

Att veta eller inte veta – det är frågan

Att det på alla nivåer inom en organisation måste finnas kunskap och insikt i verksamhetens egentliga syfte och utförande kan tyckas vara ett självklart påstående. Ändå behöver det påpekas i ett Sverige, där den ofta upprepade lösningen på organisatoriska problem är att forma en ännu större organisation genom att slå ihop mindre enheter till större. Distansten ökar därmed alltmer mellan de styrande och de utförande och antalet nivåer över basplanet, där den egentliga verksamheten utförs, tenderar att mångfaldigas. Vi har sett det ske inom polisen, sjukvården, skolan och numera även i kyrkan. Den utvecklingen vill inte låta sig hejdas, trots att det är ett märkligt mönster med tanke på att man sällan hör, att de som är på golvet är nöjda och glada. Tvärtom, medias rapporter om organisatoriska problem duggar tätt.

Eller för att säga det på ett annat sätt: Ju längre från själva utförandet de styrande befinner sig, desto mindre vet dessa om hur den egentliga verksamheten ser ut. Kartan stämmer allt sämre med verkligheten, och överblicken blir så distanserad att insynen i den dagliga basverksamheten blir fragmentarisk. Här ligger kanske den främsta orsaken till ett på många arbetsplatser växande missnöje bland de medarbetare, som gör det som organisationen faktiskt är till för att göra. Lärare som vantrivs, barnmorskor som säger upp sig, poliser som känner vanmakt inför uppgiften, sjukvårdspersonal som blir uppgivna. Man upplever att man varken förstår de uppifrån givna direktiven eller får gehör för vad verksamheten kräver.

Inom en sådan större organisation varierar kunskapen bland chefer och andra beslutande om den egna verksamheten kraftigt. Förenklat kan man tala om fyra olika typer av chefer. Den första är de som vet att de vet. Sådana chefer befinner sig vanligen närmast verksamheten och är trygga och kompetenta i sitt styrande. Den andra är de som inte vet att de vet. Dessa tenderar att bli onödigt ödmjuka och tillbakadragna i sin osäkerhet men i gengäld lyssnande och bra på att hämta in information. Den tredje är de som vet att de inte vet, vilka som regel blir utmärkta chefer, då de låter sin egen brist kompenseras av andra medarbetares kompetens. Den fjärde typen är de som inte vet att de inte vet – men som ändå tror sig veta.

I en organisation med flera nivåer riskerar den fjärde typen att dominera. Ju längre bort från verksamheten, desto mindre vet man om den. Administrativa kanslier, som primärt skall vara servicegivare till verksamhetens utförare, blir i själva verket reglerande, dominerande och beslutande. Specialister inom ekonomi, fastighet, IT, kansli, inköp och kommunikation genomför förändringar för en verksamhet, som man inte känner på basnivån där gudstjänsterna firas, diakonin lever och all övrig verksamhet drivs. När pastoraten blir större för att inte säga gigantiska i ett ekumeniskt och kyrkohistoriskt perspektiv, blir sedan de övergripande systemen fler och utrymmet för lokal variation allt mindre.

Inom en organisation som Svenska kyrkan, för här bör vi nog tala om kyrkan som organisation, blir detta på sikt förödande. På den lokala nivån, som på många håll i dag inte ens bär namnet församling, förloras initiativkraft, självständighet och lokal beslutsrätt. Rakt genom hela den svenskyrkliga organisationen finns idag en osäkerhet kring mandat och en ökande konformism blir tydlig.

Till kyrkans organisatoriska identitet har intill de senaste åren hört den decentraliserade och lokala strukturen med närhet mellan beslut och utförande. Lokalt firas gudstjänst, lokalt utövas diakonin, lokalt undervisas det och bedrivs mission. Och lokalt möts teologi och verklighet, men i en kyrka alltmer präglad av en koncernstruktur får den pastorala reflektionen minskat utrymme, då kanslierna sällan har den kompetensen. Därtill befinner de sig alltför långt från verksamhetens egentliga syfte. De som inte vet att de inte vet men tror sig veta dominerar genom att styra, besluta och planera påbud uppifrån och ned. För golvet medarbetare ter sig mycket därför obegripligt och omotiverat och leder till uppgivenhet för att inte säga förtvivlan.

Om kyrkans organisation domineras av kanslier och administration, vars syfte visserligen är att vara stödjande men i praktiken blir beslutande, förlorar den såväl sin identitet som inspiration. I stället flyttas fokus från den lokala verksamhetens närhet, flexibilitet och anpassningsförmåga till gemensamma foldrar, bokningssystem och ökande standardisering av allt från toalettpapper till gudstjänsttagendor för att ta ett exempel från ett större pastorat.

De allt starkare kanslierna och den ökande centraliseringen medför även att kyrkan professionaliseras. Funktioner blir, som i de flesta koncerner, viktigare än personer. Att det finns ca 60 kommunikatörer på Kyrkans hus i Uppsala är ett symptom på, hur koncerntänkandet alltmer genomsyrar Svenska kyrkan, som snarare synes vilja kommunicera sin organisation och verksamhet för att motivera sin existens, än att evangelisera och göra Jesus Kristus känd och bekänd, trodd och älskad. Men inte minst inom kyrkan är de personliga mötena med dess anknytningar viktiga. Förtroenden byggs mellan människor, mellan kyrkoherden och gudstjänstdeltagaren, prästen och konfirmanden, diakonen och konfidenten, gudstjänstfiraren och den som förhåller sig likgiltigt till kristen tro.

Inom en alltför stor organisation blir situationen lätt den, att de som har makten inte kan verksamheten, medan de som kan verksamheten inte har makten. Protesterna inför ett sådant påstående lär komma som ett brev på posten (som enligt uppgifter i dagspressen inte längre självklart kommer fram i tid som en följd av omorganisationer). Problemet är dock inte i första hand att de som har makten inte kan verksamheten. Problemet är oförmågan att lyssna för att reagera lyhört på synpunkter och direkta protester. Exempel på sådan brist på lyhörd respekt inom kyrkan finns att hämta från debatter i såväl Kyrkans Tidning som dagspress. Röster från lokalt väl insatta förtroendevalda, lokala arbetsledare, personal och andra engagerade avfärdas raljant och mer eller mindre von oben. Många exempel såväl från riks- som från de stora pastoratens nivåer vittnar även om risken för ökande maktmissbruk, vilket inte behöver vara medvetet utan mer är en följd av det stora avståndet mellan de styrande och de utförande.

Närheten måste återerövas, församlingarna återfå sin beslutsrätt och de största pastoraten delas, så att en kyrkoherde åter blir en verklig herde för sin hjord, för sökande, längtande, bedjande, gudstjänstfirande människor.