allmänhet som slutet, utan några öppningar för en transcendent eller ”himmelsk” verklighet. Risken är att människor förlorar förmågan att bedöma skillnaden mellan sund religionsutövning och religiös fanatism, och därmed också förlorar tillgången till religionen som en orienteringsmöjlighet och en etisk kompass för det mänskliga samspelet.
3. Kontrasten mellan vad som ger människan värde i Guds ögon och vad som värderas med utgångspunkt i en ekonomiskt rationell kalkyl. Vi bör se upp med hur vi argumenterar för dop och medlemskap i kyrkan. Motivet får inte vara att detta ”lönar sig”, lika lite som vi kan förkunna Jesu korsdöd som ett ekonomiskt motiverat projekt.
4. De växande sociala och ekonomiska klyftorna leder till social utestängning, icke-deltagande i exempelvis arbetsmarknad, politik, kultur, fritidsaktiviteter, utbildning och boende. En gradvis marginalisering resulterar i ett socialt och ekonomiskt utanförskap, samt ökad ohälsa. Samhället dras isär av bostadssegregering i större städer och att glesbygden präglas av att offentlig och privat verksamhet läggs ner och det är långt till skola och sjukvård.
5. Människor reagerar på olika sätt när världen omkring dem och andra människors nöd och utsatthet kommer nära. Den moraliska kompassnålen i EU-länderna svänger. Den bibliska frågan blir åter aktuell: ”Ska jag ta hand om min bror?” (1 Mos 4:9). Budet att älska vår nästa har inga förbehåll vare sig när det gäller medborgarskap, språk eller religion.
6. Medmänsklighet är ingen självklarhet i samhället utan en värdering som behöver erövrats och tillämpas på nytt av varje generation. Levande och tillämpade grundvärderingar som medmänsklighet, solidaritet, personlig autonomi och integritet utgör förutsättningen för en fungerande demokrati.

7. 80 procent av ungdomarna i Sverige oroar sig för hur den bristande förmågan att hantera klimatförändringarna ska påverka deras och världens framtid. Den etiska och andliga dimensionen av klimatfrågan handlar om rättvisa och solidaritet med världens fattiga, som mest påtagligt känner av de rika ländernas misshushållning med jordens tillgångar.
8. När andra drar sig undan är det en utmaning att i Jesu namn bli kvar. Närvaro i det svåra så att själva närvaron förmedlar ett hopp, hoppet att Gud är större än alla destruktiva krafter.
9. Uppmärksamma och förändra exkluderande strukturer som finns internt i de kyrkliga organisationerna och verksamheterna. Om kyrkan ska vara ett rum för social förändring krävs beredskap och förmåga att förändra de egna strukturerna och perspektiven.

(Ett biskopsbrev om diakoni 2015).

2.3 Diakonens roll i organisationen

Svenska kyrkan har som en grundläggande uppgift att utöva diakoni ”Församlingens grundläggande uppgift är att fira gudstjänst, bedriva undervisning samt utöva diakoni och mission” (KO: 2000 Andra avd. 2 kap. 1 §), men diakonen ingen självklar roll i Svenska kyrkans organisation. Alla döpta har att uppdrag att som kristna vara en del av kyrkans diakoni. Kyrkan är Guds folk, ”där vi alla genom dopet är kallade att föra ut evangelium i hela världen” (SV KH 1999: del 2, 240). Diakonens uppgift är att leda detta arbete men alla församlingar har inte anställda diakoner eftersom det inte är måste.

”1 § För varje församling ska det finnas anställda 1. en kyrkoherde, 2. minst det antal övriga präster (komministrar) som stiftsstyrelsen bestämmer, 3. minst en kyrkomusiker som ska vara organist eller kantor, samt 4. det antal diakoner och den personal i övrigt som behövs för verksamheten.”

(KO 2000:34 kap. 1 §.)

Det innebär att kyrkoherden kan bli ansvarig för att leda det diakonala arbetet och då kan delegera det till någon som inte alls är utbildad i diakoni. När det finns en diakon anställd i församlingen kan man gå tillbaka till inledningsorden vid diakonvigning för tyda vilken roll diakonen tar på sig i sin vigning.

”En diakon skall uppsöka, hjälpa och stödja dem som är i kroppslig och själslig, ge kristen fostran och undervisning i tron, i församling och samhälle vara ett barmhärtighetens tecken och i allt tjäna Kristus i sin nästa. En diakon skall leva som Kristi tjänare och hjälpa människor att gestalta Guds kärlek. Diakonen skall försvara människors rätt, stå på de förtrycktas sida och uppmuntra och frigöra Guds folk till det som är gott, så att Guds kärlek blir synlig i världen.”

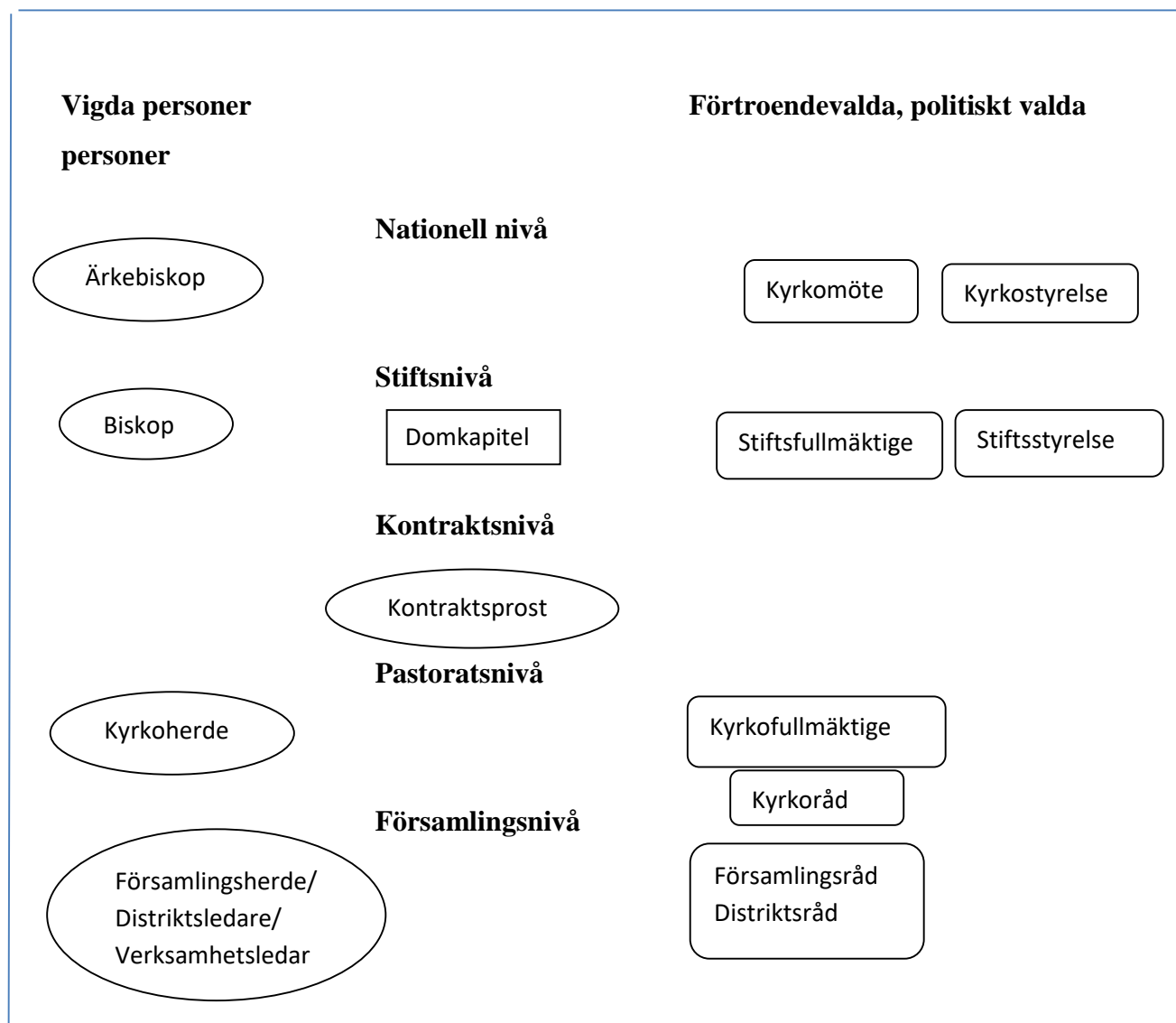
(Biskopsmötet 2014:33).

De löften diakonen ger vid sin vigning är grund till diakonens egen förväntan på sitt ämbete och arbete. Som jag tolkar inledningsorden så handlar de om att diakonen inte bara ska arbeta med dem som kommer till kyrkan utan även söka upp den som behöver hjälp, på olika institutioner, ute på stadens gator eller i deras hem. Diakonen ska utföra ett socialt arbete genom att stödja människor så att de får mat att äta, någonstans att bo och ha goda relationer med andra människor. Här talas inte om den andliga nöden, men diakonen ska ge kristen fostran och undervisa om tron, vilket skulle kunna tolkas som att diakonen även ska lindra den andliga nöden. Diakonen ska i sin roll påminna om det mest fullkomliga, det bästa vi kan tänka oss. I allt diakonen gör så ska medmänniskan vara i fokus och Jesus förebild. Diakonen ska leda människor så att de visar på Guds kärlek, stå upp för mänskliga rättigheter, vara en röst för den som blivit nedtryckt och tystad. Diakonen ska också vara en god mentor och ledare som möjliggör goda idéer så att alla ser att Gud är kärlek. Vigningslöftena inleds med ordet vill. Det gör att löftena inte blir något man måste uppnå utan något att sträva efter. Följande fyra frågor ställs under vigningen:

1. ”Vill ni i Guds den treeniges namn åtaga er uppdraget att vara präst respektive diakon/diakonissa och utöva detta så, att Gud blir ärad, kyrkan uppbyggd och Guds vilja förverkligad i världen?
2. Vill ni stå fasta i kyrkans tro, hjälpa dem som behöver er tjänst och stå på de förtrycktas sida?
3. Vill ni i er tjänst följa vår kyrkas ordning, iaktta den tystnadsplikt som åvilar en präst respektive en diakon och förverkliga er kallelse med Kristus som förebild?
4. Vill ni leva så bland människor, att ni blir vittnen om Guds kärlek och om försoningens hemlighet.”

(Den svenska kyrkohandboken 1999, del 2: 244).

Dessa fyra löften är riktlinjer och en ram för hur diakonen ska utföra sin tjänst. Min tolkning är att man ska vara lojal med kyrkan som organisation, försöka förstå vad Guds vilja är i olika situationer och arbeta för den, lära av hur Jesus behandlade medmänniskor och ledde sina lärjungar, se och tala om Guds kärlek. I Svenska kyrkan finns en dubbel ansvarslinje vilket innebär att det både är teologiskt utbildade och politiskt valda som har ansvar för Svenska kyrkan. Detta har betydelse för vilka beslut som fattas kring nya diakonala satsningar. Hur den dubbla ansvarslinjen ser ut på olika nivåer gestaltar jag i nedanstående figur.



Diakoner finns utifrån sin profession på nationell nivå som anställda på kyrkokansliet och på stiftskanslierna runt om i landet. Diakon kan finnas med som förtroendevald ledamot i domkapitlet på samma sätt som präster är representerade där. Diakoner och präster kan även

vara förtroendevalda i fullmäktige och kyrkoråd, förutom i den församling där de är anställda. I ett pastorat som innefattar flera församlingar kan det finnas flera diakoner men ingen är församlingsledare eftersom präster är församlingsherdar. I enförsamlingspastorat kan diakon vara distriktsledare eller verksamhetsledare.” I Svenska kyrkan innehar cirka 40 diakoner en arbetsledande funktion.” (Diakoner i ledningsfunktion, Strängnäs stift 2015:5). De verksamheter jag har studerat finns i ett sammanhang där två eller fler församlingar bildar ett pastorat och det är flera diakoner anställda.

2.4 Olika bilder och dess konsekvenser

Svenska kyrkans hemsida ger en bild av diakoni och diakonens roll. Församlingsinstruktioner och församlingarnas hemsidor ger sina bilder. Stadsmissioner och diakoniinstitutioner ger sina bilder av diakoni genom det arbete de gör. De strukturer som finns inom organisationen Svenska kyrkan påverkar vilka möjligheter det finns att starta nya innovativa projekt, nya diakonala metoder för att tjäna människan. Församlingarna styrs av politiskt förtroendevalda kyrkoråd, och även där finns olika bilder av vilken typ av diakonalt arbete som ska utföras. Sedan några år finns det flera stora pastorat i landet vilket det innebär att ett kyrkoråd kan styra över många församlingar och upp till 150 000 kyrkotillhöriga, medlemmar, vilket får betydelse för diakonala satsningar. Både diakoner och präster är anställda av en församling eller ett pastorat. Kyrkoråden har mandat att anställa och avskeda personal och styra verksamheten genom att fatta beslut om styrdokument och budget. Kyrkoherden leder verksamheten i församlingen eller ett flerförsamlingspastorat. Varje församling skriver sin församlingsinstruktion och där beskrivs bland annat hur man vill utforma det diakonala uppdraget. Konsekvensen blir att diakoner kan ha olika arbetsuppgifter och uppdrag beroende på hur ledningen i just deras församling eller pastorat utformar diakonens roll och det diakonala arbetet. Hur diakonin utformas beror alltså dels på vad kyrkorådet i det enskilda pastoratet beslutar, dels hur kyrkoherden leder och delegerar mandat och uppgifter till församlingsherdar eller distriktsledare/enhetschefer. De olika bilder av diakonens uppdrag som finns i olika dokument och hos de enskilda personerna påverkar besluten om vilken verksamhet man ska satsa resurser på. Den enskilde diakonen har sedan en bild av sitt uppdrag beroende av sin grundutbildning, fortbildning och erfarenhet, vilja och möjlighet att samarbeta med anställda, ideella och andra aktörer i samhället. De ideella medarbetare, enskilda människor diakonen möter i församlingen och andra aktörer i samhället har också sina bilder av diakoni. De olika bilderna skapar förväntningar vilka kan öppna för möjligheter eller leda till svårigheter, för diakonen att utöva sitt ämbete, sitt uppdrag och därmed sitt

ledarskap. Genom en tillbakablick kan vi se att det diakonala arbetet på olika sätt har behövt avgränsa sig och fått kritik från olika håll. I den tidiga diakonissverksamheten i Sverige behövde man göra i tydlig avgränsning mot det katolska då ”Klosterverksamheten var förbjuden i Sverige, och det fanns en utbredd misstänksamhet mot det katolska”(Inghammar 2005:58). Diakonissverksamheten kom ur väckelserörelsen men man ville inte framstå som separatistisk så därför markerade man en gräns även mot frikyrkan. ”En vanlig tolkning av välgörenhetsarbete på 1800-talet är att det hos de högre klasserna fanns ett behov att kontrollera och uppfostra de lägre klasserna för att hejda social oro” (Inghammar 2005:61). Föreståndaren på diakonissanstalten menade att rika och fattiga måste finnas i varandras närhet annars riskerar det att bli strid på liv och död. Kvinnor ur de högre klasserna och medelklassen tog på sig uppgiften att tjäna de fattiga. Församlingssystrar utbildades främst för diakonalt arbete på landsbygden. Då utbildningen för vanliga sjuksköterskor förlängdes behövde även diakonissornas och församlingssystrarnas utbildning förlängas då de skulle uppfylla behörighetskraven. Diakonissan tillhörde sitt moderhus och församlingssystem till församlingen där hon var anställd. Motsättningen mellan arbetarrörelse och kyrka gjorde att diakonin ifrågasattes både från arbetarrörelsens håll och ”även inom kyrkan riktades från vissa håll kritik mot diakonin. Frågan om varför, och i så fall hur, diakonin skulle bedrivas var inte löst” (Inghammar 2005:109) Själv tänker jag att den frågan inte löstes på 1800-talet och ännu inte är löst.

2.5 Diakonins funktioner

Det medmänskliga engagemanget i inom diakonin kan beskrivas genom olika funktioner symboliserade av diakonins sju bord.(Lindström 2015).

1. Det första bordet är köksbordet som symboliserar att sitta ned och berätta för någon som lyssnar och tror på ens historia. Mötet präglas av ett förhållningssätt där kärleken och omsorgen handlar om ”att vilja den andres optimala utveckling och bemöta kända och okända med respekt och förväntan” (Lindström 2015:19).
2. Parkbänken symboliserar den uppsökande funktionen och samverkan med andra organisationer.
3. Altaret symboliserar den liturgiska funktionen att komma med det svåra, få kraft och inspiration och gå ut och tjäna. Berätta, be, dela nattvard, samla det vi har i överflöd och gå ut.
4. Runda bordet handlar om den pedagogiska funktionen. Ett jämställt sammanhang där vi delar livet, ett ömsesidigt delande. Jesus undervisade genom liknelser och vandrade

till olika plaster. Han vände på begreppen och upprepade sitt budskap på olika sätt. I dialog frågar han den andre, som får tänka, välja och ta initiativ själv. Han ser till att människor är mätta och orkar lyssna, han botar och upprättar.

5. Soffbordet är symbolen för det själavårdande samtalet, det fördjupande samtalet om tvivel och kamp, men samtalen kan ske just där man råkar mötas. En människa som behöver berätta och ha någon som känner in situationen tillsammans med en och samtidigt ge lite distans till situationen.
6. Skrivbordet handlar om administrationen, att vara ledare, reflektera över vad som görs och varför. ”När vi reflekterar tillsammans får vi syn på mer” (Lindström 2015:107). Hur tillgänglig ska man vara, vilket ledarskap och vilka strukturer gynnar och frigör idéer och idealitet?
7. När det gäller diakonins profetiska funktion så vänder man på bordet och gör det till en talarstol för att stå upp för människovärdet när det kränks och missbrukas.

De olika borden symboliserar den funktioner diakoni har. De prioriteras olika mycket beroende på i vilket sammanhang det diakonala arbetet utövas samt ledningens och diakonens kompetens och därmed förväntningar.

3. Metod

Avsikten är att undersöka vad som främjar innovativa metoder i diakonalt arbete. Jag har valt att göra en kvalitativ fallstudie av två innovativa verksamheter där jag intervjuat diakoner och kyrkoherdar. Intervjuerna handlar företrädesvis om vad som har gjort det möjligt för verksamheten att komma igång och vilken roll diakonen/diakonerna, kyrkoherden och även andra personer har haft i processen. Intervjuerna speglas sedan mot material om diakoni, ledarskap, innovation och gränssättning.

3.1 Val av projekt och intervju personer

För att ringa in min fråga, förstå bakgrundsfaktorer och vad som kan vara möjligt att undersöka har jag valt att ha orienteringssamtal med tre stiftsdiakoner, två församlingsdiakoner varav en sitter med i församlingens ledningsgrupp, samt en biskop emeritus. Med orienteringssamtal menar jag att vi har haft ett öppet samtal om exempel på diakonala innovationer och i vilka sammanhang de växt fram samt om och vilken roll diakoner tar eller får. Samtalen har handlat om värderingar som styr diakonens agerande och kyrkoherdars ledarskap. Utifrån dessa samtal valde jag att göra fallstudier genom att intervjua personer som funnits med i framväxten av innovativa verksamheter. Jag tillfrågade tre stiftsdiakoner och blev rekommenderad några verksamheter. Mitt intresse väcktes för tre ganska nya innovativa diakonala verksamheter genom att de var tillkomna i en ”process där nya idéer omvandlas till lösningar som kommer till praktisk användning i organisationer och samhälle”(Lindberg & Nahnfeldt 2017:15). Tanken var att intervjua de som varit delaktiga i processen som lett fram till att verksamheterna startade. Jag valde att göra en intervjuguide för diakoner där det finns tre frågor extra kring det egna ledarskapet, samt en intervjuguide för de övriga som endast riktade in sig på vilken uppgift personerna har och framväxten av verksamheten(Se bilaga 1). I två av verksamheterna fanns personer kvar som var med då projektet växte fram så jag valde dem. Sammanlagt blev det 7 diakoner och två kyrkoherdar som skulle intervjuas. Då jag ville begränsa mig till ca 10 intervjuer avstod jag ifrån att intervjua förtroendevalda och ideella medarbetare. För att få fler perspektiv på ledning, värderingar, organisation och strukturer som styr möjligheten att starta nya verksamheter beslutade jag att även intervjua en tredje kyrkoherde. Jag valde då en kvinna eftersom de tidigare intervjuade kyrkoherdarna var män, och hon hade dessutom fördjupat sig i ledarskapsfrågor.

3.2 Fallstudier med kvalitativa intervjuer

Genomförandet av intervjuerna har varit semistrukturerat och retrospektivt. Att intervjuerna är semistrukturerade betyder att jag har haft ett frågeformulär som jag inte håller mig strikt till utan har låter intervjupersonerna berätta, vilket gett möjlighet till spontana följdfrågor. Att intervjuerna är retrospektiva betyder att informanterna ser tillbaka på något som har hänt, vilket har gett problem som ”att människor återskapar eller minns det förgångna genom ett filter av tankar och tänkesätt som de tillägnat sig långt senare” (Repstad 1999:81). Kvalitativ metod är flexibel och det sker flera parallella processer. ”Problemformuleringen sker samtidigt med datainsamlingen och samtidigt med att analysen påbörjas (Repstad 1999:12). Här fanns friheten att följa informanternas fokus och engagemang samtidigt som jag har haft en intervjuguide. Alla intervjuer utom en är inspelade och transkriberade. En av kyrkoherdarna intervjuade jag per telefon och antecknade under tiden. På diakonicentrum gjorde jag först en enskild intervju med en diakon och sedan en enskild intervju med kyrkoherden. Därefter gjorde jag en fokusintervju med de tre övriga diakonerna. Intervjuerna om det sociala företaget blev av praktiska skäl uppdelade så att jag först intervjuade kyrkoherden per telefon. På plats intervjuade jag en diakon och sedan blev visad runt av den diakon som är projektledaren/verksamhetsansvarig. Jag kunde då inte spela in eller anteckna vad som sades. Sedan intervjuade jag de två diakonerna samt den tredje diakonen allidiakonerna i en fokusintervju. Den tredje kyrkoherden intervjuade jag på hennes arbetsplats. Sammanlagt blev sju diakoner och tre kyrkoherdar intervjuade i 7 intervjuer, varav 5 enskilda intervjuer och två fokusgrupper. Efter transkribering av intervjuerna har jag plockat ut citat som var intressanta för problemställningen och systematiserat dem under olika tema: Dessa teman stämmer delvis överens med intervjuguiden, men det är även andra tema som uppkommit under intervjuerna. Redan i detta val av citat och tema börjar analysen. Sedan fortsätter analysen genom att dessa tema speglas mot de teorier jag valt kring ledarskap, innovation, diakoni och gränsteori. Fördelen med att göra fallstudier är att man ”kan skjuta upp problemformuleringen till ett senare stadium i sitt arbete”(Ejvegård 2009:16), vilket jag har gjort. Den slutgiltiga problemformuleringen var inte klar förrän i slutet av skrivprocessen.

3.3 Litteraturstudier

Genom litteraturstudier har jag undersökt förväntningarna på och teorier om det diakonala uppdraget, diakonens uppdrag, vad innovation är, ledarskap och gränssättning. ”En huvudregel är att alltid gå till primärkällan”(Ejvegård 2009:17). När de gäller de grekiska ledarskapsdygderna som Aristoteles skrev på 300-talet får jag lita till att översättare och de källor jag använt varit noggranna i sin bearbetning av texten. Eftersom jag inte läser franska

har jag inte heller läst Fayol på grundspråket. I analys och diskussion och analys speglar jag intervjuaterialet mot den litteratur jag studerat.

3.4 Presentation

I presentationen använder jag mig av en ”begränsad form av anonymitet och avpersonalisering” (Repstad 1999:139). Jag nämner inte i vilken stad verksamheterna ligger. Diakonicentrum finns på flera orter i Sverige och även sociala företag i församlingens hägn. Jag skriver DC framför text som handlar om Diakonicentrum och SF framför den text som handlar om det sociala företaget. Intervjupersonerna benämns utifrån deras tjänstebeteckningar, diakonerna D1, D2, D3 och D4 framför de diakoner som arbetar i på Diakonicentrum och D5, D6 och D7 framför de diakoner som intervjuats om det sociala företaget. K1 är kyrkoherden som intervjuats kring diakonicentrum, K2 kyrkoherden som intervjuats om det sociala företaget och K3 den kyrkoherde som intervjuats för att komplettera kyrkoherdeperspektivet. Metoden för presentation är beskrivning och argumentering (Repstad 1999:138). I presentationen av intervju materialet kan det vara förvirrande att det dyker upp erfarenheter från andra verksamheter än de som ligger i fokus för denna studie. Samtidigt ger den intervjun intressanta infallsvinklar.

3.3 Reliabilitet och validitet

Jag har avsett att mäta vilket ledarskap som främjar innovation. Materialet från intervjuerna och vald litteratur leder fram till några svar på vad jag avsett att mäta. Validiteten, om man ”verkligen mäter det man avser att mäta” (Ejvegård 2009:80) handlar om ifall informanterna kan och vill besvara mina frågor. Det handlar enligt min förförståelse om handlingsutrymme, mandat, delegation, makt, tillit, attityder mm som är svårt att mäta. Hur mäter jag att delegationen efterföljs? En svårighet är att det handlar både om att delegera och att ta emot delegationen. Jag har intervjuat ett begränsat antal personer vilket gör att det inte går att generalisera materialet utan man får se detta som exempel, dvs. låg validitet. Respondenterna har fått beskriva hur verksamheten växte fram, vilka de avgörande besluten var och vem som haft mandat att ta de besluten. De har också intervjuats kring sin egen roll, vad de menar att diakonalt ledarskap är. Intervjupersonerna nog säga samma sak om de blev intervjuade igen, så reliabiliteten, ”tillförlitligheten hos och användbarheten av” (Ejvegård 2009:77) undersökningsmetoden är ganska hög. Diakonerna har även svarat på frågan om vad de gör mest i sitt i arbete utifrån Fayols administrativa teori, planera, organisera, samordna, kontroller och beordra.

Den kvalitet som intervjuerna som metod ger är att respondenterna har möjlighet att nyansera sitt svar och intervjuaren kan ställa följdfrågor för att förstå och tydliggöra, då jag har ett explorativt, utforskande, syfte. Då jag som genomfört intervjuerna själv är diakon så påverkar min yrkesidentitet mitt urval av tema som lyfts upp i diskussionen. Jag har eftersträvat att vara så neutral som möjligt, undvikit att ställa ledande frågor då jag vet det är lätt ”att hamna i denna fallgrop vid muntlig kommunikation, då man inte alltid har tid att tänka igenom formuleringarna” (Ejvegård 2009:54). Mitt eget engagemang kan också ha bidragit till att det funnits en hög ”grad av tillit och öppenhet” (Repstad 1999:135) hos intervjupersonerna.

3.4 Metodkritik och avgränsningar

Genom att jag endast undersökt hur processen gått till i två fall av innovativa verksamheter kan jag inte dra några generella slutsatser. Dett är två exempel på hur processen kan se ut och vad just dessa intervjupersoner har sett och upplevt i sin situation. Hade jag även intervjuat förtroendevalda och ideella hade jag fått ännu fler infallsvinklar. Genom att ha semistrukturerade intervjuer och därmed inte hållit mig strikt till intervjuguiden har jag låtit intervjupersonerna berätta och själv kommit med följdfrågor. Det medför att jag inte ställt precis samma frågor till alla intervjupersoner, vilket också gör att det inte går att jämföra materialet. I fokusintervjuer fick jag problem med att informanterna fastnade i diskussioner om årtal, i vilken ordning saker och ting skedde och vem som gjorde vad. Samtidigt blev det en tillgång då de gemensamt kom fram med rätt fakta. Att intervju en extra kyrkoherde för att få fler synvinklar på ledarskap var på ett sätt givande, men det gav endast generella erfarenheter av diakonala verksamheter och ledarskapet kring dem.

4. Teori

I detta kapitel tar jag upp teorier som jag kan se har betydelse för att utvecklingen av innovativa diakonala verksamheter i Svenska kyrkans församlingar. Jag inleder med en beskrivning av vad diakoni är och vad diakonalt arbete kan och bör vara. Sedan beskriver jag vad innovation är, vad social och idéburen innovation är, samt vad diakonal innovation kan vara. Jag tar upp olika former av ledarskap och hur olika funktioner och konsekvenser kan påverka det diakonala arbetet och möjligheten till innovation. Jag inriktar mig på värdebaserat ledarskap då Svenska kyrkan är en värdebaserad organisation och fokuserar sedan på hur tillit och makt skapas och används. Jag avslutar med ett avsnitt om gränsteori, hur och varför vi sätter de gränser vi gör och vad det får för konsekvenser för möjligheten till diakonal innovation.

4.1 Diakoni

Genom att lyfta upp teorier kring diakoni blir det tydligare vilken kompetens som behövs för att leda och utöva ett professionellt diakonalt arbete. Jag tar upp tre olika paradigmer för hur det diakonala uppdraget kan tolkas och det karitativa tolkningssättet som både den svenska och norska kyrkan har med i sina beskrivningar av vad diakoni är. Sedan utforskar jag diakonins identitet vilket formar diakonens identitet och möjlighet till innovativa initiativ.

4.1.1 Diakoniparadigm

Paradigm är ett sätt att se eller tolka ett grundmönster för hur man ska bedriva forskning inom ett visst ämnesområde. Paradigmet styr uttryckssätt och bidrar till hur tolkning och förståelse sker (Johannessen 2005). Det karitativt-diakonala paradigmet innebär en förståelse av diakoniuppdraget som omsorg och där diakonen framför allt är utövare av omsorg. Kärlek och barmhärtighet är centrala begrepp och barmhärtigheten moralisk plikt för både privatpersoner och kyrka. Ett uttryck för kristen identitet och för allmänmänsklig godhet. I det liturgiskt-diakonala paradigmet hör diakontjänsten hemma inom gudstjänstens ram. Diakoni och liturgi sammankopplas och är inte möjliga åtskilja från varandra. Diakontjänsten ingår i kyrkans vigningstjänst och ger en starkt kyrklig identifikation. Det kommunikativt-diakonala paradigmet betonar diakonens roll som medlare, budbärare och representant. Forskning om begreppet diakoni i bibeltexter och andra källor gör att man förespråkar en förståelse av diakonen som budbärare. Den australiensiske teologen John Collins använder begreppet ”go between” mer än ”service” och menar att grundförståelsen av begreppet diakoni inte är tjänst (Johannessen 2005:41).

4.1.2 Omsorg, ett ansvar som behöver ledas

Diakoni är enligt Svenska kyrkans hemsida kyrkans ”omsorg om medmänniskan och skapelsen” (www.svenskakyrkan.se 2018-02-14). och enligt Plan for diakoni i Den norske kirke ”kirkens omsorgstjeneste” (Kirkerådet 2008). En av kyrkans uppgifter är att ge omsorg, att sörja för att människor i samhället mår bra. Om man kallar diakonin för kyrkans sociala arbete finns en risk att man missar den andliga dimensionen vilken är själva grunden till att kyrkan ser det som sin uppgift att ge omsorg är tron. Tron på Jesus och att med honom som förebild, möta medmänniskor. ”Grunden för arbetet är Guds kärlek, som den möter oss i Jesus Kristus”(www.svenskakyrkan.se, 2018-02-14). Den mänskliga värdigheten har sina rötter i att människan är skapad till Guds avbild. Diakonal handling är en bekännelse på Guds fortsatta närvaro i världen, som skapare, varje dag i varje situation. Diakoni manifesterar Guds nåd som försonar, förändrar och bemyndigar (Lutherska världsförbundet 2009). Skapade som en avbilder av och lika Gud, är alla unika och givna ett värde vilket är grunden för att erkänna självständighet, från ett kristet etiskt perspektiv. Det innebär att den som kommer för att få stöd inte är ett objekt för diakonal service utan ”always also subjects of their own life” (Dietrich 2014:14). Omsorgen ska alltså präglas av och uppmuntra personens självbestämmande och fokusera på att undvika beroende. Samtidigt är vi beroende av varandra och blir personer först i relation med andra. Spegelad i den andre skapar vi varandra. Ubuntu teologi innebär att ett etiskt ansvar kommer med en delad identitet. Det innebär också ett etiskt ansvar för den andre. Är någon hungrig är vi alla kollektivt ansvariga. En grundläggande princip är respekten för alla människors inneboende resurser. Kompetensen handlar om att kunna hjälpa människor att använda sin egen kraft. Professionellt handlade innebär därför om att agera med någon och inte åt någon, att vara medveten om omsorgens etos, ”an ethos of care that acts *together* with the person” (Dietrich 2014:20).

4.1.3 Diakonins identitet

Norska kyrkans definition av diakoni fortsätter. ”Den er evangeliet i handling”. Kyrkans självförståelse är att den är diakonal och bör ha strukturer som konkretiserar den diakonala identiteten (Dietrich 2011). Som en följd av evangeliet hör den diakonala tjänsten till kyrkans väsen på samma sätt som den utgör en grundläggande sida av trons liv. Gemensamt för utvecklingen av diakoniförståelsen är en helhetlig förståelse av diakoni ”som en nödvändig og integrert del av kirken, som sendt av den treenige Gud” (Dietrich 2011:101). Jesu diakoni är en handling som befriar och försonar, helar och lyfter upp alla de som är vilsna och utan

herde, särskilt de som lider, förtryckta och marginaliserade (Lutherska världsförbundet 2009). Guds livgivande ande väcker tro och självständigt deltagande i livet och uppdraget i gemenskapen hos de troende. I Apostlagärningarna står det ”att jag utgjuter min ande över alla människor. Era söner och döttrar ska profetera” (Apg. 2:17- 18). Den heliga anden gör inkludering till en grundläggande värdering i diakonalt handlande. I den lutherska traditionen lär vi att alla gåvor är lika mycket värda vilket leder fram till det vi kallar det allmänna prästadömet. Det kan omformuleras till den allmänna diakonin vilken alla döpta är kallade och utrustade till oavsett sociala förutsättningar. Den kristna gemenskapen ska fortsätta Jesus diakonala uppdrag. ”Jag har gett er ett exempel, för att ni ska göra som jag har gjort med er”(Joh. 13:15) (Lutherska världsförbundet 2009). Hoppet är en av trons skatter, något av det viktigaste vi kan förmedla, menar biskoparna. Ge inte upp! Den himmelska verkligheten finns osynlig mitt ibland oss. Att som kyrka vara delaktig i att forma goda exempel ger trovärdighet, att finnas bredvid, att följa och guida på ett sådant sätt att kraft och frimodighet växer och de egna resurserna stärks. Människors rättighet att få sina andliga behov respekterade och religion som en naturlig del av samhällslivet är grundläggande för en sund samhällsutveckling. Nåd är en Guds gåva som vi får ge vidare i mötet med enskilda och som ett grundvärde i samhällsbygget. Detta innebär att Svenska kyrkan ”ständigt behöver utveckla kompetens, verksamhetsformer och kvalitet i sitt diakonala arbete” (Ett biskopsbrev om diakoni 2015:70). Jørgensen menar att diakoni ska förstås som ett sätt att ge plats till de marginaliserade. Det behöver vara ett ämbete av stöd, försvar och profetiskt tal till fördel för de fattiga och de tystade, precis som profeterna på den bibliska tiden. Jesus använde sin makt till att hela de sjuka, inbjuda dem som stod utanför och tillät kvinnor och barn i sin gemenskap (Jørgensen 2012). Diakoni uttrycker kyrkans natur och manifesteras i det dagliga livet, planering och projekt. I den ortodoxa traditionen kallas diakoni, liturgin efter liturgin. Förvandlingen som upplevs vid nattvardsbordet utrustar deltagarna för att agera för förändring, försoning och självbestämmande (Lutherska världsförbundet 2009). En ”kärlekens rörelse mot hela skapelsen” som Gustaf Wingren uttryckte det (Blennberger 1989).

4.1.4 Gemenskap och samverkan

I Svenska kyrkans definition, beskrivning av vad diakoni är, sägs ”genom delaktighet, med respekt och i ömsesidig solidaritet möta människor i utsatta livssituationer” (www.svenskakyrkan.se 2018-02-14). Diakonen ska stå med en fot i kyrkan och en fot i samhället. Omsorgen handlar inte bara om dem som är aktiva i kyrkans verksamheter utan att skapa mötesplatser där människor kan vara delaktiga i utformandet av verksamheten vilket

skapar en gemenskap där man visar respekt för varandra och de olika livssituationer man befinner sig i. Nelson Mandela använde begreppet ubuntu vilket inkluderar omsorg där vikten av och löftet att vara förenad med andra människor håller hoppet vid liv. I en atmosfär av delande skapas nya relationer som lättare tillåter förlåtelse och att börja om på nytt (Lutherska världsförbundet 2009). Norska kyrkans definition av diakoni fortsätter. "Den er evangeliet i handling og uttrykkes gjennom nestekjærlighet, inkluderende fellesskap, vern om skaperverket og kamp for rettferdighet" (Kirkerådet 2008). Uppdraget att ha omsorg om skapelsen är en viktig diakonal uppgift. I den processen intar diakoner ofta en ledande position, även i Sverige.

4.1.5 Förändring, försoning och självbestämmande

Förändring, försoning och egenmakt/självbestämmande är tre parallella processer som anger riktningen för diakoni, skriver Kjell Nordstokke i *Diaconia in Context* (Lutherska världsförbundets 2009). För att vara relevant behöver diakonin insikt i tidens tecken och trovärdig analys av omvärlden, vilken är mångfacetterad. Analysen ska i synnerhet lyfta fram de röster som ofta negligeras av både samhälle och kyrka. Diakoni uppfyller sin roll då den initierar förändringsprocesser där den mänskliga värdigheten respekteras (ibid 2009). Att följa Jesu förhållningssätt ger utrymme för människor att formulera sin egen verklighet, att stödja människor så att de kan sätta sina ord på obekväma sanningar eller att gå in i uppdraget att själv formulera och protestera mot det som är destruktivt (Ett biskopsbrev om diakoni 2015). Diakonin avläser omvärlden och läser bibeln, lyfter upp texter om lidande, Guds ovillkorliga kärlek och löftet om en framtid och ett hopp. Samhällets globala och lokala utveckling skapar nya utmaningar för det diakonala arbetet och ändrar förutsättningarna för diakonala insatser. Den ekonomiska globaliseringen gör att gapet mellan rik och fattig blir större. Socialt flytande gränser med olika sätt att leva tillsammans bryter ner traditionella etniska och kulturella barriärer och det blir mer upp till individen att själv göra etiska bedömningar om till exempel abort, dödshjälp och genetiska ingripanden (Lutherska världsförbundet 2009). Erfarenheter av destruktiva krafter i oss och omkring oss, gör att vi förstör relationer och inte tar vårt ansvar. Vi är alla delaktiga i synden och i Kristus är vi en ny skapelse (2 Kor 5:17) och inte längre bundna av syndens kraft. Spiraler av hopplöshet behöver vändas till spiraler av hopp. Marginalisering behöver ses som en flerdimensionell erfarenhet då självaktningen tas ifrån personen när människor blir socialt stigmatiserade och tystade. Exkluderingen blir etablerad och ideologiskt rättfärdiggjord. Människor som får erfarenhet av kärlek, och relationer som ger anledning att hoppas och tro på framtiden, kan vända spiralen uppåt igen (Lutherska

världsförbundet 2009). Ulrika Fritzon bearbetar frågan om existentiella skuld och om transformerande och rehumaniserande försonande möjligheter för en skyldig människa. Försoning behöver inte handla om att bli vänner igen, utan om att hitta verktyg som gör det möjligt att leva vidare, sida vid sida trots det som hänt. Försoningen handlar främst om att ge sanning och ta ansvar, att våga se det som har skadats, avslöja det avskyvärda och ta tag i situationen. Reparativ Rättvisa är en metod som Desmond Tutu talar om utifrån begreppet ubuntu. Den handlar om att få insikt genom att ta ansvar och mötas, uppmärksamma och erkänna. I den mån det är möjligt kan den reparativa rättvisan ställa till rätta det som blivit skadat vid ett brott. Det handlar om vad det är som sker i utrymmet mellan en existentiell skuldbearbetning och erfarenheter av befrielse, utifrån en skyldig människas perspektiv Ett ordentligt rum där man får arbeta med skulden. Det kan ske en försoning och ett återtagande av värdighet av sig själv som människa efter att ha kränkt en människa. (Fritzon 2009). Konfrontationen hjälper personen in mot ett ansvarstagande. Förövaren behöver hjälp för att se vad det är man har gjort. Man kan kanske se vad man gjort men orkar inte ta in vidden av det. Det händer något när jag möter den andres ansikte. Jag måste öppna mig för den andre. Så här rädd blev jag när du gjorde så här. Skulden kommer från den andre och ansvaret är mitt svar tillbaka. Förövaren tar tillbaka ansvaret då hen erkänner. Att erkänna är att ge humaniteten tillbaka till den andra människan. När vi bevarar asymmetrin så sker något annat än när man delar ansvaret. Ibland glömmet vi att låta de drabbade säga hur det drabbat dem till förövaren. Ibland går det inte, men vi bör försöka. Offret blir sittande med skuldbördan annars. Upprättande samtal är en diakonal modell. I gudstjänsten kan vi be om Guds förlåtelse. Kanske kan Gud förlåta. I Ulrika Fritzon avhandling menar en av de intervjuade att det var ju inte Guds händer han brände. Det är ju flickan som bär ärren hela livet (Fritzon 2009). Det är skadligt att inte erkänna. Utomstående kan se att det finns en koppling mellan vad man varit med om och vad man gjort. När man ser kopplingen kan arbetet börja. För man kan inte stanna där och skylla på sin barndom. Där ansvarstagande saknas där växer oförsonlighet. Och där ansvar tas växer försoning. Jag kan se detta som kärnan i diakoni, i kyrkans kall.

4.1.6 Diakonens identitet

Diakonin relaterar till församlingens etos och strukturer (LWF 2009). För Moltmann går tanken om den allmänna diakondömet hand i hand med att kyrkan behöver professionella diakoner som samverkar med hela den kyrkliga gemenskapen ”De svake trenger ingen advokater fra de sterkes kretser, men de trenger brødre, søstre og venner som er glade i dem”

Dietrich (2011:107). Diakoni inkluderar nådens handlingar och ömsesidigt tjänande och ansvar (Dietrich 2014). Kyrkan har diakoner utifrån en teologisk reflektion om vad det vill säga att vara kyrka där det bibliska materialet bör läsas som ett mandat till att vara en diakonal kyrka. Detta gör ”diakonaten til et gode i kirken som sikrer diakonalt lederskap og kompetanse” (Nordstokke 2011:63). Diakonaten hjälper kyrkan att ge uttryck för sitt diakonala varande och att förverkliga detta i konkret handling (Nordstokke 2011). Rollen som diakon rymmer att förmedla ett viktigt budskap i förverkligandet av kyrkans kall i världen. Ordet diakon används oftast om en som står i Guds eller evangeliets tjänst och utför ett bestämt uppdrag för att förmedla det uppdragsgivaren har bestämt (Nordstokke 2011). Dia betyder genom eller på tvärs och konos är mer oklart vad det betyder. Det kan ha att göra med att den som utför uppdraget blir smutsig där hen hastar fram. Den mest utbredda uppfattningen är att diakonen är den som tjänar vid bordet. (Nordstokke 2011). John Collins grundförståelse av diakonen som budbärare, någon som ”går emellan” i stället för tjänare ändrar förståelsen av begreppet bort från tjänst. Fyra grundläggande arbetsuppgifter ger diakonens uppdrag dess identitet, att vara röstbärare, ledare, själavårdare och att undervisa, skriver biskoparna (Biskopsmötet 2014). De menar att det i församlingens uppdrag finns en profetisk dimension som innebär att ge röst och livsutrymme åt de utsatta.

I kyrkoordningen uttrycks också något om diakonens identitet:

”Diakonen är genom sin gärning ett barmhärtighetens tecken i både församlingen och samhället. Diakonen har ett ansvar att göra kärlekens gärningar, särskilt mot utsatta människor. Uppgifterna varierar beroende på de lokala sociala behoven och församlingarnas strukturer och diakonala prioriteringar. Uppdraget har en karitativ inriktning som också kan komma till uttryck exempelvis i undervisning. Varhelst det finns mänsklig nöd är det diakonens kallelse att ingripa och inspirera andra att ta ansvar.”

(Kyrkoordning för Svenska kyrkan, sjunde avd.).

Diakoner lyssnar till livsberättelser då människor söker stöd och hjälp och tolkar ofta sin uppgift som att strida för människors rätt och följer då med enskilda personer till socialtjänst eller hjälper till att fylla i ansökningar av olika slag. Diakonen behöver vara en kyrklig ledare som är engagerad i att bemyndiga och stärka och inspirera dem i periferin till aktivt deltagande i trons liv, hopp och kärlek (Jørgensen 2012).

4.2 Innovation, social och idéburen

Nya metoder att arbeta diakonalt har utvecklats då samhället har förändrats. Nya lösningar kan vara innovationer. Med socialt innovativt menas; det som är nytänkande, att samhällsutmaningar och sociala behov identifieras, att berörda grupper involveras på ett nytt sätt, samt att lösningarna prövas och ger nya effekter och nya samverkansformer initieras. Social innovation handlar om att utveckling av nya arbetssätt, verksamheter och tjänster som bidrar till att förbättra människors livskvalitet, välmående, relationer och egenmakt. (Lindberg, Nahnfeldt, Berglund 2016). Författarna menar att begreppet social innovation ”synliggör, sammanlänkar och förstärker kyrkans nytänkande utvecklingsprocesser inom och mellan yrkes-, organisations- och sektorsgränser” (Lindberg, Nahnfeldt, Berglund 2016:3). I skrift, *Social innovation i Svenska kyrkan* beskrivs 10 olika socialt innovativa projekt. Här handlar det om hur ”Svenska kyrkan utövar och förändrar sin samhällliga roll genom nytänkande lösningar på samhällsutmaningar och sociala behov, såsom arbetslöshet, migration, ohälsa, fattigdom och hemlöshet.”(Lindberg, Nahnfeldt, Berglund 2016:3). I *Idéburen innovation. Nyskapande lösningar på organisatoriska och samhällliga behov* (Lindberg & Nahnfeldt 2017). uppmärksammas ”specifikt idéburna drivkrafter, arbetssätt och orienteringssätt i innovation” (Lindberg & Nahnfeldt 2017:8). Dessa lösningar är organiserade separat från stat och näringsliv och demokratiskt med förankring i civilsamhället och baserade på allmän nytta eller medlemsnytta och specifika värderingar, ideologier och livsåskådningar eller visioner. Båda ovanstående skrifter presenterar och reflekterar över de innovativa aspekterna i 10 olika projekt. Enligt innovationsforskningen urskiljer sig det innovativa som det som är nytt för kontexten eller det som är nytt som kombination. I de projekt inom Svenska kyrkan som studerats av Lindberg och Nahnfeldt så är olika aspekter på innovation uppfyllda. I ett exempel är det två organisationer med olika behov där man upptäcker att ett samarbete är ett gott både för organisationerna och enskilda människor. Svenska kyrkan behövde blommor till altare och gravar och kommunen behövde arbetstillfällen för personer med neuropatisk funktionsnedsättning och så startade man en verksamhet som gav både lämpliga arbetstillfällen och fina blommor till altare och gravar. I ett annat exempel fanns ett organisatoriskt behov av att koppla ihop områden med utvecklingsbehov där man på ett nytt sätt involverade medarbetare, chefer, förtroendevalda och medlemsorganisationer. I nytänkande kombinationer uppstår nya värden i mötet. Det gäller både processen, då man till exempel kan identifiera uppfyllda behov på nya sätt, och resultatet då det uppstår ”nya effekter som tidigare lösningar inte kunnat åstadkomma” (Lindberg och Nahnfeldt 2017:16).

4.2.1 Från exkludering till inkludering

Det socialt innovativa är normativt eftersom det värderas i relation till behov och utmaningar som ska lösas utifrån personernas och organisationernas värderingar och maktrelationer. Det centrala är förflyttningen från exkludering till inkludering, att arbeta för att människor inte hamnar utanför, utan involveras. Det kräver en ökning av handlingsutrymme för individer och grupper och institutionella förändringar av strukturer i organisationer och samhälle (Lindberg, Nahnfeldt, Berglund 2016). Lindberg och Nahnfeldt lanserar begreppet idéburen innovation för att ”möjliggöra en sammanhållen förståelse av just det organiserade civilsamhällets nyskapande processer och lösningar i Sverige.” (Lindberg och Nahnfeldt 2017:14) Man synliggör då att det är andra intressen än ekonomiska som styr och att innovationen ”motiveras av gemensamma värderingar, ideologier, livsåskådningar eller visioner” (ibid s 14). De innovativa lösningarna kan ha formen av ”en ny produkt, tjänst, koncept, metod arbetssätt, process, strategi, organisation, struktur mm” (ibid s 15). På mikronivå handlar det om nya metoder och tjänster, på mesonivå om nya sätt att organisera och samverka och på makronivå om nya normer, synsätt och samhällssystem. Oavsett nivå utvecklas lösningarna genom en innovativ process som omfattar olika faser, såsom behovsinventering, idéutveckling, prioritering av idéer, utformning av lösningar, test, implementering av dessa, samt uppskalning och spridning. De mest innovativa organisationerna är de som är relativt nybildade och ”fokuserar på förbättringar för olika samhällsgrupper” (Lindberg och Nahnfeldt 2017:17). Genom sin kombinerade roll som röstbärare och tjänsteleverantör ges berörda grupper röst och representation. Utförarrollen riskerar dock att tränga undan intresserollen då de ”idéburna organisationer förväntas bidra med valfrihet, mångfald och effektivitet på en kommersialiserad offentlig marknad” (Lindberg och Nahnfeldt 2017:20). Ett exempel på detta kan vara Jobbexpressen I Jobbexpressen fick man ner antalet socialbidragstagare genom att fokusera på att alla skulle sysselsättas (Denvall & Wright Nielsen 2006). Man utnyttjande lagens ramar kring villkoren för att ta emot socialbidrag så att människor pressades till att ta en sysselsättning. Medarbetarnas upplevde att en stor del av kvinnorna och familjerna har varit otillfredsställda och ilska över Jobbexpressen arbetsmetoder. Om man inte inkluderar den utsatte på allvar och inte förhåller sig till att olika aktörer har olika uppdrag lyckas inte det innovativa projektet. Det snabba och okonventionella sättet stämde inte överens med socialsekreterarnas rutiner och arbetsmetoder som juridiskt ansvariga för korrekt hantering av ärenden. Vad man lärde ig av projektet var att viktiga frågor att ställa är ”Vilka aktörer är det som driver utveckling? Vilken roll har de som berörs?” (Denvall & Wright Nielsen 2006:9).

4.2.2 Innovativ till sin natur men ingenting händer

De idéburna välfärdstjänsterna utformas ofta utifrån ett helhetsperspektiv och erbjuder då stöd när det gäller fler aspekter i livet och under en längre tid. ”Förändringar i omvärlden och internt inom organisationen anses kräva en ständig beredskap att förnya sina verksamheter och arbetssätt. Innovation blir därmed nödvändigt för att en idéburen organisation ska uppfylla sina syften i en föränderlig värld” (Lindberg och Nahnfeldt 2017:23). Idéburna organisationer har en tradition av att utveckla nyskapande lösningar och några studier framhåller att idéburna organisationer är innovativa till sin natur. Ramverket av idébaserade värderingar, demokratisk organisering, ideellt engagemang förankring i civilsamhället gör dem lämpade att utveckla idéer och praktisera dem. Samtidigt har få organisationer utvecklat systematiska arbetssätt för att inspirera och stödja innovation bland medarbetare. Det saknas ofta en övergripande förståelse av hur hela innovationsprocessen från inledande ambition till slutlig effekt kan utformas, då den följer en annan logik än många organisationers ordinarie planeringsprocesser. En utmaning är att kontinuerligt ägna sig åt innovation utifrån en etablerad cyklisk process. En del idéburna organisationer fokuserar på att upprätthålla befintliga system och då finns inte utrymme för kreativ utveckling. Vissa etablerade organisationer är konservativa och håller fast vid traditionella synsätt, värdegrunder och arbetsmetoder. Andra organisationer saknar rutiner och resurser för att omvandla idéerna till praktiska lösningar som ger verklig effekt (Lindberg och Nahnfeldt 2017).

Några dilemma i idéburen innovation är:

”att ingenting händer eftersom flödet av idéer inte omsätts i praktisk handling, att ingenting förändras eftersom idéer snabbt förverkligas i organisationen utan att något reellt värde skapas, att ingenting skalas upp eftersom de idéer som förverkligas inte institutionaliseras på rätt nivå i organisationen, eller att ingenting fungerar eftersom de idéer som förverkligas inte anpassas till behoven och förutsättningarna i den vardagliga verksamheten.” (Lindberg och Nahnfeldt 2017:24).

Hinder för innovation har bland annat varit ”alltför rigida processer och hierarkier, avsaknad av ledningens stöd, rädsla för förändring, intolerans för misslyckanden, svårigheter att identifiera utvecklingsbehov, fokus på ordinarie verksamhet, samt ovana att hantera idéer som ligger utanför de befintliga kunskaps- och erfarenhetsramarna” (Lindberg och Nahnfeldt 2017:24). Organisationer som har ökat sin innovationsförmåga har ”möjliggjort experiment,

skapat tid och utrymme för innovation, belönat innovativa initiativ, skyddat innovatörer och nya idéer från internt motstånd, hjälpt innovatörer att skapa nya kontakter inom och utom organisationen, samt värderat personal och engagerade med entreprenöriella förmågor” (ibid:24). Det behövs organisatoriska strategier och praktiska verktyg som underlättar kontinuerlig idéburen innovation.

4.3 Ledarskap

Jag lyfter upp teorier om ledarskap, värdebaserat och tjänande, för att se hur ledarskapet kan påverka om innovationer sker. Dessutom ser jag på vad ett diakonalt ledarskap kan vara. Det handlar dels om ledarskap som uttrycks i organisationen, dels att leda diakoner samt att leda diakonala verksamheter. Jag studerar olika perspektiv på ledarskap, fem centrala uppgifter som de intervjuade diakonerna i fått rangordna, ledarskapets funktioner och ser tillbaka på de gamla grekiska ledarskapsdygderna. Värderingarna är verktyg för den som har rollen att leda och det är av värde att se hur tillit skapas och makt kan användas.

4.3.1 Perspektiv på ledarskap

”Kunskapen om ledning hämtar perspektiv från psykologi, sociologi, statsvetenskap och antropologi” (Aadland 2004:20). Ledarskap definieras som medveten målinriktad påverkan och som en social aktivitet. Den ledarcentrerade ledarskapstraditionen fokuserar på personliga egenskaper, vilken kapacitet och vilka färdigheter man har. Den beteendecentrerade ledarskapstraditionen fokuserar på funktionen, vilken roll en ledare har, vad som ska uppnås med ledarskapet och hur ledaren uppträder. Ledarskapet styrs av värderingar beroende av i vilket sammanhang organisationen befinner sig. På kontextnivån ger berättelser och förväntningar en bild av organisationen. På organisationsnivån handlar det om samspelet mellan ledare och anställda (Aadland 2004:21). Vad man är upptagen av för tillfället och vad som är avgörande i den aktuella situationen gör att man ser på ledarskapet från olika synvinklar. Einar Aadland ger tio perspektiv på ledarskap vilka jag sammanfattar i punktform.

1. Hitta sin roll som ledare.
2. Navigera i samtidskulturen.
3. Se individen i gemenskapen.
4. Etiken och estetiken. Form har avlöst frågor om fakta och rätt handling.
5. Dygd och beslutsförmåga. Kontinuerlig dygdträning och utveckling av personlig kvalitet.

6. Värderingar.
7. Kvalitet.
8. Visa tillit och utöva kontroll.
9. Lojalitet.
10. Idealism och realism. En organisation utan ideal torkar ut och en verksamhet utan kontakt med gräsrotterna kan flyga för vinden. Ledaren ska balansera mellan att inspirera till visioner och vara realistisk.

(Aadland 2004:24 -30).

Vad som är gott handlar om värderingar och då blir det särskilt intressant med synvinkeln om kontinuerlig dygdträning och utveckling av personlig kvalitet.

4.3.1 Fem centrala uppgifter i ledarskap

Henri Fayol var en av de första som presenterade teorier om ledarskap i modern tid och är fortfarande en förgrundsgestalt då jag läser artiklar och litteratur om ledarskap. Det synsätt Fayol utvecklade när det gäller företagsledning och administration, och de principer han formulerade har haft mycket stort inflytande, både på forskning och ledarskap i praktiken. Jag presenterar kort Fayols administrativa teori eftersom jag utgått från hans i fem centrala element för administrativt ledarskap i en av intervjufrågorna till diakonerna. Fayol liknade den administrativa funktionen vid kroppens centrala nervsystem. Inget av våra sinnen kan följa vad det centrala nervsystemet gör och ändå får musklerna kraft. Utan det skulle kroppen bara vara en trög massa och organen ruttna. Nervsystemet är närvarande i varje organ och varje del av organet, tar emot meddelanden av betydelse för celler och fibrer och förvandlar dem, först till nervcentrum och reflexcentrum och därifrån till hjärnan om det behövs (Wren, Bedelain, Breeze 2002). Utan en väl fungerande administration faller alltså varje projekt och verksamhet samman, precis som en kropp utan nervsystem. I utvecklandet av sin ledarskapsteori identifierade Henri Fayol fem centrala uppgifter för administration vilka jag sammanfattar i punktform:

1. Planera, inkluderar att föreställa sig vad som behöver göras och hur det ska göras, översiktligt, samt besluta om mål och strategier för att utföra det som ska göras. Det är nödvändigt att veta vad som är möjligt och vad som önskas, identifiera förmågor och resurser och bestämma vilka mål som är lämpliga.
2. Organisera innebär att rekrytera och utbilda personal, utvärdera och välja.
3. Samorda

4. Beordra handlar om att få saker i rörelse, vilket innebär att ge en skiss med ide som visar hur insats ska göras.
5. Kontroll handlar om att använda information för att jämföra prestationen med det man avsåg att uppnå då man planerade. Om det planerade inte har uppfyllts och man gått vilse är syftet med kontrollen att identifiera svagheter och felbedömningar för att förebygga upprepning. Ett bra kontrollsystem ger skydd mot oönskade överraskningar, som kan generera katastrofer.

(Wren 2001:482 -484).

4.3.2 Ledarskapets funktioner

Ledarskapet har olika funktioner. Det kan frigöra, det bör se helheten, kan välja att sprida inflytande och ha en tjänande funktion (Kirkhaug 2015). Den frigörande funktionen sätter igång mentala processer. Kunskaper, bevis, motivation, kreativitet och drömmar kommer upp till ytan. Det kan betyda att man opponerar sig mot traditioner, lagar och regler, men inte för att de ska brytas utan för att de ska förbättras. Funktionen att se helheten innebär att jämvikt, visioner, filosofi och vetenskap har en central plats. Målkonflikter ska undvikas, det ska finnas enighet om vad organisationen ska uppnå och alla parter ska få sina behov tillgodosedda. Den delade funktionen handlar om teamarbete, spontant eller fast organiserat. Att sprida inflytande och utöva många olika roller och uppgifter kan vara svårt att ha som ensam ledare och då är teamledning ett alternativ (Kirkhaug 2015). Fördelarna med att arbeta i team är flera; en känsla av säkerhet, av identitet och egenvärde. I ett team som är stödjande kan man göra misstag, bli uppmuntrad och lära färdigheter som kan vara bra att kunna i uppdraget. Genom att delta i ett team kan du få uppleva vänskap, omsorg och kärlek från de andra. Det kräver god kommunikation, att man hjälper varandra, har en avsikt, är närvarande, förstår relationen mellan medlemmarna, roller, ansvar och befogenhet. Det behövs också förståelse för varandras bakgrund. Teamet behöver en ledare, vara uppgiftsorienterat och lägga ner energi på att få någonting gjort samt vara lärande, prova nya metoder för att se vad som fungerar (Jørgensen 2012). Den tjänande funktionen handlar om att täcka behov hos medarbetarna för att de ska bli tillvaratagna och utvecklas. Tjänarfunktionen har mycket gemensamt med den frigörande funktionen, men detta ledarskap formas mer på medarbetarens premisser. En del fruktar att de kan missa status och makt genom detta ledarskap, men forskningsresultat visar att de snarare stärker sin position och uppnår positiva resultat. Förklaringen hittar vi i reciprositetsteorin om ömsesidighet. När medarbetare ges

något skapar det förpliktelser om att betala tillbaka i samma valuta i form av beundran, respekt och motivation, dvs. mer än det som är formellt avtalat (Kirkhaug 2015).

4.3.3 Tjänande ledarskap

Det tjänande ledarskapet utgår från Bibeln och det sätt på vilket Jesus leder (Jørgensen 2012). Det som är karaktäristisk för det tjänande ledarskapet handlar om att vara upptagen av andras växande, lyssna, acceptera andra och känna empati, övertala i stället för att manipulera, sträva efter helhet och helande, gå före och visa vägen, förvänta sig det oväntade, drömma och visionera och kunna dra sig tillbaka. Det tjänande perspektivet innebär att omsorgen om andra leder till sårbarhet. I mötet med de mest utsatta är det viktigt att som tjänande förstå sin makt. Det är viktigt att lyssna till förklaringar och låta sig bli korrigerad och inte kräva av andra det man inte gör själv. Paulus beskriver ledarskap i sitt brev till Efesierna (kap 4:11 -16). Ledarskap är en gåva från Gud. Det finns olika tjänster och funktioner; apostlar, profeter, evangelister, herdar, lärare och baserat på andra bibliska texter kan vi lägga till diakoner (Jørgensen 2012). I nya testamentet är ämbetet en mångfald. Ledarskapets funktion är att förbereda och utrusta Guds folk för det tjänande arbete alla är kallade och utrustade för. eftersom alla människor har kontakt med Gud och ett gemensamt ansvar för ämbetet, det allmänna prästadömet. När detta dynamiska sätt att se på inte finns kommer gudsfolket att var omogna och lätt falla offer för slugheten hos elaka människor, vilket man kan se i kyrkor där man inte prioriterat huvuduppgifterna i det kristna ledarskapet (Jørgensen 2012). Evangelierna är ledarskapsträning, i ord och handling. Lärjungarna skulle lära sig att göra det Jesus gjorde och han lade ner mycket tid och ansträngning på att förbereda de tolv på att bli ledare. Jørgensen hänvisar till Hian (1987). som skrivit 9 metoder Jesus använde:

1. Han kallade och valde lärjungar. Han bad en natt innan han valde (Luk6:12-16).
2. Han spenderade tid med dem (Joh. 11:53 -54).
3. Han undervisade dem (Joh. 13-16).
4. Han gav dem praktiska uppdrag (Mark. 6:30 -44).
5. Han utvärderade deras arbete (Mark. 6:31).
6. Han tillrättavisade dem (Luk. 17:3).
7. Han bad för dem, och lärde dem att be (Matt 6:9 -12).
8. Han gav dem uppdraget (Joh. 20:21-23).
9. Han lämnade dem med guidning av den heliga Anden (Luk. 24:50-52).

(Jørgensen 2012:28 -29).

4.3.4 Ledarskapsdygder

När det gäller att ”leda människor ställde sig Aristoteles frågan om vad som är typiskt för människor” (Nilsson, Nilsson & Pettersson 2014:64). Det handlade både om att förstå och kunna föregripa det de tänker göra. Fem svar på den frågan skulle ge vägledning för ledare. Jag sammanfattar dem fritt:

1. Det första svaret är att människor är rädda för döden. Därför krävs det mod. Mod att hantera svåra situationer.
2. Det andra svaret är att människor styrs av sina begär. Måtta i allt var en grekisk devis och som ledaren kan kräva både av sig själv och andra.
3. Det tredje svaret är att människor lever under knappa resurser. Därför ska ledaren agera rättvist.
4. Det fjärde svaret är att människor faller offer för frestelser och sviker sina ideal av obetänksamhet, lust och girighet. Ledaren ska inte döma detta för hårt.
5. Det femte svaret är att människor lever i gemenskap och är sociala, grupp- och relationsvarelser. Ledaren måste ha social kompetens och veta hur individer fungerar i grupp och hur grupper fungerar i organisationer.

(ibid. 2014: 64-65)

Dygder är kriterier som kan karaktärisera personers beteende, vilket är något annat, och mer, än att bara att leva efter lagar och regler. Dygderna är moraliska och värdefulla karaktärsdrag i ledarskapet som är stabila över tid. Sex huvudkategorier, som är ganska lika Homers dygder från 800-talet f Kr, beskriver Kirkhaug (2015). Jag sammanfattar dem i punktform:

- Klokhet inkluderar kreativitet, nyfikenhet, öppenhet, förkärlek för lärande och bärare av perspektiv.
- Mod inkluderar ihärdighet, uthållighet, integritet och vitalitet.
- Humanitet inkluderar hängivenhet, vänlighet och social intelligens.
- Rättfärdighet omfattar förpliktelse och allas lika värde, jämställdhet.
- Måttfullhet omfattar tillgivenhet, barmhärtighet, ödmjukhet, blygsamhet, försiktighet, askes och självkontroll.
- Storhet inkluderar värdesättning av det vackra och eminenta, tacksamhet, hopp, humor och andlighet.

Dygderna ger en grund till vad det är vi värderar högt hos varandra och besvikelsen som kommer då arbetsledare, medarbetare och även dem vi ska stödja inte lever upp till dem.

4.3.5 Värderingar

Värderingar representerar en persons ideal. De är antingen positiva eller negativa abstrakta idéer som kommer både utifrån och av inre övertygelse. De styr uppmärksamhet och prioriteringar och kan också blockera impulser och påverkan (Kirkhaug 2013). Värderingarna kan bidra till att personer överbevisas om att speciella sätt att tänka och handla på leder till frälsning eller synd och fördärv. När en person känner intuitiv glädje eller avsky har värderingen övergått till en känsla (ibid 2013). "Terminalvärderingar är varaktiga tillstånd som personer, organisationer eller hela samhällen önskar att nå upp till" (Kirkhaug 2013:59). De uttrycker grundläggande rättigheter såsom frihet, trygghet och demokrati. Det finns även personliga terminalvärderingar som uttrycker vad en person vill uppnå för sitt eget välbefinnande, såsom lycka, frihet från inre konflikter och självrespekt. Terminalvärderingar som är riktade mot samhället, socialt och interpersonellt, uttrycker vad en person vill uppnå för andra. Det handlar om hjälpsamhet, vänskap, jämlikhet social acceptans och fred. Kärnvärden ger uttryck för en persons grundläggande övertygelse av vad som är rätt och fel och har oftast erövrats under uppväxten och genom utbildning. Kärnvärderingarna påverkar hur man tar emot andra värderingar. Har man till exempel lojalitet och underkastelse som kärnvärden kan det vara svårt att ta emot värderingar som handlar om vikten av att ta egna initiativ, arbeta självständigt och driva innovativa processer. Om många anställda är eniga om några kärnvärden kan de betraktas som organisationens kärnvärden. Olika värderingar och värdekonflikter kan vara en förutsättning för kreativitet och innovation, men konflikter mellan kärnvärden tar bort sammanhållning, identitet och styrka (ibid. 2013).

4.3.6 Värdebaserat ledarskap

Värdebaserat ledarskap är att det jämställer anställda och ledare socialt då krävs det att båda parter har samma tro och övertygelser om vad som är rätt och fel (Kirkhaug 2013). Olika professioner behöver ha värderingar som förenar dem och värdebaserat ledarskap handlar om att introducera nya värderingar, ta bort och försvaga existerande värderingar eller förstärka vissa existerande värderingar på bekostnad av andra. Att förstå värderingarnas hierarkier är avgörande för att lyckas. Ju mer likhet mellan personer desto mer kommer mellanmänniska känslor leda till ökad attraktion och harmoni. När ledare ger plats för värderingar och inte bara låter formaliserade system, som lagar, regler och rutiner som styra, reducerar gemensamma värderingar osäkerhet, överbelastning och förbättrar koordinering, arbetstillfredsställelse och känslan av tillhörighet (ibid. 2013). Flera forskare hävdar att kreativitet och innovation är beroende av att det existerar olika syn på saker, att meningar går isär.

4.3.6 Tillit och makt

”Tilltro och tillit är starka saker! När ingen tror på dig, torkar själen ut, krafterna försvinner, och du förvandlas till en vingklippt fågel”

(Kirkhaug, 2015:41).

Citatet är hämtat från en soldats berättelser och beskriver på ett otroligt bra sätt hur beroende vi är av tillit för att kunna utföra nästa vilken handling som helst. Utan tillit kan inte en ledare påverka sina medarbetare, inte framstå som förebild, inte frigöra och inte tjäna, inte dela ledarfunktionen med någon annan eller tillfredsställa olika intressenter. Tillit beskrivs som en underliggande psykologisk förutsättning som förstärker eller försvagar relationer. Tillit reducerar konflikter och gör att man vill ge lite mer, uppträder kreativt och kommer med förslag till förbättringar. Det behöver då finnas ett tillitsförhållande mellan medarbetaren och organisationen hen arbetar i, ett behov av förutsägbarhet tillgodoses. Hen behöver också kunna ha kalkylerad tillit, trygg med att lönen blir utbetald t ex. Öppenhet, ömsesidighet och socialt stöd handlar om relationell tillit. Oärlighet, manipulering, illojalitet, hämnd, inkonsistens och olika behandling är de sex ledarskapssynderna som skapar misstro (Kirkhaug 2015). I diakonalt arbete har vi makt genom Guds auktoritet och behöver vara försiktiga när det gäller att bruka och missbruka makten (Dietrich 2014). Makt är nödvändigt för att fatta beslut och få dem genomförda. I organisationer som har krävande uppdrag och behöver fortlöpande utveckling är normativ makt viktig. Ledaren behöver visa för medarbetarna vikten av att ge omsorg och visa vänlighet eftersom det är svårt att göra regler av sådana normer (Kirkhaug 2015). Referensmakt är ett uttryck för att medarbetare vill identifiera sig med ledaren. Det kan handla om personliga egenskaper och färdigheter som gör att man framstår som en förebild. Man kan också ha makt för att man är experten på området, oavsett om man är ledare eller inte. Det kan vara situationsbetingad expertmakt vid till exempel en olycka. När ledarens rättigheter och mandat är förankrade i lagar, regler och värderingar har hen institutionell makt och möjlighet att belöna medarbetarna på olika sätt. Att inte belöna en person kan ju också vara eller uppfattas som ett straff. Makt att ge straff genom en tillsägning, indragning av rättigheter, degradering eller uppsägning behövs för att kunna utföra tvångsmakt då en person ska utföra handlingar hen inte vill eller ser nyttan av. Stark dominans kan leda till att medarbetare frivilligt eller ofrivilligt inordnar sig under en ledare både när det gäller sociala och yrkesmässiga frågor. Medarbetaren ger upp sin mening och överlåter sig i ledarens förmyndarskap, blir fråntagen sin självständighet och tar därmed inga

egna initiativ. Opposition och kreativitet försvinner och organisationen stannar i utveckling (Kirkhaug 2015).

4.3 Gränskompetens

En förutsättning för innovation är att kunna ägna tid till att se nya behov och vilken roll församlingens diakoni kan och bör ta. Gränskompetens handlar om i vilken mån man själv kan avgöra när man är färdig med sina arbetsuppgifter, att kunna arbeta självständigt och organisera sitt arbete effektivt, samt kunna säga nej (Mellner 2015). Sätter ledarskapet tydliga gränser för när och hur arbetet ska utföras eller har man som medarbetare ansvaret att avgöra när man sätter en gräns i engagemang och tid? Christina Mellners resultat och slutsatser från projektet Balansakt, en enkätundersökning inom Kyrkans Akademikerförbund, Sveriges Skolledarförbund, Unionen samt ett internationellt verksamt telekomföretag, visar betydelsen av gränsdragning vid gränslöst arbete (Mellner 2015). Arbetsgivaren spelar en betydelsefull roll för att öka kunskapen bland både chefer och anställda om gränspreferenser och relaterade upplevelser av gränskontroll. I samtal medvetandegörs tillgänglighetsnormer, uttalade eller outtalade, på arbetsplatsen, och man kan då värdera om de är nödvändiga och rimliga. Den nya digitala tekniken är en förutsättning för att kunna arbeta flexibelt i tid och rum, men den medför ökade krav och en intensitet i arbetet och gör att arbetet riskerar att vara ständigt närvarande. Anställda måste kunna hantera gränsen mellan arbete och privatliv och inte vara ständigt tillgängliga för sina arbetsgivare, kollegor, kunder och klienter. Vid svårigheter med denna gränsdragning kan gränserna mellan arbete och privatliv suddas ut med risk för att individen arbetar inte bara när som helst och var som helst, utan hela tiden. Internationell forskning visar att förhöjd fysiologisk aktivering fortgår flera timmar och fortsätter ända in i sömnen, efter det att ihållande tankar på arbetet upphört. Att inte kunna stänga av tankar på arbetet under fritiden hade även samband med låg livsbalans. Det som påverkade livsbalansen negativt var enligt undersökningen Balansakt; lågt inflytande över viktiga beslut i arbetet, att jobba under tidspress och tillgänglighetskrav i arbetsfrågor under ledig tid. Det innebär många gränsövergångar från arbetet in i privatlivet, framförallt i form av mobilt arbete. Personer med en självkänsla byggd på prestation var särskilt sårbara för negativ påverkan på livsbalansen. Utan tillräcklig återhämtning från föregående arbetsdag krävs ytterligare ansträngning för att prestera på normalnivå nästkommande dag. Långa arbetsveckor med brist på tillräcklig vila under ledighet kan leda till kroniskt förhöjd stress. Brist på återhämtning påverkar sömnen, välbefinnandet, arbetsprestation, hälsan, predicerar hjärt- och kärlsjukdom och i förlängningen dödlighet. Den underliggande mekanismen antas vara svårigheter att stänga av tankar på

arbete under fritiden, något som ofta benämns ”switching off”. Switching off sägs utgöra mekanismen mellan gränslöst arbete i tid, hög veckoarbetstid och störd sömn. De som hade hög veckoarbetstid men kunde stänga av tankar på arbetet under fritiden, hade låg grad av sömnproblem (Mellner 2015). Utifrån ett gränsperspektiv fokuserar man särskilt på gränsstrategier i termer av om individer föredrar att hålla arbete och privatliv åtskilda i separata segment eller om de föredrar att integrera, varva och kombinera, arbete och privatliv. De som föredrar att integrera, kombinera arbete och privatliv, behövde även veta vem man är ansvarig inför i sitt arbete för att ha en fungerande gränskontroll. Kanske förutsätter en fungerande integrering erfarenhet och trygghet i sin yrkesroll. Upplevelsen av hur väl man lyckas upprätthålla sina önskade gränser, gränskontroll antas vara avgörande för om och hur man på ett optimalt sätt kan balansera arbete och privatliv. Socialt stöd, tydliga mål och återkoppling i arbetet var avgörande för att känna att man har en fungerande gränskontroll (ibid 2015).

5. Intervjuer

Intervjumaterialet från diakoniceentrum (DC), det sociala företaget (SF) och den kompletterade intervjun med en kyrkoherde, presenteras här under olika tema kopplade till min problemställning. Först inleder jag med att presentera de två verksamheterna.

Diakoniceentrum(DC)

Diakoniceentrum har blivit verklighet efter 30 år av samtal om att diakonin skulle organiseras på ett bättre sätt och att en diakoniutredning genomförts. 12 församlingar blev fyra i ett pastorat med en kyrkoherde. Därmed fanns en person som kunde ta ansvar och fatta beslut efter samtal med alla i ledningsgruppen och diakonerna i projektgruppen. Diakoniceentrum har fyra uppdrag, samtal med inriktning på unga, samordning av kyrkans närvaro på ungdomsevent, diakonal utveckling genom runda bordet, samt reception. Diakoniceentrum övergick 2018, efter 3 år som projekt, till en verksamhet i pastoratet.

Det sociala företaget(SF)

Det sociala företaget blev verklighet efter några års samtal om vad man kunde göra för personer i behov av praktikplatser. Företaget drivs som ett diakonalt arbete inom församlingen där människor erbjuds praktikplatser och även möjlighet till anställning. Efter tre år som projekt övergick det till verksamhet och projektledaren fick tillvidare anställning.

Verksamheten har växt ur lokalen i församlingshemmet så man har även hyrt en lokal i centrum och startat en odlingsverksamhet i prostens trädgård. Några av de som började med praktikplats har nu blivit handledare.

Kyrkoherde KH3

Den kompletterade intervjun är med en kyrkoherde som har perspektiv utifrån att hon är kvinna och har skrivit om ledarskap.

5.1 De innovativa idéerna

DC: Idén om att skapa ett diakoniceentrum och hur det skulle kunna fungera har kyrkorådets ordförande, församlingsherdarna och diakonerna pratat om i olika omgångar. En diakoniutredning hade påbörjats där ca 70 personer blev intervjuade. Kyrkoherden talade med kyrkorådet och ledningsgruppen och 3 diakoner + kyrkoherden fick i uppdrag att vara

referensgrupp för diakonicentrum. Kyrkoherden bestämde sedan att ”Nu gör vi så här!” (KH1), och referensgruppen blev styrgrupp tillsammans med den anställda projektledaren i ett projekt på 3 år. Pastoratet kunde bidra med en ”rejäl grundplåt”(KH1), så ekonomin var inget problem. Rekrytering av projektledare för Diakonicentrum var svår. En av diakonerna ringde till slut upp en diakon, anställd vid socialtjänsten och som startat ungdomsmottagning där, och sade; ”- Nu är det dags!”(D olena?)

SF: Under flera år hade man pratat om att göra något för alla de som behövde arbetsträna och ha praktikplatser. ”Här hade vi en präst som ville att vi skulle göra något. Idén var inte realistisk.” (KH 2). Kyrkoherden och diakon(D6) fortsatte att fundera ”Vi åkte på lite kurser och fick lite inspiration, men så blev det ingenting av det.” (D6). Förtroendevalda gav i uppdrag åt kyrkoherden att göra en projektbeskrivning som han gjorde i samarbete med diakonen. Idén utvecklades till ett projekt på 2 år då man bildade ett socialt företag som fick ett startbidrag, men som sedan förväntades bli självbärande. Rekryteringen av projektledare gjordes genom en annons. ”I annonsen sökte vi någon som kan utveckla, vara entreprenör och våga” (KH2). Det blev en diakon som var egen företagare och tidigare arbetat som diakon i församling i 20 år.

5.1.1 Vilja förändring, våga och lära sig

DC: Kyrkoherden kom som nyanställd i pastoratet och hade med idén från tidigare arbetsplats att arbeta med diakonala center och vill pröva detta. I pastoratet hade man redan uttryckt en vilja till förändring av sättet att organisera diakonin genom att bekosta en utredning.

SF: Kyrkoherden tyckte idén var bra och arbetade för att den skulle bli verklighet.

”Jag talade med de förtroendevalda om att vi ville utveckla detta och testa. Då fick vi i uppdrag att göra en projektbeskrivning. Det modiga i idén var att vi ville anställa en person och att det skulle vara självfinansierat.” --- ”Vi vet vad vi kan förlora. Vi måste testa.” (KH2).

Det sociala företaget utvecklas ett steg i taget. Den diakon som är med i församlingens ledningsgrupp var aktiv i projektet de två första åren. Nu har man precis ändrat så att det finns två grupper som styr verksamheten. Dels den gamla ledningsgruppen som diskuterar det sociala företaget mer sällan, dels ”en operativ ledningsgrupp som vet vad vi gör i verkligheten” (D7). En gång per termin talar de tillsammans vision med ledningsgruppen, utifrån vad ledningsgruppen ser i arbetet med strategi för hela pastoratet. Förutsättningarna att driva det sociala företaget har ändrats. ”Hur hittar vi nu nya statliga bidrag? Vilka sätt jobbar

ni på AF? Men då lärde de ju mig och jag fick ta reda på” (D7). Det är ett ständigt lärande och en ständigt pågående process. ”Och vi kan också ta kritik. Vi kan bli bättre hela tiden. Vi lever i en process hela tiden” (D7). Att utvärdera har varit en del av ”vårat ekonomitänk, som en drivkraft. Vi konterar varje verksamhet för sig för att se plus och minus.” (D7). De har även tänkt om när det gäller anställningar av handledare.

”Då var tanken att man går i två år på en förstärkt anställning och efter två år så byter man. Men det blev ohållbart för alla andra byter och vi kan inte ha 40 personer som byter hela tiden. Vi måste ha några fasta, så att människor kan komma och gå i våra verksamheter” (D7).

5.1.2 Samarbete inom kyrkan och med olika aktörer

DC: Det har varit ett nära samarbete mellan diakoner och kyrkoherde för att utforma diakonicentrums uppdrag. Man hade gett ett inomkyrkligt uppdrag att intervjua människor om vad de såg för behov av kyrkans diakoni. Kyrkoherden samarbetade nära med församlingsherdarna i ledningsgruppen och diakonerna i styrgruppen för att välja vilka anställda som skulle arbeta på DC, hur stor del av tjänsten uppdraget på DC skulle ta, och vilka uppdrag DC skulle ha. Det är ett ekumeniskt samarbete med de andra kyrkorna i staden. ”vi fick hyra den här lokalen av centrumkyrkan, vilket också känns fantastiskt roligt. Att vi finns i ett ekumeniskt sammanhang och att det inte är någon stor fastighetsjätte vi hyr av” (D1). Samarbetspartners utanför kyrkan är socialtjänsten, primärvården och polis. Samarbetet med socialtjänsten var redan i uppbyggandestadiet.

...”jag hade läst i tidningen om kommunutvecklarna, och då hade de som sommarjobb att försöka reda ut vad ungdomar skulle behöva i staden” --- ”och deras förslag var att ha ungefär ett sånt här ställe mitt i stan” --- ”då ringde jag till deras projektledare och frågade; kan jag få prata med dem och höra om de vill jobba lite?” (D4.)

SF: Det har varit ett nära samarbete inom kyrkan mellan diakon, kyrkoherde och kamrer, dels genom att åka på studiebesök och diskutera och sedan för att formulera projektplan. Ett nära samarbete med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan har varit avgörande för att verksamheten ska fungera. Det har också varit en process inom arbetslaget för att anpassa sig till alla nya människor som rör sig i kyrkans lokaler.

”En del kände sig ju hotade. Kommer de att ta mitt jobb? Kommer vi att ha vaktmästeriet kvar? Kommer ni att ha oss kvar? Det fanns många sådana saker. Man hade byggt upp sina revir i det här huset” (D6).

Kyrkans sociala företag har haft en sammanlänkande funktion då de berättat för Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan vilka situationer människor hamnat i. samt påpekat att de behöver tänka tillsammans för individens bästa. ”Nu har vi lyckats koppla ihop det här tänket med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan, så att de försöker hitta de människorna som är på väg dit.(D7)

KH3: Det kan vara lättare att få frågan utifrån för då kan man inte vänta med att besvara den. Man behöver inte heller vara den som tar första steget och dessutom kanske man känner sig lite smickrad. Erfarenheten från tidigare församlingar är att ”Det bästa är nästan om det kommer en idé från en annan organisation. ”---” Kan vi inte hjälpas åt? Vi hör att ni i kyrkan är duktiga på det här” (KH3). Svenska kyrkan har ”lättare att ha en kontinuitet eftersom vi har anställda och vi har byggnader, en budget, resurser, pengar som gör att vi kan fortsätta. Kan händerna har föreningar inte de resurserna och de drivs av ideella som inte alltid finns.” (KH3). Hon tycker inte församlingen behöver vara orolig för att gå in i samarbeten som kanske bara varar några år. ”Det behöver inte hålla på i 20 år. De samverkade ett tag och sedan upphörde det. Det är inte så farligt” (KH3).

5.1.3 Förtroende hos myndigheter och allmänhet

DC: Det fanns ett starkt förtroende hos socialtjänsten eftersom D4 arbetat i socialtjänsten i många år och dessutom byggt upp liknande verksamhet där. Allmänheten är glada när kyrkan gör något.

SF: ”Det var viktigt att vi inte skulle konkurrera med andra samhällsinsatser utan ge en bättre tjänst” (KH2). Det var inte så enkelt med samarbetet i början ”Arbetsförmedlingen. I början så var de bara livrädda och tyckte bara det var jobbigt” (D6). Verksamhetsledaren tog kontakt och bjöd in Arbetsförmedlingen och samarbetet utvecklades för att nå de människor som skulle passa på det sociala företaget. ”Nu har vi lyckats koppla ihop det här tänket med Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan så att de försöker hitta de här människorna” (D7). Det Sociala företaget har haft en ”sammanlänkande funktion. Vi finns här för individen, för att individen ska komma vidare, och det är för att man lärt sig Arbetsförmedlingens tänk” (D7). En viktig del för att bygga upp förtroende är kvalitet, hur man säkrar kvalitet. ”De berättelser du får del av, brev och återkopplingar om hur folk går vidare är en slags

kvalitetsmätning. Deras upplevelser de har fått med sig. Det visar på värden som vi inte får släppa” (D6). Det sociala företaget har också levt upp till det som står i projektplanen i och med att de idag har fem anställda handledare. ”Vi har etablerat kontakter som gör att vi har ett förtroende för varandra som på många olika plan känns jättevärdefulla. Vi är synliga och har satt kyrkan på kartan.” (D6). De har arbetat hårt med kontakter och att förändra verksamheten efter vad som är möjligt, värnat individen och kvaliteten på verksamheten. ”Det finns så många människor och vi är en jättebra plats så varför ska vi inte ha cred för det vi gör?” (D7)

5.1.4 Avgörande för att projektet skulle komma igång

DC: En avgörande anledning för att projekt ska bli verklighet är att man uttalar att det ska ske, och särskilt om den som säger det är kyrkoherden. En journalist frågade kyrkoherden. ”- Vad gör det för skillnad för folk, inte för er som jobbar för ni håller ju på med ert, men för folk, att du finns? Du måste hitta någon verksamhet som kommer att på verkas konkret, annars bryr sig igen.” (KH1). Diakoniutredningen fanns som en grund, kyrkoherden hade med sig idén om diakonala center från tidigare arbetsplats så han kunde säga: ”Vi ska göra ett diakonalt center för unga människor. Och den hade jag inte förankrat hos särskilt många i det läget” (KH1). ”Men så ska vi ju ärligen säga att det har varit ganska mycket prestige i det här va, tänker jag. Särskilt för kyrkoherden, för det var ju det första han sa när han fick sin tjänst, att i november 2015 ska vi öppna ett diakonacentrum.” (D4). Organisationen är en annan avgörande sak. 12 församlingar hade blivit 4 och samlade i ett pastorat med en kyrkoherde. ”Ett stort pastorat med en samlad ledning, och en kyrkoherde som tillsammans med ledningsgrupp kan säga, att: - Nu gör vi det här!” (KH1). Kyrkoherden följde utvecklingsarbetet nära och gav projektgruppen, som bestod av projektledaren och 3 diakoner, mandat att prioritera hur man skulle gå vidare både när det gällde arbetsområden, inköp och samverkan med kommunen. ”Ett stort förtroende, en stor förväntan och ganska fria tyglar...” Det fanns mycket pengar och stort svängrum” (D2) ”Det var ju massor med problem, men vi hade ju ändå ett mandat. Och från kyrkoherden hade jag ju det” (D4). Kyrkoherden betonade att grunden är tillit. ”Det bygger på att det då är människor som är tillräckligt kloka. Där vi har tillit till varandra, litar på varandra och har förstått lite om vad som händer i samhället, i kyrkan och vad det står i bibeln.” (KH1) Det handlar om att i tillit våga satsa i rätt tid och att ta emot uppdraget ”Guds tid eller tajming. Det kan vi säga att vi har haft. Och kanske förmåga att se det då. Vi har väl tagit de rätta bollarna” (D2). Kyrkoherdens engagemang från början till slut är avgörande. Kyrkoherden ”har drivit det hårt, att församlingarna ska avsätta personal här” (D3).

SF: En diakon var med i församlingens ledningsgrupp och aktiv i projektet under de första åren ”den förankringen i ledningsgruppen tror jag är väldigt, väldigt viktig. Det hade nog inte fungerat utan den förankringen i ledningsgruppen”(D6). Kyrkoherdens engagemang var ändå avgörande ”kyrkoherden var tänd på idén och att han drev den.” (D5). Diakonen drev den också, men jag tror inte det hade hjälpt om hon drev den själv” (D5). Diakonen som var med i ledningsgruppen poängterade även att det tar mycket tid att utveckla ett sådant projekt ”För att dra igång något sådant här så måste det vara en person som får hålla på med det på full tid. Man kan inte fixa det kombinerat med något annat” (D6). Det är avgörande att det finns ”Kompetenta människor med förankring som gör och inte bara pratar. Orädda” (KH2).

5.2 Ledarskap, strukturer och delaktighet

DC: Det är fyra församlingar och 25 präster, 14 diakoner samt 1 diakoniassistent, 1 assistent i församlingsarbete och en beteendevetare i pastoratet. Olika kategorier är arbetsledare och arbetsledarna är med i ledningsgruppen. Direkt under kyrkoherden arbetar adjunkten som är ansvarig för förskolorna, en församlingsstrateg och DCs verksamhetsansvariga. Alla institutioner(sjukhuskyrka mm) hamnade i varsin församling då de blev ett pastorat.

”Vi höll på att glida in i det”...”Och hade vi legat under en församling så hade de andra församlingarna inte släppt till personal. Det hade varit jättesvårt och vi hade varit tvungna att förhandla genom en kyrkoherde för att nå kyrkorådet. Det blev ett steg till. Så därför var vi väldigt noga med att det här ska ligga direkt under kyrkoherden” (D2).

Diakonen ska inte vara med i ledningsgruppen om hen inte är chef, menar en kyrkoherde. Ledningsgruppen ska bestå av cheferna ”så att vi kan föra den typen av samtal vi som chefer behöver för att orka fatta vissa beslut”. ”Men det bygger naturligtvis på en lyhördhet och en öppenhet för att hela organisationen har något att bidra med (K1).

SF: Det är två församlingar med 5 präster och 4 diakoner i pastoratet. Ledningsgruppen består av kyrkoherden, en diakon och kamreren. Den diakon som är med i ledningsgruppen är arbetsledare för 19 personer och var den som var med och i förarbetet och utvecklade det sociala företaget tillsammans med projektledaren. Det sociala företaget har en diakon som verksamhetsledare. Verksamhetsledarens lön betalas dock av det sociala företaget. Övriga diakoner har inte arbetsledningsansvar men har ett ledaransvar för ideella, samt praktikanter och handledare i de sociala företaget. Det sociala företaget har fem anställda handledare,

förutom verksamhetsledaren. Två personer är ”inlasade” (LAS, Lagen om anställningsskydd), dvs. de har arbetat i två år på sin tjänst och deras anställning har övergått till en tillsvidareanställning. Tre ytterligare kommer att bli inlasade om de stannar kvar på sina tjänster. ”Det står i projektplanen, att möjlighet kan finnas till anställning om vi bygger upp något” (D7).

Verksamhetsledaren arbetar mycket med att hitta rätt uppgift för rätt person. ”Fungerar det inte i köket kanske du ska jobba i butiken och fungerar inte det så kanske du ska göra något annat, men hitta vad det är jag är bra på. Och det gäller även de anställda. Att fungerar det inte så ska du inte göra det”(D7). ”Det måste finnas ett helhetstänkande kring ordningen” (D7) ”kombinationen att det ska se så verkligt ut som möjligt och att här människorna ska fungera, kräver den ordningen”(D7) Strukturer är också viktiga för att idéer och verksamheter ska överleva. ”strukturer och bärighet som hänger samman med andra saker. Att det inte är en egen verksamhet utan med sammanflätning åt olika håll, att det är inom något som är större”(D7). D7 betonar också vikten av tydlighet.

KH3: Det är viktigt att skriva in de diakonala verksamheterna i styrande dokument för att kunna följa upp vad som händer. ”Ibland kan en förändring komma för att man faktiskt skriver in det och inte ger sig. Det kan ta ett tag, men det kan vara ett bra sätt, att skriva in saker”(KH3) ”Det kanske är så att vi ska skriva in det, i församlingsinstruktionen eller något annat dokument där det står och så att en arbetsledare kan se och följa upp, att diakonen ska göra det”(KH3).

5.2.1 Utrymme att vara ledare

DC: Diakonerna med projektledaren i spetsen har mandat att leda. ”Och sen vad jag förstår, ganska unikt för att vara kyrkan, så hade vi ju mandat, alltså att bestämma och tänka själva”(D4). De betonar att alla ska ha ett handlingsutrymme och tar egna initiativ. ”alla som går in och jobbar här har lika stort ansvar, och ansvar och handlingsutrymme är ju rimligen samma sak” (D1). Vi tolkar situationer på olika sätt och där för är det intressant att vems tolkning eller vilkas tolkning av situationen som får styra prioriteringar. ”Det är vårt arbetslag som har tolkningsföreträdare” --- ”vissa saker behöver man bolla på en annan nivå och då går man till sin församlingssherde---det är inga stora kliv mellan ledning och arbetsgrupper” (D1). D1 är arbetsledare och med i ledningsgruppen. På frågan om när hon är ledare svarar hon:

”- Alldeles för ofta(skratt), men jag är ju ledare ofta. Det är ju mitt jobb att vara det, men jag är ju också en ledarpersonlighet --- när jag är ledare så känner jag också att jag har mandatet att vara det, och då vet jag precis i vilka sammanhang det är. Det är både när jag är chef, men också när jag leder processer som jag är satt att leda och när jag vet att jag har mandatet från min chef att göra det --- när man är det formella ledaren får man påminna folk, vid konflikter och så, att jag bestämmer det här.” (D1).

En annan diakon som inte är arbetsledare svarar:

- ”som diakon så hamnar man lätt i kläm, att man inte har tillräckligt med mandat från ledningen. Jag kan uppleva att de vill att jag ska köra och sen, vänta lite, nej kör nu.” --- ”På min tidigare arbetsplats hade vi kyrkoherdens totala support. Sedan visade det sig att han inte hade förankrat det i kyrkorådet, och det är ju kyrkoherdens uppgift.”--- ”Kanske var det kyrkoherdens oförmåga att säga nej till oss. Här kanske det är en oförmåga att säga ja.”(D5)

5.2.2 Roller

DC: En diakon talar om hur lätt det kan vara att göra människor beroende och ser en roll i att hindra det. ”Min roll är att prata om i vilka lägen vi inte gör folk självständiga”(D1). Då man letade lokal till diakoncentrum var det viktigt att det blev en lokal som verkligen passade för ändamålet och diakonen såg som sin roll att bevaka detta. ”hela våren var jag och fastighetschefen runt och letade lokal”--- ”mitt jobb vara att se till att det inte såg ut som en myndighetslokal”(D1). Kyrkorådets ordförande har också en viktig roll. Han sa: ”- Nej, det har jag hört förut” --- ”Så berättade han att han hade varit med om processer flera gånger. Det var liksom beredd mark”(KH1). Diakonerna i projektgruppen såg som sin roll att övertyga kyrkoherden om att de skulle börja med samtalstjänst för unga och inte allt på en gång.

SF: Kyrkoherden leder ledningsgruppen och har ”Kontakten med kyrkorådet, utformande av projektbeskrivning och i anställningsförfarande.”(KH2). Verksamhetsledaren i det sociala företaget tydliggör sin roll ”har folk problem på sitt jobb så rekommenderar jag prästerna, diakonerna eller kuratorn på vårdcentralen. För att när jag jobbar kan inte jag gå till chefen och älta dem. Då får jag ta tag i dem bredvid”(D7). Den diakon som inte är varken arbetsledare eller verksamhetsansvarig ser på sin roll. ”Jag har ingen som helst delegation. Jag kan komma med idéer”(D5)

5.2.3 Diakonens delaktighet

DC: Av de diakoner som är med i utformandet, referensgruppen, av diakoncentrum är tre arbetsledare (D1,D2, D4) och D5 är ansvarig för ett pastoratsövergripande område. Som arbetsledare är man chef och sitter då med i ledningsgruppen. En diakon är även verksamhetsledare(D1). Upplevelsen av delaktighet kan handla om att man upplever att man har ett tydligt uppdrag. ”Tydligt uppdrag har vi haft hela tiden, fast vi har valt en del av uppdraget”(D4) Kyrkoherden tycker att han borde ha varit tydligare och arbetat mer konkret i ledningsgruppen och betonat att ledningsgruppen har ansvar för detta och ”satt tydligare procentsatser på folk, tydligare uppdrag i det” (KH1).

SF: En diakon leder det sociala företaget (D7) en är arbetsledare (D6) och sitter med i ledningsgruppen och en (D5)har strategiskt uppgift att utveckla diakonin, men har inget ledningsmandat.

Diakonerna har varit med i förarbete och utformande av projektet i båda fallen. De diakoner som det handlar om har i båda fallen varit arbetsledare, utom en men hon hade ett pastoratsövergripande ansvar. Varför det blev så är oklart, men ”det bidrog nog. För då har man ju ett större mandat, och det är lättare.”(D2). ”pastoratstjänsten som projekt gör att jag har ett mer övergripande tänk. Och att man har jobbat länge och har många andra kontakter också, och erfarenhet”(D3).

5.2.4 Delaktighet av de som är i verksamheten

DC: Ungdomarna var inte delaktiga från början, men fick komma med ett par månader innan invigning för att utforma platsen. ”och skrev att jag vill att ni kommer hit en gång i veckan och pratar och vad vi ska göra och hur det ska se ut i lokalen. Det var deras jättetydliga uppdrag”(D4). ”Ta nu blädderblock här och rita här hur ni vill att det ska se ut. Och då ritade de såhär: Ett kreativt rum, ett inre rum där man kan ta det lugnt, med hängmatta och det, och två samtalsrum”(D4) På höstlovet åkte de till IKEA. ”De var 12 stycken och så hade de olika ansvarsområden”---”Det var så härligt att se de för de var så kreativa” ---”Det var ju deras”(D4)

SF: Deltagarna har inte varit med från början, men varit med och format verksamheten utifrån sina intressen och kompetenser. ”Deras tankar om öppettider eller vår reklam, vad vi ska ha i butiken och hur det hänger samman. Det blir också vårt”(D7). Det är avgörande att få vara

delaktig utifrån sin förmåga. ”Det blir någon positiv känsla att jag finns med i något och det stärker mig. Jag tror att många kan uppleva det, att man är del av någonting större. Och att jag får vara den jag är med det jag har”(D7).

5.2.5 Organisera, samordna, planera, kontrollera och beordra

Ingen av diakonerna vill till en början inte kännas vid att de kontrollerar och beordrar, men med eftertanke så inser de att de fantiskt gör det. ”Ordet beordra känns jättekonstigt, men det är klart jag ger ju delegation. Jag ger uppdrag till folk och det är ju egentligen att beordra.”(D1). ”Det är andra som kontrollerar och du får besked” ... ”Det handlar väl om hur man beordrar, om man beordrar i en dialog. Samordna och beordra kan man ta ihop lite”(D6), ”Viss kontrollant, men har du en bra organisation så ska det flyta på” ... ”Jo, jag beordrar nog med. Ibland när jag smäller i dörren så händer det något”...”detaljkontrollera gör jag inte, men det är de här stora, storhetsk kontroll eller utvärdering”(D7). Någon av diakonerna sätter planera först och någon annan samordna, men de är enade om att samordning och planering är det som de gör mest. Två av diakonerna betonar att det är viktigt att inte planera sönder saker utan att spontanitet måste få plats.

”idag så skickade jag en påse med plommon som de skulle dela och frysa och så et, tu, tre så hade de bakat plommonkakor. Det var ingenting som jag hade sagt eller gjort, men fanns det ju kreativitet. Det var ju någon annan som planerat det.” (D7)

En kyrkoherde talade också om kontroll och sade: - ”Ju mindre kontroll man behöver ju mer utveckling får man ju”(KH1).

5.2.6 Gränssättning

DC: Att sätta en gräns för hur mycket ett projekt kan innehålla är en viktig uppgift för diakonerna på diakonicentrum ”vår funktion att hålla i grundtänkandet. För att det som händer när man drar igång är att det spretar åt alla håll. Alla har ju världens förväntningar, men vi kopplar tillbaka till vad det var vi kom fram till och försöker hålla i det”(D2). Inom det diakonala arbetet kan man ha många olika uppdrag vilket innebär att man ibland kan prioritera ett uppdrag ”Nu när vi får chansen att göra en sak ordentligt så ska vi göra det ordentligt, för det är inte så länge man har förtroendet, för vi har ju ett otroligt förtroende”(D2). Andra gånger är det bredden av uppdrag som är utmaningen. ”Församlingsdiakoni är väldigt ofta att det får räcka med ”good enough” eftersom vi måste gripa över så mycket”(D2). Ett gott samarbetet kräver också att man är öppen för andras initiativ. ”När Soldiers of Odin var väldigt aktiva här kom vår kommunpolis. ”Klev in här och

bad om en kopp kaffe och frågade; kan inte vi tänka nattvandring tillsammans? Och då säger man ju inte nej, utan man tänker Jajamänsan. Och sen börjar man tänka, hur ska vi organisera det här? (D1).

SF: Det är också viktigt att sätta en gräns för vad man pratar med vem om. "har folk problem på sitt jobb så rekommenderar jag prästerna, diakonerna eller kuratorn på vårdcentralen, för att när jag jobbar kan jag inte gå till chefen och älta dem" (D7).

Att veta var gränsen för min kompetens är och vad som någon annan ska göra, samt sätta rätt gräns för vilket tid arbetet ska få ta är ett måste. "Man måste hitta gränser, och det är också ett ledarskap, att hitta gränserna för min kapacitet och där jag faktiskt ska gå hem nu"(KH3).

5.2.7 Styrkor, svagheter, möjligheter och utmaningar

DC: En styrka är att projektledaren är en diakon som har jobbat på socialtjänsten och är väl känd både där och bland ungdomar. Det är "lättare att relatera till en person än en organisation" (D1) Hon "har jobbat på ungdomshälsan och haft mycket kontakt med ungdomsmottagningen, så de började ju skicka folk till oss på en gång" (D1). Samarbetet som bland annat innebär att de som jobbar går en utbildning tillsammans med socialtjänsten är också en styrka. "Det är bra för då har vi samma redskap"(D1) Ännu en styrka är att de kompletterar varandra i diakonteamet. Det är "våldigt viktigt att vi kompletterar varandra. Jag har ju inte varit med i kyrkan på 15 år. Jag har jobbat på soc. och haft det i fokus, så det var ju guld att ha medarbetare som har koll på allt"(D4). "Det är verkligen alla resurser och alla mandat för att få till det och det tycker jag är ganska unikt"(D2)

SF: En styrka är att projektledaren "är egen företagare vid sidan av jobbet och jag tror att hon har det tänket och är väldigt duktig på att se var och en, var och ens förmåga, i vilken uppgift"(D5). En annan styrka det som gjorde att hon sökte tjänsten. "Det jag anammade i projektplanen var att vi ska använda människors resurser för att bygga och upprätta, för att människor ska kunna gå vidare."(D7). Mixen av människor är också en styrka. "Idag har vi någon från Försäkringskassan, vi har ideella, vi har Frivården, de som är sjukskrivna och inte kommer hit via Försäkringskassan utan bara dyker upp. Så vi mixar ganska mycket människor. Ingen vet varför man är här. Man är på arbetspraktik. Sen varifrån du kommer spelar inte så stor roll".(D7) Det är också en styrka att kunna erbjuda riktiga uppgifter som behöver utföras. Nu har de också bytt tjänster inom församlingen. "Vi byter tjänster. Vi kan hjälpa vaktmästaren ibland och sedan gör vaktmästaren något åt oss" --- "Det är fantastiskt att det kan lösa sig så, och det blir bra sysselsättning för dem som är här. Det är också

jätteviktigt.(D7) De anställda handledarnas attityd är också en styrka. ”De som är handledare här, de har definitivt inga bra löner och så, men man kan bli fascinerad över tacksamheten över att ha ett jobb att gå till. Man är glad. Fantastiskt! Där har vi mycket att lära. Vissa är otroliga på att se möjligheter, och så har de en resa bakom sig där man har kämpat i många år. Man kämpar med språket, och man kämpar med jobbet, ohälsa, ont i kroppen.”(D6) En sista viktig styrka är ”Att man vågar blotta sig, vem jag är, och att det går att hantera det, och att hitta kommunikativt att det är okej”.(D7)

DC: En svårighet var att man talat om att starta ett diakoncentrum i många år och människor hade skapat sig olika bilder av vad det skulle innebära ”Det var ju så många bilder och vi hade ingen kommunikationsplan (D3). ”De här personerna som varit med och pratat förr i tiden om, vad det var vi skulle göra, undrar, varför jobbar ni inte med äldre?(D1) När fler församlingar är inblandade är det svårt att få dem att känna att verksamheten är deras. Det gäller både tiden anställda är på plats och inventarier. ”Sen försökte jag få befintliga möbler från församlingarna, men det var helt omöjligt”(D4). Kyrkoherden talade med ledningsgruppen men tycker i efterhand att de borde varit mer tydliga kring hur tjänsterna skulle se ut ”Tydligheten i uppdraget.” (KH1) för dem som skulle arbeta på diakoncentrum.

SF: En svårighet är att som socialt företag vara beroende av förändringar som sker när det gäller olika praktikplatser som arbetsförmedlingen kan erbjuda människor, samt beroendet av hur ersättningar från försäkringskassan förändras, och därmed hur dessa myndigheter kan samarbeta med det sociala företaget.

KH3: Två generella svårigheter. Dels kommunikationen med arbetslaget ”Det är ju svårt för en ensam diakon att göra en förändring i ett arbetslag. Man måste jobba för att få arbetslaget och chefen med sig”(KH3) Dels att vi inte är vana att formulera det vi gör i text ”det är vi ju dåliga på, att leverera text och underlag på vad vi gör”(KH3).

SF: ”Det är också en möjlighet när det är en verksamhet som är ny. Att man känner, vi kan inte det här, men vi kan ära oss”(D7)”tittar man tillbaka på projektplanen så handlar det om att använda människors resurser och lära att utvecklas och gå vidare. Jag tänker, tänk så mycket jag har lärt mig under de här fyra åren, Jag trodde ju inte heller att jag skulle klara det här. Hade jag sagt att jag skulle vara där jag är idag, när vi började, så hade jag sagt; - Nej dit kommer vi aldrig.” ... ”Även jag har fått utveckla mig och då sker det ju också något”(D7).

”Jag kan alltid bli bättre på något, och då finns det alltid utmaningar. Och det finns en kraft idet på något vis.” (D7). Möjligheter i samarbeten finns om man berättar hur man tänker. ”Jag kände att det blev trögt och då ringde jag till Arbetsförmedlingen och sa: -Vad gör vi för att det ska bli bra för er, för att det ska funka för de ni söker?” (D7).

DC: Det är en utmaning att veta och hitta vem som är bra på uppgiften när det är nya uppgifter som ska utföras ”Vem är lämplig att prata med ungdomar? Det är inte självklart. Man kan vara jätteduktig på samtal, men samtal med ungdomar är annorlunda”(D1). Det är också en utmaning att aktivt söka upp och ta in ny kunskap och nya utmaningar ”hur vi kan få input och utvecklas, och upptäcka nya saker”(D1)

SF: Det är en utmaning att frångå det vanliga tänkandet kring ekonomi i kyrkan. ”Vi som kyrka ska vara öppna och givmilda, men det kanske inte är fel ibland att ha företagstänket” --- ”Nu ser vi ju vad som är intressant för människor”(D6). En annan utmaning är att samverka ännu mer för att tydliggöra för andra parter i samhället vilka konsekvenser beslut får för enskilda och grupper av människor. ”Det går nog att arbeta mer med på att nätverka”(D5). Visa ”något som kyrkan står för, att vi ser det som ingen annan ser.”(D5) Utvecklingen framåt kan ta olika vägar. ”Vi lekte ju med tanken, kan det bli ett socialt företag som kanske kan knoppa av sig? Vad kommer det att innebära ekonomiskt för församlingen? (D6).

KH3: En utmaning för att över huvud taget satsa på ett innovativt projekt är att ”Vi är fast i gamla strukturer och vi har goda grupper som fungerar jättebra, och som också behöver finnas. Då har vi svårt att hitta tiden till det andra”(KH3).

5.3 Diakonalt ledarskap

Både diakoner och kyrkoherdar tillfrågades om vad diakonalt ledarskap är. Jag presenterar här först en sammanställning av vad kyrkoherdarna sade och sedan en sammanställning av vad diakonerna sade. Det handlar både om ledning av diakoner och diakoni samt vad ledarskapet innebär.

Kyrkoherdar:

- Att diakoner” faktiskt får jobba med det de gör på mandat och med delegation och fatta de beslut de gör utan att ständigt behöva förankra det hos oss i ledningen, eller i ledningsgruppen, kyrkoherden och så vidare. Utan de har sina uppdrag och ledningen

har tillit till att de fattar de beslut de gör.” ---”Ledare som är osäkra på vad kyrkoherden vill kan ju inte fatta beslut”(KH1)

- ”att i vår organisation så kan en diakon vara arbetsledare, och att leda också präster till exempel.”(KH1).
- ”Diakonalt ledarskap är en del av församlingens ledarskap, som en del av det pastorala. Diakonen kan och ska utveckla. Diakonen ser var det finns möjligheter och behov och hur vi får ihop det med evangeliet. Vi behöver det synliga arbetet som genererar en syn, att vi kan förändra människors liv.”(KH2)
- ”diakonen måste vara drivande och den här rösten som påminner om, både i arbetslaget, i gudstjänsten och utanför, att vi håller på med diakoni”(KH3)
- ”Det är ju också ett ledarskap att sitta och säga ja eller nej till vem som ska få pengar efter en ansökan.”--- ”(KH3). Det handlar om beordran. ”Att diakonen är med och syns blir också en påverkan” --- ” då är det lättare att ta för sig av ledarskapet”(KH3)
- ”den vi är och det vi är utbildade till påverkar vårt sätt att vara ledare. Det handlar både om vår vigning och vår person. Handlar det om en diakon så är det en diakon som vill ta för sig, som vill vara i frontlinjen, för det måste man ju vara om man ska leda ideella eller en bussresa eller vad det är”(KH3)
- ”Har man inte de formella verktygen en chef har, med samtal, lön och vissa verktyg som finns för att en chef ska kunna pusha, säga bra eller dåligt, och om det absolut inte fungerar så finns det också verktyg,”--- ”så får man se till att bli chef någonstans”(KH3)
- ”Själva ledarskapsbiten tror jag är ganska lika oavsett vilken kategori det är som leder, och vår vigning gör att vi har det med oss när vi är ledare. Och om man är utbildad diakon, och har velat det, då har man ju också ett tankesätt inom sig som jag tar med mig när jag blir chef och ledare”(KH3)
- ”Ledarskap är ganska lika, men den vi är och det vi är vigda till, det har vi med oss när vi är ledare”(KH3)
- ”så uppskattas inte alltid generella tjänster, men det är ju en väldigt viktig roll för att ta den första scanningen av vad som behöver göras”(KH3)
- ”Och jag hoppas verkligen att diakoner tar för sig mer, och syns mer, både i gudstjänsten och i församlingsverksamheten och i ledarskap”(KH3)

Diakoner:

- ”Ledarskapet kan definitivt vara diakonalt, tänker jag. I bemärkelsen att man tar med aspekter som är viktiga för förhållningssättet, ett diakonalt förhållningssätt.” --- ”möjligheten att det ”bräckliga får plats” --- ”att hindra vissa jargonger” ---”mångfald givetvis”—diakonalt ledarskap handlar ju också om att leda diakoni och det måste man göra tillsammans med andra för annars blir det ju ensidigt”(D1).
- ”Så är det ju inte alltid man får mandat, utan man får ju skapa de framkomliga vägarna”(D2)
- ”Det var ju lite på tvärsan av vad direktiven var, men vi fick nöta in det” ---”så tjtade vi tills han nästan trodde att ha hade sagt det själv” (D2).
- ”Runda bordssamtal där man diskuterar aktuella saker som har dykt upp, som man ju ofta gör kontraktsmässigt. Nu har vi det såhär och hur ska vi hantera det?”(D1)
- ”I den kreativiteten så händer det något mellan människor. Det är det som händer här när man får bli en del(D7).
- ”Vi arbetar mycket med våra resurser. Vad är jag bra på? Vad kan jag pröva? Hur kan jag använda det vidare sen?”(D7)
- ”Vi gör det tillsammans, och det blir ett sätt att tänka när man det. Att leda på det hållet. Jag är den som gör utan det är vi som gör.” (D7)
- ”tydligheten och öppenheten. Ju mer öppenhet man har desto mindre rädd behöver man vara för förändringar och det som sker” (D7)
- ”vi har flyttat det här så många gånger, med människor som har haft så många uppbrott, bytt så många praktikplatser och arbetsträningsplatser” (D6)
- ”Men det är ju också så att när vi har gjort våra flyttningar så har vi jobbat med det efteråt. Vad var det som hände när vi flyttade? Vad var det som hände mig dig när vi gjorde detta? Hur påverkade det dig och hur på verkade det gruppen? Och vissa kunde inte vara med i själva flytten utan fick sitta och handarbete de dagarna, och fick vara med fast de gjorde detta i stället.
- ”Hur kan vi visa vår kristna tro genom att vara? Möjligheten att öppna andaktsrummet. Det har nu blivit andakter två gånger i veckan, som de själva håller i, de som vill. Det tycker jag är fantastiskt. Man ber för varandra och det som kommer. ” (D6) ”Och man skickar dit böner, vill att någon ska be för en.”(D7)
- ”diakonalt ledarskap, men delegation är väldigt ovanligt”(D5)
- ”Jag får ju smäll på fingrarna om jag håller på och leder”(D5)

- ”vet man var befogenheterna sitter så är det ju bara att använda kanalerna fastän du inte har delegation”(D7)
- ”diakoner är väldigt självständiga typer” --- ”när man väl går in som samordnare och ska försöka styra upp någonting så är det jättesvårt om man inte har et titel” (D5) ” Då måste jag nästan ha någonting, att nu har kyrkoherden sagt att nu ska jag få ihop det här” (D5)
- ”Vi har ju ett väldigt flummigt yrke. Det är ju väldigt ostrukturerat överlag, allmänt. Sköt det diakonala arbetet här i den här församlingen. Varsågod! Det blir man ju väldigt självständig av”(D5)
- ”jag har hämtat lite mandat för att våga”(D7)
- ”Någon sa: - Så synd att du inte jobbar som diakon då! Utan att jag är arbetsledare. Men jag får använda mina diakonala gåvor in i samtalen med personalen.”(D6) ”och fått reda i kniviga saker”(D6)
- ”Jag får ju de uppdragen. Om inte någon annan har rätt ut det så. Inte för att någon annan inte skulle klara det. Sen om det är för att jag är jag eller för att jag är diakon, eller både ock. Inte vet jag”(D6) ”hade det varit en konflikträdd diakon som satt där så hade det inte set likadant ut”(D5)
- ”det finns ett större helhetstänk kring människan, eller oss anställda. Jag tror att hon har ett bredare tänk både i möte och samtal än vad de andra har”(D7)
- ”Men mitt ansvar är nog också lika mycket människorna innanför de här väggarna”(D6)
- ”Jag tänkte: - Vad är vårt diakonala uppdrag? På vilka plan ligger det? Det handlar både om inåt och utåt”(D6)
- ”Att Jesus är vår förebild. Hans sätt att vara mot människor, som han mötte. Det är ju det som är det diakonala jag bär med mig. Människors rätt att få vara och alla är lika värdefulla. Alla har något att ge och dela.” (D7).

Kyrkoherdarna talade mer om strukturer och diakonens roll då de talade diakonalt ledarskap medan diakonerna talade mer och innehållt i själva ledarskapet.

5.3.1 Att leda ideella medarbetare

Både diakoner och kyrkoherdar fick frågan om hur de tänkte kring, och arbetade med, ideella medarbetare.

DC: En av diakonerna betonar att det inte är diakonerna som äger diakonin utan att det diakonala arbetet är hela församlingens. ”Vi äger nämligen inte diakonin utan vi ser bara till

att de finns där. Och vi är spetskompetensen när det behövs. Men i övrigt ska vi se till att vi kan stå på det benet som är diakoni, i den här församlingen”(D1)

SF: ”En diakon har gjort en kartläggning och vi har funderat på hur vi utvecklar”(KH2). Kyrkoherden betonar att det är viktigt att räkna med att alla som sagt ja inte kan och vill när möjligheten att göra insatsen väl finns.

”Människor tror att de vill. De vill göra en insats under specifika förutsättningar. Verkliga uppgifter kräver längre kontrakt eftersom de är relationsbaserade. Det är lätt att säga ja i en undersökning. I verkligheten är det något annat”(KH2).

När man har ideella med i arbetet så betyder det att många fler människor vet att det sker och vad det innebär. Det betyder också att arbetet kan leva vidare om den anställde som leder verksamheten slutar. ”att det finns ideella, volontärer, som är med i arbetet. De är viktiga dels för att sprida arbetet, men också för att hålla i det.”(D6)

KH3: De som gör en ideell insats är olika trogna sin uppgift. En del stanna i många år och andra en kort tid. ”vi får vara beredda på att ideella kan komma och gå. Vi är lite dåliga på att öppna upp för nya arbetsuppgifter”(KH3) Den osäkerhet som finns med ideella, om de stannar och vilket ansvar de kan ta, gör att vi inte anstränger oss för att hitta uppgifter för ideella. Därför är det viktigt att intervjua den som vill göra en ideell insats och var öppen för nya idéer och insatser ”att hitta vad människor vill hjälpa till med, hjälpa till att leta”(KH3). Om en ideell medarbetare kommer med en innovativ idé så ska man behandla den på samma sätt som om det var en anställd eller förtroendevald som kom med idén.

”Om det är en ideell som kommer med idén så ska man lyssna på den och se till att den ideella i så fall är med.” --- ”och så får vi köra in den idén i vårt system. Kommer det att kosta pengar? Hur kommer det att göras? Undersöka, utreda, vilket vi är duktiga på, om det kommer att bli hållbart sen” (KH3).

Några anställda och ideella medarbetare är noga med att uppgifter görs på det sätt som det brukar, och ser en stolthet i det. Det innebära att människor med nya idéer varken känner sig, eller är, välkomna. ”Det finns också en risk att vår miljö i församlingen är så fast att det är svårt att komma in. Är det någon som har varit med länge vill den gärna berätta hur det ska gå till och då är det inte alltid som nya idéer tas emot med öppna armar”(KH3)

6 Analys och diskussion

Jag har undersökt hur formen att leda har betydelse för innovativa verksamheters möjlighet att utvecklas och även riktat uppmärksamheten mot vad diakonalt ledarskap kan vara. Genom litteraturstudier har undersökt diakonins identitet och diakonatets roll i Svenska kyrkan, vad som kännetecknar innovationer och en diakonal innovation samt och hur det ledarskap är format som främjar diakonala innovationer. Innovativa ideer som utvecklar det diakonala arbetet utifrån aktuella behov ibland människor i dagens samhälle. Intervjuerna visar vilket ledarskap diakonerna har möjlighet att utföra utifrån sina olika roller i organisationen och vilken form av ledarskap som gjort deras verksamheter möjliga att bygga upp och driva vidare. Jag har hittat ett antal faktorer som främjar att diakoner, andra anställda och ideella medarbetare kommer på och kan förverkliga idéer vilka jag diskuterar här.

6.1 Redskap för att underlätta innovation

Några studier framhåller att idéburna organisationer är innovativa till sin natur (Lindberg & Nahnfeldt 2017). Svenska kyrkan är en idéburen organisation som både är känd för att vara konservativ och har utvecklat nya metoder då man fokuserar på förbättringar för olika samhällsgrupper. Kyrkan erbjuder stöd när det gäller flera olika aspekter i livet och över tid, vilket ger ett helhetsperspektiv på människan. Förändringar i omvärlden och internt inom organisationen leder till att det behövs en ständig beredskap att förnya verksamheter och arbetssätt. När idéerna inte omsätts i praktisk handling kan det handla om att verksamheterna inte tas upp i till exempel församlingsinstruktioner. Ibland kan en förändring komma för att man faktiskt skriver in det och inte ger sig” (KH 3). Lindberg & Nahnfeldt har även sett att idéer som förverkligas inte anpassas till behoven och förutsättningarna i den vardagliga verksamheten (Lindberg & Nahnfeldt 2017). I det sociala företaget har både kyrkoherde, arbetsledare och projektledare arbetat med att praktikanterna och deras arbete ska vara en behövd och betydande del av församlingens verksamhet. Det kan vara en viktig anledning till att det har lyckats. Lindberg & Nahnfeldt påpekar att det ofta saknas en övergripande förståelse av hur hela innovationsprocessen från inledande ambition till slutlig effekt kan utformas, då den följer en annan logik än många organisationers ordinarie planeringsprocesser (Lindberg & Nahnfeldt 2017). Därför har det varit intressant att undersöka hur processen såg ut för att förverkliga diakoncentrum och det sociala företaget.

Diakonins funktion är att möta människor i olika sammanhang, lyssna till behov och hitta lösningar. Det är avgörande att lösningarna ska formas tillsammans med den hjälpsökande. Det innebär att den som kommer för att få stöd inte är ett objekt för diakonal service utan ”always also subjects of their own life” (Dietrich 2014:14) Med gemensam kompetens tar man tillvara tillgängliga resurser, eller resurser som skapas genom samarbeten eller påtryckningar. Lösningarna kan vara traditionella och inom ramen för det som redan finns rutiner för eller vara helt nya. När det gamla sättet att arbeta inte fungerar så behöver det finnas organisatoriska strategier och praktiska verktyg som underlättar innovation. (Lindberg & Nahnfeldt 2017). I båda de studerade verksamheterna har kyrkoherden inte bara stöttat utan även drivit processen och fattat snabba beslut när det har behövts och då i nära samarbete med diakonerna. Rädsla för förändring och att misslyckanden inte tolerans är hinder för innovation (Lindberg & Nahnfeldt 2017). Det har funnits rädsla i medarbetarlaget omkring det sociala företaget och medarbetarna har bland annat undrat om de ska få arbeta kvar. Kyrkoherden och projektledaren har varit tydliga med vad som gäller och rädslan har så småningom lagt sig. Svårigheter att identifiera utvecklingsbehov kan handa om att man har fokus på ordinarie verksamhet och är för utarbetad för att orka se och analysera. Att hantera idéer som ligger utanför de befintliga kunskaps- och erfarenhetsramarna är ovant och man behöver stöd av ett team. På diakoncentrum och i det sociala företaget anställdes projektledare som hade de kunskaps och erfarenhetsramarna men behövde.

6.2 Vikten av att definiera det man gör

Lösningarna som utvecklas i de två verksamheterna är metoder i diakonalt arbete. Skillnaden mellan nya metoder i diakonalt arbete och idéburen social innovation handlar om att man definierat det man gör. I de innovativa diakonala metoderna har man:

1. tänkt på ett nytt sätt
2. sett samhällsutmaningar och identifierat sociala behov
3. involverat berörda grupper på ett nytt sätt i de nya lösningarna
4. prövat lösningarna och det har gett nya effekter
5. initierat nya samverkansformer

Att omorganisera det diakonala arbetet genom att bilda ett diakoncentrum med fyra diakonala uppdrag var att tänka nytt. Samtalstjänst för unga var ett första identifierat socialt behov. Här

initierades ett nytt samarbete med socialtjänsten och provades ett nytt sätt att möta unga. Rundabordssamtal är ett andra sätt att kontinuerligt arbeta med att identifiera behov och hitta nya lösningar. Samordningen av kyrkans närvaro på festivaler och andra arrangemang för unga är ett tredje sätt att organisera tidigare verksamhet. Det fjärde uppdraget, reception, har de inte hunnit arbeta med än. Vad jag ser så uppfyller diakoncentrum med sina fyra uppdrag kriterierna för att vara en innovativ idéburen social verksamhet. Att starta ett socialt företag inom församlingen för att i samarbete med Arbetsförmedlingen erbjuda praktikplatser är ett nytt sätt att arbeta. Nya samarbetsformer skapades för att använda människors egna resurser så att de ska kunna bli upprättade och gå vidare. Man identifierade ett socialt behov för individer ska komma ur en icke önskvärd situation, som till exempel sjukskrivning, få ett bättre mående och komma ut i arbetslivet. Några av dem som kommit som praktikanter har fått anställning som handledare, vilket är en ny konsekvens för en verksamhet i församlingen. Av det jag ser så uppfyller även det sociala företaget kriterierna för att vara en innovativ idéburen social verksamhet. Lindberg och Nahnfeldt menar att innovationen motiveras av gemensamma värderingar, ideologier, livsåskådningar eller visioner (Lindberg & Nahnfeldt 2017). Även om de samarbetspartners man har i de diakonala projekten inte är kristna så kan det visa sig att man delvis har samma värderingar och kärnvärden, vilket ger samhörighet och styrka att arbeta vidare tillsammans (Kirkhaug 2015). Det jag ser som mest intressant är vilka motiv som gör att man väljer att analysera det man ser och tar initiativ till kontakt och för samtal om hur man kan gå vidare med att hitta lösningar på olika behov. Utifrån diakonalt perspektiv kan man behöva titta på vem man vill samarbeta med. Vems värderingar ska styra verksamheten, vilka värderingar ska värnas och på vilket sätt kan de värnas (Wren 2001).

Innovativa lösningarna kan ha formen av ny: produkt/tjänst, koncept, metod/arbetsätt, process, strategi, organisation eller struktur. Både diakoncentrum och det sociala företaget är nya arbetsätt, nya koncept som resulterat i nya tjänster och det har dessutom krävts nya organisationer för att förverkliga dessa projekt. På mikronivå handlar det om nya metoder och tjänster, på mesonivå om nya sätt att organisera och samverka och på makronivå om nya normer, synsätt och samhällssystem. På mikronivå har både diakoncentrum och det sociala företaget utvecklat en ny tjänst i ett nytt koncept. Processerna har tagit flera år då man varit oenig och/eller inte vetat hur man ska gå vidare. Strategin har varit att ta in utomstående kompetens i och med att man har anställt projektledare med kompetens från företagsvärlden och socialtjänsten. På mesonivå har strukturen i pastoratet, respektive församlingen, förändrats genom och man har bildat nya ledningsgrupper samt förändrat en tidigare. Samarbeten har

påbörjats med Arbetsförmedlingen, Socialtjänsten, Försäkringskassan och Polisen. När det gäller makronivå så har det genom det sociala företaget skapats nya normer både hos individer som är praktikanter och anställda i och med att man skapat ett nytt synsätt på hur man i samarbete kan hitta nya lösningar. Oavsett nivå utvecklas lösningarna genom en innovativ process som omfattar olika faser, såsom behovsinventering, idéutveckling, prioritering av idéer, utformning av lösningar, test, implementering av dessa, samt uppskalning och spridning. Spridning är det som de båda verksamheterna sysslat minst med. Det är i alla fall inget som har kommit fram i intervjuerna. Begreppet social innovation ”synliggör, sammanlänkar och förstärker kyrkans nytänkande utvecklingsprocesser inom och mellan yrkes-, organisations- och sektorsgränser (Lindberg & Nahnfeldt 2017). I ett kyrkligt sammanhang, med tron på Jesus Kristus som grund till arbetet tänker jag att vi kan benämna de sociala innovationerna diakonala innovationer. Diakoni är, eller bör vara, innovativt till sitt väsen eftersom ett arbetssätt är att hitta nya sätt att lösa problem i samarbete med andra aktörer i samhället.

6.3 Ledarskapets funktioner

Kyrkoherdens stöd och engagemang har varit avgörande i de studerade verksamheterna. De fyra funktionerna i ledarskapet är; tjänande, frigörande, delande och att se helheten (Kirhaug 2015). Kyrkoherdarna i pastoraten där verksamheterna har utvecklats har använt den tjänande funktionen och tagit tillvara kompetenserna hos diakonerna. Ledarskapet har formats utifrån behovet hos diakonerna och de situationer som uppstått. Sättet att leda har haft en frigörande funktion och satt igång och frigjort mentala processer vilket varit avgörande för att ledningsgrupperna för de olika projekten kommit fram till lösningar. Den delade funktionen som teamarbetet i projektgruppen innebär betyder att alla har haft inflytande och gemensamt utvecklat idéer till realistiska innovativa projekt. Kyrkoherdarna har även värnat om sin funktion att hålla ihop helheten. Målen för verksamheterna har utformats så att de inte kommit i konflikt med andra mål i pastoratet och i ledningsgrupperna har man uppnått enighet om vad pastoratet ska uppnå med verksamheten på ett sätt som gör att alla parter fått sina behov tillgodosedda. Diakonicentrum och det sociala företaget är exempel på hur de fyra funktionerna tjänande, frigörande, delande och att se helheten är en god grund för innovativa lösningar i det diakonala arbetet. Verksamheter kan utvecklas och tjäna människor så som uppdraget beskrivs i diakonens vagnlöften.

6.4 Värderingar, tolkningar och konsekvenser

Organisationen kyrkan har formuleringar i Kyrkoordningen för Svenska kyrkan vilka uttrycker värderingar som förväntas finnas över tid. I några stift i Svenska kyrkan finns en codex ethicus formulerad som innehåller ämbetsetiska riktlinjer för präster och diakoner med tydligt uttalade värderingar. Beroende på hur ledare individuellt tar emot och tolkar kyrkans värderingar och organisationens gemensamma formuleringar om sitt uppdrag, så formas inriktningen på församlingars verksamheter och teologi. Det postmoderna samhället beskrivs gärna som ett samhälle utan fasta värderingar och med hög grad av valfrihet (Botnen Eide 2013). Det som började med ett rimligt krav på rättigheter och frihet från förtryck utvecklades till egoism och självupptagenhet där den personliga utvecklingen är fokus. Enskilda gemenskaper har utvecklats som har gemensamma normer vilka förstärks av det interna stödet på bekostnad av en öppen och aktiv diskussion med utomstående grupper. Då man i det diakonala arbetet möter individer eller hela grupper är det viktigt att fokusera på dialog med de som berörs av de aktuella normerna. Diskursetikens bidrag är att ange ett mönster som ska följas när etiska frågor ska dryftas och avgöras i enighet. Dialogen handlar om att tala tillsammans, ta emot varandras argument och värdera dem i en gemensam önskan om att hitta förståelse och en lösning. En förutsättning är att deltagarna är öppna för att ändra mening och låta sig överbevisas. Man prövar om man har rätt inte för att ha rätt. (Botnen Eide 2013). I båda de undersökta verksamheterna har det tagit en längre tid att enas om hur projekten skulle utformas. Olika professioner samarbetar i en församling och diakoner har olika utbildningar. Alla har med sig olika kärnvärden vilket präglar det diakonala uppdraget och samarbetet med andra. Ju större inslag det är av olika personliga värderingar desto större behov är det av gemensamma kärnvärden (Kirkhaug 2013). Har man lojalitet och underkastelse som kärnvärden kan det vara svårt att ta emot värderingar som handlar om att ta initiativ och arbeta självständigt. Det kan betyda att starkt negativa känslor uppkommer då diskussioner om att driva innovativa processer förs. Det verkar vara en grundförutsättning att ägna tid för att samtala om våra kärnvärden då de både kan hindra och möjliggöra förändring,

Värderingarnas religiösa funktion bidrar till att ge sammanhang och ett uttryck för relationen mellan människan och det gudomliga (Kirkhaug 2015). Själavårdande och stödjande samtal handlar nästan alltid om värderingar. Ibland har personer som överbevisats om att speciella sätt att tänka och handla på leder till frälsning eller synd och fördärv. Det är svårt att bryta tankemönstret och nu söker man kyrkans och sin egen värdering kring dessa mönster. I det diakonala arbetet är det viktigt att reflektera över andlighet genom att praktisera andlighet på

olika sätt. Att tacka och be, känna igen sig i bibelns berättelser och få hopp genom kyrkans symboler och ritualer är ett behov som många värderar högt.

6.5 Olikhet och inspiration

Verksamhetsledaren i det sociala företaget är noga med att ta tag i konflikter direkt och har samtal med de inblandande personerna. Olika syn på hur arbetet ska utföras skapar konflikter. Genom tydlighet och öppenhet skapas ordning, lugn och egna initiativ kan tas. Medarbetare har olika syn på hur tydlig den kristna profilen ska vara, vilket kan skapa konflikter. I det sociala företaget valde man att inte profilera sig med att ha andakt i samband med verksamheten. Människors förväntan, behov och egna initiativ har resulterat i att det nu ändå är andakt två gånger i veckan, och deltagarna leder andakten och tar emot böneämnen från andra. Här krävs lyhördhet och öppenhet från verksamhetsledare för vad som kan vara exkluderande och vad som kan inkludera människor vilket är centralt för ideburna innovationer (Lindberg & Nahmfeldt 2017). De båda studerade verksamheterna visar vikten av att ha en genomtänkt och realistisk projektplan, men att man också måste våga påbörja projektet för att lära sig mer och omvärdera under utvecklingsprocessen. Genom att förstå värderingarnas hierarkier och tydliggöra dem kan man skapa ett klimat där nya värderingar kan introduceras och gamla omvärderas. I det sociala företaget arbetar verksamhetsledaren med samtal om hur man behöver tänka om ett företag samt vad de som enskilda individer behöver för att utvecklas.

6.6 Tillit eller misstänksamhet

De som utvecklat diakoncentrum och det sociala företaget har släppt på sina vanliga roller och gått in i ett jämbördigt teamarbete. De har haft en tillit och trygghet i gruppen vilket varit avgörande för att projekten skulle bli verklighet. Trygghet i identitet och yrkesroll kan vara avgörande för om man tycker det är okej att misslyckas och om man kan tänka sig att göra något annat än den ordinarie verksamheten. Att andra anställda, ideella eller personer från samarbetspartners har viktig kompetens för mitt arbetsområde kan man ses både som en gåva och ett hot, vilken kan handla om de prestationskrav man har på sig själv. Om man inte värnar det jämbördiga arbetet så kan en dominant ledare göra så att medarbetare frivilligt eller ofrivilligt inordnar sig under ledaren både när det gäller sociala och yrkesmässiga frågor. Medarbetaren blir fräntagen sin självständighet och tar inte egna initiativ. Opposition och

kreativitet försvinner och processen, eller hela organisationen, stannar i utveckling. I vilka sammanhang förekommer dominans i kyrkans organisation, och vilka konsekvenser det har fått?

6.7 Struktur som stödjer

Om kyrkan ska vara ett rum för social förändring krävs beredskap och förmåga att förändra de egna strukturerna och perspektiven (Biskopsmötet 2014). Det innebär att uppmärksamma och förändra exkluderande strukturer som finns internt i de kyrkliga organisationerna och verksamheterna. Att förtydliga det diakonala arbetet i olika styrande dokument kan vara ett sätt att inkludera det diakonala arbetet på ett nytt sätt. Det kan även sätta gränser och göra det diakonala arbetet till en självklar del som efterfrågas om det inte finns där och kan få innovativa projekt att leva vidare. Församlingsinstruktioner kan benämna diakonala åtaganden som ska utföras, liksom verksamhetsplaner och tjänstebeskrivningar. Är det nedskrivet bör någon arbetsledare efterfråga resultat. Kyrkomötet skulle kunna besluta att församlingarna i sina församlingsinstruktioner ska utforma stycket om diakoni utifrån vissa riktlinjer. En diakon betonar att de diakonala verksamheterna inte är isolerade utan hör ihop med andra, ”är sammanflätade åt olika håll”. I samarbete med andra organisationer och myndigheter är det viktigt att förstå varandras strukturer och rutiner, och vad de innebär för ett gemensamt projekt. Behöver man hitta särskilda rutiner för just detta projekt och är det möjligt utifrån organisationens eller myndighetens ramar och riktlinjer? Ledning och chefer saknar ofta tillräckligt med kunskap och erfarenheter för att medvetet kunna leda, organisera och inspirera utvecklingen av socialt innovativa lösningar på ett sätt som leder till social förnyelse på individuell, organisatorisk och strukturell nivå. Jobbexpressens (Wren 2001) snabba och okonventionella sätt fungerade inte tillsammans med socialsekreterarnas rutiner och arbetsmetoder som juridiskt ansvariga för korrekt hantering av ärenden.

Idén med runda bordet handlar om diakonal utveckling (Lindström & Lindström 2015). Några samlas regelbundet för att ägna tid till att diskutera det som är aktuellt, om kyrkan bör engagera sig och i så fall hur. Kyrkoherden deltar i Runda bordssamtalen vilket innebär att snabba beslut kan fattas. Närhet till och tillit mellan kyrkoherden och diakonen verkar vara en nödvändighet för att innovativa idéer ska bli verklighet. Känner kyrkoherden tillit till diakonen och ger delegation så innebär det makt och möjlighet att fatta beslut att utveckla verksamheter. Det har varit svårt att reda ut vem som har mandat att besluta vad. Diakonen

som är verksamhetsledare har mandat att besluta om utveckling av verksamheten, men när det kommer till nyanställningar och att hyra lokaler så är ledningsgruppen inkopplad. När det gäller Diakonicentrum så behövde diakonerna övertyga en kyrkoherde om att det var rätt att börja med samtalsmottagningen för unga och inte alla fyra uppdrag på en gång. Tidigare var det tolv kyrkoherdar som skulle enas och fatta beslut om hur det skulle organiseras. De verksamheter som är aktuella för intervjuerna har båda växt fram i en form av teamarbete. Jag tänker att teamet är ett utmärkt ledarskap för att skapa nya innovativa diakonala verksamheter. Fler olika färdigheter, kontakter och erfarenheter behövs i det arbetet så det är ett stort värde att ha tvärfacklig kompetens i ett team.

6.8 Gränser som stöd

Ledarskap och strukturer sätter gränser för diakonens arbete. I små församlingar förväntas diakonen ofta arbeta med många olika uppgifter och i större församlingar kan uppdraget vara att fokusera på ett par olika uppgifter. Det krävs gränskompetens för att prioritera både uppgifter och den tid man lägger på dem. Kanske särskilt när man prövar en innovativ idé. En av diakonerna på det sociala företaget menar att det krävs att en person får ägna en hel tjänst åt ett innovativt projekt om det ska lyckas. En av diakonerna på diakonicentrum talar om behovet av att sätta gränser och att det ofta får räcka med ”good enough” eftersom man måste gripa över så mycket. Jørgensen talar om att prioritera rätt ledarskap, och då måste man sätta en gräns för andra former av ledarskap (Jørgensen 2012). I akuta situationer måste man ibland använda ett autoritärt ledarskap. Tillgänglighetskravet gör också att det är svårt att sätta gränser (Mellner 2015). Projektet Balansakt visar att yrkesgruppen där diakoner ingår arbetar under tidspress och inte hinner med ordinarie arbete under arbetsdagen. Dagarna är fulla av samtal och mejl som inte kan vänta vilket gör att man jobbar långa pass i sträck utan paus. Man upplever höga tillgänglighetskrav då man får arbetsfrågor på fritiden och att man är oersättlig vid sjukdom. Arbetet är mentalt ansträngande och kräver hög förmåga till problemlösning och hög koncentration. Dessutom upplever man sig ha lågt inflytande över viktiga beslut och att målen med arbetet är oklara (Mellner 2015). Om diakoner upplever sitt arbete på detta sätt så förstår jag att dagarna bara rullar på och att man inte finner tid för samtal om värderingar och nya idéer som kan hjälpa dem vi möter på ett bättre sätt. Mellner understryker att det ligger i arbetsgivarens ansvar och vikten av gränskompetens (Mellner 2015). Här tror jag att de underliggande värderingar, kärnvärden som lojalitet, bilden av sig själv och den egna prestationen, har stor betydelse. Man tar på sig saker själv i stället för att

be eller beordra andra att göra en uppgift. I intervjuerna med diakonerna visar det sig att det finns en underliggande värdering om att man inte ska kontrollera och beordra andra.

Värderingar och strukturer leder till att arbetssituationen ser ut som den gör och det är en utmaning för ledarskapet.

6.9 Diakonens roll

Fayols administrativa teori om de fem element som ingår i administrativt ledarskap avslöjar underliggande värderingar då diakonerna har rangordnat dem. Alla är överens om att de samordnar, planerar och organiserar ganska mycket. Däremot vill de inte riktigt kännas vid att de kontrollerar och beordrar. Vid närmare eftertanke inser de att när de leder andra, så delegerar de och kontrollerar då om uppgifterna utförts ”Ordet beordra känns jättekonstigt, men det är klart jag ger ju delegation. Jag ger uppdrag till folk och det är ju egentligen att beordra.” (D1). Kanske stämmer självbilden bättre överens med det tjänande perspektivet på ledarskapet som (Jørgensen 2012) beskriver. Omsorgen om andra leder till sårbarhet, vilket betyder att det blir viktigt att se sin egen sårbarhet och acceptera den. Diakoner har i sin utbildning fått med sig att se upp när relationen är asymmetrisk för att förstå sin makt och inte utnyttja den. Att lyssna till förklaringar och ibland låta sig bli korrigerad krockar med den västerländska hellenistiska ledarstilen. Som ledare ska man härska, visa sin styrka, ge order, inte göra fel, kräva auktoritet och underordning, och det är viktigt att kunna bli befördrad och bli betjänad (Jørgensen 2012). Utifrån intervjuerna kan jag se att diakonerna behöver leda med en blandning av den tjänande och den härskande modellen för att kunna leda innovativa projekt. Det är viktigt att utrusta andra för att tjäna men också att kontrollera, ge order om än i dialog och att kunna bli befördrad till formell ledare. Diakonens roll är att leda det diakonala arbetet i församlingen. Arbetet har en karitativ inriktning och handlar om att vårda, ha omsorg på ett sätt som är utöver det vanliga, det som vi brukar kalla barmhärtighet. Diakonen själv, den person diakonen utser och de som bedriver verksamhet, ska visa kärlek till den som för tillfället är utsatt av någon anledning. Hur arbetet utformas beror på i vilket sammanhang diakonen är, vad diakonen ser behöver prioriteras efter en analys av omvärlden, samt vilken yrkesidentitet utbildning och erfarenhet skapat. Arbetsledning och handledning är en viktig del i analys och prioriteringar. En innovativ utveckling av diakonin kan vara en naturlig del av det diakonala arbetet. I diakonicentrums fall är diakonerna osäkra på vilken betydelse ledaruppgiften har haft, men ”det bidrog nog. För då har man ju ett större mandat, och det är lättare” (D2). Man har ett mer övergripande tänkande, har många kontakter och lång erfarenhet. I båda dessa sammanhang där de innovativa verksamheterna växt fram har en

kyrkoherde valt att tillfråga diakoner om att vara arbetsledare och verksamhetsledare. I den rollen har det varit möjligt för de diakonerna att få mer övergripande tänkande, mandat att representera ett arbetslag eller en verksamhet, erfarenhet av att leda processer och genomföra lite större projekt. Diakonen har då delegation att fatta beslut om pengar, lokaler och både anställda och ideella medarbetare. Det skapas då en förväntan på att diakonen har kompetens om verksamhet och utveckling. I den positionen förväntas man även ta ansvar för sina idéer och beslut.

Diakonen behöver synas i olika sammanhang för att ibland få chansen att uttala sig och driva de diakonala frågorna. Det är viktigt att berätta om diakonala förhållningssätt i olika samarbetsprojekt, ge vidare berättelser som beskriver människors nöd och utsatthet för att se vad aktuellt det diakonala arbetet skulle kunna innebära. Diakonens uppdrag handlar om att vara röstbärare, ledare, själavårdare och att undervisa (Biskopsbrevet 2014). Här kommer gränskompetensen in. Konsten att finnas med i olika sammanhang, både inom kyrkan och ute i det övriga samhället, vara uppdaterad, finnas till hands för enskilda personer, skriva och diskutera, utveckla nya metoder, och dessutom få tillräcklig tid för återhämtning. Att ha ett kall och vara vigd är ett sätt att leva. Man är diakon och präst dygnet runt, men är också människa med behov att dra sig undran ibland. Projektet Balansakt visar att det konceptet som fungerar bäst är att ha tydliga gränser mellan arbetsliv och privatliv, samtidigt är kyrkan en församlingssamfund där man får vänner. En diakon skall leva som Kristi tjänare och hjälpa människor att gestalta Guds kärlek. Att hjälpa människor att gestalta kräver människokännedom och ledarskap. Att se människan, höra vad hon önskar, frigöra handlingskraft och upptäcka vad Gud gör. Försvara människors rätt och stå på de förtrycktas sida är ett löfte man avger som diakon (Kyrkoordning för Svenska kyrkan). Det handlar om att tolka människors situation utifrån lagar och rättigheter och se hur kyrkans normer och värderingar ska leda handlingen. Målet bör vara att skapa ett klimat med en öppenhet som kan göra att människor vågar komma med idéer då de ser behov. Behoven kan också förstås tack vare media. Projektledaren på diakonicentrum läste till exempel i tidningen om vad ungdomarna önskade och behövde. När människor berättar om sin situation tydliggörs vilka behov som är generella och som kan behöva åtgärdas på en mer strukturell nivå. Möjligheter till samverkan kan behöva tas när tillfälle ges, och akuta situationer kan inte vänta på mellanchefer som ska förstå och förklara. Är inte kyrkoherden med i processen behöver diakonen ha det mandat som krävs för att utifrån sin roll kunna fatta beslut i utveckling av innovativa diakonala verksamheter. Diakonen som är arbetsledare berättade att hen fick ta de

lite knivigare samtalen med personalen. Min erfarenhet är att det är vanligt att diakonen får ta tag i besvärliga och udda situationer och personer, och det kan väl gälla även när man är arbetsledare. En förväntan som är helt rätt eftersom diakoner har utbildningar inom människovårdande yrken där grupprocesser och konflikthantering är en del.

6.10 Diakonalt ledarskap

God kommunikation skapar tillit och man ger varandra mandat, vilket är grunden för innovativ utveckling. Det är då vi hos varandra, lockar fram de gåvor vi har fått med oss. Alla har något att bidra med. ”Blir du med dina gåvor satt i rätt situation så kan du använda dem.” (KH1). Vi behöver hjälpa varandra att rekrytera på ett sådant sätt att den som får ett uppdrag också har rätt blandning egenskaper. Ledaren ska höra vad Gud genom bibeln säger, och se till att det händer saker. ”Så är det också med tron: i sig själv, utan gärningar, är den död” (Jak 2:17). Omsorgen om medmänniskan är central i både den svenska och den norska diakonidefinitionen. ”Bli ordets görare, inte bara dess hörare, annars tar ni miste ” (Jakobsbrevet, 1:22). Ledarskapet i kyrkan idag behöver uttrycka kontinuitet med hur Jesus gjorde. Det handlar om identitet och kyrkans värderingar, och mer om att förändras än om att anpassa sig (LWF 2009). Ledarskapet behöver uppmuntra och stödja förändring och här ingår även försoning, att försonas med det som har varit, att försonas med dem som har kränkt ens självkänsla. Man kan inte alltid förlåta men det är viktigt att acceptera det som skett och bestämma sig för att själv ta makten. Att se och ta ansvar gör att försoning skapas och växer (Fritzon 2009). Jag kan se detta som kärnan i diakonin, i kyrkans kall. Synen att människan alltid kan göra något med de givna omständigheterna är viktig (Botnen Eide 2013). Diakonen vigs till diakonal ledare och ska i sitt uppdrag vara ett tecken för församlingens kallelse att leva i diakoni med omsorg om medmänniskan. Ett självvårdande förhållningssätt bör prägla diakonens hela gärning. Genom att både vara i vigningstjänst och medmänniska ska diakonen skapa det förtroende som banar väg för den enskilde att söka upp honom eller henne för självvård. Diakonen ska tjäna så att Kristi röst blir hörd och igenkänd. En diakon har också en undervisande uppgift i sitt uppdrag, vilket särskilt betonas i vigningsordningens ord: ”ge kristen fostran och undervisning i tron”. Det handlar främst om undervisning i den kristna tron ur ett diakonalt perspektiv, där frågor om rättvisa, barmhärtighet och delaktighet lyfts fram. Ibland krockar våra värderingar, både samhällets, kyrkans och våra personliga värderingar. Det kan leda till konflikt och gå så långt att enskilda personer tvingas sluta sin anställning eller sitt engagemang, men konflikt kan rätt hanterad vara en bra grogrund för innovativa

idéer. De gamla grekiska ledarskapsdygderna tror jag kan ge det diakonala ledarskapet styrka. Klokskap, mod, humanitet, rättfärdighet, måttfullhet och storhet. Storhet innefattar värdering av det vackra, hopp, humor och andlighet. Dessa begrepp innehåller värderingar det kan vara nyttigt att resonera kring. En av diakonerna som betonade ”att leda diakoni, det måste man göra tillsammans med andra” (D2). Om ledarskapet dessutom har funktionen av att tjäna, frigöra, och se helheten, så finns en god grund för innovativa lösningar som tjänar människor så som uppdraget beskrivs i diakonens vigningslöften. Projektledarna i de båda undersökt verksamheterna har yrkesmässiga erfarenheter utanför kyrkan, den ena som egen företagare och den andra från socialtjänsten. Sammanhang där de utvecklat verksamheter och där det ingått i rollen att vara den som fattar beslut. Samtidigt är de vigda diakoner och har haft tjänst inom Svenska kyrkan. Jag kan se att de passar särskilt bra för att de har en fot tydligt i kyrkan och en fot tydligt i det övriga samhället. Som projektledare har de fått delegation på att fatta beslut om både fördelning av de ekonomiska resurserna, samarbetspartners och är arbetsledare och verksamhetsledare.

6.11 Sammanfattning

Utifrån de intervjuer och de litteraturstudier jag har gjort har jag funnit några faktorer som främjar att diakoner och andra anställda och ideella medarbetare kommer på och kan förverkliga idéer. Innovativa idéer som kan utveckla det diakonala arbetet utifrån aktuella behov. Redskap som underlättar innovation handlar om att skriva in de diakonala verksamheterna i dokument såsom församlingsinstruktioner. Det behöver också skapas en övergripande förståelse av hur hela innovationsprocessen från inledande ambition till slutlig effekt kan utformas, då den följer en annan logik än många organisationers ordinarie planeringsprocesser. Det kan innebära att låta strukturerna förändras för att verksamheterna ska kunna växt utvecklas och då kan man ha hjälp av att anställa projektledare som har erfarenheter av arbete i där det krävs andra kompetenser. En central del i arbetet att forma lösningarna tillsammans med den hjälpsökande och att praktikanter arbete är en behövd och betydande del av församlingens verksamhet. Vikten av att definiera det man gör handlar om att innovationen motiveras av gemensamma värderingar, ideologier, livsåskådningar eller visioner. Arbetet med att definiera synliggör strukturer, värderingar, samarbeten, väcker frågor och inspirerar till vidare utveckling. Ledarskapets funktioner handlar om att kyrkoherden är engagerad tar tillvara kompetensen hos diakoner och andra och vara upptagen av deras växande. Att ledarskapets tjänande och frigörande funktion fungerar så att alla vågar komma med ideer till lösningar och att man har en delad form av ledarskap i team.

Kyrkoherden håller ihop helheten så att mål för olika verksamheter formas så att de inte kommer i konflikt med varandra. Värderingar, tolkningar och konsekvenser handlar om att ledare individuellt tar emot och tolkar kyrkans värderingar och organisationens gemensamma formuleringar om sitt uppdrag, vilket formar inriktningen på församlingens verksamheter och teologi. Ett värdebaserat ledarskap jämför socialt då båda parter avkrävs samma tro och övertygelse om vad som är rätt och fel. Sammanhållningen försvinner om våra kärnvärderingar krockar så därför är det viktigt att ägnar tid åt samtal kring värderingar om till exempel lojalitet, underkastelse, självständighet och initiativförmåga. Det betyder att olika tankemöster behöver mötas och omvärderas och att vara i en sådan dialog med olika grupper att man tar emot andras argument för att hitta en förståelse och en lösning. Samtidigt är kreativitet och innovation beroende av att det existerar olika syn på saker. Här behövs att andlighet praktiseras. Olikhet och onspiration handlar om att se och ta vara på olikheter vilket skapar ett klimat där nya värderingar kan introduceras och man tar emot varandras argument och värderar utifrån en gemensam önskan. Det är viktigt att vara lyhörd för vad som kan vara exkluderande och vad som är inkluderande och att skapa ett klimat där nya värderingar kan introduceras och gamla omvärderas. Vi tänker ändå olika och därför är genomtänkta och realistiska projektplaner grundläggande. Tillit och misstänksamhet handlar om att våga släppa på sina roller och gå in i ett jämbördigt samarbete och att ägna tid åt att diskutera diakonala satsningar. Som jämförda samtalar man om värderingar, ta tag i konflikter och delger vilka förväntningar man har på varandra vilket skapar trygghet, tillit och respekt för gränser. Att vara trygg innebär att andra anställda och ideella medarbetares och samarbetspartners kompetenser inte är ett hot utan en gåva. Det är viktigt att se upp för dominans av en ledare som gör att medarbetare blir fråntagna sin självständighet, tappar initiativförmågan och den kreativa processen. Det kan betyda att organisationen stannar i utveckling.

Ledarskapssynderna; oärlighet, manipulering, illojalitet, hämnd, inkonsistens och olika behandling skapar misstro och gör det omöjligt att leda en innovativ process. Strukturer som stödjer handlar om att arbeta i team och ta gemensamt ansvar, med närhet till kyrkoherden. Det är viktigt att förtydliga det diakonala arbetet i styrande dokument. Att verksamheterna inte är isolerade utan sammanflätade åt olika håll gör att det har större chans att leva vidare. I samarbete inom pastorat med andra organisationer är det viktigt att förstå varandras strukturer och rutiner och tydliggöra vem som har mandat att besluta vad. Ledare behöver utbildas i och få erfarenhet av att organisera och inspirera till innovativ utveckling och ha beredskap för och förmåga att förändra egna strukturer och perspektiv. En viktig del är att ägna tid åt regelbundna runda bordssamtal där diakoner tillsammans med kyrkoherde diskuterar det som

är aktuellt och hur kyrkan eventuellt ska engagera sig. Närhet mellan kyrkoherden är självklar. Gränser som stöd handlar om att medvetandegöra ledare och diakoner om vilka förväntningar som finns när det gäller tillgänglighet och prata om ifall de är rimliga. Olika personer uppfattar och hanterar tillgänglighetskravet på olika sätt och det är viktigt att arbetsgivaren tar sitt ansvar att utbilda i gränskompetens. Kärnvärderingar såsom lojalitet kan påverka hur man sätter gränser och det ligger på ledningen att göra arbetssituationen rimlig så att det finns tid för återhämtning. Diakonens roll handlar om att samordna, planer och organisera och diakoner behöver benämnas att de beordrar och kontrollerar. En blandning av den västerländska hellenistiska härskarstilen och det tjänande ledarskapet krävs för att leda innovativa projekt. Rollen utformas utifrån sammanhangen diakonen är med i, utbildning, yrkesidentitet, och erfarenhet. Handlingsutrymmet utifrån delegation och att rollen diakon förväntas ha kompetens om utveckling av verksamheter där det krävs kunskap och erfarenhet av både kyrka och samhälle kan vara avgörande för innovativa satsningars genomförande. Diakonen behöver synas för att få chans att uttala sig och driva de diakonala frågorna och vara röstbärare, ledare, själavårdare och att undervisa. Det krävs gränskompetens för att vara tillgänglig, vara uppdaterad, ta hand om udda människor och udda situationer som faller på diakonen och leva som Kristi tjänare och hjälp människor att gestalta Guds kärlek. Diakonalt ledarskap handlar om god kommunikation som en grundläggande förutsättning. Alla har gåvor att bidra med i rätt situation och omsorgen om medmänniskan är central. Människan kan alltid göra något utifrån de givna omständigheterna vilket behöver uppmuntran och stöd till förändring och försoning. Det kräver ett själavådande förhållningssätt och att lyfta frågor om rättvisa, barmhärtighet och delaktighet. Leda diakoni gör man tillsammans med andra och ser då att olikheter blir grund för innovativa ideer. Leda med en blandning av den tjänande och den härskande modellen kan krävas med då ska man också reflektera över de gamla grekiska ledarskapsdygderna. Viktigt är att stå stadigt med en fot i kyrkan och en fot i det övriga samhället.

7 Slutsats

Diakoni bör vara innovativt till sitt väsen eftersom ett arbetssätt är att ständigt hitta nya former för att lösa problem i samarbete med andra aktörer. Till skillnad från nya diakonala metoder är begreppet innovation definierat inom forskningen och idéburen innovation ett nytt begrepp som definieras tydligt och uppfyller vissa kriterier. De båda verksamheterna som undersökts uppfyllde alla kriterier förutom att man inte spridit dem vidare. Varför bra arbetsformer och innovationer inte sprids vidare inom Svenska kyrkan är någonting som är intressant att titta vidare på. Det sociala företaget är ju församlingens stolthet. Att arbeta fram gemensamma värderingar för organisationen, hur man samarbetar och var man sätter gränser är en viktig del av det diakonala arbetet om man ska utveckla en innovativ verksamhet. Tolkningen av vad diakoni är och bör vara behöver samtalas om på ett diskursivt sätt, så att man lyssnar till varandra, inte utifrån att argumentera, utan med ett gemensamt mål för ögonen. Medvetenhet om egna och andras kärnvärden och medvetenhet om att vi tolkar det diakonala uppdraget på olika sätt kan öka förståelsen för, och kunskapen, om diakoni. Det är en utmaning att tala om att ägna tid åt värderingsarbete och satsningar på innovativa arbetsmetoder som kräver mycket arbetstid med en yrkesgrupp som enligt undersökningar ligger sömnlösa på grund av arbetsbördan. Biskoparnas utmaningar när det gäller diakoni kräver innovativa lösningar, vilket innebär att både ledare och diakoner behöver utbildas i gränskompetens. Rent teoretiskt kommer jag fram till att de tjänande ledarskapet är det som borde främja innovationer. I intervjuerna kommer jag fram till att kyrkoherdarna behöver ha ett tjänande ledarskap, men att det för diakonerna krävs både ett härskande och ett tjänande ledarskap för att leda ett innovativt arbete. Det har varit lite otydligt vem som kan besluta vad. Å ena sidan talar diakonerna om att de fått mandat och ändå krävs det att kyrkoherden tar beslut. De delade ledarskapet i team betyder att det kan bli oklart vem som får bestämma. Vi behöver både strukturer och karaktärsdrag för utföra ett gott diakonalt ledarskap. Kanske de gamla grekiska ledarskapsdygderna; Klokhet, Mod, Humanitet, Rättfärdighet, Måttfullhet och Storhet, fortfarande vägleda oss. Kanske skulle Kyrkomötet kunna besluta att församlingarna i sina församlingsinstruktioner ska utforma stycket om diakoni utifrån vissa riktlinjer.

Det värdebaserade ledarskap som främjar diakonal utveckling arbetar i nära relation till diakonerna. Tillsammans med diakoner avgör ledningen vilken diakonal insats kyrkan bör göra för i rådande situation. Ledarskapet ska kräva tydliga projektplaner men samtidigt våga

satsa och vara medveteten om att lärande är en del av processens. Ledarskapets funktion att frigöra mentala processer som leder till kreativitet är grunden för innovativa processer. Det är själva klimatet, uppmuntran att prova nytt och friheten att få tänka och planera själv som gör att diakoner, andra anställda och ideella medarbetare kommer på idéer. Idéer som kan utveckla det diakonala arbetet utifrån aktuella behov ibland människor i dagens samhälle. I det sociala företaget valde man att inte profilera sig med att ha andakt i samband med verksamheten. Människors förväntan, behov och egna initiativ har resulterat i att det nu ändå är andakt två gånger i veckan, och deltagarna leder andakten. Tack vare lyhördhet och öppenhet från verksamhetsledare för vad som kan vara exkluderande och vad som kan inkludera människor så blev detta möjligt. Det jag ser som mest intressant är vilka motiv som gör att man börjar analysera och ta initiativ till att ta kontakt och föra samtal om hur man kan gå vidare med att hitta lösningar på olika behov. Den tjänade funktionen tar till vara medarbetarna och deras kompetens för att utveckla dem. Det delade ledarskapet, att arbeta i team, och funktionen att se helheten och helhetens mål, är avgörande för processen. För att goda innovativa diakonala verksamheter ska överleva behöver de också bli en del av strukturen och skrivas in i styrande dokument såsom församlingsinstruktioner. Det behövs fler diakonalt innovativa projekt i kyrkan och där behövs diakoners kompetens som arbetsledare. Diakonen behöver ha ett ledarskap som inte bara handlar om att leda ideella utan även handlar om att vara med i ett övergripande tänkande kring församlingen eller pastoratet. Diakonens människokunskap, samhällskunskap och kontakter med olika institutioner i samhället bör tas till vara i organisationen. I de sammanhang där man planerar församlingens verksamhet, där budgetprioriteringar och fördelning av resurser görs behöver diakonal kompetens finnas. Den överblicken krävs för att kunna driva innovativa diakonala verksamheter eftersom det ger möjlighet att komma med nya synvinklar, nya idéer och även ha förslag på utförandet. Diakonalt ledarskap handlar om att leda processer för social förändring baserat på värderingar om livskvalitet, social rättvisa och hållbarhet i närhet till berörda grupper i en öppen organisationskultur med medlemmar motiverade av tro på Kristus och hopp för framtiden. Det diakonala ledarskapet ska präglas av att ledaren ska höra vad Gud genom bibeln säger, och se till att det händer saker. ”Så är det också med tron: i sig själv, utan gärningar, är den död” (Jak 2:17).

Källor

Aadland, Einar (2004) *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det norske samlaget

Biskopsmötet 2014

Blennerger, E.(1989)*Diakonin och dess teologi*. I Lindström(red.) (1989), *Handbok för diakoni och samhällsansvar*. Verbum

Botnen Eide, S. (2013) *Etikk til refleksjon og handling i sosialt arbete*. Gyldendal Norsk forlag.

Denvall, V & Wright Nielsen, T(2006). *Innovationsparadoxen. En studie av två försök att med nyskapande insatser lösa sociala problem*. Rapportserie i socialt arbete. Nr 5, 2006. Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete. Växjö universitet.

Diaconia in Context, Lutherska världsförbundet 2009

Diakoner i ledningsfunktion, Strängnäs stift 2015.

Dietrich, S. (2011)*Systematisk-teologisk grunnlag for diakontjenesten i Diakonen- kall och profesjon*, Dietrich, karsrud Korslien, Nodstokke red.) Tapir akademisk forlag Trondheim

Dietrich, S. (2014) *Reflections of core aspects of diaconal theory*. I Dietrich (red.) (2014). *Diaconia as Christian social practice: an introduction*, Regnum Oxford

Ejvegård, R.(2009) *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur AB Lund

Ett biskopsbrev om diakoni, (2015)

Fritzon, U. (2009) "*Jag kunde åtminstone berätta hur jag dödade henne...*", Lunds universitet.

Inghammar, H. (2005) *Från moderhuset till domkyrkan. Upptagning, invigning och vigning av diakoner och diakonissor i Svenska kyrkan 1855-1999*, Institutionen för religionsvetenskap, Artos & Norma bokförlag.

Johannessen, K.I. (2005) *Tjeneste – for andre. Etikk i diakonien, diakoni i etikken*, Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.

Jørgensen, K. (2012) *Equipping for service*, Regnum Books International.

Kirkerådet. (2008) *Plan for diakoni i Den norske kirke*.

Lindberg, M. Nahnfeldt, C. Berglund, K-E (2016) *Social innovation i Svenska kyrkan*, Luleå tekniska universitet.

Lindberg, M & Nahnfeldt, C. (2017) *Idéburen innovation. Nyskapande lösningar på organisatoriska och samhällsliga behov*. Idealistas förlag

Lindström S. & Lindström H-E. (2015) *Diakonins sju bord – om medmänskligt engagemang*. Verbum

Kirkhaug, R. (2013) *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Universitetsforlaget Oslo.

Kirkhaug, R(2015) *Lederskap – Person og funksjon*, Universitetsforlaget Oslo

Mellner, C.(2015) *Betydelsen av grænsdragning vid grænslöst arbete*, Psykologitidningen nr. 7

Nilsson, B., Nilsson, J., Pettersson N.(2014) *Kommunikativt ledarskap*, Liber AB, Stockholm

Nordstokke, K.(2011) *Bibelsk-historisk bakgrunn for diakonitjenesten i Diakonen - kall och profession*, Dietrich, Karsrud Korslien, Nordstokke(red), Tapir akademisk forlag

Kyrkoordning för Svenska kyrkan.

Repstad, P. (1987,1999 3:e upplagan, översättning Björn Nilsson) *Närhet och distans. Kvalitative metoder i samhällsvetenskap*. Universitetsforlaget Oslo

Wren, Daniel, A, (2001) *Henri Fayol as statigist: a nineteenth century corporate turnaround*, Management Decision, Vol.39 Issue: 6, pp 475-487.

Svenska kyrkan (u.å.)*Diakoni*. Hämtat från [http:\(www.svenskakyrkan.se](http://www.svenskakyrkan.se), 20180214)

Bilagor

Intervjuguide diakoner

1. Vad gör du som diakon på denna tjänst?
2. Kan du beskriva den verksamhet du har utvecklat?
3. Vem kom med iden till denna verksamhet?
4. Vilka beslut krävdes för att kunna genomföra detta och vilka beslutsfattare behöver vara inblandade?
5. Vem har informerat om idén i olika sammanhang?
6. Hur lång tid tog det från idé till verksamhetens start?
7. På vilket sätt är ideella, andra anställda och förtroendevalda medarbetare delaktiga?
8. Vad anser du är anledningen till att den nya metoden/aktiviteten har utvecklats?
9. Vilket handlingsutrymme upplever du att du har som diakon?
10. Vem har tolkningsföreträde i församlingen när det gäller att definiera vad som är en diakonal uppgift, hur den ska lösas, och av vem?
11. När upplever du att du är ledare?
12. Henri Fayol har identifierat 5 funktioner för ledning som han rubricerar: planera, organisera, beordra, samordna och kontrollera. Hur mycket arbetar de med de olika delarna? Rangordna
13. Vad kännetecknar strategier och metoder i diakonalt ledarskap?
14. Är det något särskilt du tänker på nu?

Intervjuguide av de som leder och styr diakonens arbete, samt ideella medarbetare

1. Vad har du för uppdrag i församlingen?
2. Kan du beskriva den verksamhet som har utvecklats?
3. Vem kom med iden till denna verksamhet?
4. Vilka beslut krävdes för att kunna genomföra detta och vilka beslutsfattare behöver vara inblandade?
5. Vem har informerat om idén i olika sammanhang?
6. Hur lång tid tog det från idé till verksamhetens start?
7. Vad anser du är anledningen till att nya metoder har utvecklats?
8. På vilket sätt är ideella, andra anställda och förtroendevalda medarbetare delaktiga?

9. Henri Fayol har identifierat 5 funktioner för ledning som han rubricerar: planera, organisera, beordra, samordna och kontrollera. Hur mycket arbetar de med de olika delarna? Rangordna
10. Är det något särskilt du tänker på nu?