



Enskilda Högskolan
Stockholm

27 maj 2026

Vidare med MARY

Följeforskningens slutrapport

Jonas Ideström &

Simon Hallonsten



Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	4
1 Inledning	6
1.1 Teoretiska utgångspunkter	6
1.2 Begreppsanvändning	7
2 Uppdragsbeskrivning, syfte och frågeställningar	9
2.1 Slutrapportens syfte och inriktning	9
2.2 Frågeställningar	9
2.3 Avgränsningar	10
3 Metod, material och insamlade data	12
3.1 Följeforskning som ansats	12
3.2 Material som tillkommit sedan delrapporten	12
3.3 Tematisk analys	13
3.4 Forskningsetik	13
3.5 Materialets begränsningar	13
4 Delrapporten i sammandrag	15
4.1 Projektets syfte och organisering	15
4.2 Externt samarbete och finansiering	15
4.3 Projekt som form för diakonal utveckling	16
4.4 MARY som bemötandemetod	16
4.5 Diakoniförståelser och diakonala prioriteringar	16
4.6 En framåtblick	17
5 Vidare med MARY i pastoraten	18
5.1 Variation över pastoraten	19
5.1.1 MARY som aktivitetssystem	19
5.1.2 Sex pastorat, sex konfigurationer	20
5.1.3 När konfigurationerna bär	22



5.1.4	Geografi, koncentration och variation inom samma pastorat.....	23
5.2	MARY inifrån, verksamhetsledaren och vardagens arbete	24
5.2.1	Vad verksamhetsledaren gör i sin vardag	24
5.2.2	Utmaningar verksamhetsledaren möter inom systemet, och hur de kan hanteras	25
5.2.3	Att hålla ihop ett dynamiskt system	28
5.3	MARY i mötet med omvärlden	28
5.3.1	Kommunen som dubbel partner	29
5.3.2	När en kommun drar sig ur	30
5.3.3	Andra kyrkor och andra religiösa traditioner	31
5.3.4	Att hantera omvärlden	31
5.4	MARY i mötet med pastoratets övriga liv.....	32
5.4.1	Det inre motståndet, krockar mellan aktivitetssystem	32
5.4.2	MARY och övrig församlingsdiakoni.....	34
5.4.3	Ledning och styrning	35
5.5	Diakoni i praktik och språk	36
5.5.1	Det ojämna språket.....	36
5.5.2	Diakoniförståelsen formar arbetsträningen.....	37
5.6	Att bära MARY, kompetenser och konstellationer.....	37
5.6.1	Den diakonala artikuleringsens särskilda tyngd	38
5.6.2	Att bära MARY i team.....	39
6	Diakoni i rörelse	40
6.1	Diakoni i ord och handling	40
6.2	Kyrka <i>för</i> , kyrka <i>med</i>	40
6.3	Spänningar projektet öppnar utan att stänga	41
7	Avslutande reflektioner och vägledning framåt	42
7.1	Svar på forskningsfrågorna i sammandrag	42
7.2	Övergripande lärdomar	43
7.3	Frågor att ställa sig som församling som vill arbeta med MARY	45



7.4	Rekommendationer till stiftet	46
7.5	Forskningens fortsättning.....	48
Appendix 1 – Insamlad material		49
BILAGA 1 – Uppdragsbeskrivning.....		52



Sammanfattning

Denna slutrapport för följeforskningen inom ESF-projektet *Vidare med MARY* bygger vidare på den delrapport som lämnades våren 2025 (Ideström & Hallonsten, 2025) med en delvis annan inriktning. Där delrapporten lade tyngd på en intern granskning av projektets organisering och stiftets agerande, vänder slutrapporten blicken mot vad projektet kan ge församlingar och stift som vill arbeta vidare med MARY-metoden eller liknande arbete.

Rapportens kärniakttagelse är att MARY tar form i sina relationer och i hur verksamheten är sammansatt lokalt. De sex deltagande pastoraten, Kareby, Lysekil, Partille, Tjörn, Mölndal och Nylöse, har gestaltat MARY på anmärkningsvärt olika sätt, och dessa skillnader är meningsbärande snarare än brister i implementation. När man ser MARY genom sina relationer, till kommunens system, till pastoratets eget liv, till deltagarnas behov, till den diakonala självförståelsen i pastoratet, blir det också tydligt att verksamheten kräver tre olikartade slag av arbete: ett internt aktivitetssystemarbete kring deltagargrupp och vardagens rytm, ett samverkansarbete mot externa partner som kommunen, och ett medierande arbete inom pastoratet, där den diakonala artikuleringen av MARY:s plats är en särskild förmåga med egen tyngd. Verksamheten kräver därmed olika slags förmågor och kompetenser som inte med självklarhet kan bäras av en enda person. Den diakonala artikuleringen är dessutom personburen på ett sätt som gör den särskilt sårbar. I flera pastorat har vigda diakoner med tiden dragit sig undan från MARY-arbetet, vilket har försvagat artikuleringen där den inte parallellt har vuxit fram hos andra positioner.

Denna observation leder fram till rapportens tydligaste praktiska slutsats: *MARY bär sig bättre när arbetet är fördelat över flera personer*. Distribution kan ta olika former, omslutande diakonal struktur (Lysekil, Partille), inbyggd diakonal personalbas (Tjörn) eller operativt team av verksamhetsledare (Kareby). Det är distributionen som sådan, snarare än varje enskild form av den, som framträder som framgångsfaktor. Övriga framgångsfaktorer som materialet bär (geografisk koncentration, mandat och engagemang från pastoratsledningen, materialiserad daglig diakonal artikulering, lokal anpassning av regelsystem, aktivt underhåll av kommunrelationen, och gränssättning som diakonal handling) samlas i 7.2. Hit hör också insikten att det fredade rummet och integration inte är motsatser utan kan växla i tiden för samma deltagare och samma verksamhet, en av rapportens tydligaste nya iakttagelser sedan delrapporten.

Några frågor bär projektet vidare utan att lösa dem. Kan MARY vara integrerat i pastoratets diakonala arbete utan att vara integrerat i en diakonal *självförståelse*? Materialet pekar mot att svaret kan vara ja på praktisk nivå men nej på systemnivå över tid. Distinktionen mellan kyrka *för* och kyrka *med* utsatta människor, en formulering som vuxit fram inom projektet, är en av flera tankefigurer som öppnar ett vidare samtal om kyrkans



grundläggande position i mötet med människor i utsatthet. Spänningen mellan en lokal och en öppen diakoni, mellan tro-hopp-kärlek och en arbetsmarknadslogik, och frågan om tempot för förändringsprocesser i pastoraten är ytterligare öppna trådar som rapporten bär in i en bredare diskussion om diakoni i Svenska kyrkan i dag.



1 Inledning

Denna rapport är slutrapport för följeforskningen inom utvecklingsprojektet *Vidare med MARY*, ett ESF-finansierat projekt som Göteborgs stift driver i samarbete med sex pastorat i stiftet: Kareby, Lysekil, Partille, Tjörn, Mölndal och Nylöse. Projektet pågår från 1 september 2023 till 31 augusti 2026 och syftar till att utveckla Svenska kyrkans roll som civilsamhällesaktör och att stärka organisationens förmåga att erbjuda arbetsträning för personer långt från arbetsmarknaden, enligt MARY-metoden. Följeforskningen genomförs av Enskilda Högskolan Stockholm och har resulterat i en delrapport (Ideström & Hallonsten, 2025) som beskriver projektets uppstart och tidiga fas, och i denna slutrapport, som bygger vidare på delrapporten med material från projektets senare faser.

Slutrapportens förhållande till delrapporten och dess egen inriktning beskrivs närmare i 2.1. Detta är en empirinära följeforskningsrapport, den vilar på den dialog med pastoraten och stiftet som följeforskningen byggts av, och låter pastoratens röster och konkreta vardag stå i centrum. Tonen är prövande och observerande snarare än analytisk-kritisk.

1.1 Teoretiska utgångspunkter

Rapporten är teoretiskt informerad men inte tungt teoretisk i sin framställning. Den lins som har varit mest produktiv i arbetet med materialet är *kulturhistorisk aktivitetsteori* (Cultural-Historical Activity Theory, CHAT). Funktionellt gör CHAT en specifik sak: den lyfter blicken från enskilda personer till hur olika verksamheter förhåller sig till varandra. Varje verksamhet, församlingens gudstjänstliv, vaktmästeriet, kyrkans café, MARY-arbetet, kommunens arbetsmarknadsenhet, det egna pastoratets ledningsfunktion, förstås som ett *aktivitetssystem* med eget objekt eller mål, egna regler, en egen gemenskap, en egen arbetsdelning och egna redskap som tillsammans påverkar hur arbetet inom detta system utförs. När verksamheter krockar är det ofta inte i första hand fråga om krockar mellan personer utan om krockar mellan verksamheter som agerar utifrån olika logiker.

Denna teoretiska lins påverkar hur rapporten formulerar sina observationer. Vi gör inte psykologiska eller individuella bedömningar av enskilda aktörer utan beskriver inbäddningar i systemlogik. Verksamhetsledaren som upplever press är inte i första hand en överbelastad person utan en position i ett aktivitetssystem där bördan är ojämnt fördelad; köksanställdas motvilja är inte ovilja utan en yrkesidentitet kopplad till ett annat objekt än MARY:s. En sådan läsning är, hoppas vi, hjälpsam för pastorat som vill förstå sina egna utmaningar.

För den läsare som vill fördjupa sig i den teoretiska bakgrunden kan särskilt rekommenderas Engeström (1987/2015), *Learning by Expanding*, samt Engeström och Sannino (2010), "Studies of expansive learning". En kortare introduktion finns i Engeström i



Illeris red. (2018), *Contemporary Theories of Learning*. En fördjupad teologisk-akademisk dialog med materialet ur ett CHAT-perspektiv är planerad som ett kapitel i en kommande antologi om MARY-metoden (Hallonsten, kommande).

I rapportens löpande text tonas teoretiska perspektiv ner. Detta beror inte på att de saknar betydelse för analysen utan på rapportens målgrupp och genre. Den primära läsekretsen är församlingar, pastorat och stift som vill arbeta vidare med MARY-metoden eller liknande, samt de delar av Svenska kyrkans bredare struktur som har intresse av att förstå hur diakonalt utvecklingsarbete tar form i lokala sammanhang. För denna läsekrets bedömer vi att läsbarhet och förankring i konkret praktik är viktigare än teoretisk förankring. CHAT-linsen finns med som ett organiserande arbetsperspektiv genom hela rapporten, men namnges explicit löpande i kapitel 5, med särskild tyngd i 5.1 där dess användning får direkt konsekvens för hur variationen mellan pastoraten beskrivs, och reflexivt i 5.6.

1.2 Begreppsanvändning

Några genomgående begrepp i rapporten är värda att kort kommentera. Begreppsvalen följer delrapporten, och inget i materialet sedan dess har gjort att vi behövt ändra dem.

Pastorat används som standardbeteckning för den lokala nivån i projektet, även när det är enskilda församlingar inom pastoratet som faktiskt driver MARY-verksamheten. Detta motiveras med att den precisa skillnaden mellan pastorat och församling i de flesta sammanhang tillför mer komplexitet än klarhet i framställningen. Där distinktionen är analytiskt relevant, som i kapitel 5.1, där variationen mellan olika församlingar inom samma pastorat lyfts som meningsbärande iakttagelse, anger vi specifikt vilken församling som avses.

Arbetsutbildning används som beteckning för den verksamhet pastoraten bedriver, i enlighet med projektets eget språkbruk. Vi använder alltså inte begreppet *praktik* för denna typ av verksamhet, även när det förekommer i materialet.

Deltagare används om de personer som arbetsutbildar i pastoraten. Begreppet är pragmatiskt valt och följer projektets eget språkbruk.

MARY är namnet på den bemötandemetod som vuxit fram inom Svenska kyrkan. I rapporten används namnet också som kortform för den verksamhet som bedrivs enligt metoden i ett enskilt pastorat. Där distinktionen behöver göras tydlig skriver vi ut *MARY-metoden* eller *MARY-verksamheten*. När vi i texten talar om *MARY-arbetet* avses verksamheten i sin praktiska gestalt, det vill säga MARY-verksamheten ur perspektivet hur den faktiskt utförs. *Vidare med MARY* är namnet på det ESF-finansierade



utvecklingsprojektet i sin helhet, det vill säga det projekt vars följeforskning denna rapport är slutrapport för.



2 Uppdragsbeskrivning, syfte och frågeställningar

Slutrapporten bygger på samma uppdragsbeskrivning som delrapporten och utgör tillsammans med denna det följeforskande lärandet i projektet *Vidare med MARY*. För den fulla uppdragsbeskrivningen hänvisas till bilaga 1. Detta kapitel beskriver hur slutrapporten förhåller sig till delrapporten (2.1), de frågeställningar som rapporten arbetar med (2.2), och de avgränsningar som vägleder arbetet (2.3).

2.1 Slutrapportens syfte och inriktning

Slutrapporten har annan inriktning än delrapporten. Delrapporten lade tyngdpunkten på en intern granskning av projektets organisering och stiftets agerande, med fokus på relationen mellan mandat, ansvar och resurser och de spänningar som följer av extern finansiering och projektform. Denna granskande inriktning var motiverad utifrån projektets fas vid det tillfället, då det fanns tid att åtgärda observerade utmaningar. Slutrapporten skiftar perspektiv mot en text som är användbar för andra församlingar, som lyfter framgångsfaktorer, fungerande praktiker och de vägar framåt som projektet har visat.

Detta skifte är fattat i samråd med stiftet. Bakgrunden är dels att projektet närmar sig spridningskonferensen i maj 2026 och därför behöver en text som andra församlingar kan ha nytta av, dels att den interna granskningen i delrapporten redan har skett och inte behöver upprepas i samma form. Slutrapporten anknyter samtidigt till de frågor som formulerades i ESF-ansökans tredje delmål på organisationsnivå, om förändrad syn på uppdraget och om en ökad förståelse och stolthet kring det diakonala uppdraget, och vill bidra till att den kunskap som projektet utvecklat blir tillgänglig för fler.

Kritik och rekommendationer ryms fortfarande där materialet bär dem. Skiftet handlar om vilket ärende som är rapportens huvudärende, inte om att tona ner observationer som kan vara obekväma.

2.2 Frågeställningar

Slutrapporten arbetar med samma tre forskningsfrågor som formulerades i den ursprungliga uppdragsbeskrivningen:

1. *Vilken förståelse av det diakonala uppdraget kommer till uttryck genom pastoratens arbete med MARY?*



2. *Hur och i vilken utsträckning påverkar pastoratens diakonala perspektiv deras arbete med arbetsträningen?*
3. *Hur och i vilken utsträckning påverkas och fördjupas förståelsen av det diakonala uppdraget genom pastoratens möte med deltagare och externa samverkansparter?*

Under arbetets gång har två observationer om frågornas karaktär växt fram som påverkar hur rapporten är strukturerad.

För det första hänger frågorna ihop på sätt som gör att de inte fullt ut låter sig separeras analytiskt. Pastoratens diakoniförståelse formar arbetsträningens utförande, som formas i mötet med deltagare och externa parter, som i sin tur fördjupar eller förskjuter diakoniförståelsen. Frågorna är därmed cirkulära snarare än sekventiella, och det går inte att besvara den ena utan att samtidigt ta hänsyn till de andra två. Detta är inte en svaghet i frågeställningen utan en egenskap hos fenomenet frågorna ringar in. Rapporten besvarar därför frågorna både genom huvudavsnittets relationsstruktur i kapitel 5 och som explicit syntes i 7.1.

För det andra har det blivit tydligt under arbetet att pastorn sällan har *en* diakoniförståelse, utan ofta präglas av en mångfald av sådana. Pastorat och församlingar är inte sammanhållna strukturer utan snarare uppsättningar av verksamheter som arbetar med olika mål, regler och gemenskaper. Inom ett pastorat kan en diakon, en kyrkoherde, en volontär, en köksanställd och en verksamhetsledare bära olika diakoniförståelser samtidigt, och de spänningar som uppstår mellan dem är ofta meningsbärande i sig. Frågorna behöver därför läsas på minst två nivåer: vad sker i de enskilda verksamheterna, och hur förhåller sig dessa verksamheter till varandra inom helheten som är pastoratet?

Att frågornas cirkularitet och pastoratens inre mångfald uppmärksammas tydligt här är en konsekvens av följeforskningens lyhörda ansats, ramen rör sig under arbetets gång, och det är som det ska. Detta är en sak vi har lärt oss av att följa projektet.

2.3 Avgränsningar

Slutrapporten följer delrapportens avgränsningar i det grundläggande. Pastoratens perspektiv står i centrum, inte deltagarnas, inte de externa samverkansparternas. Detta är överenskommet med stiftet och motiverat utifrån att MARY-metodens effekter på individnivå är dokumenterade sedan tidigare.

En ärlig reflektion bör läggas till. Vi har medvetet *inte* försökt göra en fullständig redogörelse för projektets händelseförlopp. Vi har inte den överblick som krävs för det, och försök till en sådan redogörelse skulle riskera att producera bilder som inte håller. Vissa centrala händelser nämns där de blir analytiskt relevanta, Nylöses beslut att avsluta



projektet, Göteborgs stads beslut att inte längre köpa upp externa arbetsträningsplatser, vissa personalförändringar i stift och pastorat, men de behandlas inte i kronologisk eller fullständig form.



3 Metod, material och insamlade data

Detta kapitel beskriver kort den metodologiska ansatsen för följeforskningen samt det material som ligger till grund för slutrapporten. Här uppdateras bilden med det material som tillkommit sedan delrapporten skrevs, och några metodologiska reflektioner som vuxit fram under arbetet med slutrapporten lyfts fram.

3.1 Följeforskning som ansats

Följeforskningen är inspirerad av kvalitativa och etnografiska metoder och tillämpar reflekterande forskningssamtal som primär metod. Dessa samtal påminner om semistrukturerade intervjuer men betonar i högre grad ett ömsesidigt utbyte där forskare och samtalspart tillsammans utforskar erfarenheter och frågeställningar. Metoden möjliggör både spegling och ett gemensamt utforskande av de processer som studeras.

Beslutet att utforska samtliga sex pastorat på likvärdigt sätt, i stället för att välja ut några för djupare studie, fattades tidigt och har visat sig värdefullt. Det har gett rapporten en bredd snarare än detaljkunskap som är direkt användbar för stiftets fortsatta främjandeuppdrag och för andra församlingar som vill arbeta med MARY-metoden eller liknande.

En kompletterande metod är platsbesök i samtliga pastorat. Forskarna har tillbringat tid på plats i varje pastorat, observerat lokal verksamhet, och fört samtal med ansvariga och andra berörda personer. Gemensamma forskningsinternat, i oktober 2024 och i november 2025 på Helsingborgs folkhögskola, har gett tillfälle för fördjupad gemensam reflektion mellan forskare, projektledning och verksamhetsledarna.

3.2 Material som tillkommit sedan delrapporten

Sedan delrapporten har materialinsamlingen pågått under hela hösten 2025. Konkret innebär detta nya platsbesök hösten 2025, kompletterande digitala forskningssamtal med verksamhetsledare och stiftsnivå, ett andra forskningsinternat. En översikt över det samlade materialet återfinns i appendix 1.

En särskild aspekt av materialinsamlingen som är värd att lyfta är materialbreddningen hösten 2025. Materialet från 2024 var koncentrerat till verksamhetsledare, kyrkoherdar och stiftspersonal. Under 2025 har vi medvetet talat med fler personer i pastoraten som följt MARY utan att vara operativt verksamma i arbetsträningen: diakoner, präster, volontärer, diakoniassistenter och förtroendevalda. Det är denna breddning som bär mycket av



slutrapportens analys av MARY:s relationer till resten av pastoratet, kapitel 5.4 och 5.5 i synnerhet.

3.3 Tematisk analys

Den tematiska analys som rapporten bygger på har vuxit fram öppet ur materialet. Snarare än att utgå från en på förhand fastställd analytisk ram har analysen pendlat mellan materialet och dispositionens framväxande struktur. Detta är följeforskningens lyhörda ansats i praktiken. Den kulturhistoriskt-aktivitetsteoretiska lins som rapporten arbetar med (CHAT, beskriven i kapitel 1.1) namnges explicit men tynger inte den löpande texten.

3.4 Forskningsetik

Forskningsetiska principer följs i enlighet med vad som beskrivits i delrapporten. Samtliga deltagande personer från stift och pastorat har lämnat informerat samtycke.

Anonymisering hanteras med särskild varsamhet, eftersom positionerna i projektet ofta är unika och det därmed finns en risk för indirekt identifiering. Där vi bedömt att en utsaga är analytiskt viktig men personligt känslig har vi gjort en risk-nytta-avvägning, ibland i form av parafras snarare än citat.

Forskarna har inget personligt, organisatoriskt eller ekonomiskt intresse i projektet och har inte påverkats av stiftet eller pastoraten i utformningen av forskningsfrågor, analyser eller slutsatser.

3.5 Materialets begränsningar

Två förbehåll om materialet är värda att lyfta öppet.

Det första är att vårt material primärt är *verksamhetsledarperspektiv*. Vi har lyssnat till hur verksamhetsledare beskriver pastoratsledningens agerande, men vi har sällan ledningens egen röst i samma form. När vi i rapporten talar om vad "pastoratet" eller "ledningen" tänkt eller gjort är det därför nästan alltid filtrerat genom andras berättelse. Materialbreddningen hösten 2025 har dämpat detta delvis men inte fullt ut. Detsamma gäller deltagarperspektivet.

Det andra förbehållet är att pastoraten gick in i projektet med olika motivation. Vissa hade haft arbetsträning länge och trodde på MARY-metoden, andra såg möjligheter till extern finansiering, andra hjälpte stiftet i ett angeläget projekt, åter andra ville stärka en lokal församling. För många var det en blandning av några av dessa motiv. Denna heterogenitet i ingångar färgar materialet och bör hållas i åtanke vid läsningen. Vi har inte systematiskt



försökt knyta specifika mönster i utfall till specifika ingångsmotivationer, det skulle krävt ett annat upplägg, men benämner förhållandet så att läsaren själv kan väga in det.

Båda förbehållen är värda att hålla i åtanke vid läsningen av rapporten i sin helhet. De påverkar hur säkra vissa observationer kan vara och i vilken riktning de tolkas.



4 Delrapporten i sammandrag

Delrapporten, *Vidare med MARY: Delrapport* (Ideström & Hallonsten, 2025), lade fram preliminära iakttagelser från följeforskningens första del. Den var strukturerad kring fem teman: projektets syfte och organisering, externt samarbete och finansiering, projekt som form för diakonal utveckling, MARY som bemötandemetod, samt diakoniförståelser och diakonala prioriteringar. I varje tema lyftes både möjligheter och utmaningar fram, tillsammans med möjliga åtgärder.

Detta kapitel sammanfattar delrapportens fem teman i komprimerad form. Slutrapporten gör inte om delrapportens analys utan hänvisar läsaren dit för en fullare beskrivning. Den fråga ur den ursprungliga uppdragsbeskrivningen som rör stiftets agerande och främjandeuppdraget besvarades framför allt i delrapporten och utvecklas inte vidare här.

4.1 Projektets syfte och organisering

Delrapporten lyfte fram att *Vidare med MARY* rymmer tre parallella syften på olika nivåer, individuell stärkning av personer långt från arbetsmarknaden, organisatorisk utveckling inom Svenska kyrkan, och strategisk positionering av kyrkan som civilsamhällesaktör. Den observerade att projektets organisering bättre stödjer arbetet på individnivå än de organisatoriska och strategiska syftena, och pekade på vikten av tydlighet i fördelningen av mandat, ansvar och resurser, särskilt på de nivåer där ansvaret i praktiken hamnar på verksamhetsledare eller projektledning utan motsvarande mandat. Styrgruppens roll, kyrkoherdarnas plats i projektet, och stiftsdiakonens position i förhållande till projektledningen var alla områden där delrapporten såg möjligheter till tydligare struktur. Slutrapportens kapitel 5 utvecklar trådar härifrån i ett vidare perspektiv, särskilt frågan om ledningens engagemang och om kompetensportföljens distribution.

4.2 Externt samarbete och finansiering

Delrapporten beskrev hur extern finansiering, i detta fall ESF-medel, gör verksamhet möjlig som annars inte hade kunnat genomföras, men samtidigt för in en logik av dokumentation, genomströmningskrav och kategoriapparater som inte alltid rimmar väl med kyrkans diakonala självförståelse. Delrapporten lyfte risken för att den ekonomiska logiken marginaliserar den teologiska reflektionen, och citerade kritiska röster i projektet som talade om att riskera att "sälja sin själ". Den underströk vikten av tydlig diakonal förankring som grund för medvetna val kring vilka anpassningar pastoratet är berett att göra. Slutrapportens kapitel 5.3 fördjupar trådar härifrån genom att titta närmare på relationen till kommunen som flerskiktad partner och på den värdighetskritik som vissa röster i materialet utvecklar.



4.3 Projekt som form för diakonal utveckling

Ett tredje tema rörde projektformen i sig. Delrapporten observerade att projektplanen ibland blev en oproportionerligt styrande referenspunkt, särskilt när nyckelpersoner som varit med i utformningen lämnade projektet. Den noterade också att projektets många parallella ansatser, horisontella principer, existentiell hälsa, Små Steg-metoden, *Mission from the margins*, sammantaget kunde göra det svårt för verksamhetsledare och projektledning att hålla fokus på det relationella och diakonala kärnarbetet. Projektformens tidsbegränsning skapar dessutom osäkerhet kring framtiden, vilket i flera pastorat ledde till tvekan inför att fullt ut integrera MARY i den ordinarie verksamheten. Slutrapportens kapitel 5 och 7.3 plockar upp dessa trådar i ljuset av vad som hänt sedan delrapporten.

4.4 MARY som bemötandemetod

Det fjärde temat handlade om MARY-metoden själv. Delrapporten observerade att metoden tillämpas med viss variation mellan pastoraten, och pekade på vikten av att hålla balansen mellan gemensamma metodprinciper och lokal anpassning. Den uppmärksammade också svårigheter kring deltagarnas ojämna närvaro och kring att hitta arbetsuppgifter som är meningsfulla för deltagaren och samtidigt fungerar för pastoratet vid varierande närvaro. Och den lyfte vikten av att integrera MARY-verksamheten i pastoratens gemensamma liv snarare än att låta den bli en isolerad sidoverksamhet. Slutrapportens kapitel 5.1 och 5.2 läser variationen mellan pastoraten som meningsbärande lokal förankring snarare än brist på enhetlig implementation, och utvecklar bilden av verksamhetsledarens vardag och de olika kompetenser den kräver.

4.5 Diakoniförståelser och diakonala prioriteringar

Det femte och möjligen mest centrala temat rörde de olika sätt på vilka diakoni förstås och prioriteras i projektet. Delrapporten identifierade flera samexisterande förståelser, kallelsen att möta människor i utsatthet, den finansiella möjligheten att bedriva verksamhet med extern finansiering, spänningen mellan en territoriellt fokuserad församlingsdiakoni och en mer öppen diakonal närvaro som civilsamhällesaktör. Den noterade också att diakoner i flera pastorat saknades i ledande och operativa funktioner inom projektet, och pekade på vikten av att medvetandegöra och reflektera över olika diakoniförståelser löpande. Detta tema bär slutrapporten vidare i kapitel 5.5, där relationen mellan diakonalt språk och diakonal praktik undersöks närmare, och i kapitel 6, där spänningen mellan en lokal och en öppen diakoni lyfts som en av flera spänningar materialet bär utan att lösa. En sammanfattande läsning av de samexisterande diakoniförståelser som materialet visar samlas i 7.1.



4.6 En framåtblick

En tråd som löper genom delrapportens fem teman är spänningen mellan projektets höga ambitionsnivå och de organisatoriska och praktiska förutsättningarna i pastoraten. Denna spänning blir i slutrapporten omformulerad. Det är inte primärt en fråga om att ambitionerna var för höga eller förutsättningarna för svaga, utan om hur de olika slags arbete som MARY kräver är fördelade, eller inte fördelade, i pastoraten över tid. Den observation om projektifieringens villkor som delrapporten gjorde plockas upp och fördjupas i kapitel 5 och 7.3.



5 Vidare med MARY i pastoraten

De sex deltagande pastoraten gestaltar MARY på anmärkningsvärt olika sätt. Variationen kan vid första anblicken upplevas som överraskande, kanske som en brist i implementeringen eller som tecken på att projektets gemensamma metodgrund inte fått fäste. Det är inte så vi läser den. Variationen framstår snarare som konsekvens av lokal förankring, av att MARY-metoden möter pastorat med olika diakonal historik, olika geografi, olika personalkonstellationer, olika kommuner att samverka med, och olika gemenskaper att inbäddas i. Att MARY ser annorlunda ut i Lysekil än i Mölndal är inte tecken på att något gått fel, utan på att verksamheten har tagit form i konkreta sammanhang.

En andra premiss, som strukturerar hela kapitlet, är att MARY tar form i sina relationer: relationer inom verksamheten, till pastoratets övriga liv, till världen utanför pastoraten. Det finns inte en universell och kroppslös MARY-modell som tillämpas mer eller mindre korrekt på sex platser. Det finns sex lokala sammansättningar av verksamheten som var och en bär MARY på sitt sätt, formade av vilka aktivitetssystem MARY möter och hur dessa möten utspelar sig även om de hålls ihop genom den gemensamma MARY-metoden. Att förstå MARY är att förstå dessa möten.

Kapitlet följer en rörelse som speglar denna utgångspunkt. 5.1 kartlägger variationen mellan pastoraten och introducerar konkret den lins av aktivitetssystem som hela kapitlet arbetar med, sex pastorat, sex konfigurationer. 5.2 zoomar in på MARY inifrån, på verksamhetsledaren och vardagens arbete, och på de utmaningar som uppstår inom verksamheten själv. 5.3 följer MARY ut i mötet med världen utanför Svenska kyrkan, kommunens flerskiktade kategoriapparat, andra kyrkor och andra religiösa traditioner. 5.4 vänder sedan blicken inåt mot pastoratets eget liv, med de möten och friktioner som uppstår mellan MARY och pastoratets övriga verksamheter. 5.5 tar upp den diakoniförståelse som löper genom hela materialet och som färgar både praktik och språk. 5.6 drar slutligen samman trådarna i en reflektion om kompetenser, konstellationer och vad det innebär att bära MARY över tid.

Slutligen ett viktigt klargörande. Detta är inte en jämförande utvärdering där vi rangordnar pastoraten, vem som lyckats bäst och vem som har bristerna. Det är en tematisk läsning av sex pastorats arbete med MARY, där mönster och variationer lyfts fram för att kunna tjäna andra församlingar som vill ta upp metoden eller liknande arbete. Pastoratens namn används där det är analytiskt relevant, inte som steg i en bedömning, och de röster och formuleringar som lyfts fram är till för att belysa en iakttagelse, inte för att karakterisera den enskilda personen eller pastoratet.



5.1 Variation över pastoraten

5.1.1 MARY som aktivitetssystem

Att läsa MARY som aktivitetssystem är att flytta blicken från enskilda personer och händelser till hur verksamheten håller ihop. Vi följer den lins som introducerades i 1.1 och tillämpar den nu konkret på MARY, dess objekt, subjekt, redskap, regler, gemenskap och arbetsdelning. Linsens poäng är att förändring och lärande ofta uppstår i de spänningar som finns mellan dessa noder, och avsnittet tar fasta på sådana spänningar i tur och ordning.

Enligt CHAT formas ett aktivitetssystem i relation till målet för verksamheten. En första observation är att beskrivningarna av detta objekt är ovanligt rörliga i MARY:s fall. Målet med verksamheten beskrivs som arbetsträning (att förbereda för arbetsmarknaden), läkning (att återfå tron på sig själv, "det invändiga jobbet"), gemenskap (att vara välkommen även den dag arbetet inte fungerar) och, i några pastorat, extern finansiering av diakonal verksamhet. Även om vissa beskrivningar drar åt samma håll och kan samverka på ett konstruktivt sätt, läkning och gemenskap kan exempelvis vara inslag i arbetsträning, så finns det ändå skillnader mellan dessa mål som kan leda till spänningar i hur verksamheten ska organiseras. Poängen är inte att varje pastorat behöver välja strikt en formulering för att MARY ska blomstra, utan snarare att det krävs en medvetenhet kring hur de olika föreställningarna om aktivitetens syfte och mål påverkar hur MARY är organiserad. Spänningar och friktioner kan uppstå när olika tankar kring verksamhetens mål, oavsett om de bärs av samma person eller olika personer, pekar mot olika sätt att organisera verksamheten.

I projektet är det tydligt att verksamhetsledare till stor del bär MARY i pastoraten. Samtidigt framträder också fler subjekt: handledare, diakoner, deltagare, volontärer, kommunalt anställda handläggare, och ekonomiansvariga som översätter ESF-villkor. Vilket subjekt man fokuserar på påverkar därmed beskrivningarna av systemet. Subjekten kan därför också förstås som olika positioner att se MARY från. Att erkänna de olika subjektens roll väcker också frågor om vem som har vilket inflytande inom verksamheten. Eftersom subjektet är den eller de personer som primärt handlar inom ett aktivitetssystem, ägnas kapitlet i stort sett åt att diskutera subjekten, och kanske framför allt verksamhetsledarens roll. Vi vill här redan notera en spänning som vi återkommer till i kapitel 6, nämligen spänningen mellan hur deltagarna både framstår som aktivt handlande subjekt, alltså personer som gör MARY tillsammans med anställd personal i församlingarna, och delvis som mer passiva objekt, det vill säga personer som församlingens personal jobbar för utan att de är direkt involverade. På många sätt kan MARY enbart bedrivas med deltagarna och det är då deltagarna som är aktivitetens primära subjekt. Att fokusera på verksamhetsledare och andra anställda inom församlingen riskerar att dölja denna dubbelhet.

Det som definieras som redskap är ofta sådant som kan framstå som ytterst vardagligt, som bakning, odling, sortering i secondhand-butiken, samtal och schemaläggning. Det finns också mer specifika redskap som *Meningen med mig*-materialet eller en lokalt skriven morgonbön. Redskap är med andra ord allt sådant som subjekten på olika sätt kan använda för att interagera med den verklighet de möter. Vi återkommer till frågan om redskap som verksamhetsledare och handledare använder i nästa avsnitt.

Reglerna i MARY kommer från flera håll samtidigt: MARY-metodens egen logik, kommunens definitioner av vad som räknas som arbetsträning, ESF:s timantal och kategorier, och pastoratets praxis. Just reglerna i projektet, exempelvis hur många timmar en deltagare behöver ha i projektet, har delvis lett till stora spänningar i verksamheten med tydlig påverkan på hur MARY har tagit form. Också reglerna diskuteras i mer detalj i nästa avsnitt. Subjekten i ett system är alltid också inbäddade i olika typer av gemenskap, och gemenskapen och arbetsdelningen ser olika ut i de sex pastoraten.

Att förstå MARY som ett aktivitetssystem innebär därmed att vi försöker förstå hur dessa olika noder samspelar för att göra arbetsträningen möjligt och när det är spänningarna mellan noderna som behöver hanteras för att uppnå verksamhetens mål. Avsnittet handlar därför i huvudsak om vad vi kan lära oss av hur dessa noder är konfigurerade lokalt.

5.1.2 Sex pastorat, sex konfigurationer

Med CHAT som lins förstår vi MARY som en specifik sammansättning, en *konfiguration*, av mål, subjekt, redskap, regler, gemenskap och arbetsdelning. Konfigurationen är inte fast utan förändras över tid, och det är just dessa förändringar som driver utvecklingen. Linsen hjälper oss vidare att fundera över huruvida skillnaderna mellan de deltagande pastoraten och hur MARY framträder där är strukturella konsekvenser av hur dessa noder är sammansatta lokalt. Här introducerar vi kort de olika sätt på vilka MARY är organiserad i pastoraten. Framställningen är kort och schematisk och fångar inte den lokala rikedom. Samtidigt kan även en schematisk uppställning tydliggöra skillnaderna mellan olika konfigurationer.

I **Kareby** möter MARY ett antal sidoordnade verksamheter direkt, till exempel kyrkans café, vaktmästeriet, secondhand-butiken på helgerna, förskolan och det bredare diakoniarbetet. Det finns ingen mellanstruktur utan MARY i Kareby karakteriseras delvis av just dessa mötespunkter. Praktiskt är verksamheten tämligen integrerad. Deltagare och personal rör sig i samma byggnad som förskola, gudstjänstliv och vaktmästeri. Beröringspunkterna är många, även om det inte alltid leder till produktiva möten. Två olika typer av deltagargrupper har vuxit fram parallellt, dels en grupp med fokus på språkträning, dels en grupp med fokus på arbetsträning för personer med psykisk eller fysisk skörhet. MARY i



Kareby vilar samtidigt på en längre diakonal historik genom LUKAS-arbetet, en arbetsträningsverksamhet som pastoratet drivit i flera år innan MARY-projektet startade.

MARY i **Lysekil** går under namnet *Växtkraft* och är en del av en bredare diakonal verksamhet, *Arken*, som föregår projektet med flera år. Arken fungerar som mellanlager mot omvärlden genom secondhand, café, kläddutdelning och en etablerad volontärkår. MARY:s objekt och mål har mycket gemensamt med Arkens. Det egna rummet på *Lilla Arken* är medvetet försvarat som fredat. Samtidigt finns ett aktivt arbete med överbyggnad. Askpåsesömnaden flyttades exempelvis vid ett tillfälle från ett separat övre plan ner till bottenvåningen som överbyggande gest mellan Växtkraft och övriga Arken. Deltagargruppen är ovanligt homogen och består främst av kvinnor med liknande utmaningar.

I **Partille** ligger MARY inom *Hela Människan*-strukturen, ett ekumeniskt diakonalt samarbete sedan 1998 som driver secondhand-butik, mat- och kläddutdelning, och gemenskap. MARY:s plats i denna struktur är främst inom secondhand-butiken, som delvis finansierar det bredare diakonala arbetet, samtidigt som butiken erbjuder arbetsträning och ett utrymme för MARY. Verksamheten ligger fysiskt i Partilles centrum, separat från pastoratets övriga lokaler. Verksamheten kopplas till Hela Människan genom den samordnande diakonen, för vilken arbetet med Hela Människan utgör en del av den ordinarie tjänsten.

Sankt Mary i **Tjörn** drivs som juridiskt fristående ideell förening. Pastoratet är finansiär och arbetsgivare för flera anställda, men inte ägare. Två diakoner delar verksamhetsledarrollen. Verksamheten beskrivs som ett "diakonalt skyltfönster" för pastoratet. Strukturen är ovanligt platt. Det finns ingen formell chef: "St Mary [...] har ingen chef. De samråder med varandra." Samrådet sker i ett internt forum, Sankt Mary Rådet. Verksamheten är en gemenskap där deltagare, anställda, volontärer och fikande besökare från ortens träningsklinik räknas in som del av platsen.

I **Mölndal** drivs verksamheten som ett projekt inom pastoratet. Det finns ingen omslutande diakonal struktur runt MARY, ingen pastoratsdiakon som operativt bär verksamheten, och ingen tidigare samverkanshistoria att växa ur. Pastoratsdiakonen som drev fram projektet har stannat i sin tjänst men trätt tillbaka från det operativa arbetet. Verksamhetsledaren bär den operativa kärnan med delvis begränsat stöd. Pastoratets geografi sträcker sig dessutom över tre kommuner samtidigt, Mölndal, Kungsbacka och Göteborg, vilket multiplicerar kontaktytorna mot kommunala arbetsmarknadsenheter och försörjningsstöd.

I **Nylöse** drivs MARY av en verksamhetsledare rekryterad från Stadsmissionen, utan omslutande diakonal struktur. Den pastoratsdiakon som initierade projektet designade det men gick i pension under uppstartsfasen och kom tillbaka delvis, utan ansvar. Två

pedagoger anställda som handledare på 35 % vardera har haft delvis otydligt mandat. Projektpersonalen har i hög grad funnits utanför pastoratets ordinarie struktur. Pastoratet är geografiskt utspritt över fyra församlingar. Verksamheten var först koncentrerad i Gunnareds församling, flyttades senare till Bergsjön församling, och avvecklades i förtid när Göteborgs stad inte levererade deltagare enligt åtagandet.

5.1.3 När konfigurationerna bär

De sex deltagande pastoraten uppvisar stora skillnader i hur MARY är organiserad, eller mer precist, i hur de olika noderna inom verksamheten är kombinerade. Jämförelsens syfte är inte en utvärdering där pastorat rangordnas utan att visa hur lokala konfigurationer bär, och ibland har svårare att bära, verksamheten.

Tre mekanismer framträder särskilt. Den första är en *omslutande diakonal struktur* som ligger som mellanlager mellan MARY och resten av världen. Arken i Lysekil och Hela Människan i Partille gör detta på olika sätt. Arken gör det genom att MARY:s mål passar in i Arkens, och genom att verksamheterna delar lokaler och arbetssätt. Hela Människan gör det genom etablerad ekumenisk struktur och finansieringsflöde. Effekten är likartad. Kommunkontakter, ekonomi, externa förväntningar och inre identitet bärs delvis av en bredare struktur, vilket innebär att verksamheten inte hänger på den enskilde verksamhetsledaren i lika hög utsträckning.

Den andra mekanismen är en *diakonal personalbas inbyggd i verksamheten själv*. På Tjörn bärs den diakonala identiteten inifrån verksamheten. Två diakoner delar verksamhetsledarrollen och flera diakoner är sidoanslutna. Den dagliga morgonbönen ger verksamheten en egen tydlig kyrklig och diakonal prägel. Förtroendevalda bidrar med samverkanserfarenhet. Tillsammans gör detta att verksamheten kan stå på egna ben utan en omslutande struktur.

Den tredje mekanismen är ett *operativt team av verksamhetsledare*. Karebys övergång under 2025 från en verksamhetsledare på heltid till två verksamhetsledare som delar uppdraget är det tydligaste exemplet. Mekanismen är minimalistisk jämfört med de två föregående, varken omslutande system eller diakonal personalbas, men den åstadkommer ändå det centrala: att själva driften av vardagen, samrådet om svåra frågor och kontakterna inåt mot pastoratets övriga personal inte vilar på en enda person.

Mekanismerna ser olika ut men har en likartad funktion. De avlastar verksamhetsledaren, fördelar arbetet med kontakter utåt mot kommunen och andra verksamheter, och bidrar till att verksamheten inte vilar på en enda person. Där ingen av mekanismerna finns hamnar mycket av detta arbete på enskilda personer, ofta verksamhetsledaren eller handledarna. Verksamheten blir då särskilt känslig för de spänningar som med



nödvändighet uppstår i alla former av verksamhet över tid. Detta är observationen från Mölndal och Nylöse, och den är strukturell snarare än värderande.

Jämförelsen pekar vidare mot att det inte enbart är kombinationerna inom systemet som påverkar hur MARY gestaltas lokalt, utan också i hög grad interaktionen mellan MARY som aktivitet och andra aktiviteter, verksamheter och system, både inom församlingarna och pastoraten och utanför. Vi tittar närmare på dessa möten i resten av kapitlet.

5.1.4 Geografi, koncentration och variation inom samma pastorat

De tre mekanismerna ovan handlar om hur arbetet är fördelat mellan personer och funktioner. Två andra dimensioner korsar bilden, verksamhetens rumsliga organisering och dess variation inom pastoraten. MARY ser ut att fungera bättre när verksamheten är geografiskt koncentrerad till en plats, oavsett om pastoratet i sin helhet är geografiskt utspritt eller inte. Tjörns Sankt Mary i Skärhamn, Lysekils Arken-byggnad, Karebys församlingshem och Partilles secondhand-butik är alla geografiskt samlade verksamheter med en huvudplats där deltagare och personal möts dagligen. Detta är inte enbart en praktisk fråga om logistik. Koncentrationen ser ut att vara en förutsättning för att aktivitetssystemet ska hänga ihop. Det är genom det dagliga mötet på en plats som gemenskapen kan byggas, redskapen och rutinerna bli vana, och arbetsdelningen fungera utan ständig omförhandling. När verksamheten sprids tunt över flera platser blir det svårare att etablera den vardag som är MARY:s grundredskap. Pastorat med utspridd geografi möter därför en strukturell fråga som de mer samlade pastoraten inte behöver besvara explicit: var ska verksamheten koncentreras?

En ytterligare iakttagelse komplicerar bilden. Inom samma pastorat kan verksamheten få helt olika gestalter på olika platser. Att tala om "pastoratet" som enhet är därför ofta otillräckligt. I Fässberg, i Mölndals pastorat, har MARY-verksamheten en egen plats och egen samling. I Källered, som är en del av samma pastorat, absorberas en enskild deltagare i existerande personal- och volontärteam. Det är två rumsliga och sociala gestaltningar parallellt inom samma pastorat. Nylöses skillnad mellan de två församlingar som utvecklade MARY-arbete är en annan variant av samma fenomen. Pastoratet är inte en enhet utan en uppsättning lokala konfigurationer. Partille visar en tredje form. Två lokala församlingar inom samma pastorat svarade helt olika på samma fråga om en arbetstränandes plats. I den ena församlingen blev svaret nej med hänvisning till volontärgruppen, ett mönster som behandlas mer ingående i 5.4.1. I den andra byggdes positionen om underifrån, där samma person först placerades som volontär och verksamhetsledaren senare formade om uppdraget till arbetsträningsplats. Samma pastorat med samma verksamhetsledare, men två helt olika möten med två olika lokala församlingar.



En användbar distinktion blir därför mellan *geografin som strukturell förutsättning* (som inte alltid kan ändras) och *organiseringen som möjlighet* (som kan). Pastorat med utspridd geografi kan hålla ihop verksamheten genom att koncentrera den till några färre platser. Att organisera verksamheten kring lokala församlingar eller platser framstår därmed som en faktor som kan underlätta arbetsträningen. Detta har direkta konsekvenser för rapportens vägledning framåt. Framgångsfaktorer på pastoratsnivå räcker inte. Lokala församlingar behöver tänkas in separat.

Samtidigt komplicerar Nylöse denna bild. Med fyra församlingar och två kommuner som skulle remittera deltagare koncentrerade pastoratet verksamheten till två platser. Först låg tyngdpunkten i Gunnared, där tanken var att verksamheten också skulle bidra till att berika församlingens liv. När det inte fungerade som tänkt flyttades fokus till Bergsjön. Detta visar att koncentrationen inte är given en gång för alla utan kan omformas över tid när erfarenheterna växer. Samtidigt visar Nylöse att koncentrationen på en plats inte är tillräcklig, utan att det också krävs integration med andra system på platsen. Kombinationer, geografi och inomspastoratlig variation tecknar tillsammans det rum inom vilket MARY tar form i de sex pastoraten. I nästa avsnitt riktas blicken mot det subjekt som bär en stor del av verksamhetens vardag inom detta rum, verksamhetsledaren.

5.2 MARY inifrån, verksamhetsledaren och vardagens arbete

Enligt CHAT präglas alla aktiviteter av inre motsättningar och spänningar, vilka i sin tur kan leda till förändring och lärande. Denna tendens ser vi också i materialet. Strukturella påfrestningar uppstår delvis i verksamheten själv och behöver hanteras inom verksamheten. I 5.1 beskrevs hur MARY:s aktivitetssystem rymmer flera subjekt. Det är bl.a. diakoner, deltagare, volontärer, ekonomiansvariga, och kommunalt anställda handläggare. Varje sådan position ger en delvis annan blick på vad verksamheten är. I detta avsnitt tittar vi närmare på en av positionerna, verksamhetsledaren. Skälen är två. Dels är vårt material framför allt präglad av ett verksamhetsledarperspektiv, dels är verksamhetsledaren den position där mycket av organiseringen av det dagliga arbetet koncentreras. Samtidigt glider verksamhetsledarnas roll ofta över i handledarrollen, särskilt i pastorat där samma person har båda rollerna. Vi gör därför ingen strikt separation mellan verksamhetsledarna och handledarna. Att se MARY genom verksamhetsledarens ögon ger en bild av vad arbetet inifrån verkligen är, vilka utmaningar verksamheten möter, och hur dessa utmaningar kan hanteras.

5.2.1 Vad verksamhetsledaren gör i sin vardag

Det arbete som verksamhetsledaren bär är i stor utsträckning vardagligt. Det handlar om bakning till caféet, fika och samtal kring köksbordet, sortering i secondhand-butiken,



askpåsar, lussekatter och catering, stickkafé, odling, kyrkogårdsarbete och språkträning. Variationen mellan pastorn är stor men grundtonen densamma. Det är händernas arbete. Det är samtalen som uppstår mer eller mindre spontant vid arbetet snarare än samtal som bokas in. Det är närvaron i ett rum som långsamt blir bekant för deltagaren.

Tid är ett av de viktigaste redskapen i detta arbete. Det går inte att stressa fram förtroende. Det går inte att mäta resultat i samma kategorier som annan arbetsmarknadsverksamhet använder. Materialet återkommer till formuleringar som *kravlöshet*, alltså att deltagaren får finnas i verksamheten utan att behöva prestera ett specifikt utfall, och om att verksamheten gör *det invändiga jobbet*, det vill säga arbetet med självkänsla, sammanhang och hopp om framtiden snarare än enbart arbetet med CV och praktikplats. Ett annat sätt att formulera samma arbetsmodalitet är *att stärka snarare än att ta hand om*. Detta visar hur verksamhetsledaren själv förstår sin uppgift i förhållande till deltagaren. Det är inte i första hand fråga om service eller omsorg utan om att ge utrymme för deltagarens egen förmåga att växa fram.

Det är samtidigt här en grundläggande iakttagelse blir synlig. Verksamhetens yta är enklare än det arbete som krävs runt och under den för att ytan ska kunna existera. Bakning och fika är inte komplext i sig. Att skapa förutsättningarna för att bakningen och fikan ska kunna bli arbetsträning för deltagare som är långt från arbetsmarknaden är desto mer komplicerat. Konkret innebär det att verksamhetsledaren behöver läsa av deltagarens dagsform och anpassa uppgiften därefter, vilket kan betyda att en deltagare som vanligen rullar ut ett stort bak idag i stället får ansvar för att förbereda mindre delar. Det innebär att skapa naturliga tillfällen för samtal samtidigt som händerna arbetar, eftersom det är där förtroende byggs och små förskjutningar i självbilden kan uppstå. Det innebär att hålla samman gruppdynamiken så att deltagare med olika behov kan arbeta i samma rum utan att någon trängs ut. Det innebär att över tid kalibrera utmaningsnivån så att uppgiften varken är trivial eller övermäktig, och att se när en deltagare är redo för ett nytt steg av ansvar. Det innebär att hantera frånvaro utan att kontinuiteten faller, vilket ofta betyder att verksamhetsledaren själv tar upp tråden som planerats för en deltagare som inte kom. Det innebär att översätta verksamheten till ESF-rapporteringens kategorier utan att aktiviteten själv blir transaktionell i förhållande till deltagaren. Det är denna asymmetri som präglar verksamhetsledarens arbete. Ytan ser ut som ett köksbordsfika, men det arbete som möjliggör att fiket blir arbetsträning är ständigt närvarande hos verksamhetsledaren.

5.2.2 Utmaningar verksamhetsledaren möter inom systemet, och hur de kan hanteras

Inom verksamheten möter verksamhetsledaren flera utmaningar som inte är externa. De kommer inte från kommunen, stiftet eller ESF-kraven. De kommer från hur aktivitetssystemet i sig är kombinerat. Vi beskriver här fem sådana utmaningar tillsammans med de hanteringsätt som materialet pekar mot som möjliga framgångsfaktorer.



Den första utmaningen är deltagargruppens heterogenitet. Människor kommer till MARY med olika behov, olika språk och olika livssituationer. Verktøyen som verksamheten erbjuder passar inte alltid lika väl för alla. När en grupp deltagare främst behöver språkträning och en annan främst behöver hantera psykisk eller fysisk skörhet drar verktygen åt olika håll. Detta är en strukturell spänning som verksamhetsledaren hanterar i sin vardag. Olika pastorat har svarat på heterogeniteten på olika sätt, från differentiering i schemat till medveten avgränsning av gruppens sammansättning. Det är förmågan att se och förstå deltagarnas olika behov och att anpassa verksamheten i relation till dessa över tid som framstår som framgångsfaktor, snarare än ett konkret sätt att organisera MARY. Hit hör också mod att säga nej. En insikt som vuxit fram tydligt under projektet är att hållningen "inga krav" inte räcker för gruppens bärkraft över tid. För att den enskilda deltagaren ska kunna vila in i det kravlösa behöver gruppen som helhet vara bärkraftig, vilket kräver gränser kring vem som tas emot och i vilka kombinationer. Många församlingar går in i MARY med en hållning av "alla välkomna alltid", vilket är väl menat men som kan producera utbrändhet hos verksamhetsledaren och bristande bärighet i gruppen. Gränssättning blir då en diakonal handling, inte dess motsats.

Den andra utmaningen är spänningen mellan det fredade rummet och integration. MARY behöver ofta en avgränsad plats där deltagaren får andas. Det behövs en grupp som är bärkraftig nog att hålla. Samtidigt finns det en oro för att verksamheten blir parallell och att deltagaren inte rör sig vidare. Var ska deltagaren möta människor utanför sin grupp? Hur skapas övergångar in i pastoratets eller samhällets vidare liv? Hur kan deltagare göra stegförflyttningar som är lagom utmanande? Här finns en genuint ny observation jämfört med delrapporten. Det fredade rummet och integration är inte motsatser utan kan växla i tiden för en och samma deltagare och samma verksamhet. I Lysekil är Lilla Arken det fredade rummet och Stora Arken den stegvis vidgade rymden. Askpåsesömnadens flytt mellan plan, som nämndes i 5.1, materialiserar konkret denna växling. På Tjörn fungerar samma princip omvänt: det fredade rummet är inte exklusivt avgränsat utan öppet på ett sätt som ändå skyddar. Volontärer fikar tillsammans med deltagare och anställda utan att kategorin "deltagare" markeras. Den användbara frågan blir inte *fredat rum eller integration?* utan *vilken position passar just nu, för just denna deltagare, i just detta pastorat?* Detta pekar också på att aktiviteten behöver rymma ett stort antal olika arbetsuppgifter och arbetssituationer, för att möta olika deltagare och för att erbjuda en och samma deltagare utvecklingsmöjligheter över tid. Att erbjuda rätt deltagare rätt uppgift och situation framstår som en central kompetens hos verksamhetsledaren.

Den tredje utmaningen är ojämn deltagarnärvaro mot behovet av meningsfullt och stabilt arbete. Deltagare kan vara mycket frånvarande av olika skäl, från ohälsa till myndighetskontakter till svårigheter att ta sig till verksamheten. Samtidigt behöver verksamheten ha pågående arbeten med kontinuitet för att inte falla isär i ad hoc-



uppgifter. När blir uppgifterna meningsfulla, när blir de pyssel? Hur kan meningsfulla uppgifter organiseras som samtidigt inte påverkar andra verksamheter negativt om de uteblir en dag? Här pekar materialet mot ett par konkreta hanteringssätt. Återkommande projekt med tydlig rytm, som bakning till caféet inför helger, lussekatter inför advent, eller askpåsestationer inför påsk, ger gruppen något att samlas kring oavsett om alla är på plats. Skalbara uppgifter där en person kan utföra arbetet ensam eller flera kan göra det tillsammans skyddar mot att frånvaro blir kris. Och en bemanning som inte vilar på en enda person gör det möjligt att absorbera variationen utan att kontinuiteten bryts.

Den fjärde utmaningen är hanteringen av regler. MARY-verksamheten lever inom flera regelsystem samtidigt. ESF-villkoren ställer krav på timantal, deltagarkategorier och rapportering. Kommunen har sina egna definitioner av vad som räknas som arbetsträning och vilka deltagare som kan placeras, och dessa definitioner skiljer sig mellan kommuner, något som blir särskilt synligt i Mölndal med sina tre kommuner. MARY-metodens egen logik, med sin betoning på kravlöshet och långsamhet, möter ibland kommunens krav på närvaro och redovisning. Pastoratets praxis lägger sig ovanpå allt detta.

Verksamhetsledaren hamnar i mitten av dessa regelsystem och behöver kunna översätta verksamheten åt flera håll utan att låta något av regelsystemen förvränga verksamhetens egen logik. Lokal anpassning framstår här som en central framgångsfaktor. Det handlar om att hitta lokala lösningar tillsammans med kommunala handläggare, att förhandla om hur timantal och kategorier ska förstås i det enskilda fallet, och att veta när det är värt att hålla emot. Tjörns Sankt Mary Råd är ett exempel på ett forum där regelkonflikter kan hanteras kollektivt snarare än landa enbart på en person. I flera pastorat är det också den ekonomiansvariges översättning av ESF-villkor till verksamhetens språk som blir avgörande för att verksamhetsledaren ska kunna fokusera på det dagliga arbetet.

Den femte utmaningen ligger snarare i verksamhetsledarens egen position än i verksamheten själv. Det är *bördan av att vara ensam bärare*. När konstellationen inte är distribuerad, när verksamhetsledaren ensam bär det operativa arbetet utan stöd från andra positioner i pastoratet, blir bördan tung. Det är inte i första hand fråga om antal arbetstimmar. Det är fråga om att samtidigt behöva hålla flera olika hänsyn i huvudet och om att inte ha någon att tänka med när svåra frågor uppstår. Det handlar också om att samtidigt behöva företräda verksamheten utåt mot kommunen, hålla den ihop inåt mot deltagarna, och artikulera vad den är till för i pastoratets vidare sammanhang. Detta sistnämnda återkommer rapporten till på flera ställen.

Den tydligaste framgångsfaktorn är en *distribuerad kombination*. De former den kan ta beskrivs i 5.1.4. För det operativa arbetet specifikt innebär en sådan konstellation att fler personer än en kan stå för driften av vardagen, samrådet om svåra frågor, och kontakterna inåt mot pastoratets övriga personal. Den fördelade kombinationen är inte alltid tillgänglig



för alla pastorat, den kräver ekonomiska resurser och ofta att verksamheten haft tid att etablera sig. Där den är möjlig är den en framgångsfaktor. Kombinationens vidare innebörd för olika slag av arbete utvecklas i 5.6.2.

5.2.3 Att hålla ihop ett dynamiskt system

Det som framträder när vi tittar på MARY genom verksamhetsledarens vardag är en verksamhet där det på ytan tillsynes enkla vilar på något mer komplicerat. Bakning, fika och samtal ser anspråkslöst ut, men förutsättningarna för att de ska kunna bli arbetsträning för människor långt från arbetsmarknaden kräver ett kontinuerligt arbete av inläsning, anpassning, gränssättning och översättning. De inre utmaningar verksamheten möter kommer inte primärt från omvärlden utan från hur aktivitetssystemet är sammansatt: deltagargruppens heterogenitet, spänningen mellan det fredade rummet och integration, ojämn deltagarnärvaro mot behovet av stabilitet, regelsystemens olika krav, och bördan av att vara en ensam bärare.

Det som framstår som framgångsfaktorer är inte i första hand specifika sätt att organisera verksamheten utan vissa hållningar och förmågor hos den eller dem som bär den. Det handlar om lyhördhet inför deltagargruppens olika behov och mod att forma gruppens sammansättning. Det handlar om att förstå det fredade rummet som en hållning som växlar över tid snarare än en fast position. Det handlar om att bygga in skalbarhet och rytm i arbetsuppgifterna så att verksamheten inte vilar på att alla är på plats varje dag. Det handlar om lokal anpassning av regelsystemen, så att verksamhetens egen logik inte förvrängs. Och det handlar om en distribuerad bemanning, där det operativa arbetet inte vilar på en person.

Allt detta är förutsättningar inifrån verksamheten, men de räcker inte i sig själva. Hur MARY gestaltas i vardagen påverkas också i hög grad av verksamhetens möten med andra aktivitetssystem, både i omvärlden och inom pastoratets eget liv. Det är dessa möten vi nu går vidare till.

5.3 MARY i mötet med omvärlden

Spänningar uppstår inte enbart inom MARY som aktivitetssystem. Det är också relationen mellan MARY och andra verksamheter och system som introducerar de friktioner som behöver hanteras. Avsnittet behandlar tre slags omvärld med olika tyngd i materialet: kommunen som primär samverkanspart (5.3.1 och 5.3.2), andra kyrkor och samfund som lokala ekumeniska partner, och andra religiösa traditioner som möter MARY genom enskilda deltagare (de två senare i 5.3.3). Tyngdpunkten ligger på kommunen, utan dess remittering finns inga deltagare, och två av tre underavsnitt ägnas åt den relationen. I



samtliga dessa möten visar sig vissa kompetenser som verksamhetsledare och pastorat bär eller behöver bygga, och som tar form i de utmaningar mötena ger.

5.3.1 Kommunen som dubbel partner

Kommunens dubbla roll löper genom hela materialet. Utan kommunen finns inga deltagare; med kommunen kommer också en annan logik: resultat, tidsramar, dokumentation, kategoriapparater, som möter MARY-metodens långsamhet och kravlöshet. Att verksamhetsledare lever med den spänningen som vardagsvillkor är en av de tydligare iakttagelserna i materialet.

En första iakttagelse är att "kommunen" som motpart sällan är en aktör utan flera. Arbetsmarknadsenhet, försörjningsstöd, handläggare och kommunalråd kan ha olika praxis i förhållande till samma pastorat. Pastorat med flera verksamhetsorter relaterar dessutom till flera kommuner samtidigt – i Mölndals fall till tre kommuner parallellt. En verksamhetsledare formulerar distinktionen mellan kommunens enheter skarpt: "Att vi inte får fullt med folk hela tiden beror ju då inte på arbetsmarknadsenheten som vi har kontakt med utan det beror på försörjningsstöd som ska skicka folk till. Så de har egentligen för lite sysselsättning." En annan beskriver samma fenomen inom samma enhet: "Vissa handläggare, absolut. Medan vissa inte hör av sig alls." En insikt om att kommunen består av flera system samtidigt, och att samverkan därför måste differentieras, framträder som en framgångsfaktor. Den ger verksamhetsledaren en mer användbar karta att läsa än bilden av "kommunen som motpart" i singular skulle göra. Den öppnar också frågan om hur verksamhetsledarna, församlingarna och pastoraten bygger relationer och broar in i kommunen som ett komplext, dynamiskt och sammansatt system. Kartläggningen i sig kan här vara ett viktigt steg.

Kartan visar sig dock vara både möjlighet och utmaning. När verksamhetsledare själva ringer runt till kommunerna för att fylla projektets kvoter öppnas möjligheter, och samarbeten med enskilda socialsekreterare stärks. Samtidigt är detta resurskrävande och ger upphov till frågor som "Kan man inte göra en kravspec?".

Kontakten med kommunen visar också att det krävs en språklig kompetens. Verksamhetsledarna beskriver samverkanskompetensen som "att veta hur man kommunicerar med handläggare, hittar rätt ord, kommer igenom bruset", och som att hitta ett sätt att kommunicera med kommunen som "funkar bra här". Översättningsarbetet är inte i första hand fråga om diakonalt språk utan om att kunna beskriva MARY:s vardagliga aktiviteter i kategorier som kommunens system arbetar med, utan att tappa det som är distinkt med MARY.

En tredje iakttagelse rör vad som händer när relationen ser ut att fungera men ändå inte ger inflöde. En verksamhetsledare beskriver det som ett glapp: "Och uttrycker rakt ut att det här är så bra och ni måste fortsätta efter projektiden. Och sen samtidigt så har de inga deltagare att skicka hit. Det är ju något slags glapp där." Hur kommunen fungerar framstår då också i vissa fall som oklart: "Det måste man fråga." Det är en återkommande berättelse i materialet, en kommunkontakt som verbalt uttrycker uppskattning utan att översätta uppskattningen i remittering. Iakttagelsen pekar mot en kompetens som är lätt att underskatta: att aktivt underhålla relationen också när den tycks etablerad, och inte enbart förlita sig på upparbetat förtroende. Den pekar också på en tolkningskompetens som motsvarar översättningskompetensen: att kunna läsa kommunens olika utsagor på rätt sätt för att förstå hur det ligger till.

5.3.2 När en kommun drar sig ur

I de flesta pastorat tar friktionen mellan kommunens och MARY:s logiker andra former än aktiv tillbakadragning, en kontakt som mattas av, personberoende, svårighet att etablera relationen, eller någorlunda fungerande balans. Nylöse är det enda pastoratet där friktionen tagit den distinkta formen av att en av kommunerna inte fullföljt sitt åtagande. "En genomgående utmaning för Nylöse Pastorat har varit att Göteborgs stad inte fullföljt sitt uppdrag och bidragit med deltagare in i projektet. Vi har alltså endast haft deltagare från Ale kommun." Beslutet att avveckla projektet motiveras av att "förutsättningarna påverkats i så stor utsträckning av att Göteborgs stad inte medverkar att projektet inte går att fullfölja".

Göteborgs stad är därmed ett särskilt fall som skiljer sig från en kontakt som mattas av eller en trög etablering. I de senare fallen kan MARY delvis skyddas genom relationen till kommunen och verksamhetsledarnas kompetens i att hantera den. Den aktiva tillbakadragningen handlar däremot om frånvaro av leverans inom ett formellt åtagande. Iakttagelsen som följer är att den här typen av risk inte kan dämpas av relationsarbete allena, eftersom motparten inte aktiverar relationen. Framgångsfaktorer som materialet pekar mot är därför av annan art: ramavtal som binder leveransen formellt, och breddning till flera samverkansparter så att verksamheten inte vilar på en enda kommun. Att verka för IOP-överenskommelser eller andra strukturella avtal nämns på flera håll som möjlighet, även om inte heller formella avtal är en garanti för att samarbetet ska fungera, som exemplet Göteborgs stad visar. Trots detta kan avtal fungera som dämpande mekanism. När både omslutande struktur, distribuerad bemanning och kommunal leverans samtidigt brister, som blev fallet i Nylöse, kan beslutet att avveckla läsas som ett ansvarsfullt val snarare än som nederlag. Det är inte en modell att hålla fram för andra, men en konfiguration projektet har gett oss att förstå.



5.3.3 Andra kyrkor och andra religiösa traditioner

Mötet med andra kyrkor framträder genomgående mer som möjlighet än som utmaning i materialet. I Lysekil bär Arken-verksamheten en ekumenisk historia med Missionskyrkan som grundförutsättning. På Tjörn är förhållandet av en annan karaktär: flera anställda i pastoratet är privat aktiva i Missionskyrkan, pingstkyrkan eller EFS, något som av en röst i materialet beskrivs som en tillgång i verksamheten. I Partille är MARY-verksamheten del av det ekumeniska Hela Människan-paraplyet, vilket ger en strukturell ram för samarbete med andra samfund. De tre mekanismerna – historisk, personlig och strukturell – pekar åt samma håll. En möjlig tolkning är att pastorat med etablerade ekumeniska relationer redan har övat på att verka i sammanhang där en enda trostradition inte förutsätts, vilket gör det lättare att rymma både frikyrkliga medarbetare och deltagare från andra religiösa traditioner i MARY-verksamheten. En annan möjlighet är att den lokala ekumeniska kontakten kan bidra till att resurser och kompetenser samlas så att kyrkorna kan samverka i sina diakonala uppdrag. Materialet räcker inte för att slå fast mekanismen, men det är värt att lägga märke till mönstret. Att etablera och bygga ut ekumeniska relationer framstår därmed som ytterligare en kompetens som kan stärka MARY i den lokala församlingen.

Också andra religiösa traditioner är närvarande i verksamheten, framför allt genom muslimska deltagare. Den hantering som beskrivs i materialet när det gäller andakten – “några i gruppen är muslimer, man måste inte vara med, men det finns där” – speglar en bredare hållning som återkommer på flera håll: religiösa inslag i MARY:s vardag (morgonbön, mässa, andakt) är frivilliga, och deltagandet sker utan krav på trostillhörighet. På Tjörn formuleras detta uttryckligen som en hållning som *inte* gör verksamheten missionerande, samtidigt som dess kyrkliga karaktär bibehålls. Det är iakttagelser som beskriver en lågtröskelpraktik, och som samtidigt visar att verksamhetsledare också behöver bära en viss interreligiös kompetens för att kunna hantera möten mellan de religiösa traditioner som deltagare bär med sig och de som finns i pastoraten.

5.3.4 Att hantera omvärlden

De kompetenser som tagits upp i avsnittet kan sammanfattas som vad det innebär för pastoratet att hantera omvärlden, kommunens flerskiktade kategoriapparat, dess ojämna takter, andra kyrkors närvaro, och deltagarnas religiösa pluralism. Det är kompetenser av delvis olika art: kartläggning av kommunens olika system, språklig översättning åt båda hållen, tolkning av otydliga signaler, aktiv underhållning av relationer, ekumenisk samverkanskunskap och interreligiös lyhördhet.

Iakttagelsen som binder samman dem kan formuleras så här: när pastoratet kan se kommunens logik också inifrån, utan att kollapsa den i kyrkans, blir samverkan robustare.



Detsamma gäller relationen till andra samfund och religiösa traditioner, där en redan etablerad förmåga att verka i sammanhang som inte är homogena underlättar arbetet.

En annan iakttagelse rör vem som bär kompetensen. I några pastorat finns en typ av kompetens som inte enbart sitter hos verksamhetsledaren. När någon i pastoratets vidare struktur, ledning, råd eller förtroendevald, bär in kommunallogiken från andra hållet, ofta genom egen yrkesbakgrund, blir samverkanskompetensen mindre personburen och får en bredare bärighet. Detsamma gäller den ekumeniska och interreligiösa kompetensen, som kan finnas distribuerad över olika personer och funktioner i pastoratet snarare än samlad hos en enda. Avsnittet pekar därmed fram mot en återkommande tråd i rapporten: att MARY:s bärkraft hänger ihop med vilken bredd av kompetenser som finns tillgängliga i pastoratet, och var dessa är placerade.

5.4 MARY i mötet med pastoratets övriga liv

Under projekttiden har MARY mött några av pastoratens verksamheter och inte andra. I flera pastorat har MARY-verksamheten aktiv kontakt med caféet och kyrkogården. MARY-deltagare bjuder andra anställda på soppluncher och umgås med volontärer i secondhand-butiken. Stickkaféer, vuxenkonfirmation och torsdagsträffar har på vissa håll blivit mötesplatser där MARY-deltagare och andra finns i samma rum. Andra verksamheter har förblivit mer avlägsna, söndagens gudstjänstgemenskap och konfirmationsundervisning är exempel. Det är i sig inte överraskande samtidigt som det spelar roll i relation till forskningsfrågan om hur MARY eventuellt påverkar pastoratens diakonala självförståelse.

Samtidigt är mönstret inte enhetligt. I några församlingar berättas att gudstjänstfirare vet om att alttarblommorna kommer från MARY-arbetet, och i flera pastorat har enskilda deltagare över tid blivit volontärer eller gudstjänstbesökare av sig själva. Men det breda mönstret är att MARY möter pastoratets liv på vissa kontaktytor och inte på andra. Det säger något om var verksamheten har placerat sig, eller har placerats, i pastoratets ekologi. Den möter företrädesvis de verksamheter som drivs av anställda och i mindre utsträckning de gemenskaper som samlar större grupper av församlingen, vilket också innebär att församlingarnas MARY-arbete inte alltid är känt bland "vanliga församlingsmedlemmar" i deltagande pastorat.

5.4.1 Det inre motståndet, krockar mellan aktivitetssystem

Det allvarligaste motståndet mot MARY kommer i materialet inte från kommunen utan från församlingens egna anställda. Motståndet yttrar sig sällan som aktiv fientlighet utan oftast som passivitet, tidsbrist eller oartikulerad oro. En verksamhetsledare formulerar det rakt: "Motståndet finns hos de anställda". En diakon som har observerat MARY i en församling lägger till: "Det är inte något aktivt motstånd utan mer en ... passivitet? Alla har ju fullt



upp”. Läst som personalpolitisk fråga är detta lätt att uppfatta som anklagelser och det finns en påtaglig risk att MARY framstår som det goda som ser vad som verkligen är viktigt (människan) och som ställs i relation till motståndskrafter som inte (än) förstår vad som är “verkligt viktigt” inom kyrkan. Denna berättelse är sällan artikulera men den kan anas under ytan.

Om vi läser motståndet genom CHAT-linsen, där olika verksamheter förstås som aktivitetssystem med var sitt mål, var sina regler och var sin arbetsdelning, kan det förstås på ett annat sätt: det handlar då om krockar mellan verksamheters särskilda kombinationer snarare än krockar mellan personer. Köksanställda som upplever MARY-deltagare som problematiska i köket, vaktmästare som inte har tid att handla, volontärer som upplever sig “puttas ut”, alla agerar utifrån sin egen verksamhets logik, inte ur motvilja mot människor. Det är inte att motståndet försvinner i denna läsning; det är att det får en annan adress.

Köket återkommer som plats där spänningar uppstår. En fältnotering registrerar att deltagarna inte är välkomna in i köket, att klagomål om utebliven sopsortering uttrycks öppet. En liknande episod i ett annat pastorat uppstår där en kvinna med barn skälls ut av personal i köket när hon försöker komma in där. Detta pekar i samma riktning, även om de konkreta omständigheterna är olika. Köket som verksamhet med egen arbetsdelning, eget tempo och eget kvalitetsbegrepp, exemplifierar hur olika aktivitetssystem kan kollidera vilket leder till att det sätts upp gränser som kan vara svåra att bryta.

Samtidigt finns det en förståelse för detta inom pastoraten: “Det ändå kräver ibland ett ganska stort omtänkande för någon som till exempel hålla på vaktmästeriet. Mitt jobb är att göra fint här. Plötsligt är mitt jobb inte längre att göra fint här utan att ta hand om den här personen. [...] Jag kanske också har lagt ganska mycket stolthet i att göra fint på kyrkogården. Ja, men det är väl inte så noga hur det är gjort. Det viktiga är att de får göra det. [...] Yrkesstoltheten i det som presteras, inte det som skapas relationellt.”

Yrkesidentiteten är knuten till vad som presteras. När handledning kräver omdefiniering, från att producera till att möjliggöra, uppstår strukturellt motstånd som inte bottnar i motvilja utan i yrkesstoltheten själv. Samma mekanism visar sig i andra pastorat, där chefen för vaktmästeriet säger att hen “har inte tid”, och i berättelsen om den vidare personalens invändning: “Då var det viktigare att göra grejer effektivt än att... Nu gör jag det här för att en människa ska få ett sammanhang två timmar i veckan. Att man inte var villig att lägga [den tiden]”.

Volontärgrupper bär en närliggande logik. När en verksamhetsledare frågade om en arbetstränande kunde få plats i en församling blev svaret “absolut nej” med motiveringen: “Vi kan inte ta emot någon för vi har volontärer. Då kommer vi putta ut våra volontärer”.



Mekanismen är inte territoriellt-yrkesmässig som vaktmästeriets utan kategorisk: volontär och arbetstränare uppfattas som konkurrerande former inom samma utrymme.

Positionerna är inte universellt motståndsbärande. I andra pastorat deltar vaktmästare i sopplunchen och tar plats i gemenskapen, och en vaktmästare på annat håll beskrivs ha utvecklat en fin relation till MARY-deltagarna. Att samma yrkesposition bär motstånd på ett håll och kan fungera som en bro på ett annat bekräftar att det är hur aktiviteterna förhåller sig till varandra som avgör, snarare än något i positionen själv.

Konsekvensen för hanteringen blir då också en annan. Det räcker inte att efterlysa förändrad attityd hos enskilda anställda. Det handlar om medierande arbete mellan verksamheter, gemensamma uppgifter som korsar gränser, översättning mellan systemens mål och regler, medvetet designade mötespunkter. Och här bär materialet en strukturell observation som blev tydlig under det avslutande internatet: motståndet är delvis inbäddat i ramarna. När tjänster skärs ned ges inte heller utrymme för handledning; när scheman är fyllda finns ingen tid att medverka i en verksamhet vars hela förutsättning är att tid finns. Personalens passivitet är då inte enbart deras egen utan också en följd av hur arbetet är fördelat över hela pastoratet. Vi återkommer till detta i de följande två avsnitten.

5.4.2 MARY och övrig församlingsdiakoni

Hur MARY möter pastoratets egen diakonala verksamhet visar sig vara nära förbunden med pastoratets diakonala historik. Där befintliga diakonala strukturer finns, Lysekils Arken med ekumenisk historia, Partilles närmare 30-åriga Hela Människan-samarbete, Tjörns hembesöks tradition och flyktingsamverkan, har MARY tagits emot som ett konkret uttryck för något pastoratet redan gör. I Lysekil kunde Arkens etablerade verksamhetsledare uttrycka det som att MARY-metoden i flera år hade använts utan att kallas så: "Arken har lite jobbat med metoden utan att kalla den Marymetoden". MARY blev en formalisering av befintlig praktik snarare än något nytt att integrera.

Där pastoratets egen diakonala förankring är svagare blir bilden annorlunda. En verksamhetsledare formulerar sin position på följande sätt: "Vi som finns i det här projektet, vi är en egen satellit i det". Satellit-formuleringen är hennes egen och fångar kombinationen i ett ord. Verksamheten har formellt pastoratet som arbetsgivare men ingen egen institutionell ram att luta sig mot, varken omslutande diakonal struktur eller långvarig samverkanshistoria. Andra pastorat visar en närliggande konfiguration där MARY varken tydligt är del av församlingens övriga diakoni eller del av något annat. Det kan leda till "ett slags dubbelt vakuum" där verksamheten varken är en tydlig del av något större eller ett tydligt eget inslag i pastoratets liv.



Detta gör frågan om var MARY ska "bo" till olöst på flera håll. På Tjörn råder det "en osäkerhet, att det befinner sig ett mellanläge. Ska St. Mary gå in i pastoratets regi? Det är ju en ideell förening nu". Att frågan ställs är inte i sig ett problem; det är när den blir hängande som verksamheten blir sårbar. En framgångsfaktor som bärs av materialet är att den organisatoriska hemvistsfrågan klargörs tidigt, vem som äger verksamheten, vem som har mandatet, vem som bär ansvaret. Permanenta lösningar är inte alltid möjliga, men medvetenheten om frågan är avgörande.

Samtidigt finns det en annan intressant tendens i materialet: att vigda diakoner med tiden drar sig undan från verksamheten. I många pastorat är det diakoner som har initierat verksamheten, ofta som en av flera olika diakonala projekt som diakonen driver. När aktiviteten växer och tar fart har man i många pastorat anställt nya verksamhetsledare som ofta inte har varit vigda diakoner. På många håll har verksamhetsledare handplockats och har haft lång erfarenhet i pastoraten och med arbetsträning. I andra pastorat har man anställt personer utifrån. Oavsett, väcker rekryteringsvalen frågor kring vilka kompetenser och erfarenheter som anses vara avgörande för att lyckas som verksamhetsledare för MARY och vi noterar att det i många fall inte verkar ha varit ett viktigt övervägande om verksamhetsledaren är vigd diakon. Sankt Mary Tjörn är på många sätt ett motexempel när det gäller språk och praktik. Här är två vigda diakoner fortfarande aktivt involverade och bidrar till artikuleringen av verksamheten. Vi lägger ingen värdering i detta, det är inte vigningen till diakon som gör en person till en bra verksamhetsledare, samtidigt som vi noterar detta och reflekterar i nästa avsnitt kring hur dessa beslut kan ha påverkat MARY som system också i relation till andra församlingsaktiviteter. Det blir också tydligt att detta ibland har lett till att kopplingen mellan MARY och övrig församlingsdiakoni har försvagats så att det på vissa håll har verkat oklart huruvida MARY är del av församlingens diakoni och huruvida den är något eget eller annat, som noterats ovan.

5.4.3 Ledning och styrning

Möjligen är avsnittets viktigaste enskilda iakttagelse för andra församlingar att skillnaderna mellan pastoraten tydligt korrelerar med pastoratsledningens, särskilt kyrkoherdens, involvering. I samtliga sex pastorat finns någon form av strukturellt frånvarande eller avbruten ledning, men av olika anledningar. Vi exemplifierar genom tre olika berättelser.

Frånvaron av pastoratsledningen gör det delvis svårare att överbrygga motsättningar mellan MARY och andra verksamheter som vi lyft ovan. En verksamhetsledare berättar: "Det kunde ha varit annorlunda om det hade kommit ett tydligt direktiv från kyrkoherden. Om [hen] hade satt foten i marken och sagt: vi ska alltid ha två personer som arbetstränar". En annan röst lyfter samtidigt fram att ledningens engagemang inte alltid landar: "Jag upplever att vi jobbar jättemycket med det. Men jag tror kanske att det känns som att det inte finns tillräckligt för att vi famlar helt enkelt". En tredje berättelse kretsar kring hur



kulturen inom kyrkan kan skilja sig från andra organisationer. Medarbetare i församlingen kan anse att "Gud är ens närmaste chef" vilket leder till att man följer ett eget kall snarare än att infoga sig i organisatoriska ramar.

Slutsatsen som blir användbar för andra församlingar är: utan tydligt mandat och engagemang från pastoratsledningen i bredare mening bärs verksamheten av en eller två personer och blir därmed sårbar. Frågan som väcks är varför kopplingen till ledningen verkar delvis svag och hur denna koppling kan stärkas, en fråga vi återkommer till i avsnitt 5.6.

5.5 Diakoni i praktik och språk

I föregående avsnitt har vi lyft fram spänningar mellan MARY som verksamhet och andra aktiviteter och system i församlingarna och noterat att det krävs en särskild sorts brobyggande mellan dessa system. Mer konkret uppstår spänningar mellan olika aktiviteter när dessa har olika mål eller syften, till exempel om en verksamhetsledare menar att arbetet i köket framför allt är en integrerande och läkande aktivitet medan en annan medarbetare anser att köket bidrar till församlingens gemenskap genom effektiv och hygienisk matlagning. I enlighet med aktivitetsteorin menar vi att ett sätt att överbrygga skillnaderna är genom en förhandling av dessa gemensamma mål. Frågan uppstår dock vem som har auktoriteten, mandatet och positionen att leda dessa förhandlingar och vilka kompetenser som krävs för detta.

5.5.1 Det ojämna språket

En genomgående iakttagelse är att diakoner och teologiskt skolade röster använder ett rikt diakonalt språk, medan verksamhetsledare som inte är diakoner oftast inte gör det på samma sätt. Med detta menar vi inte att verksamhetsledare som inte är diakoner därmed per definition skulle vara mindre diakonala, men det diakonala språkbruket som vanligen utvecklas i diakonal utbildning och yrkesgemenskap är specifikt, och andra yrkesvägar ger inte alltid samma tillgång till det. Samtidigt kan det diakonala språket i sig fungera som ett verktyg att överbrygga eventuella klyftor till andra system inom församlingen. "Kyrkiskan" kan vara nog så användbar när det gäller att övertyga ledningen om MARYs plats i pastoratet eller i diskussionerna med andra diakoner i församlingen om olika typer av diakonala prioriteringar. Även när det gäller brobyggande in i andra verksamheter så som vaktmästeriet och köket kan det vara hjälpsamt att språkligt koppla an till församlingens grundläggande uppgift, vilket innefattar diakonin. Den användbara frågan är därför hur pastoratet och stiftet skapar utrymme för att språket ska kunna utvecklas där det inte redan finns lika fullt utvecklat.



Igen, när ett diakonalt språk inte används lika flitigt betyder det inte att det diakonala är frånvarande. Vissa verksamhetsledare använder så gott som aldrig ordet "diakoni" om sitt eget arbete, och har samtidigt ett starkt och sammanhängande språk: kravlöshet, självkänsla, livskvalitet, det invändiga jobbet, räta på ryggen, hållbar förändring, stärka i stället för ta hand om. Att man inte säger "diakoni" innebär inte att man inte utövar diakoni. Utmaningen är att detta också kan förstås som ett omsorgsetiskt-psykologiskt register som eventuellt behöver översättas in i ett mer diakonalt-teologiskt register för att andra personer i pastoraten ska känna igen det som det egna.

Ett diakonalt språk löser så klart inte alla spänningar mellan olika aktiviteter i församlingen. Den diakonala praktiken talar sitt eget tydliga språk och på många håll kan den tysta praktiken vara tillräcklig. I andra situationer behöver den dock artikuleras för att kunna lösa upp spänningar mellan system över tid. Frågan blir när artikuleringen behöver komma till, exempelvis när nya medarbetare ska förstå vad de gör, eller när verksamheten behöver formuleras för pastoratets ledning, kommunen eller stiftet.

Som 5.4.2 visade har vigda diakoner i flera pastorat med tiden dragit sig undan från MARY-arbetet. På vissa håll har detta lett till att det diakonala språk som var med i projektets formulering inte längre är närvarande i samma form när verksamheten funnit sin gestalt.

5.5.2 Diakoniförståelsen formar arbetsträningen

Samtidigt som språket är viktigt för att koppla ihop olika verksamheter inom församlingarna så ser vi också att diakoniförståelsen från början formar arbetsträningen. Diakonin är därmed inte enbart något som påverkar relationer mellan olika aktiviteter i församlingen utan också något som gestaltar MARY som enskild aktivitet. I materialet blir det synligt att pastoratets diakoniförståelse formar arbetsträningens utförande på konkreta sätt. Pastorat med stark diakonal historik inom arbetsträning tar emot MARY annorlunda än pastorat utan sådan. Som 5.4.2 visade kunde Lysekil formellt erkänna en arbetsmetod som redan praktiserades, och Kareby kunde placera MARY i förlängningen av begrepp som *uthållighet* och *kontinuitet* som diakonen burit i många år. Också koncept som *kravlöshet* fungerar som konkreta handlingsmönster snarare än abstrakta principer: "Och att vi då får lov att vara en sån kravlös plats. Om du bara kommer hit och dricker en halv kopp kaffe så räcker det." Hur deltagaren bemöts, vad som räknas som meningsfullt, när gränser sätts, allt detta påverkas av pastoratets etablerade diakonala blick eller dess frånvaro.

5.6 Att bära MARY, kompetenser och konstellationer

Kapitlet har följt MARY genom tre slags möten. I 5.2 har vi sett MARY inifrån, som ett eget aktivitetssystem där deltagargruppens dynamik, vardagens rytm och regelsystemens olika krav möts och behöver hållas ihop. I 5.3 har vi sett MARY i mötet med omvärlden,



kommunens flerskiktade kategoriapparat och ojämna takter, andra kyrkors närvaro, deltagarnas religiösa pluralism. I 5.4 och 5.5 har vi sett MARY i mötet med pastoratets eget liv, kök och vaktmästeri, gudstjänstgemenskap, pastoratsledning, och den diakonala självförståelse som färgar verksamheten och som verksamheten i sin tur stiger in i. Det är denna rörelse rapporten har följt genom kapitlet, från MARY som *en* aktivitet till MARY som ett system som lever av sina relationer. Den iakttagelse som vuxit fram över de fem föregående avsnitten är att de tre slagen av möten ställer olika slags krav på dem som bär verksamheten.

Att hålla samman MARY internt är ett slags arbete. Det handlar om att läsa deltagarens dagsform och anpassa uppgiften efter den, hålla gruppens bärighet över tid, kalibrera utmaningsnivån, hantera ojämn närvaro genom rytm och skalbarhet i uppgifterna, och översätta verksamheten till ESF-rapporteringens kategorier utan att aktiviteten själv blir transaktionell i förhållande till deltagaren. Att hantera kommunens system är ett annat slags arbete. Det handlar om att kartlägga arbetsmarknadsenhet, försörjningsstöd och enskilda handläggare som flera samtidiga aktörer, om att hitta ord som "kommer igenom bruset", om att tolka uppskattning som inte översätts i remittering, om att aktivt underhålla relationen även när den ser etablerad ut. Att etablera och förvalta MARY:s relationer inom pastoratet är ett tredje slag av arbete. Det handlar om medierande mellan verksamheter med olika mål, om att översätta yrkesidentiteter när handledning kräver omdefiniering från att producera till att möjliggöra, om att bygga kontaktytor till verksamheter som annars förblir avlägsna, och om att artikulera MARY:s plats i pastoratets diakoni på sätt som rimmar med eller utmanar pastoratets etablerade självförståelse. De tre slagen av arbete är besläktade men inte utbytbara, och de förmågor som möter dem är inte heller utbytbara.

5.6.1 Den diakonala artikuleringsens särskilda tyngd

Inom det tredje slaget av arbete vilar en förmåga som har sin egen tyngd och förtjänar en egen behandling: att formulera vad MARY är till för i ett kyrkligt och teologiskt språk. Som 5.5 visat är artikuleringen inte automatiskt närvarande hos den som bär verksamhetens dagliga arbete, och inte heller självklart hos den som bär omvärldskontakterna. Den följer oftast en specifik yrkesväg, den diakonala, och den kan vara aktiverad mot vissa system och inte mot andra. Den behövs när nya medarbetare ska förstå vad de gör. Den behövs när verksamheten ska formuleras för ledning, stift eller en bredare offentlighet. Och den behövs om MARY över tid ska kunna förbli kännbart förankrad i kyrkans självförståelse, snarare än driva som verksamhet med oklar identitet. På Tjörn bärs artikuleringen distribuerat genom flera diakoner och materialiseras i den dagliga bönen. I flera andra pastorat är artikuleringen tunnare eller delvis frånvarande i verksamhetens operativa kärna, även när den finns hos andra röster i pastoratet.



5.6.2 Att bära MARY i team

Att en och samma person bär alla dessa förmågor samtidigt är osannolikt, och det är inte i första hand fråga om individuell otillräcklighet. Det är arbetets karaktär. Olika slag av arbete kräver olika utbildningsbakgrund, olika livserfarenhet, olika redan etablerade relationer utåt och inåt. När en person ändå försöker bära allt, som verksamhetsledaren ofta gör, uppstår den sårbarhet som kapitlet har beskrivit: bördan i ensam bärare, beroendet av att en enskild person stannar kvar, risken för utmattning. Den iakttagelse som följer är att MARY bär sig robustare när arbetet är fördelat över en konstellation av personer och funktioner.

Materialet visar att en sådan distribution kan ta olika former. De tre mekanismer som beskrevs i 5.1.4, omslutande diakonal struktur (Lysekil, Partille), inbyggd diakonal personalbas (Tjörn) och operativt team (Kareby), är besläktade i sin funktion även när de gestaltas olika. Var och en avlastar verksamhetsledaren och fördelar arbetet med kontakter inåt och utåt så att verksamheten inte hänger på en enda person. Där ingen av formerna är på plats blir verksamheten särskilt känslig för de spänningar som med nödvändighet uppstår över tid.

En användbar förlängning är att kompetensportföljen inte enbart behöver ligga hos MARY:s operativa personal. Den kan vara distribuerad över pastoratets bredd. Förtroendevalda med särskilt yrkesbakgrund är ett konkret exempel på hur lekmanakompetens kan bli strukturell resurs för MARY:s relation till kommunen. På liknande sätt kan diakoner bidra med artikulering och nätverk; ekonomifunktioner kan bära översättningen av ESF-villkor; volontärer med specifika yrkeserfarenheter kan vara mer än arbetskraft.

Pastoratsledningens engagemang har här en särskild plats. Som 5.4 visade är ett tydligt mandat från ledningen ofta avgörande för att MARY ska mötas av övriga verksamheter inom pastoratet på sätt som inte hamnar enbart på verksamhetsledarens skuldror. Mandatet är inte ett separat tema vid sidan av kompetensportföljen utan en del av den, en specifik kompetens som tillhör pastoratets ledning och som kan utövas eller inte utövas.

Det som framträder är inte ett ideal för hur MARY ska organiseras utan en strukturell observation om arbetets karaktär. Eftersom de tre slagen sällan ryms hos en och samma position blir frågan inte vilken bemanning som är bäst utan om någon form av distribution finns på plats där MARY ska kunna bära sig över tid. De observationer kapitlet samlat öppnar samtidigt en fråga som inte längre är organisatorisk. När vi har sett hur diakonal historik, diakonalt språk och diakonal artikulering löper genom MARY på så olika sätt i de sex pastoraten, blir det rimligt att stanna upp och fråga vad arbetet med MARY visar om diakonin i Svenska kyrkan i dag. Det är den frågan kapitel 6 tar upp.



6 Diakoni i rörelse

Kapitel 5 har följt MARY i sin lokala vardag och dess samspel med pastoratens övriga aktivitetssystem. I detta kapitel stannar vi upp för en bredare reflektion om vad arbetet med MARY kan säga om diakonin i Svenska kyrkan i dag. Kapitlet rör sig i ett mer teologiskt-reflexivt register än de övriga och vänder sig särskilt till läsare med intresse för det fortsatta samtalet om diakonins former och språk. Läsare som främst söker konkret vägledning för eget arbete med MARY kan gå direkt till kapitel 7 utan att tappa rapportens praktiska huvudärenden.

När vi stiger tillbaka från det operativa och frågar vad arbetet visar i en bredare mening, framträder något om diakonin själv, en rörlighet snarare än en fasthet, en praktik som tar form i mötet snarare än som tillämpning av en given storhet. Detta kapitel stannar upp vid den rörligheten i tre steg. 6.1 beskriver hur den framträder i materialet. 6.2 lyfter en tankefigur som projektet gett oss, kyrka *för* kontra kyrka *med*. 6.3 noterar de spänningar rörligheten öppnar utan att rapporten själv löser.

6.1 Diakoni i ord och handling

Diakoni framstår inte som en fast storhet som finns på en bestämd plats i pastoratet och som MARY antingen ansluter till eller står utanför. Den tar snarare form i pastoratens praktik och i mötet med människor i utsatthet, och den rör sig olika fort hos olika röster och på olika platser. I några pastorat finns ett rikt diakonalt språk levande hos flera personer; i andra finns en stark diakonal praktik utan att den artikuleras som sådan i någon särskild grad. Detta är inte misslyckande utan en strukturell egenskap hos hur en levande praktik förhåller sig till sitt språk. Projektet levandegör på detta sätt att diakoni alltid består av ord och handling och att dessa är två storheter som inte alltid löper i samma takt. Samtidigt visar projektet också vikten av att kopplingen mellan ord och handling är etablerad och återetableras, åtminstone om diakonin ska få och behålla en framskjuten plats i pastoraten.

6.2 Kyrka *för*, kyrka *med*

En av de starkare formuleringarna projektet har gett oss kommer från det avslutande forskningsinternatet och refereras av verksamhetsledaren: distinktionen mellan kyrka *för* och kyrka *med* utsatta människor. "Det är väldigt lätt att vara kyrka *för* människor som är utsatta", som det formulerades i samtalet, "men kyrka *med* är någonting annat." Tankefiguren artikulerar den reciprocitetsspänning som löper genom materialet, där deltagaren inte enbart är någon kyrkan gör något *för* utan en del av en gemenskap som delar liv, som en grundläggande positionsfråga snarare än enbart en praktisk fråga. Samtidigt är materialet full av praktiska spänningar. Att vara kyrka *med* deltagare är ett



ideal men vi ser också att frågan ställs när detta är rimligt och vilka krav på deltagarna som kan gömma sig i en sådan tankefigur. Vi lyfter den utan att göra den till total ram för rapporten. Den är en av flera formuleringar materialet bär, och dess kraft ligger delvis i att den är pastoratens egen och att den inte kan lösas på ett enkelt sätt.

6.3 Spänningar projektet öppnar utan att stänga

En fråga materialet ställer utan att slutgiltigt svara på är denna: kan MARY vara integrerat i pastoratets diakonala arbete utan att vara integrerat i en diakonal *självförståelse*? Materialet pekar mot att svaret kan vara *ja* på praktisk nivå - verksamheten kan fortgå även när den diakonala artikulering som motiverade den från början inte är närvarande i samma form. Och möjligen *nej* på systemnivå, utan något forum där artikuleringen pågår tappar verksamheten över tid sin förankring i kyrkans självförståelse, även när praktiken är intakt. Mot slutet av undersökningsperioden blev frågorna om framtiden för MARY i pastoraten allt fler och det är här systemnivån spelar stor roll. Vi menar därför att frågan blir produktiv för pastorat som överväger arbete liknande MARY, och rapporten återkommer till den i nästa kapitel.

Andra spänningar bär materialet på utan att vi forskare löser dem. *Den lokala och den öppna diakonin*, vem är diakonin till för, för personer i pastoratet eller för dem som söker sig till MARY från andra håll? *Tro, hopp och kärlek i en arbetsmarknadslogik*, vad händer med teologiska språk när de möter ESF-rapporteringens kategorier och kommunens mätbara utfall? Här finns både friktion och möjlig fruktbar översättning. Och *Kristi kropp som sårens plats*, en formulering som lyftes under forskningsinternatet, som öppnar frågan om var i kyrkan utsatthet hör hemma, som något som passerar igenom kyrkan, som något kyrkan bär, eller som något kyrkan själv bärs av. Vi noterar spänningarna som öppningar materialet ger, med pastoratens egna formuleringar där de finns, snarare än som teoretiska problem att lösa. Från dessa öppningar går rapporten i sitt sista kapitel vidare till svar och rekommendationer.



7 Avslutande reflektioner och vägledning framåt

Rapportens sista kapitel sammanfattar svaren på de tre forskningsfrågor projektet vilade på (7.1), samlar några övergripande lärdomar som löper genom rapporten utan att vara direkta svar på enskilda forskningsfrågor (7.2), formulerar en uppsättning frågor som andra församlingar kan bära med sig in i liknande arbete (7.3), drar samman några rekommendationer riktade till Göteborgs stift (7.4), och pekar ut spår som projektet öppnat men inte själva kunnat följa (7.5).

7.1 Svar på forskningsfrågorna i sammandrag

I rapportens 2.2 ställdes projektets tre forskningsfrågor som rapporten försökt besvara genom kapitel 5 och 6. Som vi konstaterade där hänger frågorna ihop och låter sig inte fullständigt separeras, pastoratets diakoniförståelse formar arbetsträningens utförande, som formas i mötet med deltagare och externa parter, som i sin tur fördjupar eller förskjuter diakoniförståelsen. Här samlar vi svaren tematiskt, tillsammans med de övergripande lärdomar som löper genom rapporten.

Vilken förståelse av det diakonala uppdraget kommer till uttryck genom pastoratens arbete med MARY?

Materialet visar att pastorat sällan har *en* diakoniförståelse, utan ofta flera parallella förståelser som lever bredvid varandra och bärs av olika röster. En genomgående iakttagelse är att språk och praktik inte alltid håller jämna steg. Praktiken kan vara genuint diakonal utan att benämnas så, och artikuleringen kan både släpa efter och löpa före praktiken. Verksamhetsledare som inte är diakoner använder ofta ett omsorgsetiskt-psykologiskt register: kravlöshet, det invändiga jobbet, stärka i stället för ta hand om, snarare än ett uttalat diakonalt-teologiskt. Detta hindrar inte att praktiken är diakonal, men det påverkar hur arbetet kan kännas igen som diakoni av andra positioner i pastoratet.

Inom denna rörlighet ger materialet några formuleringar som ringar in olika positioner. Distinktionen mellan kyrka *för* och kyrka *med* utsatta människor, som vuxit fram i projektet, namnger en spänning kring reciprocitet och deltagarens position i gemenskapen. Begrepp som *uthållighet och kontinuitet* och *fredat rum* formulerar konkreta handlingsmönster snarare än abstrakta principer. Vad som framträder är inte en uppsättning fast avgränsade förståelser utan en levande diakoni i rörelse, vars uttryck tar olika form i olika pastorat och i olika positioner inom samma pastorat.

Hur och i vilken utsträckning påverkar pastoratens diakonala perspektiv deras arbete med arbetsträningen?



Här blir svaret tydligt: starkt och konkret. Pastorat med stark diakonal historik och förankring tar emot MARY annorlunda än pastorat utan sådan. I Lysekil blev MARY en formalisering av befintlig praktik; på Tjörn ett "diakonalt skyltfönster" för ett pastorat med lång samverkanstradition; i Partille en del av ett ekumeniskt diakonalt arbete som löpt i decennier; i Kareby fortsätter MARY ett arbete som startades långt innan under namnet LUKAS. Pastorat utan tydlig diakonal förankring i operativ kärna riskerar i stället att MARY blir det en verksamhetsledare har kallat "egen satellit", formellt placerad i pastoratet men utan integration i något bredare diakonalt sammanhang. Vidare visar materialet att den diakonala blicken, kravlösheten och en utvecklad praktik kring mötet med människor i utsatthet inte är abstrakta principer utan konkreta arbetsmodaliteter som färgar hur deltagaren bemöts, vad som räknas som meningsfullt, och när gränser sätts.

Hur och i vilken utsträckning påverkas och fördjupas förståelsen av det diakonala uppdraget genom pastoratens möte med deltagare och externa samverkansparter?

Svaret är här skiktat och behöver ramas in av en metodologisk anmärkning. Eftersom rapporten har avgränsat sig från deltagarperspektivet (2.3 och 3.5), kan vi inte uttala oss direkt om hur mötet med deltagare har påverkat eller fördjupat förståelsen av det diakonala uppdraget. Det vi kan följa är vad verksamhetsledare och handledare berättar om denna förändring i sitt eget arbete, och där är fördjupningen påvisbar. Formuleringar som *stärka i stället för ta hand om* och *det invändiga jobbet* är konkreta bärare av en förskjutning som har skett.

Mötet med externa samverkansparter, kommunen i första hand, har inte fördjupat den diakonala förståelsen på samma sätt. Snarare har det krävt en utveckling av översättningskompetens, förmågan att beskriva MARY:s vardag i kategorier som kommunens system arbetar med utan att tappa det som är distinkt med MARY. Detta är en kompetens som ligger nära det diakonala men inte i sig är det.

På pastoratsnivå, i en bredare diakonal självförståelse hos pastoratet som organisation, är fördjupningen delvis påbörjad under projekttiden men inte avslutad. Detta är inte ett misslyckande utan en strukturell egenskap hos förändringsprocesser av detta slag. Praktiken kan förändras utan att artikuleringen följer efter, och artikulering på pastoratsnivå tar ofta längre tid än två år.

7.2 Övergripande lärdomar

Genom kapitel 5 och 6 löper några trådar som inte är direkta svar på enskilda forskningsfrågor men som tillsammans utgör rapportens huvudsakliga bidrag.



Variation är lokal förankring, inte avvikelser från en mall. Pastoraten skiljer sig kraftigt åt i hur MARY tar form, och dessa skillnader är meningsbärande snarare än problematiska.

Geografisk koncentration är ofta en framgångsfaktor. MARY tycks bära sig bättre när verksamheten är samlad till en plats, även när pastoratet i sin helhet är geografiskt utspritt.

MARY bärs bäst av ett team. Tre olikartade slag av arbete behöver bäras samtidigt, och det är ovanligt att en enskild position rymmer dem alla. Distribution av kompetens, antingen genom omslutande diakonal struktur, inbyggd diakonal personalbas, eller operativt team, framstår som den tydligaste strukturella framgångsfaktorn i materialet.

Pastoratsledningens engagemang spelar en avgörande roll. Utan tydligt mandat och engagemang från ledningen hamnar mycket av det mandat-bärande arbetet på verksamhetsledaren, även när det inte är hennes arbete.

Materialiserad daglig diakonal artikulering är en konkret framgångsfaktor. Exempelvis, på Tjörn beds en lokal Sankt Mary-bön dagligen. Det är språk-i-handling i kärnrutin, och ett av få tydliga sätt på vilket diakonal artikulering kan stannas kvar i verksamhetens operativa kärna över tid.

Lokal anpassning av regelsystem är en framgångsfaktor. MARY lever inom flera regelsystem samtidigt, ESF-villkor, kommunens definitioner av arbetsträning, metodens egen logik, och pastoratets rutiner. Förmågan att hantera dessa lokalt, helst i forum där fler än verksamhetsledaren bär översättningen, dämpar risken att ett enskilt regelsystem förvränger verksamhetens egen logik. Tjörns Sankt Mary Råd är ett exempel.

Kommunrelationen behöver underhållas. Kommunen är sällan en aktör utan flera, och uppskattning från en handläggare översätts inte automatiskt till remittering. Att vårda relationerna också när de tycks etablerade, och kartlägga de olika delarna av kommunens system som flera samtidiga aktörer, framträder som en central kompetens.

Gränssättning är en diakonal handling. "Inga krav" är inte detsamma som "alla välkomna alltid". Mod att säga nej när gruppen inte bär fler eller fel personer skyddar både den enskilda deltagaren och gruppens bärkraft över tid. Detta står inte i motsats till kravlöshet utan är dess strukturella förutsättning.

MARY tar form i sina relationer. Detta är möjligen den mest grundläggande observationen. MARY är inte en metod som implementeras lika och som sedan möter en omvärld. Verksamheten formas i mötet med kommunens kategorier, med pastoratets övriga liv, med deltagarnas behov och röster, och med den diakonala självförståelsen i pastoratet. Att förstå MARY är att förstå dessa möten.



7.3 Frågor att ställa sig som församling som vill arbeta med MARY

MARY är arbetsträning, inte i första hand diakonal utvecklingsverksamhet. Det betyder att verksamheten inte bör organiseras *för* att den ska sprida diakonal förståelse i pastoratet, även om sådana spridningseffekter är välkomna när de uppstår. Organiseringen ska tjäna verksamhetens egen kvalitet och dess möjligheter att fortsätta efter projektslut. Det är denna utgångspunkt frågorna nedan vilar på.

Frågorna är formulerade som frågor och inte som checklista. En checklista signalerar binära svar; frågor signalerar uppgift att tänka och samtala. För pastorat som överväger att ta upp MARY eller liknande arbete kan de vara värda att gå igenom innan uppstart, under uppstart, och med jämna mellanrum därefter. För att stödja den användningen är frågorna nedan grupperade i tre faser.

Innan beslut att ta upp MARY

1. Finns det en långsiktig finansieringsplan? Hur mycket eget kapital är pastoratet villigt att avsätta? Vad händer med verksamheten när projektiden tar slut?
2. Är pastoratsledningens engagemang säkrat? Inte enbart kyrkoherdens. Materialet pekar mot att bredare ledningsfunktion behöver vara med, administrativ chef, ledningsgrupp, kyrkoråd.
3. Finns lokala behov och relationer till kommunala handläggare som kan bli grund för samverkan? Hur är förtroendet för pastoratet i kommunen? Hur sårbar är samverkan om en enskild kommun drar sig ur, och kan flera samverkansparter byggas in från start?

Inför uppstart och under första året

4. Var i organisationen ska arbetet bo? Vem äger verksamheten, vem har mandatet, vem bär ansvaret? Permanenta lösningar är inte alltid möjliga vid start, men medvetenheten om frågan är avgörande.
5. Hur är verksamheten geografiskt organiserad? Är pastoratets geografi koncentrerad eller spridd, och var ska verksamheten ligga? Erfarenheten från projektet är att koncentration till en plats är en framgångsfaktor även när pastoratet är geografiskt utspritt.
6. Vilken bredd av kompetenser finns i pastoratet, och hur kan de aktiveras kring MARY? Operativ-relationell kompetens, samverkanskompetens mot externa system, och medierande kompetens inom pastoratet, varav diakonal artikulering är en förmåga med egen tyngd. Vem ska bära de tre slagen? Är de fördelade över ett team eller koncentrerade hos en person?
7. Är den bredare personalgruppen beredd, eller behövs förarbete? MARY möter pastoratets övriga verksamhet, kök, vaktmästeri, gudstjänstgemenskap, volontärer.



Friktion uppstår där olika aktivitetssystem krockar. Förarbete med dessa grupper kan dämpa friktionen.

Löpande, med jämna mellanrum efter att verksamheten har kommit igång

8. Vilket utrymme ges för att utveckla det diakonala språket? Om den operativa kärnan inte själv bär diakonal artikulering, vem gör det? Var finns forum där artikuleringen kan hållas levande över tid?
9. Hur tänker vi kring fredat rum och integration? Erfarenheten från projektet är att dessa inte är motsatser utan kan växla i tiden för samma deltagare och samma verksamhet. Frågan är inte "egen plats eller integration?", utan vilken position som passar just nu, för just denna deltagare, denna grupp, detta pastorat.
10. Är vi beredda att säga nej när gruppen inte bär fler eller fel personer eller fel kombinationer av personer? Som 7.2 påpekar är detta inte i motsats till en kravlös hållning utan en förutsättning för den.

Och viktigast

11. Är MARY rätt för just oss, eller behöver vi en annan form av diakonalt arbete? Frågan är inte underkännande av metoden utan följer av en av rapportens iakttagelser, att MARY tar olika form i olika sammanhang, och att vissa sammanhang bär metoden bättre än andra. Att ställa frågan är ett sätt att ta projektet på allvar.

7.4 Rekommendationer till stiftet

Stiftets eget agerande i projektet, mandatfördelning, styrgruppens roll, projektifieringens villkor och stiftsdiakonens position, behandlades grundligt i delrapporten och de rekommendationer som ges där kvarstår. Det följande är tillägg som vuxit fram särskilt ur slutfasen och som handlar om hur stiftets fortsatta främjandeuppdrag kan utformas i ljuset av vad rapporten visat om pastoratens arbete.

- a. *Stöd distribuerad bemanning från start.* Rapportens tydligaste strukturella iakttagelse är att MARY bär sig bättre när det operativa arbetet är fördelat över flera personer eller funktioner. Detta är något stiftet kan rikta sin främjande roll mot redan i tidig dialog med pastorat som överväger liknande arbete. Konkret kan det handla om att lyfta frågan om vilken bredd av bemanning ett pastorat har möjlighet att etablera, och om att uppmuntra konstellationer där omslutande diakonal struktur, inbyggd diakonal personalbas eller operativt team finns på plats redan vid uppstart.



- b. *Adressera pastoratsledningens engagemang som främjandefråga.* Det material som vuxit fram pekar mot att pastoratsledningens engagemang, särskilt kyrkoherdens men också ledningsgrupp och kyrkoråd, är en strukturellt avgörande faktor. Stiftet kan välja att göra detta till en explicit del av främjandedialogen, exempelvis genom briefingar för kyrkoherdar och ledningsgrupper innan eller tidigt i uppstartsfasen, och genom att tematisera engagemanget som en pastoratsövergripande fråga snarare än enbart en verksamhetsledar- eller diakonfråga.
- c. *Stöd arbetet med kommunrelationen.* Kommunen är inte en aktör utan flera, och relationen kräver aktivt underhåll också när den ser etablerad ut. Stiftet kan bidra med stödfunktioner som ligger utanför det enskilda pastoratet, exempelvis gemensamma forum för verksamhetsledare där erfarenheter av kommunala handläggares praxis kan utbytas, eller kartläggningsstöd vid uppstart. Att verka för IOP-överenskommelser eller andra strukturella avtal mellan kyrka och kommun nämns på flera håll som möjlighet och kan vara värd att utveckla på stiftsnivå.
- d. *Skapa utrymme för diakonal artikulering som stödmöjlighet, inte som krav, men som resurs.* Rapporten har visat att den diakonala artikuleringen är ett av de svagare leden i pastoratens hantering av MARY, särskilt där operativ kärna inte själv bär det diakonala språket lika fullt ut. Tid för reflektion, tillgång till diakon eller teologiskt skolad person som samtalspartner, och gemensamma forum mellan pastorat kan dämpa denna svaghet.
- e. *Tänk igenom hur externfinansierad projektpersonal förhåller sig till ordinarie personal.* Erfarenheten från flera pastorat är att externfinansierad personal som tas in i en pastoratsverksamhet kan bli "överflödig" när ordinarie personal samtidigt börjar ta ett växande handledningsansvar. Detta är värt att tänka igenom redan vid projektets utformning, både vad gäller rollens innehåll och vad som händer när projektiden tar slut.
- f. *Genomför en uppföljande utvärdering om cirka två år.* Vi vet ännu inte vilka pastorat som kommer att fortsätta erbjuda arbetsträning enligt MARY-metoden eller liknande efter projektets slut. En uppföljning som kan fånga vad som bestått eller utvecklats är värdefull både för stiftets eget främjandeuppdrag och för att kunskap om långtidseffekter ska kunna byggas upp.

Inför spridningskonferensen i maj 2026 vill vi särskilt lyfta att rapporten genomgående beskriver de sex pastoraten i sin lokala variation och inte som rangordnade exempel. Den variation som rapporten lyfter fram är meningsbärande, inte avvikelse från en mall, och det vore värdefullt om konferensen bär denna utgångspunkt vidare. Replikerbara framgångsfaktorer som rapporten pekar mot, distribuerad bemanning, geografisk koncentration, lokal anpassning av regelsystem, aktivt underhåll av kommunrelation, materialiserad diakonal artikulering, och gränssättning som diakonal handling, kan med



fördel presenteras som frågor att brottas med lokalt snarare än som färdiga lösningar att kopiera.

7.5 Forskningens fortsättning

Projektet har medvetet avgränsat sig till stiftets och pastoratens perspektiv på MARY-arbetet. Detta innebär att flera frågor som materialet pekar mot inte har kunnat följas inom projektets ram. Några av dessa är värda att lyfta som möjliga spår för fortsatt forskning.

- *Deltagarperspektivet*, den planerade blinda fläcken, är det självklara förslaget. Vad har MARY varit för dem som faktiskt arbetstränat? Hur ser deras berättelser om förändringen ut, och hur skulle de själva beskriva kyrkans roll i deras liv?
- *Externa samverkanspartners egen syn på kyrkan som plats för arbetsträning*. Hur ser handläggare på arbetsmarknadsenheter, socialtjänst och försörjningsstöd på MARY och andra kyrkliga arbetstränings-initiativ? Vilka kategorier använder de, och hur passar MARY in i, eller utmanar, dessa kategorier?
- *Långvariga relationer till specifika deltagare och hur de formar pastoratens diakonala självbild över tid*. Den fördjupning av diakoniförståelsen som forskningsfråga 3 efterlyser verkar ta längre tid än ett projektår. En studie med längre tidshorisont kunde fånga den.
- *Förändringsprocessernas tempo och form*. Hur förändras de verksamheter som möter MARY, volontärgrupper, gudstjänstgemenskaper, vaktmästerier, ledningsgrupper, faktiskt över tid? Sker förändringen, hur snabbt, och i vilken form?

Slutligen kan nämnas att en teoretisk fördjupning av materialet ur ett kulturhistoriskt-aktivitetsteoretiskt perspektiv är planerad som ett kapitel i en kommande antologi om MARY (Hallonsten, kommande). Detta innebär att projektet bidrar till forskningen utöver de praktiska lärdomar denna rapport förmedlar till pastorat och stift.



Appendix 1 – Insamlad material

Kronologi över träffar och insamlad material i följeforskningsprojektet *Vidare med MARY*.

30 april 2024, 10:00 – 12:00, Stiftskansliet

Uppstartsmöte med stiftet

13 maj 2024, 10:00 – 12:00, digitalt

Diskussion kring uppdragsbeskrivningen

16 maj 2024, 09:00 – 12:00, Stiftskansliet

Träff med verksamhetsledarna

5 juni 2024, 11:00 – 11:30, digitalt

Avstämning *Vidare med MARY*

27 juni 2024, 13:00 – 14:00, digitalt

Träff med projektgruppen

30 augusti 2024, 13:00 – 14:30, digitalt

Forskningssamtal med stiftet

3 september 2024, 14:45 – 16:30, digitalt

Digital träff med kyrkoherdemöte

11 september 2024, 13:00 – 13:30, digitalt

Planeringsträff med stiftet

12 september 2024, 14:00 – 15:00, digitalt

Forskningssamtal med Lysekil

13 september 2024, 13:00 – 14:00, digitalt

Forskningssamtal med Kareby

24 september 2024, 10:00 – 10:45, digitalt

Planeringsträff med stiftet

1 oktober 2024, 14:30 – 15:30, digitalt

Träff med verksamhetsledarna

2–3 oktober 2024, Göteborgs stift

Platsbesök i alla sex pastorat / församlingar

9 oktober 2024, 12:45 – 13:45, digitalt

Uppföljning från platsbesöket med Fässberg församling



11 oktober 2024, 13:00 – 14:30, digitalt

Forskningssamtal med stiftet

21–22 oktober 2024, Helsingborgs folkhögskola

Internat med verksamhetsledarna och stiftet

14 januari 2025, 13:00 – 14:30, digitalt

Forskningssamtal med stiftet

25 februari 2025, 13:00 – 14:30, digitalt

Forskningssamtal med stiftet

4 mars 2025, 10:00 – 12:00, Stiftskansliet

Forskningssamtal med kyrkoherdarna

4 mars 2025, 13:00 – 15:00, Stiftskansliet

Forskningssamtal med verksamhetsledarna

31 mars 2025, 13:30 – 14:00, digitalt

Forskningssamtal med stiftet

8 april 2025, 10:00 – 11:00, digitalt

Avstämning delrapport

12 maj 2025, 10:00 – 11:00, digitalt

Forskningssamtal med VL i Nylöse pastorat

12 maj 2025, 11:00 – 12:00, digitalt

Avstämning med stiftet

28 maj 2025, 11:00 – 12:00, digitalt

Forskningssamtal med stiftet

10 juni 2025, 13:00 – 14:30, digitalt

Forskningssamtal med stiftet

25 augusti 2025, 13:00 – 14:30, digitalt

Forskningssamtal med stiftet

26 september 2025, 11:00 – 12:00, digitalt

Forskningssamtal med Partille

26 september 2025, 13:30 – 14:30, digitalt

Forskningssamtal med Kareby



8–9 oktober 2025, Göteborgs stift

Platsbesök i Kareby, Partille och Mölndal

13–14 oktober 2025, Göteborgs stift

Platsbesök i Lysekil och Tjörn

24 oktober 2025, 13:00 – 14:30, digital

Forskningssamtal med stiftet

3 november 2025, 09:30 – 11:00, digital

Forskningssamtal med Partille

7 november 2025, 10:30 – 12:00, digital

Forskningssamtal med stiftet

11–12 november 2025, Hellsjöns folkhögskola

Internat med verksamhetsledarna och stiftet



BILAGA 1 – Uppdragsbeskrivning

Uppdragsbeskrivning

Följeforskning - Vidare med Mary

Vidare med Mary är ett EFS+ finansierat utvecklingsprojekt som Göteborgs stift genomför i samarbete med sex pastorat i stiftet. Projektet löper från 1 september 2023 till 31 augusti 2026.

Följeforskningsprojektet ingår som en del i stiftets utvärdering av projektet. Forskningsprojektet utförs i samarbete med Enskilda Högskolan Stockholm (EHS).

Bakgrund

Göteborgs stift skickade en offertförfrågan i slutet av 2023 som EHS besvarade. Efter några inledande kontakter bestämde stiftet sig för att teckna ett avtal med EHS angående följeforskningen.

Den 30 april 2024 träffades projektledare Monica Hellerfjord, stiftsdiakon Helena Jonsson och EHS forskare Jonas Ideström och Simon Hallonsten för ett initieringsmöte. Denna uppdragsbeskrivning bygger på samtalet vid detta initieringsmöte och ett uppföljande möte måndagen den 13 maj 2024.

Syfte

Följeforskningen ska bidra till stiftets och pastoratens pågående reflektion kring kyrkans diakonala uppdrag och arbete i situationer där församling, deltagare och externa partners samverkar. Denna typ av diakonalt verksamhet har byggts upp de senaste åren i Svenska kyrkan. Mary-metoden är ett tydligt exempel på detta.

Mary-metoden är etablerad sedan några år och det finns bra kunskap om metodens effekter på individnivå. Däremot behövs det fortgående analys av pastoratens diakonala arbete med syfte att förstå, utvärdera och kunna kommunicera kyrkans särskilda förmåga och arbetssätt till tredje part (offentlig sektor).

Vikten i forskningsprojektet ligger således på att belysa både hur arbetet med denna typ av diakoni formar och påverkar församlingar och hur kyrkan är en speciell och attraktiv miljö för denna typ av verksamhet. Målet med följeforskningen är därmed både att bidra till kyrkans och pastoratens förståelse av sitt diakonala uppdrag och att stärka pastoratens förmåga att utföra arbetsträning samt att samarbeta med den offentliga sektorn genom att formulera det säregna i kyrkans arbetssätt gentemot arbetstränande personer och offentliga aktörer.

I detta kopplar följeforskningen särskilt an till det tredje delmålet på organisationsnivån i ESF+ ansökan "Förändrad syn på uppdraget": Vi har en ökad förståelse och stolthet kring vårt diakonala uppdrag och har blivit tydligare med vår erfarenhet och kunskap på området gentemot externa parter och deltagare vi tar emot.

Konkret utgår följeforskningen från följande frågor:

- Vilken förståelse av det diakonala uppdraget kommer till uttryck genom pastoratens arbete med Mary?
- Hur och i vilken utsträckning påverkar pastoratens diakonala perspektiv deras arbete med arbetsträningen?
- Hur och i vilken utsträckning påverkas och fördjupas förståelsen av det diakonala uppdraget genom pastoratens möte med deltagare och externa samverkansparter?

För att svara på dessa frågor kommer följeforskarna utgå från en rad arbetsfrågor, såsom:

1. Vilka personer i församlingarna/pastoraten är berörda och hur framträder kyrkan i detta?
2. Vilka förväntningar finns det på kyrkan och på pastoraten från socialtjänstens sida och från deltagarnas sida? Har deltagarna speciella förväntningar på kyrkan?
3. Finns det en spänning mellan församlingarnas diakonala uppdrag och de ekonomiska förutsättningarna? Hur hanterar pastoraten spänningen i så fall?
4. Finns det en spänning mellan församlingarnas diakonala uppdrag och myndighetsutövning? Hur hanterar pastoraten spänningen i så fall?
5. Vilka möjligheter och utmaningar medför extern finansiering av diakonal verksamhet för Svenska kyrkan?
6. Vilka är framgångsfaktorerna i arbetet med denna typ av diakonal verksamhet? Vilka är vanliga svårigheter och problem? Hur hanterar pastoraten dessa?

Dessa arbetsfrågor är vägledande och kan ändras under projektets gång.

Forskarna inkluderar också reflektioner kring stiftets främjandeuppdrag att stödja pastorat och församlingar både kontinuerligt under följeforskningens gång och i slutrapporten.

Planering

Mot bakgrund av informationen vi har idag föreslår vi följande preliminära planering av följeforskningen.

I aktiviteter markerade med en stjärna (*) deltar båda forskarna från EHS.

OBS. Produktion av rapport (dvs. kostnader utöver följeforskarens arbetstid) och eventuella kostnader i samband med arrangemang då rapporten presenteras är inte inkluderade i offerten.

Vt 24 Initiering

v. 16-18 Initieringsmöte*

Träff med Göteborgs stift och EHS för att planera och prioritera arbetet inom följeforskningen. Under mötet diskuteras bland annat:

- Gemensam bild och vision för uppdraget
- Fokus, avgränsningar och förväntningar på utvärderingen
- Tillgång till material och underlag för inläsning
- Former för avstämning och genomförande
- Former för materialinsamling (intervjuer, deltagande observationer, osv)
- Utformningen av en delrapport som ska göras under våren 2025
- Utformningen av en slutrapport
- Deltagande i en spridningskonferens

Baserat på samtalet tar sedan forskarna på EHS fram en detaljerad uppdragsbeskrivning som stiftet kommenterar och, efter eventuella revideringar, skriver under.

v. 16-18 Genomgång av Mary-metodens material*

13 maj Träff med stiftsnivå [Monica & Helena] (digitalt)*

Diskutera utkast till uppdragsbeskrivning och Mary-materialet som Helena har skickat.

16 maj Träff med verksamhetsledarna

Presentera forskarna och följeforskningsprojektet för att få med verksamhetsledarnas tankar och återkoppling.

27 jun Träff med projektgruppen
kl. 13-14

Ht 24 Följeforskning i pastorat

30 aug Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)
kl. 13-14.30

v. 36-37 Forskningssamtal med pastoraten (digitalt)

Samtal med varje verksamhetsledare för sig inför platsbesöket.

30 sep - Platsbesök i alla sex pastorat
3 okt

Forskningssamtal med verksamhetsledarna och andra berörda personer inom pastoraten. Ev. samtal med arbetstränande personer

Sep/Okt Samtal med Kyrkoherdarna

11 okt Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)*
13-14.30

21-22 okt Internat*

Reflektion och fördjupning för verksamhetsledarna.
Forskningssamtal och gemensamma reflektioner.

Vt 25 Följeforskning i pastorat och delrapport

v. 3 Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)

v. 4 Forskningssamtal med pastoraten (digitalt)

Samtal med varje verksamhetsledare.

v. 9 Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)*

v. 10 Forskningssamtal med pastoraten*

Forskningssamtal med kyrkoherdarna*

- v. 17 Presentation av delrapport*
- v. 21-22 Forskningssamtal med pastoraten (digitalt)

 Samtal med varje verksamhetsledare.
- v. 23 Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)

Ht 25 Följeforskning i pastorat

- v. 37 Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)
- v. 38-39 Forskningssamtal med pastoraten (digitalt)

 Samtal med varje verksamhetsledare för sig inför platsbesöket.
- v. 42 Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)
- v. 43 Platsbesök i alla sex pastorat

 Forskningssamtal med verksamhetsledarna och andra berörda
 personer inom pastoraten. Ev. samtal med arbetstränande personer.
- v. 46 Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)

Vt 26 Avslutande samtal och reflektion, presentation slutrapport

- v. 7 Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)*
- v. 8 Forskningssamtal med pastoraten*
 Forskningssamtal med kyrkoherdarna*
- v. 16 Forskningssamtal / Avstämning med stiftsnivå (digitalt)*

v. 18	Slutrapport klar
Maj	Spridningskonferens