

LUND UNIVERSITY

Organisera med känsla

En fallstudie av hur en intern organisation inom svenska kyrkan, och dess problem, kan förstås.

Åsa Magdalena Rydhard

Abstract

Titel: Organisera Med Känsla. En fallstudie av hur en intern organisation inom svenska kyrkan, och dess problem, kan förstås.

Författare: Åsa Magdalena Rydhard

Svenska Kyrkan, är en stor religiös rörelse i Sverige men utgör också en stor organisatorisk enhet med ca 25000 anställda. Trots detta har inte mycket intresse ägnats åt att studera hur man kan förstå kyrkan som organisation och arbetsplats, samt vilka utmaningar den som arbetar med att styra och leda denna ställs inför. Hantering av känslor utgör en stor del av kyrkans profession, som en tjänst riktad till församlingar och omgivande samhälle. Denna uppsats frågar sig snarare vilket utrymme känslor har inom kyrkans interna organisation och hur kan man förstå dessa känslors betydelse.

Syftet med denna mastersuppsats är att med ett kulturanalytiskt perspektiv utreda en kyrklig organisations karaktär som arbetsplats, med fokus på de känslor som uppstått i samband med att en ny organisationsplan införts. Den ämnar ge ett bidrag till managementforskning runt vad det innebär att styra och leda den här specifika typen av organisation.

Uppsatsens forskningsfrågor är: Hur kan man förstå de starka känslor som kom till uttryck i organisationens dagliga liv på grund av organisationsplanen? Vilka var problemen med den nya organisationsplanen? Hur kan man förstå orsaken till dessa problem? Hur kan man förstå organisationsplanens roll i organisationen? Vilka konsekvenser har förståelsen av denna organisations specifika karaktär för arbetet med att organisera och leda densamma?

Studien är avgränsad till att gälla den interna verksamhetens situation inom en svenskkyrklig organisation. Denna organisation bestod av ca 70 anställda fördelade på ca 12 mindre arbetsplatser. Insamling och analys av material har skett med hjälp av etnografisk metod.

Utgångspunkten för uppsatsen är att organisationen är formad och definierad av deltagarna själva i form av ett socialt nätverk, som får sin egen karaktär eftersom det konstruerar sin egen specifika verklighet. Då individens berättelser förmedlar viktiga sanningar om gruppens föreställningar om livet har arbetet med att analysera och förstå prat varit vitalt

för förståelsen av organisationens värderingar, sammanhang och meningsskapande. En viktig nyckel till förståelsen av vad som menas är att förstå de känslor som är inbäddade i arbetsgruppens relationer och individens uttryck. Samtal och observationer, ofta i kombination, har varit viktiga hörnstenar vid insamlingen av materialet.

Uppsatsen sluter sig till att:

- Känslor är socialt konstruerade och behöver förstås utifrån sitt sammanhang. De utgör också viktig tillgång i organisationen som indikatorer på kunskap och är viktig att respektera och visa hänsyn.
- Den studerade kyrkliga organisationen utgör ett emotionellt nätverk med en gestaltande verksamhet som verkar likt en metafor för sina medlemmar men också för samhället i stort.
- Organisationens unika karaktär som emotionellt nätverk är viktigt att ta hänsyn till i arbetet med management. Det påverkar valet av metoder i arbetet med organisationsutveckling, ledarskap och kommunikation.
- En organisationsplan inte kan förstås som en instruktion eller karta utan bör förstås som en metafor för organisationen och behöver därför konstrueras i enlighet med organisationens värderingar, vanor och världsbild.

Uppsatsen visar inte bara på etnografins möjligheter att bidra till kunskap om hur management bör bedrivas, den utvecklar också de utmaningar etnografen möter och hur ett konstruktivt arbete kan underlättas.

Nyckelord: Organisation; Svenska Kyrkan; Känslor; Metafor; Management; Etnografisk studie; emotionell; organisationsbeteende.

Keywords: Organization; Swedish States Church; Emotions; Metaphor; Management; Ethnographic study; emotional; organizational behavior.

Tack

Det arbete som läsaren håller I sin hand hade inte varit möjligt att genomföra om inte den organisation jag kallar verksamhetskyrkan hade släppt in mig i sin värld och jag står i stor tacksamhetsskuld till dem. Ni vet själva vilka ni är, så ta emot mitt stora tack! Jag vill också tacka för det stöd jag fått från mina handledare Tom och Jessica, som agerat påhejare, kunskapsstöd och bollplank. Minst lika viktig har varit ventil för frustration och glada tillrop i form av min studentkollega Eva Lijuan Guan och naturligtvis min vän Kjell som både gett mig utrymme och hjälp med en del av mina diagram. AnnHelen Sund var vänlig nog att offra av sin värdefulla tid för att korrekturläsa uppsatsen och ge goda kommentarer. Sist men inte minst: Att göra ett arbete av det här slaget, med fältarbete och en utdragen skrivprocess, kräver tid och engagemang, vilket är påfrestande för nära och kära. Ellen, Cissi, Chenita och alla ni andra som blivit negligerade... Tack att ni står ut! ☺

Lund, 27:e Maj 2010

Åsa Magdalena Rydhard

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| Abstract | i |
| Tack | iii |
| Figurförteckning | vi |
| 1. Introduktion | 1 |
| 1.1 Bakgrund och problemformulering | 1 |
| 1.2 Tidigare forskning | 2 |
| 1.3 Syfte | 3 |
| 1.4 Forskningsfrågor | 3 |
| 1.5 Avgränsning | 3 |
| 2. Material och Metod | 4 |
| 2.1 Material | 4 |
| 2.2 Organisationen som social konstruktion | 4 |
| 2.3 Observationer och intervjuer | 5 |
| 2.5 Tolka och överföra | 7 |
| 2.6 Forskarrollen och att arbeta med förtroende | 9 |
| 3. Uppsatsens disposition | 10 |
| 4. Organisera med känsla | 11 |
| 4.1 Tjänsteproducerande organisation | 11 |
| 4.1.1 Processbaserad matrisorganisation | 14 |
| 4.1.2 Organisationell stumhet | 17 |
| 4.1.3 En splittrad tid | 19 |
| 4.2 Delaktig och tillhörig | 20 |
| 4.2.1 Styrkan i gemenskapen | 21 |
| 4.2.2 Gestaltande organisation | 29 |
| 4.2.3 Med hjärtat i verksamheten | 37 |
| 4.2.4 Det emotionella nätverket | 41 |
| 4.3 När kartan inte stämmer | 43 |
| 4.3.1 Strukturella problem | 44 |
| 4.3.2 Motstridiga värderingar | 45 |
| 4.3.3 Skilda världar | 46 |
| 4.4 Organisera med känsla | 49 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4.1 Ett socialt kompetent ledarskap..... | 49 |
| 5. Avslutning | 53 |
| 5.1 Sammanfattning av resultat och slutsatser | 53 |
| 5.2 Etnografens uppdrag..... | 55 |
| 5.3 Framtida forskning..... | 57 |
| Litteraturlista | 59 |

Figurförteckning

Figur 1.....s. 23

Figur 2.....s. 27

Figur 3.....s. 32

Figur 4.....s. 40

Figur 5.....s. 42

Figur 6.....s. 43

Figur 7.....s. 46

1. Introduktion

1.1 Bakgrund och problemformulering

Svenska Kyrkan, med 72,9 % av befolkningen som medlemmar, utgör Sveriges största religiösa rörelse, men är också en stor organisatorisk enhet som rymmer ca 25000 anställda - präster, diakoner, musiker, pedagoger, vaktmästare, ungdomsledare, servicepersonal etc. - fördelade på 1800 arbetsplatser. Denna organisatoriska enhet är den instans dit stora delar av Sveriges befolkning vänder sig för att få hjälp med dop, begravningar, bröllop och konfirmation. Som exempel kan nämnas att år 2008 utförde kyrkan 85% av Sveriges alla begravningar, döpte 59% av alla nyfödda och svarade för 44 % av alla vigslar.¹ Utöver detta, vill man i sin verksamhet också samla sina medlemmar till gudstjänst och undervisning, samt hjälpa människor som befinner sig i socialt utsatta situationer genom att bedriva diakoni.

Att detta medför en omfattande organisatorisk utmaning, reflekteras det sällan över, då det interna arbetet oftast utförs i det fördolda. En bidragande orsak är också att organisationen ofta framstår som en avgränsad kultur med specifika uttryck. Prästernas svarta och diakonernas gröna skjortor med sina vita "frimärken" bryter av från vanliga människors klädsel, de speciella byggnaderna med torn och kyrkklockor manar till samlingar avskilda från det omgivande samhället och man använder ett språk präglat av den religiösa världsbilden. Allt detta samlat gör att organisationen framstår mer som en lite mystisk och annorlunda plats - dit man vänder sig för riter och ritualer - än en professionell arbetsplats. På denna arbetsplats står det professionella arbetet med känslor i fokus; att möta människor i glädje och sorg.

Min erfarenhet som teolog och kyrklig ledare och kulturanalytiker har dock gjort mig intresserad av hur man kan förstå kyrkan som organisation och arbetsplats, samt vilka utmaningar den som arbetar med att styra och leda denna ställs inför. Jag kontaktade därför en av svenska kyrkans lokala chefer och erbjuda mina tjänster till en kyrkoherde som visade sig vara full av entusiasm:

"Jag vet precis vad du kan göra! Du kan ta reda på hur det är att arbeta i en tvådelad organisation!!!" Det är med lättnad jag hör svaret på min enkla

¹ Svenska Kyrkans hemsida 9/4 2010. <http://www.svenskakyrkan.se/default.aspx?di=22146&refdi=22147>

förfrågan om det finns något projekt för mig att arbeta med under några höstmånader. Kyrkoherdens upprymda röst fortsätter ”vi införde en ny organisation förra året men det verkar som att inte alla tycker om den, det är lite gnäll... du kunde ta reda på hur det är att arbeta här...”

På ett senare möte introducerades jag närmare i situationen: Sedan länge hade man i organisationen känt det som att man inte arbetar tillsammans, att de olika arbetsplatserna drogr åt var sitt håll och att det var problem med samarbetet över gränserna. Man bestämde sig därför för att införa en ny organisationsplan, för att stärka fokuseringen på det gemensamma arbetet. En tid senare hade det dock blivit allt mer tydligt att introduktionen av den nya organisationen inte gått helt smärtfritt och det har varit en hel del gnäll och gruff, mest runt de nya processgrupperna: ”Varför tycker de inte om processerna?” frågade min uppdragsgivare förtvivlat.

Här fanns en intressant frågeställning som en ingång för min forskning. Kyrkan utgör en organisation sysselsatt med att hantera, rama in, kontrollera och väcka känslor från glädje och upprymdhet till sorg och skuld. Hantering av känslor utgör en stor del av dess verksamhet och profession, som en tjänst riktad till församlingsbor och omgivande samhälle. När jag fick höra berättelser om ”gruff och gnäll” och noterade kyrkoherdens känslor inför det, började jag undra vilket utrymme känslor har inom kyrkans interna organisation och hur kan man förstå dessa känslors betydelse.

Jag tog mig intresserat an uppdraget och det visade sig snart att det som lite vårdslöst benämndes ”gruff och gnäll”, hade en stor betydelse och var uttryck för starka känslor kopplade till den nyligen introducerade organisationsplanen.

1.2 Tidigare forskning

Innan jag drog upp riktlinjer för mitt arbete, var det intressant att se vad som gjorts på detta område tidigare. Det blev då tydligt att man på flera håll inte hade lika lätt att dela insikten i att den interna kyrkliga organisationen behöver utredas. Så inte heller inom akademien: ”De är ju organiserade på religion!” hojtar min handledare övertygat i telefonen när jag berättar om mitt uppdrag att göra en organisationsanalys av en intern kyrklig organisation. Tydligen betyder det att inget mer finns att säga om hur kyrkan organiserar sig, vilket också bekräftades i mitt sökande efter studier angående kyrkliga organisationer, då utfallet blev tunnsått. Handlar det om kyrka handlar det om verksamhetsutveckling utåt (”hur

locka fler”) eller ledarskap (”hur formerna styrkorna”), oftast utifrån perspektivet att vara en karismatisk gemenskap. ”Affärlivets ledarskap är ju också ofta karismatiskt, så på något sätt är det ju lika”, som min handledare påpekade. Den humanistiska religionsvetenskapen (Rothstein 1999) intresserar sig främst för att tolka och beskriva religionernas kulturella och sociala förutsättningar, vilken roll religionen spelar för individen och i samhället. Inom det religionssociologiska fältet studerar man gärna de kristna gemenskaperna som just gemenskaper, mer eller mindre öppna för det omgivande samhället. Man ser på kyrkliga rörelser ur medlemmarnas synvinkel och ur deras samhällsfunktion och intresserar sig därigenom för deras funktion som en gemenskap, mer eller mindre öppen för samhället där den enskilde medlemmen formas som tillhörig.

Den forskning som kan relateras till svenska kyrkans eget forskningsråd visar samma mönster. Där hittar jag arbeten om ledarskap (Tro och tanke 1997:6), samt forskning i kvalitet i tjänste- produktionen (Pettersson 2000). En avhandling om Flemingsbergskyrkan (Ideström 2009), behandlar ecklesiologi. Några arbeten som studerar svenska kyrkans interna organisation och arbetsplatsmiljö med fokus på personalens erfarenheter finner jag inte, vilket naturligtvis ytterligare späder på mitt intresse för en fördjupning i det ämne som följer.

1.3 Syfte

Syftet med denna mastersuppsats är att med ett kulturanalytiskt perspektiv utreda en kyrklig organisations karaktär som arbetsplats, med fokus på de känslor som uppstått i samband med att en ny organisationsplan införts. Den ämnar ge ett bidrag till management-forskning runt vad det innebär att styra och leda den här specifika typen av organisation.

1.4 Forskningsfrågor

Hur kan man förstå de starka känslor som kom till uttryck i organisationens dagliga liv på grund av organisationsplanen? Vilka var problemen med den nya organisationsplanen? Hur kan man förstå orsaken till dessa problem? Hur kan man förstå organisationsplanens roll i organisationen? Vilka konsekvenser har förståelsen av denna organisations specifika karaktär för arbetet med att organisera och leda densamma?

1.5 Avgränsning

Studien avgränsas till att gälla den interna verksamhetens situation inom en svenskkyrklig organisation. Denna organisation består av ca 70 anställda fördelade på ca 12 mindre

arbetsplatser. Utåtriktad verksamhet och mötet med församlingsbor kommer endast att behandlas för att ge en förståelse av organisationens karaktär. Likaså har studien bortsett från organisationens politiska och nationella organisation, då fokus i denna studie är den interna organisationen. För att respektera och skydda mina informanter har jag valt att benämna den studerade svenskkyrkliga organisationen Verksamhetskyrkan.

2. Material och Metod

2.1 Material

Uppsatsen grundar sig på intervjuer, samtal och observationer gjorda under en fältstudie, där jag delade Verksamhetskyrkans liv under 3 månader. Materialet består av berättelser, både direkta och indirekta, som berör organisationens livsvillkor på olika sätt. Det handlar om fragment och korta glimtar av en oftast dold verklighet, och är inte omfattande till sin mängd. Detta behövs dock inte, enligt Tjora (2006, s. 445 – 446), för en välgrundad förståelse av en situations innebörd. Vad som behövs är istället *rätt* information, vilket innebär att effektiviteten som forskare delvis baseras förmågan att samla meningsfulla data under relativt kort tidsperiod. Det är alltså en fråga om val av kvalitativ metod.

2.2 Organisationen som social konstruktion

En organisation likställs ofta med en organisationsplan, en verklighet lätt att objektivt formulera. Den tycks existera, menar Czarniawska (1993, s. 8 – 11), utan de invånare som förväntas fylla den, som en sorts objektiv verklighet. Den uppfattas som ett slags föreskrivande instruktion, en karta, med makt att styra över sina invånare och ställa saker i rätt ordning. Managementlitteratur är fylld av sådana beskrivningar av principer för hur man applicerar rätt organisation på den verksamhet man har att leda och där.

Utifrån ett organisationsteoretiskt perspektiv är dock många forskare eniga om att en organisation omfattar ett socialt kollektiv (Miller 2006). Utifrån detta kollektivs koordinerade aktiviteter skapas en organisationell struktur, vilken gör det möjligt att samarbeta internt men också externt. Sammanhanget, i det här fallet organisationen, formas och definieras av deltagarna själva, menar Czarniawska (1993), och deras handlingar blir därför intressanta att studera.

Bourdieu menar i sin teori om *habitus*, att en grupp:s samhörighet, uttryckt genom stilmärkörer och engagemang, utvecklas inom ramarna för en strukturerande struktur.

Varje socialt nätverk får sin egen karaktär och är möjligt att skilja från ett annat, eftersom det konstruerar sin egen specifika verklighet. Det handlar dock inte enbart om tillhörighet, utan också om delaktighet, där individen genom sitt agerande bidrar till att forma det sociala nätverk man tillhör. Utifrån förståelsen att en organisation genom sin verksamhet gestaltar berättelsen om sig själv, visar Goffman (1990) hur man kan tolka samspelet i en sådan verksamhet som ett drama, där det som gestaltas är den egna självbilden, världsbilden och uppdraget. På så vis blir det tydligt hur medlemmarna i en organisation utför arbete både offentligt, *front-stage*, och privat, *back-stage*, att olika organisationella arenor ställer olika krav, och att uttryck som kläder, språk och känslor är kontextuellt formade utifrån situationens omständigheter och gemenskapens strukturerande struktur.

2.3 Observationer och intervjuer

Frågan är vilka metoder som lämpar sig bäst för att studera uttrycken för en organisations dagliga liv? De där småsakerna som bara händer, nästan utan att man tänker på det som samtal i förbifarten och oannonserade besök som oväntat skakar om? Att studera det dagliga livets villkor och känslouttryck är inte en enkel sak, och att som sportreportern fråga: "Hur känns det?" är inte speciellt effektivt. Livet är ständigt pågående, det reflekteras sällan. Känslouttryck finns där, eller inte, de planeras inte.

Czarniawska (1993) menar att de vardagliga samtal som förs i en organisation ger nycklar till i vilken grad olika medlemmar är delaktiga i den gemensamma ordningen eftersom det utgör "a type of social action which uses language in intentional acts of communication" (s. 19). Att samtala och dela individers berättelser om deras dagliga liv ger därför viktiga ingångar till förståelsen av en gemenskaps livsvillkor. Mohl (1997) har visat hur individer genom historier, dagligt tal, berättelser och handling försöker balansera mellan den individuella och den sociala identiteten, och därigenom demonstrerar sin kunskap om gemenskapens förhållanden:

Stories do not stipulate norms, they investigate actions and re-actions; and actions are not performed according to the "norms" of what is acceptable, but rather the acceptable, the socially possible, is continuously being invented and reinvented through peoples' doings and others' interpretations of those doings. (Mohl 1997, s. 192)

I denna förståelse av normer fungerar dessa inte så mycket som något som styr livet, utan mer som ett verktyg för att förstå det som sker. Det betyder att normer formas och omformas genom ett samspel mellan handling och tolkning. Här finns en koppling till *habitus* och dess strukturerande struktur, och berättelsen blir ett sätt för individen att sammanfoga sina erfarenheter till förståeliga sammanhang och kommunicera dem till andra. Genom berättelsen bjuds så åhöraren in att dela de erfarenheter som berättaren gjort vilket betyder, menar Sandelands och Boudens (2000), att berättelser "are objects that represent universal human feelings and forms of life. By studying these objects we come to understand and know these feelings and forms." (s. 56).

En delad berättelse är en delad världsbild, då den kommunicerar vilka som är innanför och utanför, vad som går an och inte liksom förväntningar på hur verksamheten bör fungera. Prat kan därför förstås, menar Sunderland (2007), som "a dynamic system that reflects, perpetuates, and creates social, not merely cognitive, action" (s. 179). En gemenskaps liv och berättelse förutsätter varandra och för att förstå det ena måste vi förstå det andra, menar Lee (2006, s. 79 – 83), eftersom man genom att dela livet med en människa vinner förståelse för hur livsvillkoren formar tanke och handling. Då människors dagliga liv och rörelser är en följd av deras intentioner kan man genom att följa dem dela deras synfält och förståelse av skeenden, tankar och insikter.

Samtal och observationer, ofta i kombination, har varit viktiga hörnstenar i insamlandet av material. För att lyckas med detta har jag i mitt fältarbete utfört observationer som aktiv deltagare i det dagliga livet. Jag har försökt smälta in och levt vid sida vid sida med dem jag studerat, för att höra, se, känna och förstå men också för att få människor bekväma och villiga att prata. Detta är omöjligt genom att enbart stå vid sidan om, som en distanserad observatör. I mitt fältarbete har jag rört mig inom organisationen, tagit del av gemensamma möten, delat kaffestunder och gått på lunch. Jag har också bjudit in mig själv som observatör på möten för lokala arbetsplatser och olika yrkesgrupper.

På grund av den studerade organisationens slutna karaktär har det inte alltid varit möjligt att som forskare bli insläppt i olika sammanhang, inte ens alltid i småpratet runt kaffebryggaren! Organisationens storlek har också gjort det svårt att vara fysiskt närvarande vid "rätt" tillfälle. Om det alls är möjligt att i förväg veta var nästa "rätta" tillfälle ska inträffa. Jag har därför haft stor hjälp av Czarniawska's (1998) metod att använda intervjuer som en variant på deltagande observation. Då jag fått del av inte bara en

beskrivning av något som hänt, utan dessutom ett skeende som informanten anser vara viktigt nog att förmedla, samt dennes reflektion och känslor runt det skedd. För att inte styra informanterna och istället skapa en intim atmosfär som gör det möjligt att dela viktiga berättelser om det dagliga livet i organisationen, har jag gjort mitt bästa för att försöka tona ned karaktären av intervju, vilket också Mohl (1997) menar är en givande metod. Många samtal har visserligen ändå varit planerade och bokade intervjuer, på grund av bristen på tid och nödvändigheten av att sitta ostört. Men jag också har försökt fånga de möjligheter till samtal som tillfälligtvis uppstått och försökt uppmuntra till samtal när individer själva valt att öppna sig. Intervjuerna har därför inte utgått från specificerade frågescheman och kan benämnas semistrukturerade. Jag har försökt uppmuntra och stimulera informantens egna tankar, associationer och personliga uttryck och intervjuerna har därför varit beroende av min förmåga till improvisation. Till exempel har jag frågat om hur beslut fattas, hur annonser beställs och konteras och vad man gör i olika grupper och sammanhang. Däremot har jag undvikit att fråga om vad de känner för, eller vad de anser, om olika sammanhang. I samtalen har ibland nya insikter väckts - som förvånat och ibland verkat befriande, kanske framförallt för informanten - i interaktionen oss emellan, vilket Davies (2008, s. 108 - 109) menar är ett naturligt resultat av ett samtal som snarast kan uppfattas som en process av kunskapsskapande.

2.5 Tolka och överföra

Förr eller senare behöver det insamlade forskningsmaterialet tolkas, analyseras och ordnas till en läsbar text, samtidigt som erfarenheterna från fältet porträtteras trovärdigt. En process tar sin början där innebörden av anteckningar och erfarenheter ifrågasätts.

En orsak till den här svårigheten är att tal är mer än ord; det är också kopplat till kroppsspråk, intonationer, uttalade betydelser och så vidare. Tal är svårt att tolka, menar Davies (2008, s. 125), eftersom man behöver förstå vad som menas och inte enbart vad som sagts. Olika former av kulturellt betingade icke-verbala uttryck behöver övervägas, eftersom de är "facilitated by a shared knowledge of normative rules, values and belief systems" (Labaree 2002, s. 105). Ett litet ord som "ja" kan betyda helt olika saker beroende på hur det framförs och i vilken kontext det sägs.

En viktig nyckel till förståelsen av vad som menas är att förstå de känslor som är inbäddade i arbetsgruppens relationer och individens uttryck, menar Boudens och Sandelands (2000), eftersom "study of feelings at work calls attention to the social

dimensions of feeling, and particularly calls attention to the forms of the person's involvement in the group" (s. 52). I samtal med individer om deras arbete, beskrivs eller förklaras dock sällan en känsla. Vanligare är att en upplevd känsla illustreras med hjälp av en berättelse som får exemplifiera den känsla man talar om. Individens berättelser förmedlar viktiga sanningar om gruppens föreställningar om livet och oavsett om berättelsen rymmer tillförlitlighet i detaljer, så exemplifieras ändå en känsla som åhöraren kan känna igen som sann (s. 48 – 60). Att analysera och förstå prat är därför vitalt för förståelsen av en kulturs värderingar, sammanhang och meningsskapande. Att förstå vad berättaren menar, inte bara vad som sägs, utgör en viktig del av arbetet med att upptäcka det socialt producerade kulturella bagage som vardagligt prat är fullt av, menar Sunderland (2007, s.182 – 185).

Berättelser är fulla av känslor och bildspråk, ibland används en berättelse för att förklara en känsla, alltid framförs en berättelse *med* känsla. Användandet av metaforer är en viktig del av berättandet, påpekar Czarniawska (1993, s. 19 – 25). Metaforer hjälper oss att berätta om hur saker och skeenden *är*, genom att överföra kunskap genom bilder som förmedlar kunskap om en verklighet genom att referera till en annan. Fältets metaforer är viktiga att förstå, menar Czarniawska (1993), då de kan användas som verktyg för att jämföra och analysera olika organisationer eftersom "they are symbolic expressions of instrumental schemes, thus merging the symbolic and the practical into a single order" (s. 22). Genom att studera fältets metaforer kan vi lära oss mycket om vilka värderingar utan att behöva ställa frågor som ingen ändå har svaret på.

Den enklaste formen av metaforer, menar Lakoff (1990), är de strukturella metaforer som förklarar ett koncept genom att använda sig av ett annat som exempelvis i uttrycket "du är som en ros". De olika sätt metaforer används på i dagligt språk visar dock att metaforer "organizes a whole system of concepts with respect to one another" (s. 14). Detta gäller även så kallade metonymer, vilka använder "one entity to refer to another that is related to it" (s. 37) och på så vis hjälper oss att förstå en sak genom dess relationer till något annat. Ex. "Kyrkan har inte kommit än", (= en representant från kyrkan har ännu inte kommit), visar hur en präst förstås utifrån det sammanhang hon är en del av.

Återigen har jag i förståelsen av metaforer en fördel så som insatt och delvis delaktig, i den studerade organisationens kultur, samtidigt som det naturligtvis är en risk att min förförståelse hindrar en djupare innebörd i det observerade. För att skydda mina

informanter, och i möjligaste mån försöka bevara deras förtroende för mig, har jag valt att maskera vissa detaljer som namn och yrkestillhörighet. De beskrivna situationerna och uttalandena är dock autentiska och tolkade utifrån den rådande situationen i den studerade organisationen.

2.6 Forskarrollen och att arbeta med förtroende

Det har varit viktigt att tänka igenom min egen roll som forskare och intervjuare i mötet med informanter. Lika mycket som jag studerat och tolkat, har min person och den jag är, blivit observerad och tolkad inom de tolkningsramar som funnits till hands. Jag har tilldelats en mängd roller - spion, informatör, medlare, överlöpare, påhejare, kollega och konfident - men de har alla haft sin rot i det orubbliga faktumet att även om jag rört mig på insidan, så har jag uppfattats som något främmande, en *outsider*. Att som forskare vara varken utanför eller innanför en gemenskaps gränser, utan snarare mitt emellan, är vanligt. Labaree (2002) påpekar att "the researcher's social location and knowledge's is 'always located somewhere', yet continuously moving back and forth between the positional boundaries of insiderness and outsiderness." (s. 102). Det betyder, menar Labaree (2002, s. 100 - 111), att forskaren hela tiden behöver begrunda sin aktuella position och eventuella etiska och metodiska dilemman kopplade till den. Min egen bakgrund som teolog och ledare inom en kyrklig organisation, placerad i samma geografiska område som den studerade organisationen, ger mig som forskare fördelar. Jag är bekant med en del människor, liksom med var och hur jag ska få tag på information och har en grundläggande förståelse för den specifika kulturen. Härigenom har jag en unik möjlighet som forskare, menar Labaree (2002, s. 102 – 106). Att delvis vara en del av det studerade sammanhanget underlättar, då det öppnar dörrar och tryggar en grundförståelse av sammanhang. Kunskap som vanligtvis kräver en period av deltagande observationer innan det är möjligt att börja ställa frågor och föra samtal. Vid användandet av auto – etnografiskt material har det dock varit viktigt att jag noga reflekterat över, på vilket sätt det jag observerat färgats och tolkats av mig som person, utifrån de erfarenheter jag gjort tidigare. Det finns en risk, vilket Davies (2008, s. 119 – 120) också påpekar, att jag utifrån min förförståelse trots att jag helt förstått informanternas perspektiv. Det är därför viktigt att problematisera egna reaktioner genom att ifrågasätta och problematisera.

Hur påverkades jag av mina informanternas förutfattade meningar om mig och min forskning? Att en del av informanterna kände mig sedan tidigare betydde i detta

sammanhang att några uppfattade mig som en person med hög status och inflytande, medan andra inte uppfattade mig som en ”riktig” forskare. Detta ledde till maktspel i olika former under fältarbetsprocessen, ibland mot mig direkt och ibland mot mig som representant för något annat. Som resultat av detta var vissa överdrivet hjälpsamma medan andra inte alls var det. Osynliggöranden och förminskningar av mig och mitt arbete var också vanligt, främst genom att mitt arbete ignorerades men också genom att det benämndes som ”uppsatsskrivande” då man också gärna påpekade att det utfördes gratis av mig som student. Till detta kom naturligtvis de vanliga maktrelationer man bör beakta, kopplade till min ålder, kön och yrke vilket, som Davies (2008, s.120) också påpekar, kan underminera resultaten av samtal och intervjuer då det påverkar hur man behandlas och vilken sorts svar informanterna ger. Olika yrkesgrupper i organisationens hierarki, uppfattade också mig och min roll olika, vilket speglades i hur man valde att formulera sig genom berättelser eller kanske tystnad, vilken naturligtvis också förmedlar en berättelse. En medvetenhet om detta spel baserat på status, samt hur detta spel påverkar kommunikationen mellan individer, är viktigt för förståelsen av observationer och intervjuer. Den utgjorde också en viktig nyckel till möjligheten av att bygga förtroende med olika typer av informanter, då förtroende inte är något man kan ta sig; det är beroende av status och makt och hur andra väljer att tolka dig.

3. Uppsatsens disposition

Hur lägger man upp arbetet med att förstå en organisations karaktär och känslouttryckens betydelse? Eftersom känslor är kontextuella och situationsbundna behöver de förstås som en del av sitt sammanhang. Beskrivningen av arbetets gång och de slutsatser jag kom fram till sker i uppsatsens kapitel 4 och går steg för steg igenom organisationens förhållanden och hur man utifrån det kan förstå känslor och problem i relation till organisationsplanen: I inledande avsnitt 4.1 presenteras hur organisationsplanen kom till, dess utseende och funktionalitet. Den komplicerade situationen orsakade problem, vilka tog sig uttryck i form av sårade känslor och förvirring, liksom ett diffust motstånd mot organisationsplanen. Detta gör att det i nästa avsnitt, 4.2, blir nödvändigt att närmare beskriva organisationens specifika karaktär och hur känslouttrycken kan förstås. Det visar sig att det som inledningsvis benämns som ”gruff och gnäll” handlar om starka känslouttryck och att dessa känslor kan förstås som viktiga nycklar till kunskap om organisationen. Tydligt blir också att man i arbetet med den nya organisationsplanen bortsett från viktiga aspekter av

den egna organisationens livsvillkor. I avslutande avsnitt 4.3 görs därför en fördjupad analys av problematiken, vilket visar att organisationen och organisationsplanen kan sägas ligga i konflikt med varandra. Detta fördjupar ytterligare förståelsen av känslornas betydelse som en del av organisationens specifika karaktär och i avsnitt 4.4 utvecklas denna kunskaps konsekvenser för ledarskap och organisationsutveckling inom en sådan organisation. Avslutande kapitel 5 innehåller en sammanfattande diskussion och förslag på framtida forskning.

4. Organisera med känsla

Innan jag i det första avsnittet börjar med att försöka beskriva situationen som uppstått runt den nya organisationsplanen, vill jag påminna om att det hittills inte ägnats mycket intresse för svenska kyrkans interna organisation. Trots detta stod jag inför uppdraget att utreda en kyrklig organisation - och det var de själva som bett mig komma. Vid ett inledande besök på kyrkoherdens kontor blev jag tilldelad ett dokument innehållande verksamhetens motiv, verksamhetsplan samt den nya organisationsplanen. Kyrkoherden var märkbart nöjd med det man åstadkommit, liksom att arbetet genomförts gemensamt i organisationen. Med detta dokument som utgångspunkt gav jag mig så in i arbetet med att möta och förstå verksamhetskyrkans interna organisation och de upprörda känslorna runt den nya organisationen. Det blev snart uppenbart att bara för att man gemensamt tagit fram en organisationsplan, garanterar det inte att man väljer att se sig själv som en organisation.

4.1 Tjänsteproducerande organisation

”Vi är ju ingen organisation!” Upprört vänder sig mannen direkt till mig under en informationsstund, där jag presenterar det projekt och fältarbete som jag fått i uppdrag att genomföra. Vad kan jag säga? Tydligt är det något med ordet organisation som gör att han inte klarar av att applicera det på den arbetsplats han tillhör, vad det är kan jag bara gissa. Jag väljer att inte ta strid genom att helt enkelt utgå från faktum. ”Oavsett vad ni är - en gemenskap, en kommunitet eller en organism av något slag - så har ni ju ändå en organisation... och att ni har en processbaserad matrisorganisation, det står ju i er egen verksamhetsdokumentation...”. Mitt svar hänger i luften några sekunder innan alla de övriga i rummet brister ut i skratt.

Närhelst människor samlas utkristallieras genom deras gemensamma aktiviteter en livsstil och oavsett vilken typ av gemenskap de är, så måste dessa aktiviteter samordnas, det vill säga organiseras. Detta gäller i högsta grad också verksamhetskyrkan: Även om man utgör en grupp som på många sätt ställer sig främmande till de termer som används inom management, är man extremt organiserade i en organisation som ska samarbeta både lokalt, nationellt och politiskt. Ändå tyder det förlösande skrattet på att situationen var laddad, kanske inför tanken på en studie av deras sammanhang. ”Det känns olustigt att ha någon som lyssnar och antecknar”, som en medarbetare uttryckte det. Rent konkret nämndes dock svårigheten med att se sig själv som en organisation – och indirekt ett avvisande av att bli ihopkopplad med den sorts arbete, som denne man förknippar med ordet organisation.

Verksamhetskyrkan, med runt 70 anställda fördelat på ca. 10 arbetsplatser, utgör dock – trots svårigheterna med att identifiera sig som organisation - en arbetsplats med stort behov av organisering. Ett vanligt sätt att klassificera verksamheten är benämningen *tjänsteproducerande organisation*, vilken används i studier av svenska kyrkan, och även accepteras internt i organisationen. Det innebär att man uppfattar sig som en leverantör av tjänster i form av dop, begravningar, bröllop och konfirmationer. Den vikt organisationen lägger vid detta arbete visar sig genom att man noga räknar det antal gudstjänster, konfirmationer, bröllop, dop och begravningar som utförs. Omfattningen av detta arbete presenterades redan inledningsvis, och dessa procentsatser kan appliceras på den folkmängd av ca 60000 människor som verksamhetskyrkan betjänar. Internt i organisationen kunde jag också se spår av den vikt som läggs vid dessa tjänster, så väggarna i sammanträdesrummet var tapetserade med målskrivningar, där exempelvis målet att alla begravningar ska ske ”inom svenska kyrkans ordning” uttrycks.

Det är en viktig angelägenhet att verksamhetens omfattning inte sjunker, både för självbilden av att vara nationens kyrka men också för ekonomin. Det utförs därför regelbundet mätningar på mottagarnas kvalitetsupplevelse, och kyrkoherden förklarade utifrån dem för sin personal:

Vi har inte ett kvalitetsproblem... det finns en hög grad av nöjdhet. Hade det varit så hade vi jobbat med kvalitén. Men även de som går ut ur kyrkan är nöjda... Vi har ett stort förtroendekapital.

Internt i organisationen fördes det vid flera tillfällen också diskussioner om hur man skulle få fler deltagare till kyrkan och projekt initierades i syfte att ta reda på vad det finns för förväntningar på Svenska Kyrkan. Verksamhetens dubbla syfte blev tydligt i analysen av en så enkel sak som en annons: Den sätts in på grund av att man som kyrka vill manifesterar sin tro genom gudstjänstfirandet, men samtidigt vill man också samla många människor och göra sin organisation synlig i samhället.

Omvärldsanalys var därför också något som efterfrågades och diskuterades. Under ett stormöte runt kyrkans framtid hör jag en diakon rikta följande uppmaning till sina kollegor:

Vi måste fråga oss hela tiden, hur är det i vår stad? Vi kan inte nöja oss med att folk är nöjda med våra tjänster, utan fråga oss om vi är där vi behövs. Hur ser vi på vår stad? Vad är det att vara kyrka i just vår stad?

I verksamheten vill organisationen på samma gång bevara och uttrycka sin identitet som kyrka och vara till tjänst för många människor i samhället. Det betyder att de anställda har som profession att hjälpa människor med deras religiösa ärenden och riter och hjälpa människor i glädje och sorg. Tanken att vara till för att hjälpa andra genomsyrar det mesta av den verksamhet som utförs i barn och ungdomsverksamheten, liksom i övriga åldersgrupper. ”Dessutom är ju diakoni inbakad i all verksamhet”, slår en informant fast.

Den vinst man räknar hem ligger inte i första hand i pengar. För organisationen som helhet handlar det om att lyckas med att samla människor, möta deras behov och väcka deras engagemang. För organisationens anställda handlar det dessutom om att blir bekräftad i sin yrkesroll: ”Jag kunde ju se att det var inget lätt uppdrag... men när det väl landat i kroppen – JA. Mitt sökande i rollen som diakon fick ett svar”, berättade en av informanterna om hur det kom sig att hon gick in i sina nuvarande arbetsuppgifter. Även om präster, diakoner, musiker och andra yrkesgrupper har olika specialiteter och inriktning, så handlar det i botten om en gemensam vilja att skapa mötesplatser, och att möta människor i det omgivande samhället. En av prästerna beskrev det gemensamma arbetet på följande sätt: ”Diakon och musiker har tid och energi och tänker och bygger gemenskap. Jag tänker mer periferi... dop, begravning ...jag rör mig ute i samhället och möter dem som så inte ofta kommer till kyrkan”. Det egna arbetet med att möta familjer i deras hem, ställdes här i kontrast mot arbetet med att skapa en gemenskap för dem som kommer till kyrkan,

samtidigt som allt förstås som en kompletterande verksamhet i arbetslagets gemensamma verksamhet med att stå till tjänst för sitt samhälle.

4.1.1 Processbaserad matrisorganisation

Också kyrkoherdens arbete med att tillsammans med organisationen ta fram en verksamhetsplan, hade sin utgångspunkt i förståelsen av verksamheten såsom tjänsteproducerande. En viktig utgångspunkt i dokumentet är bland annat en forskningsrapport gällande kvalitet i tjänsterelationer (Pettersson, 2000). I arbetet med analys av verksamhetens innehåll och påföljande konstruktion av den nya organisationsplanen tog kyrkoherden sedan hjälp av aktuell managementteori, liksom kontakter i den forskargrupp han tillhör. Arbetet hade dock inte varit självklart för alla, förstod jag, då kyrkoherden under ett samtal med en djup suck utbrast: ”Vi är ju inte olika något annat företags organisation”. En del har, enligt kyrkoherdens mening, allt för svårt att tänka i managementtermer när det gäller kyrkliga organisationer. Något som han, å andra sidan, väldigt gärna gör, då jag förstår att hans största leksak och intresse är just organisationsteori. Han riktigt myser när han berättar om hur han snart ska få åka på konferens och möta andra som är intresserade av samma sak. ”Det gäller att hitta sina lekkamrater”, poängterar han.

Någonstans i arbetet med att formulera den nya verksamhetsplanen kopplade kyrkoherden också in en organisationskonsult, efter att denne ringt upp och presenterat sig själv med orden ”jag har tidigare arbetat för systembolaget och ni är väldigt lika dem”. Utifrån den analys som denne konsult sedan gjorde av verksamhetens innehåll, identifierades de olika tjänster verksamheten tillhandahöll för att sedan kopplas samman med ett processtänkande. En tjänst likställdes så med en produkt, som likt en vinflaska utgjorde ett resultat av en linjär process med beställare, produktion och leverans - av något som har värde för kunden. Processerna relaterades till de förrättningar som utförs i organisationen: Gudstjänster, begravningar, dop, konfirmation, vigsel samt diakoni. Till dessa processer kopplades så chefer med ansvar för olika yrkeskategorier som samlas i processgrupper. De anställda blev alltså fördelade/ ihopkopplade dels utifrån sin arbetsplatstillhörighet, men också utifrån en processgruppsstillhörighet. Resultatet blev en organisationsplan benämnd ”processbaserad matrisorganisation”, vilken uppfattades som tvådelad.

Målet med den nya planen var att behålla den verksamheten som utövades lokalt, men framförallt att åstadkomma arbetsgemenskap i den övergripande organisationen genom att

möjliggöra samplanering, och fördelning av resurser. Viktiga tillhörigheter för personalen blev arbetsplatstillhörigheten, APT, samt processgruppen och Yrkeskategori, YKT - där YKT och processgrupp blev underställda en avdelningschef. Dessutom gavs de olika stadsdelskyrkorna en specifik koppling till en processgrupp genom sin präst.

En av cheferna förklarar för mig att fördelarna med den nya organisationen var flera. Den var beroende av antal anställda och inte heller specifika personer. Dessutom avlastade den också prästerna från deras roll som avdelningschefer och inte minst hindrade den fria infall: ”Här blir det inget hitte på” säger han nöjt och betonar att i den nya organisationen ”är de anställda där för att fylla en funktion... man måste skilja på person och yrkesroll”.

Inledningsvis koncentrerade jag mig på hur organisationsplanen skulle förstås; hur arbetet var tänkt att fungera. Dokumentet jag fått, där verksamhetsinriktning och organisationsplan beskrevs, var dock väldigt omfattande, svårt och komplext. Jag försökte därför ta hjälp av de anställda, för att få hjälp med att förstå hur den fungerade i praktiken. Snart stod det klart att det var fler än jag som hade svårt att förstå hur det var tänkt att fungera. I ett samtal med en av informanterna berättar denne om hur ”vin- o spritkonsulten” utmanat organisationen att hitta nya verksamheter, som skulle motsvara nya ”produkter”. I Verksamhetskyrkan hade därför pengar avsatts för att starta en ny nisch ”som så småningom ska in i standardsortimentet”. Här behövde man nu en styrgrupp. Men, funderade min informant:

Vilken chef bestämmer att man får gå med i den? Om man behöver både musiker/ diakon/ pedagog för ett nytt projekt? Om en vaktmästare vill engagera sig/ brinner för en idé ..., hur får han då avdelningschef service att ge honom lov till det?

En av de andra processekreterarna var inne på samma linje då denne konstaterade: ”Nej, jag tror inte att en process kan genomföra ett projekt så att personal inom andra projekt kan tvingas att anamma resultatet” Det verkade som att mycket var förvirrat när det gällde strukturen och ansvarsfördelningen, vilket också visade sig i de svårigheter man hade med att kontrollera sina annonskostnader. På möte efter möte diskuterades vikten av att hålla kostnaderna nere. Arbetet med annonser och tillhörande kostnader är viktigt för organisationen, då de synliggör ansträngningarna med att forma en verksamhet som når ut till det omgivande samhället, det verkade också vara starkt beroende av den nya

organisationsplanen. Jag tog därför upp frågan under mina intervjuer vilket var en givande utgångspunkt.

Det visade sig att på pappret låg ansvaret för annonskostnader, och hur de fördelades, på respektive avdelningschef och dennes processgrupp. Detta arbete omfattade i praktiken flera moment; från planering och annonsering till fakturering och kostnadsfördelning. Starten på faktureringsprocessen togs genom att den individ, som var lokalt ansvarig för en verksamhet, bestämde sig för att annonsera. Ledningen förväntade sig att detta skulle vara ett övervägt beslut, taget med hänsyn till den gemensamma budgeten, men de ökande kostnaderna liksom ett antal strategier som utvecklats inom organisationen, visade dock att arbetet hade svårigheter att uppfylla förväntningarna:

Till att börja med existerade det en "skuggbudget" för varje lokal arbetsplats, vilket innebar att den gamla organisationen låg kvar som en skugga till den nya. Hos processekreterarna hade det också införts en kontrollinstans över vilka annonser som skulle tas in i tidningen. De arbetade också med att kontrollera fördelningen av kostnaderna för annonserna, genom att bedöma vilken processgrupp som skulle konteras för en viss del av en annons. I slutändan fick de olika processekreterarna ofta diskutera sinsemellan vilken process som egentligen skulle betala vad, och vid tveksamheter hänskjuta ärenden till berörda avdelningschefer. Den sista strategin omfattade försök att informera personalen om det gemensamma ansvaret för annonskostnaderna. Här hade man fått gå från information på processgruppsmöten till information vid stormöten eller på kategorisamlingar, samt enskild lobbying; oftast i form av allmänna påminnelser om läget.

De strategier som listats ovan var alla till för att hjälpa avdelningscheferna att ta kontroll över de gemensamma kostnaderna för annonser. Svårigheterna fanns på lokal nivå, där mer annonser producerades än vad man önskade centralt, men också på central nivå där kostnaderna fördelades. En närmare granskning visade att orsaken låg i en otydlighet gällande verksamhetsansvar. All diakonal verksamhet låg inte under avdelningschefen för diakoni's ansvar och verksamhet kunde bedömas som diakonal, trots att den bedrevs av en annan process. Exempelvis kunde en prästs samtalsgrupp bli bedömd som en diakonal verksamhet. Det visade sig också att de präster som satte in annonser gällande gudstjänst och begravning, hade kyrkoherden som chef och därför inte stod under avdelningschefen för gudstjänst och begravnings kontroll. Detta försvårade självklart dennes arbete med att kontrollera annonskostnaderna, vilket påverkade stämningen i processgruppen negativt:

”Tyvärr har det blivit så att vi gnällt mycket på musikerna, eftersom processledaren är chef för dem... det var inte bra så vi får tänka på att sluta med det. Musikerna annonserar ju inte!”, berättade en av informanterna under vårt samtal.

Ytterligare en komplikation med annonseringen var dess centrala funktion i organisationens verksamhet - den synliggjorde på flera sätt personalen och deras arbete, förutom att den bjuda in deltagare. En av de ansvariga cheferna berättade följande:

Vad som krävs är att alla behandlas på samma sätt. Nu är det väl så att har man övat och övat och sedan inte får stå med i predikoturena så är det katastrof! Det var inte länge sedan kyrkomusiker blev viktiga att ta med i annonserna. Jag gjorde ju ett litet experiment utifrån hur de gör i Stockholm, jag plockade bort alla namn. Vilket ramaskri det blev! Så nu är prästerna med igen.

Det fanns alltså flera motivationer till att den enskilde bedömde sin egen verksamhet som motiverad för annonsering, men det omfattande annonserandet berodde också på att det för den enskilde var komplicerat att ta ekonomiska hänsyn och utöva ansvar. Den enskilde annonsören behövde veta, inte bara vilken process som den aktuella kostnaden belastade, utan också hur denna process' kostnader belastades av övrig personal. Det var information som den enskilde saknade, liksom möjligheten att utöva inflytande på andras annonseringar. Resultatet blev således att alla annonserade efter eget behag och lämnade ansvaret för kostnadskontroll till högre instans. Trots enträgna försök att sprida budskapet om situationen, ökade inte ansvarstagandet.

4.1.2 Organisationell stumhet

Svårigheterna med att nå ut med information om behoven runt annonseringen och hur kostnaderna skulle kontrolleras, tyder på att problemen låg i den interna kommunikationen och ansvarsfördelningen. Detta märktes också när jag talade med informanter om processgruppernas verksamhet. Dessa processgrupper behandlade var sin viktig aspekt av den interna verksamheten, och var tänkta att samla organisationen i ett gemensamt arbete och ansvarstagande. Dock blev effekten den motsatta eftersom processgrupperna inte nådde ut med informationen om sitt arbete och heller inte hade mandat att bestämma över de andra processgrupperna. På en rak fråga medgav en av medarbetarna att han inte hade insyn i vad de andra processgrupperna talade om eller beslutade och att han heller inte hade tillgång till strukturerad information från dem. Detta innebar i praktiken att den ena

processgruppen inte visste vad den andra gjorde, liksom att varje APT endast hade en begränsad tillgång till information om den gemensamma verksamhetens inriktning. Intentionen att ge verksamheten en solid teologisk bas, genom närvaron av en präst i varje processgrupp, förverkligades inte och som jag redan nämnt fanns det problem med chefskapet och ansvarsfördelning.

Ansatsen att göra prästerna mer fria till att arbeta med sitt eget yrke var också menad att demokratisera en av traditionen hierarkisk organisation. Detta hade medfört en del positiva förändringar, berättade en grupp fritidsledare, eftersom ”var och en råder mer över sin egen planering nu... Ingen kan till exempel tvinga en att arbeta för mycket helg” för ”då går man till sin chef och får stöd”. Också prästerna såg det positiva med den nya ordningen. En av dem menade sig vara: ”den stora vinnaren i den här organisationen. jag slipper internadministration, lönesamtal, arbetsplatsinspektioner... vi vinner en platt organisation där alla bär sin del, ingen är chef. Hos oss är alla bara personal”.

Att det också finns nackdelar med denna ordning visade sig i att en del präster hade svårt att hitta och forma sin nya roll och att det nu i många grupper saknades samplanering. Det var möjligt att ”köra sitt eget race” - att göra vad man ansåg nödvändigt för att få som man vill. En informant berättar om situationen:

man får ingen samverkan, folk kör sitt eget race. Man tänker att min verksamhet är så viktig, så det står över andra verksamheter. På en arbetsplats kan nu en medarbetare bli överkörd av en annan när det gäller verksamhet och lokaler. Man känner inte att man behöver kolla med någon annan om rum är lediga

”Jag hittar mina egna vägar”, säger en annan informant när hon berättar om sin strategi för att få som hon vill utan att fråga om lov. Flera liknande berättelser, som jag får ta del av, säger mig att organisationen rymmer en konflikt i ansvarsfrågor, i och mellan grupper men också mellan avdelningscheferna. ”Problemet är att alla har ansvar men ingen bestämmer”, formulerar sig en informant träffsäkert. I verksamhetskyrkan hade tanken om att alla skulle utöva lika mycket ansvar och bestämma gemensamt, i praktiken kommit att betyda att ingen hade ansvaret - eftersom ingen bestämmer. Om ingen har tydligt mandat att bestämma, är det heller inte klart vem som ytterst har ansvaret för det som sker. ”Det är en splittrad tid” säger en informanterna när hon försöker sammanfatta hur hon upplever livet i organisationen.

4.1.3 En splittrad tid

Under mina samtal och försök att få svar på frågor om organisationen blev det tydligt att också känslan av tillhörighet var vacklande. Det som var tänkt att vara en tvådelad organisation gav i praktiken flera av de anställda tre tillhörigheter. Detta för att flera i organisationen, utöver sin arbetsplatstillhörighet och tillhörighet under en viss chef, dessutom tillhörde en processgrupp utifrån arbetsplatsuppgifter eller intresse. Kyrkoherden var inte ansvarig för någon processgrupp och prästerna, som han chefade för, var fördelade på de olika processgrupperna. En del av problematiken var att diakoni fått en egen process, trots den allmänna medvetenheten om att den diakonala tanken motiverar det mesta av verksamheten: ”Att specificera diakoni som en enskild process, det går aldrig – definitionen är för bred” sa en informant upprört. Situationen upplevdes som splittrad och en av processekreterarna beskrev sin situation med följande reflektion:

Det blir väldigt splittrat för mig ... man passar inte riktigt in någonstans... du vet ... som processekreterare, hör jag till en processgrupp och jag har därför den processgruppens chef som chef men jag kan inte gå på deras (yrkes) kategoriträff eftersom jag inte [har deras yrke], då får jag gå med pedagoger/ fritidsledare...

Det rådde i organisationen också olika åsikter om vad det innebar att ha verksamhetsansvar för en arbetsplatstillhörighet, vad processgrupperna var till för och vad en processekreterare hade för uppgifter. Av en händelse hörde jag en anställd uttrycka förvirring över den nya ordningen till en kollega med orden: ”Vad innebär det egentligen att vara verksamhetsansvarig? Jag har inte riktigt förstått det”. Många hade inte en klar bild av det egna arbetets förväntade innehåll, då man menade sig sakna arbetsbeskrivningar. Att dessa finns i verksamhetsdokumentet var heller inte klart. På en direkt fråga till en informant om dennes arbetsbeskrivning, fick jag ett förvånat svar:

Är den i häftet Relation? Relation... (ett lätt skratt)... det är teoretiska tankar i kyrkoherdens huvud, det har ju inte riktigt blivit så... alla är inte med i båten, få faktiskt... och några är väldigt lojala. Ja, jag upplever att många INTE är med...

En upplevelse som kan vara sannare än vad min informant tror, för reaktionen är inte unik, alla vet inte ens var de har sin kopia av dokumentet. Under samtal med en informant, som haft som arbetsuppgift att dokumentera den nya verksamhetsbeskrivning där

organisationsplanen ingår, slår denne ut med händerna i en uppgiven gest under sökandet efter dokumentet: ”Sånt här är jag ju inte alls bra på”, ”jag borde ha det i en bibba nånstans, men var den är...”.

Jag mötte också flera exempel på avståndstagande och motstånd, i samband med att organisationsplanen eller verksamhetsdokumentet nämns. Sidokommentarer om att ”så tänker inte jag kyrka”, liksom informanternas observationer av rådande ordning gjord ”från läktarplats”, indikerade gång på gång att man inte tagit till sig den nya organisationsplanen. Skratt, som det i den inledningsvis beskrivna situationen, återkommer också flera gånger i samtal med informanter. Här ett exempel från ett samtal med en av vaktmästarna:

Jag har en viktig roll i den processen runt lokalerna, fast jag är aldrig där, för den är på min lediga dag... Jag frågar om alla vaktmästare är med i en process och får ett frammuttrat skämt som svar. Jag hör inte exakt vad som sägs men kollegan bredvid ler roat...

Vaktmästarna, liksom fritidsledare låter mig förstå att de inte tycker om processerna eftersom deras verksamhet är för långt ifrån det som är viktigt – verksamheten. En informant påpekar att han inte tror att organisationsplanen blir bestående. Då den troligen är ”...en parentes som gör en del nytta just nu, då den får alla att uppmärksamma det gemensamma uppdraget”. I framtiden menar han ”kommer allt att återgå till den gamla ordningen”.

Mina försök att med organisationens hjälp förstå den nya organisationsplanen gjorde det tydligt att den verkade ha försvunnit i glömska, inte bara fysiskt. De förklaringar och instruktioner som återfanns där hade i praktiken lite inflytande och utgjorde inte någon referenspunkt i det allmänna sökandet efter information. Däremot fanns strukturella problem, som påverkade organisationens förmåga till kommunikation, ansvarsfördelning och samarbete, liksom ett mer diffust motstånd och en hel del sårade känslor.

4.2 Delaktig och tillhörig

Svårigheterna med att förstå organisationsplanen, var jag inte ensam om, snarast verkade jag vara ensam om att försöka:

Varje gång någon börjar förklara sin roll i organisationen och hur den läggs upp på olika sätt drabbas jag av en förlamande känsla, en mental härdsmläta. Känner

att jag snarast måste hitta ett gångbart fokus som avgränsar uppgiften så att den blir hanterbar. Ska jag följa en process på olika nivåer, eller ska jag följa ett (två) arbetslag enbart? Hjälp!

Efter följande rader i min projektdagbok tog jag ett djupt andetag och beslutade mig för att överge försöken att utgå från, och förstå, organisationsplanen. Under mina efterforskningar hade jag börjat ana att verksamheten betydde mer för organisationens medlemmar än jag från början anat. Att det var en stark gemenskap med ett gemensamt mål och att de starka känslorna var kopplade till detta. Jag bestämde mig därför för att gå vidare i avsnitt 4.2 med att nå en djupare förståelse av organisationens speciella kultur, för att se om motståndet och känslorna kunde förstås utifrån den: I 4.2.1 Beskrivs vad det innebär att vara inte bara delaktig utan också tillhörig. Utifrån förståelsen av att organisationen genom sin verksamhet gestaltar sin världsbild, ägnas 4.2.2 åt att beskriva hur detta avspeglar sig i det gemensamma arbetet. Avsnitt 4.2.3 fördjupar därefter betydelsen av de känslor som kommer till uttryck i detta arbete. I avslutande avsnitt 4.2.4, görs en ansats att beskriva verksamhetskyrkan utifrån hur man organiserar sig dagligen och sluter mig till att verksamhetskyrkan verkar i form av ett *emotionellt nätverk*. För att fullt förstå vad det innebär behöver jag dock börja med att beskriva hur man kan förstå organisationens starka samhörighetskänsla.

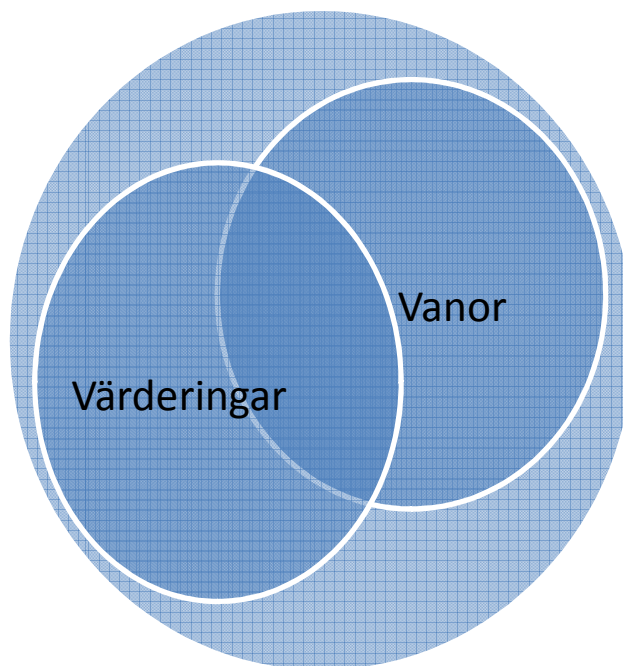
4.2.1 Styrkan i gemenskapen

Utöver att vara en tjänsteproducerande organisation och en professionell arbetsplats, är det vanligt att man förstår verksamhetskyrkan som en avgränsad kultur som uttrycker en tydlig samhörighet i kläder, språk och vanor. Redan under mitt fältstudiums första dag fick jag uppleva betydelsen av att vara tillhörig en sådan gemenskap liksom hur den skickar signaler om tillhörighet, då jag följde strömmen av anställda till personalmöte efter morgonens gemensamma gudstjänstfirande. Runt kaffeborden i församlingssalen samlades präster, diakoner, vaktmästare, församlingspedagoger och alla andra yrkesgrupper som denna organisation är fylld av, och luften surrade av gemenskapens alla yttringar. Själv dröjde jag plötsligt på tröskeln, drabbad av en för mig omedelbar insikt om att inte höra till. Samstämmigheten i klädseln, som existerade även bortsett från prästernas och diakonernas officiella klädsel, fick mig att undra om min egen klädsel höll måttet. De brottstycken av samtal som nådde mina öron förstärkte min känsla av utanförskap. De handlade om ämnen jag inte hade kunskap om, och jag bemästrade inte jargongen. Framför mina ögon utspelades ett lysande exempel på vad Bourdieu (1997) menar med sin teori om

habitus, där han visar hur mänsklig kultur formas utifrån en i gemenskapen internaliserad struktur, vilken verkar som "Schemes of perception, conception, and action common to all members of the same group" (s. 86). Detta är något vi oftast inte tänker på, men det är ändå uppenbart när vi ser och bedömer andra. Att det existerar en struktur som påverkar en grupps val av kläder, tal, hållning och tankesätt blev för mig - stående på tröskeln till en främmande gemenskap - överväldigande tydligt.

Väl placerad vid ett kaffebord fortsatte min känsla av att vara malplacerad; jag tänkte extra noga på vad som var lämpligt att tala om och vilka ord jag skulle välja. Flera gånger bet jag mig själv i tungan, även om ingen annan verkade reagera, i ånger över att ha sagt något som troligen kunde ses som olämpligt. När jag i efterhand reflekterar över situationen, inser jag att det som skedde var att jag försökte anpassa mig till en allmän norm, vilken jag själv inte var en del av. Trots mitt utanförskap, eller kanske just genom detta, synliggjordes existensen av en normativ struktur - som en verklighet omöjlig att *inte* förhålla sig till. Gemenskapen i rummet, inklusive jag själv, centrerades runt denna gemensamma norm, även om jag själv mer fungerade som en negation av denna.

Bourdieu's (1977) teori om *habitus* visar hur kroppar och objekt utgör viktiga identitetsmarkörer och samtidigt förmedlare av kunskap om en livsstil. Genom en kulturs medlemmar, riter och objekt överförs värderingar, vilket innebär att man genom att röra sig i en materiell kultur samtidigt tillägnar sig kunskap. Min fysiska reaktion på ett nytt sammanhang, där jag tvekar på tröskeln till en ny gemenskap, är ett exempel på detta. Inte minst då det i förlängningen drev mig att ompröva min klädsel och mitt tal, i försöken att passa in i den norm som gällde i detta för mig nya sammanhang.



Figur 1. *Habitus* formas inom en allt omslutande strukturerande struktur vilken tar sig uttryck i värderingar och vanor, där individuell stil endast utgör variationer.

I fig.1 illustreras hur värderingar och vanor sammanflätas inom ramen för den gemensamma kulturen och dess strukturerande struktur och hur vanor hänger samman med värderingar, och värderingar föder vanor. I verksamhetskyrkans fall är vanan till den samling jag närvarade i, rotad i en syn på gemenskapen som betydelsefull och att alla behövs. Den avslappnade stämningen med skratt och prat, där man gärna blandas över yrkesgränserna för att sitta med sitt arbetslag är ytterligare ett uttryck för det.

Som del av gemenskapen är det lättare att se uttryck för individuella variationer på den gemensamma stilen - "här har alla något speciellt att bidra med" säger en informant - än vad det var för mig som betraktare. För mig som nykomling verkade i början alla likadana då de hade samma tonfall, samma rejäla klädstil och kroppsspråk. Min instinktiva vilja till anpassning indikerar hur snabbt vi påverkas av andra och att vi, när vi går in i ett sammanhang, anpassar oss mer eller mindre medvetet till sammanhanget. I förlängningen innebär detta också att det är svårt - inte bara se hur uniform man är - utan också att förstå hur styrd man är av sitt sammanhangs normer.

Värdesystemets aktörer

Hur pass mycket sammanhangets normer styr en enskild individ är ofta inte lätt att förstå. En informants berättelse - om hur det gick när en fritidspedagog blev utsedd till processekreterare, och därigenom förväntades utöva ledarskap över en grupp som traditionellt sett är överställd fritidspedagogerna - utgör dock en bra illustration på hur gemenskapens strukturerande struktur inkorporeras i individen och styr interaktionen mellan individen och gruppen:

Process sekreteraren fick ju i uppdrag att leda det här. Men när vi träffades i processen första gången hamnade jag här och hon där långt borta, hon var inte vid min sida, det var som att hon hukade där borta. Jag känner mig inte liten i det sammanhanget men för henne blev det inte naturligt att leda. Vi skulle spåna tillsammans, men det är ingen naturlig gemenskap. Det är en komplex grupp och det har blivit så att jag har lett den.

I denna berättelse från dagligt liv tydliggörs hur kunskap uttrycks genom kroppar och känslor, dels genom sekreterarens reaktion - som både försvinner i periferin och förminskar sig själv fysiskt genom att huka - men också genom informantens känsla av att inte vara liten. För henne fungerade det också bra att ta över ledarskapet, då hon sin yrkesroll befann sig på samma hierarkiska nivå som övriga gruppdeltagare. En av de andra processekreterarna förklarade sin tvekan inför den nya positionen så här: "Det här att jag skulle vara som en controller, det går ju inte! Då skulle jag ju vara som överställd min chef... det skulle ju inte kännas bra". För att klara av att genomföra kyrkoherdens tanke med att ha controllers i organisationen, ändrades titeln till processekreterare. Tjänstens praktiska utformning blev därefter mer inriktad just på sekreteraruppgifter och inte kontroll och ledarskap.

Att vara tillhörig en gemenskap handlar i första hand om att vara delaktig i det gemensamma gestaltandet av en identitet och världsbild, där den enskilda yrkesrollen är beroende av medaktörer i kompletterande yrkesroller i ett samspel. I gruppen tilldelas den enskilde individen roller att spela, det ges dock aldrig detaljerade instruktioner, individen förväntas dela en grundläggande idé om hur rollen bör framföras. I ovanstående exempel blir det extra tydligt hur en underliggande kunskap om gemenskapens ordning styr individernas agerande, vilket kan förstås som att gemenskapens strukturerande struktur ageras ut i en grupps gemensamma liv. En individ i gemenskapen framställer därför inte

bara sig själv i interaktionen med andra, menar Goffman (1990). Den roll som gestaltas är också ett verktyg som "effectively projects a definition of the situation when he enters the presence of others" (s. 23). Det betyder att individernas samspel hela tiden rör sig inom ramar och enligt regler, som endast märks om de bryts, och då genom en känsla av att exempelvis "känna sig liten". När denna känsla får styra gruppens agerande återställs ordningen så att alla inblandade känner sig bekväma i sitt sammanhang och den strukturerande strukturen har ännu en gång besannats som normativ. Oftast grubblar man inte över varför något känns bra eller fel, inte heller över vad man borde säga eller göra. Det är omedveten kunskap, menar Goffman (1990, s. 80 – 81), då en aktör aldrig vet exakt i förväg vad han kommer att göra, eller vilken effekt hans val kommer att ge.

Individen kan dock förvänta sig, eller åtminstone hoppas på, att bli bemött av sina medaktörer utifrån den roll han har och de signaler som skickas. En präst eller diakon har därför lättare för att gå in i en ledarroll som processekreterare innebär men en fritidspedagog inte förmår axla, eftersom det ingår i ett för gemenskapen igenkännbart handlingsmönster. Detta innebär också att när medlemmar i en gemenskap går in i och ut ur de roller som gruppen tillhandahåller, framställer de sig på ett för situationen passande sätt, utifrån det intryck de vill ge. Att på så sätt gestalta sig själv och sin värld kan därför förstås som ett framträdande, menar Goffman (1990). Spelet föreskrivs av sociala, strukturella och konventionella handlingsmönster och i den roll vi erhåller spelar vi ut de rättigheter och plikter som kopplas till vår status.

Det är inte lätt för en gemenskap, eller för en enskild individ, att se, eller gå emot, de dolda strukturer som på så sätt villkorar individens plats i gemenskapen. Däremot känner sig individerna bekväma i sitt arbete först när alla i gemenskapen spelar sina roller som förväntat. Detta beror på, menar Goffman (1990), att de enskilda individernas bidrag då utgör "an integral part of a projection that is fostered and sustained by the intimate cooperation of more than one participant" (s. 83) och det är först då man klarar av att förmedla det man vill andra ska se.

Gemenskapen som metafor

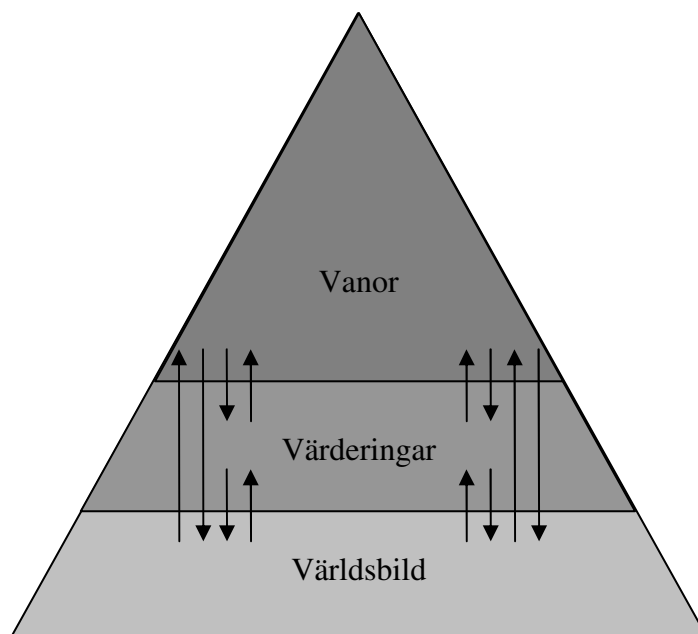
Under mina observationer och samtal förklarade en av de anställda att organisationen visserligen är komplex, men att det bästa sättet att hantera sin situation är att "inte bry sig för mycket och tänka det smått", det vill säga utgå från sitt lokala sammanhang. Kanske var det vad också jag, i det här stadiet av arbetet började göra, för i takt med att jag blir

bekant med organisationens liv, gav jag upp försöken att förstå hur den fungerade på pappret. I min projektdagbok noterade jag följande:

I det här stadiet av projektet inser jag plötsligt att min inledande frustration över organisationen, som inte går att greppa, gått över. Kanske har jag helt enkelt, som alla andra, börjat se på den med överseende eftersom jag nu mer sjunkit in i hur den fungerar i praktiken. Lite grann bortser jag från den bild som finns på pappret. [...] Känner också att det allt klarare framstår för mig att det absolut handlar om en gemenskapskultur med fasta värderingar och världsbild som odlas inom de anställdas gemenskap.

En organisations aktiviteter är uttryck för, och slår samtidigt fast, en gemenskaps strukturerande struktur. Czarniawska (1993) förklarar i sin teori om den tredelade organisationen, hur en organisations olika uttryck är intimt sammanvävda så att man kan förstå det praktiska arbetet som uttryck för mer än det som sker rent konkret. Det kan också kopplas till organisationers djupare värderingar och världsbild. Alla organisationer uttrycker sig genom en rikedom av symboler och metaforer (Czarniawska 1993), vilket betyder att alla de ting, roller och aktiviteter som en kultur uttrycker sig genom, utgör kulturella artefakter - de är laddade med information om den kultur de är uttryck för. När prästen från sin plats vid altaret leder bönen, som åskådarnas representant inför det gudomliga, överförs kunskap om relationen mellan präst och åskådare och en gudomlig verklighet. Upphöjd från predikstolen tar prästen ordet, i en framträdande roll som auktoritet över de församlade, men även utanför firandet av den gemensamma riten markeras skillnader i uppdrag och status genom klädsel.

Yrkesrollerna, att vara exempelvis kyrkoherde, församlingspedagog, kyrkomusiker, präst eller diakon, blir därför mer än en praktisk arbetsuppgift eller ett uttryck för olika yrkesrollers betydelse och position; de utgör också, som kulturella artefakter, starka symboler för den världsbild och de värden som denna metafor rymmer. Hur detta hänger ihop illustreras i fig. 2, som visar hur värderingar, världsbild och vanor förutsätter varandra.



Figur 2. Samspelet mellan världsbild, värderingar och vanor kan förstås som att dessa förutsätter varandra men också pekar mot varandra.

I verksamhetskyrkans fall kan man se en sådan sammanvävning exempelvis genom att fundera över organisationens vana att hålla sig med diakoner. En djupt hållen värdering är att hjälpa människor med det som är svårt i livet, vilket i sin tur grundar sig på en världsbild där man som kyrka vill finnas till för människor i sin omgivning. Som en metafor förmedlar diakonen kunskap om en världsbild - där kyrkan agerar som Guds närvaro i världen, med helande, befriande och upprättande kraft – och påminner också om vikten av att hjälpa, att kyrkan finns till för sitt samhälle. Lakoffs (1990) menar att metaforer inte endast är en språklig fråga, utan framförallt omfattar och strukturerar tankar och handlingar. Blotta existensen av en diakon hjälper människan att förstå och ordna sin tillvaro utifrån den speciella bild av världen som diakonen representerar. På liknande sätt kan också övriga yrkeskategorier inom kyrkan uppfattas som metaforer.

Det finns ännu en synvinkel på vad detta innebär för den enskilde medarbetaren utifrån innebörden i att man genom sin roll ofta blir omtalad i tredje person, genom en referens till svenska kyrkan. Exempel på detta är uttalanden som ”då väntar vi bara på att *kyrkan* ska komma”, här syftande på att den enda representant som saknas vid ett möte är representanten som kommer från svenska kyrkan. Detta sätt att använda begreppet *kyrkan* för att referera till en annan entitet som står i relation till kyrka, utgör en *metonymi*, vilken

såsom en metafor, menar Lakoff, påverkar både vår tanke och vår handling. "Like metaphors, metonymic concepts structure not just our language but our thoughts, attitudes, and actions [and] are grounded in our experience" (Lakoff 1990, s. 39). Begreppet *kyrkan*, som den anställde ses som en representant för, används här som en omskrivning, vilken på samma gång åsyftar individen men också den relation denne representerar som en del av denna helhet. Vid flera samtal i verksamhetskyrkan märker man hur ordet *präst* på olika sätt används som sådant koncept. Till exempel när en sekreterare upprört berättade om hur hon och hennes kunskap inom ett visst område inte tagits på allvar av en präst, som uppenbarligen inte var insatt på området, med orden "och jag som inte ens är präst, vet...". En annan informant ansåg att det var förklarligt att hon själv inte sagt något om missförhållanden i organisationen när "inte ens en präst" hade sagt något. Ordet *präst* används här inte som benämning på individen i sig, utan en som en förståelse av en präst utifrån dennes koppling till alla präster, vilka förstås inom en internaliserad kunskap om organisationens hierarki där prästen är den som står för kunskap och bildning men också ses som naturlig ledare och väktare av ordningen. I andra fall kan man utanför kyrkan höra någon uttrycka "är hon präst!!" med ett häpet tonfall, och man förstår att det som personen just fått höra rimmar inte med det som denne vanligtvis förknippar med detta ord. En präst, liksom övriga yrkesroller inom kyrkan, förmedlar alltså, såsom *metafor* och *metonymi*, kunskap om förhållanden och relationer till något annat. När vi tänker på en präst, kyrkvaktmästare eller diakon, tänker vi inte bara på just den individen utan också på dennes relation till kyrkan och den världsbild som rollen indikerar.

Att vara anställd i verksamhetskyrkan innebär således att axla rollen som metafor och metonymi, men inte som ett isolerat, enskilt, uttryck. De är:

part of whole metaphorical systems that together serve the complex purpose of characterizing the concept of an argument in all of its aspects, as we conceive them. Though such metaphors do not provide us with a single consistent concrete image, they are nonetheless coherent and do fit together when they are overlapping entailments, though not otherwise. The metaphors come out of our clearly delineated and concrete experiences and allow us to construct highly abstract and elaborate concepts, like that of an argument (Lakoff 1990, s. 105).

Ett sådant abstrakt och utvecklat koncept är begreppet *Kyrka*, vilket i sig utgör en metafor som förmedlar kunskap om gemenskapens ursprung, uppdrag och ordning. Det innebär att

en diakon, präst eller kyrkomusiker också utgör delar av den metaforik som utgör svenska kyrkan och fungerar som uttryck för det gemensamma värdesystemet. De utgör “critical links between everyday experience and the coherent metaphorical systems that characterize religions and cultures. Symbolic metonymies that are grounded in our physical experience provide an essential means of comprehending religious and cultural concepts” (s. 41). Detta går utöver socialisering av normer och värderingar, det handlar om hur människans handlingar styrs och formas som oskiljaktiga delar av en gemenskaps strukturerande struktur.

I organisationen gestaltas om och om igen metaforen *kyrka* så att verksamhet och gudstjänster på samma gång förmedlar och fastslår den världsbild man delar. Verksamhetskyrkans verksamhet är således invävd i dess identitet på flera plan. Den utgör ett konkret uttryck i daglig praktik men den förmedlar också värderingar, gestaltar uppdraget och synliggör den enskilda individens kallelse och profession – som *metafor* är man det man gör, varken mer eller mindre.

4.2.2 Gestaltande organisation

Att världsbild, värderingar och vanor förutsätter varandra innebär också att varje vardaglig vana kan ge nycklar till förståelsen av en organisations värderingar och grundläggande världsbild. För den som lyssnar noga utvecklas en berättelse om organisationens ursprung, självbild och vart man är på väg. (Czarniawska 1998). I verksamhetskyrka är ett återkommande tema arbetet med verksamheten. I samtal glider man lätt in på den verksamhet där man själv har sitt hjärta, kära minnen handlar om hur verksamheten fått ta plats och blomstra, de hus som byggts genom åren är placerade i staden för att kyrkan, och dess verksamhet, ska finnas nära och tillgänglig för stadens invånare. Sorgen och oron är stor när verksamhet och synlig närvaro i samhället måste dras in och mycket energi läggs på den nödvändiga, men dyra, annonseringen av verksamheten - med resultatet att annat får stryka på foten så att ”annonseringen hålls levande”. I möte efter möte diskuteras hur verksamheten bör utformas ”Vi måste fråga oss hela tiden, hur är det i vår stad? Vi kan inte nöja oss med att folk är nöjda med våra tjänster, utan fråga oss om vi är där vi behövs...” utbrister en medarbetare. Vid ett processgruppsmöte noterade jag följande diskussion gällande behovet av olika tidpunkter för samlingar:

Association. Familjegudstjänst? 17. Glädje. Varför inte lördag? Associera söndagsmessa... Vad händer i huvudet? ”Inte mycket”, ”Vi sitter ju från två

olika håll här; vår egen person/ de som ska komma.” ”vi har aldrig frågat utåt: Vad vill ni ha? Tänker vi bara inåt?” ”Jag tror vi måste stå för det vi har i första hand”, ”vi behöver få in folk i kyrkan, kommunicera, det vi inte göra i allt för tom kyrka. Hur ska de annars förstå att det inte är som för 30 år sedan? Det behöver inte betyda att göra avkall på det vi står för

På flera sätt möter man en återkommande, gemensam kunskap om organisationens uppdrag: att arbeta för verksamhet. Det innebär att som kyrka vara synligt närvarande, till hjälp för sitt samhälles invånare. Det är inte alltid som en enskild individ kan sätta ord på detta i en kärnfull formulering men det är ändå tydligt att de olika delarna i organisationen bär på en gemensam kunskap, vilken går utöver den enskilde medlemmens medvetna kunnande. Redan i avsnittet om den tjänsteproducerande organisationen märktes denna vilja att stå till tjänst och att allt är diakonalt. Temat återkom också i avsnittet om diakonen som metafor, där en grundläggande bild av kyrkan som gestaltande Guds närvaro i världen utvecklades. På olika sätt berättar organisationen om sin medvetenhet om vilka de är, men många gånger är denna kunskap så självklar att den oftast är omedveten, även om den ibland synliggörs: ”Det är väl ändå bland människorna vi ska vara?!” utbrister en informant förtvivlat när hon berättar om sin frustration över indragna resurser ute i ett bostadsområde: Just genom hotet om förlust av något värdefullt blir detta medvetandegjort som ett centralt värde.

Det enskilda uttrycket för den gemensamma berättelsen, sker dock aldrig utanför gemenskapens ram. Även om individen själv kan tro det så utgör dennes agerande endast en variation inom det gemensamma gestaltandet av gemenskapens ideal, minnen, motiv och intentioner. Genom det gemensamma agerandet berättar man, genom alla sina detaljer, vilka man anser sig vara och hur man vill bli uppfattade av andra.

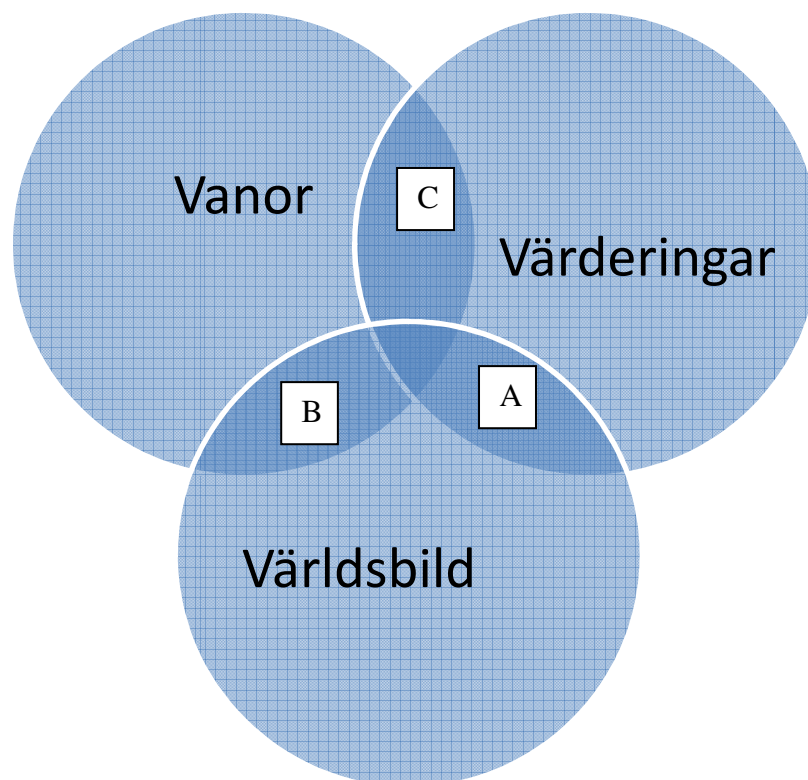
Leva ett ideal

Att vara tillhörig, och förvaltare, av en gemensam berättelse innebär att gemenskapen använder sig av de artefakter som krävs för att ge den bild till åskådare som man strävar efter att uppfylla, så att man uppfattas som det man vill vara. Den gemensamma berättelsen tar genom olika uttryck form, exempelvis genom att olika individer och yrkesgrupper går att skilja från varandra, genom klädsel, vanor och framtoning. Även om det naturligtvis innebär en generalisering att beskriva de olika individerna inom en yrkesgrupp på ett konformt sätt, kan man ändå konstatera att det finns vissa mer eller mindre gemensamma

drag: Präster har sin svarta skjorta, diakoner sin gröna. Medan prästerna är mer distanserade och officiella i sin framtoning är många diakoner mer varma och utåtriktade. Vaktmästare, å andra sidan, har praktiska arbetskläder, gärna jeans, och nyckelknippor dinglande i beredskap.

Men också olika arbetsgrupper går att skilja från varandra. Exempelvis kan man finna grupper som ser på sig själva som en familj, och agerar därefter genom att visa samhörighet, tillit, omsorg osv. Samtidigt finns det andra arbetsgrupper som endast umgås professionellt, vilket innebär att man endast möts inom arbetets ramar för att avhandla sådant som berör den gemensamma verksamheten. Viktigt är dock att minnas att oavsett vilken form arbetet tar så ligger samma motivation och vilja i botten för det enskilda uttrycket.

Som jag redan tidigare nämnt, tänker man inom organisationen att de olika medarbetarna kompletterar varandra. På samma sätt är man också medveten om att olika grupper kompletterar varandra. En informant upplyste mig om att jag borde gå och studera en annan arbetsgrupp eftersom ”där fungerar det helt olika än här”, och en annan uttryckte längtan efter få dela en sorts gemenskap som hon upplevde att en annan arbetsgrupp har, men hennes egen saknar. Vissa människor undvek man medvetet att samarbeta med, eller åtminstone att diskutera känsliga ämnen med, och andra sökte man gemenskap med därför att man trivdes bra ihop. Även om man delar världsbild och värderingar har inte alla helt gemensamma vanor; klädsel och arbetsinriktning varierar och tar sig olika uttryck. Olika sorters verksamhet tar form. Samtidigt kan naturligtvis också värderingar variera, exempelvis hur man anser att en arbetsgrupp ska fungera eller angående hur mycket förtroende som kan åläggas lekmännen (frivilliga engagerade), där en arbetsgrupps medlemmar kan anse att detta är naturligt och bra, medan en annan menar att det endast är de anställda som ska ha förtroende.



Figur. 3. Vanor, värderingar och världsbild inom verksamhetskyrkan, överlappar varandra endast delvis, då variationer finns mellan olika medlemmars uttryck av dessa.

Figur 3 illustrerar hur gemenskapens variationer i värderingar, världsbild och vanor påverkar medlemmarnas möjligheter att mötas utifrån en förståelse för att olika individer möts på olika sätt. I område A finner vi de som delar världsbild och värderingar men inte har speciellt många gemensamma vanor. Troligen hör man inte till samma arbetsgrupp och heller inte till samma yrkesgrupp. I område B möts de som delar vanor och världsbild men inte värderingar, exempelvis kan det vara två individer som har helt olika inställning till lekmännens roll, eller kanske en väldigt konservativ och en fritänkare. Om värderingarna avviker kraftigt, bör de helst inte arbeta i samma grupp. I grupp C finner vi sådana som inte delar världsbild, vilket i verksamhetskyrkans fall skulle kunna illustreras av att organisationen tog in exempelvis en satanist i sin gemenskap. En mildare variant vore en medarbetare som ser organisationen som en vanlig samhällsförening. Detta skulle naturligtvis fungera men troligen orsaka slitningar i längden. I kärnan i mitten finner man grupper av likasinnade där man helt och fullt delar alla tre aspekterna av gemenskapens världsbild, man tror lika, tycker lika och gör saker tillsammans.

En konsekvens, och kanske också en begränsning för denna illustration, är att samma förhållande gäller mellan individer, mellan grupper av individer liksom grupper emellan: I samhället kan verksamhetskyrkan finna människor och organisationer som delar deras värderingar och vissa vanor, även om de inte delar världsbild. Till exempel ser stora delar av vårt samhälle positivt på den så kallade gyllene regeln (du ska göra mot andra det du vill att de ska göra mot dig) och använder även kyrkan som högtidskyrka - även om man inte delar världsbilden och tron på Gud. På samma sätt kan man säga att andra kristna rörelser, liksom judiska och muslimska, delar världsbilden med tron på Gud som skapare, och vissa värderingar men har inte samma vanor. Som illustrationen visar finns det alltid områden där man kan mötas, bara man undviker de plan där man inte kan mötas, och det gäller individer lika mycket som grupper.

Gruppliv

Olika grupper i organisationen har olika karaktär, även om de har det gemensamt att de fungerar som personalens interna och icke-offentliga mötesplatser. Här planeras och förbereds kommande offentlig verksamhet, man löser problem och ger varandra råd och stöd. Hur det gemensamma livet formas i en grupp fick jag tillfälle att studera en tidig morgon då jag var inbjuden att delta i en av de lokala arbetsgruppernas veckosamling.

Redan i entrén omfamnas jag varmt och översvallande av arbetslagets diakon: ”Hej! Så roligt att se dig..!” Fler ur personalen visar sig efter hand och spridda hälsningsrop fyller luften medan man hjälps åt att ställa bord och stolar i ordning och hitta en plats åt alla. Till slut är det en liten grupp på ca 9 personer som slår sig ner runt ett gemensamt bord. Stämningen är avspänd, trevlig och familjär, för att inte säga skämtsam och lekfull. Mitt intryck är att detta är en grupp goda vänner som bryr sig om varandra och trivs i varandras sällskap. Anledningen till samlingen är dock yrkesmässig och syftar till återkoppling och planering av det gemensamma arbetet. På skoj tilldelas jag och en praktikant som också är inbjuden att delta denna morgon, varsin roll att spela. ”Du kan vara X, som inte kunde komma idag... så får vi en rapport från pedagogerna också!” Alla skrattar. Mötet börjar dock med en andakt där man gemensamt läser en text ur bibeln, varpå man går ett varv runt bordet så att alla får chans att dela sin tanke om texten. Många pratar gärna och fritt, speciellt präst och diakon, medan vaktmästare och barnledare väljer att passa. Fikat består av en mindre frukostbuffé, som vi alla tar för oss av under förtjusta bifall. Att den kommit till stånd kunde vi tacka diakonen och musikern för. De hade fixat den gemensamt på eget

initiativ: ”vi visste inte riktigt vems tur det var... men vi fixade till det lite enkelt...”. Då jag och prästkandidaten förrirrar oss i en diskussion om feministteologer deltar flera spontant. Vi avbryts då det är dags att ta tid för dagens viktiga ämne: det öppna julfirandet. Men först går man återigen laget runt och berättar om sin situation just nu. Diakonen berättar hur de äldre damerna uppskattar vaktmästarens närvaro och frågar om han inte kan följa med på en födelsedagsuppvaktning: ”De är ju så förtjusta i dig”. Några har mer personliga erfarenheter att dela med sig av, och medlemmarna visar stor empati och intresse för varandras angelägenheter. Att jag och praktikanten tilldelats roller glöms inte bort då prästen också frågar mig: ”Ja, hur har det varit nu då på konfirmationshajken i helgen?”. Något som jag faktiskt kan ge ett slags svar på då jag sedan tidigare har erfarenhet av livet på hajk och därför kan ge en bild av hur helgens händelser *kan* ha utvecklats. Gruppens värme och öppenhet gör också att jag känner mig trygg och delaktig. Jag spelar alltså med i leken och bidrar till allas förtjusning med en beskrivning av vad som (borde) ha hänt: ”Det blev inte mycket nattsömn, så vi är trötta... men nu planerar vi för nästa läger”. Även praktikanten hänger på och spelar sin roll, till allas belåtenhet. Prästen är den som i all stillsamhet dirigerar ordningen för denna sammankomst utan att ta kommandot, vilket han heller aldrig behöver. När han avviker på grund av urnsättning, är det ingen större sak och heller ingen signal för uppbrott men mötet ebbar snart ut varpå alla börjar hjälpas åt att duka av. Ute i köket kommenterar man situationen i ett annat arbetslag genom att tala om familjen, ”för det blir ju som en familj när man jobbar ihop länge”. Jag bokar ett kommande samtal med diakonen, fast med ett förbehåll: Just nu har arbetslaget 2-3 personer med akuta problem, som sorg, i sin närhet. Dessa kan komma när som helst och hon måste i så fall avbryta eller ställa in intervjun, eftersom ”vi är som hennes andra familj, det måste vi ställa upp på”.

I mötet med ”familjen” blev det tydligt hur man i förtroende och samspel lyckades skapa något tillsammans som man kände sig tillfreds med att vara en del av. Man spelade familj, hade sina givna roller och gick in för det. I gruppens samspel framträdde prästen som den (numera) inofficielle ledaren även om man tänker att man är jämställda, att ”alla har ansvaret nu” som en av dem uttrycker. Var och en hade sin givna roll och var trygga i den, vilket gjorde att samspelet flöt på utifrån den gemensamma kunskapen om vad som förväntades. Detta gjorde att även jag kunde falla in i jargongen, eftersom jag har passande erfarenheter. Lojalitet, respekt och samhörighetskänsla, tog sig uttryck i empati och förtroende, vilket kan tolkas både som ett resultat men också som en viktig förutsättning

för samspelet då varje individs insats är beroende av de övriga medlemmarnas vilja till samspel. ”A team – mate is someone whose dramaturgical cooperation one is dependent upon in fostering a given definition of the situation” (Goffman 1990, s. 88). En annan infallsvinkel på betydelsen av detta skulle jag få när jag fick tillfälle att närvara vid prästernas yrkeskategoriträff.

Samlingen hålls i ett litet rum, där jag tränger mig ner i en liten soffa jämte de andra. Det är en god stämning av kollegial skämtsamhet, om än samlad. Mötet börjar med att kyrkoherden introducerar mig: ”Hon är inte här för att utföra något prästarbete, även om hon naturligtvis kan arvoderas för predikningar som vem som helst annars”. Dessutom presenteras den nya praktikanten, en teologistudent, som också närvarar. Inledningsvis förklarar kyrkoherden att mötet är tänkt som ”en plats att vara alldeles uppriktig på, prova tankar och slappna av”. Samtalet flyter på och man ägnar mycket energi åt hur man ska stötta en kollegas som befinner sig i en utsatt situation, då en av de äldsta prästerna plötsligt inte kan hålla sig längre: ”Jag är ledsen men jag kan inte känna mig bekväm med att Åsa är närvarande och hör oss diskutera en kollega... jag vill inte behöva känna att det som sägs når utanför rummets väggar”. Jag drabbas ögonblickligen av en obekväm känsla, som om jag trängt mig på objuden. ”Ta det inte personligt” säger mannen så vänd till mig. På de övrigas stelt neutrala ansiktsuttryck ser jag att de avskärmar sig från situationen helt, detta är inte deras strid och inte heller min. Kyrkoherden är den som efter några replikskiften samtycker till att jag ska utgå och jag avviker, dock inte utan att känna mig väldigt upprörd. Kvar i rummet befinner sig praktikanten, den ännu inte prästvigde teologstudenten.

Även i detta exempel demonstreras hur viktigt det är för de enskilda medlemmarna att roller följs, och att man i gruppen är beroende av förtroende och lojalitet. Men det är endast de insatta som man klarar av att vara familjär med. De som räknas till denna familj, som praktikanten, inkluderas automatiskt genom ett ”formal relationship that is automatically extended and received as soon as the individual takes a place in the team” (Goffman 1990, s. 88). När det gäller övriga, som jag själv, är situation mer komplicerad. Enda sättet att bli accepterad är att gruppen väljer att låta mig spela rollen av expert - observatör, coach, analytiker - vilken tack vare sin status kan få dela information som annars är omöjlig att få del av (Goffman 1990, s. 141 – 143). Genom kyrkoherdens diffusa introduktion, förstärktes här istället en misstanke om att jag på något sätt ville bli uppfattad som insider, eller att jag var där i rollen som spion, vilket för den protesterande mannen gjorde min

närvaro otänkbar. Som utpekad utbölning blev jag avvisad ur rummet, en avvisning som inte tog slut med det: Under hela min tid i organisationen vägrade samme man att delta i mina undersökningar. Som helhet kan man om händelsen, med Goffmans (1990) ord konstatera att "the important show is to show the outcast that he is being ignored" (s. 152). Att de övriga i rummet avskärmade sig mentalt från skeendet genom att "stänga av", kan tolkas som att de inte ansåg att "showen" var deras. Som icke – personer var de fysiskt närvarande men varken som aktör eller publik.

Viktigt att notera är att också i det ovanstående exemplet fanns ett behov av att göra min närvaro hanterbar, vilket man löste genom att tilldela mig en tillfällig roll som insider. Noterbart är också hur det andra exemplet demonstrerar hur man gör allt för att skydda sin familj. Inte bara utifrån den protesterande mannens ingripande utan också genom att förstå hur detta utlöser gruppens skyddsmekanismer. Det viktigaste, att presentera en enad bild och att inte straffa en medlem som sticker ut, går före tanken på att någon av medlemmarna i gruppen skulle ge sig in i en hetsig dispyt om saken (Goffman 1990). Den bild man önskar visa andra är lika viktig att hålla vid liv också inför sig själv.

Kultiverad gemenskap

Strävan att bli en del av ett sammanhang betyder att människor gör aktiva val gällande hur de vill framställa sig själva och på så sätt bli uppfattade av andra. Utifrån organisationens olika krav arbetar individerna aktivt för att passa in på ett, för andra, meningsfullt sätt. Oftast söker vi framställa en något bättre version av oss själva, vårt idealiserade, eller kanske kultiverade, bättre jag. Den på fritiden avslappnade individen i sunkig träningsoverall, iklär sig prästskjorta - och samtidigt sin yrkesroll - när ryggen rätas ut och integritet adderas hållningen. Denna strävan efter att leva upp till ett ideal kan ofta vara omedveten, men lika ofta medveten. De roller som ryms inom verksamhetskyrkans organisation utgör tydliga exempel på hur individer aktivt väljer att framställa sig på olika sätt inför varandra, även om man ofta bortser från att det är val man gör och att det handlar om att gå in i en roll. Under mitt arbete i verksamhetskyrkan mötte jag flera gånger åsikter om att "man ska vara sig själv" i sin yrkesroll, liksom åsikten att man måste ha "fallenhet" för den roll man förväntas fylla genom sitt yrkesval. Underförstått är att en yrkesroll som inte är integrerad med individens personlighet klingar falskt och är dömd att misslyckas.

Det betyder i praktiken att individen, när denne söker fylla sin yrkesroll, söker i sin personlighet efter det den vill lyfta fram och odlar den sidan av sig själv, men också att

organisationen söker de personligheter som förväntas passa rollen. I sitt yrkesutövande kultiveras så individens personlighet till att bli ett med det ideal som är förknippat med yrkesrollen så att individer genom åren formas till karaktärer och personligheter typiska för den gemenskap individen tillhör. Denna brottning mellan individens personlighet och strävan att leva upp till yrkesrollens ideal, är så pass formerande att vi enligt Goffman (1990) ”can not rule out the kind of transitional print that can be sustained on the strength of a little self – illusion” (s. 31 – 32). Att som anställd sträva efter att fylla en roll betyder inte att individen ägnar sig åt bedrägeri – i själva verket integreras rollen med personligheten så att den eftersträvade idealiseringen fungerar formerande på individen.

Många organisationer spelar på liknande sätt upp ett drama med färdiga roller att gå in i. Som exempel kan nämnas teatern, polisen, banker och skolan. Som präst och diakon är man dock vigd in i en roll som man förväntas spela hela sitt liv dygnet runt. Det är inget individen kan kliva ur när dagen är slut, när skjortan åker av eller vid pensioneringen. Snarare är det så att de anställda i praktiken bär sin världsbild, med tillhörande värderingar och vanor med sig ut i samhället. Att delta i verksamhetens arbete är därför för den enskilde individen inget spel, ingen påklustrad roll. Det är ett allvarligt uttryck av individens identitet och självbild och det är utifrån det som nästa avsnitt om känslouttryckens plats i organisationens liv kan förstås.

4.2.3 Med hjärtat i verksamheten

I uppsatsen har känslor varit ett bärande uttryck, i och genom berättelser och observationer. Detta avsnitt, där förståelsen av känslornas innebörd fördjupas, tar sin start genom att poängtera hur personalen i verksamhetskyrkan är fulla av engagemang för sitt arbete. Vid nästan alla intervjutillfällen blev jag inbjuden att delta i någons verksamhet och fick ta del av annonser, planer eller broschyrer av något slag. Det verkade aldrig vara av lika stort intresse att diskutera hur den interna verksamheten administrerades. Under ett samtal med en av processekreteraren, som lade en stor del av sin tjänst på att kolla kvitton och konton, försökte jag hålla uppmärksamheten riktad mot samtalet om annonskostnader och konteringar men hon gled hela tiden in på sina andra arbetsuppgifter, medan hon lite bekymrat och uppgivet plockade med sina papper:

Det här är inte nåt kul, jag vill ju ut i verksamheten... Hon mumlar lite frånvarande, så får hon syn på pappret med den planering hon just arbetar med,

lyfter blicken från bordet, och vänder sig direkt till mig, nu med ett upprymt tonfall: nu ska jag snart iväg och planera datum för träffarna jag talade om!

Något senare försökte jag återigen reda ut konteringens mysterier men återigen gled tankarna över på den egna arbetssituationen. Upprörd och bekymrad sade hon med eftertryck: ”Varför ska en fritidspedagog klistra kvitton... Är det inte resursslöseri? ...det blir mycket intern administration... när vi borde vara i verksamheten!”

Överlag visade medarbetarna stort engagemang, för att inte säga hängivenhet, för det som låg dem varmast om hjärtat. Och de engagerade sig mest i det de själva ansåg givande att arbeta med. Om de fick möjlighet att välja själva, bildade de också arbetsteam utifrån det som de trivdes med att göra, och allra helst med individer som det upplevdes enkelt att samarbeta med, även i engagemang utanför organisationens gränser. De stora personliga känslomässiga investeringarna i arbetet, kunde också märkas i berättelser om situationer när individens ideal utsatts för hot, vilket väckt så starka känslor att det fått individen att riskera mer än vad denne normalt skulle göra. Som exempel kan nämnas en situation då en informant till slut blev så upprörd över missförhållandena i den egna gruppen att hon till slut sagt rakt ut vad hon tyckte: ”Så fick han [kyrkoherden] väl säga upp mig då”, berättade hon trotsigt och engagerat så att lite av den känsla hon fyllts av då också förmedlades i berättelsen till mig, lång tid efteråt. Som en variation på temat kan man också förstå de berättelser som skildrar hur individer väljer att gå sina egna vägar för att få forma arbetet efter sina ideal. Att en lokal arbetsplats exempelvis använder sig av frivilliga för städning och en del andra praktiska göromål är inget man bett om lov för - och heller inget som hela organisationen känner sig bekväm med – men som den anställde berättar: ”Jag bara gör det, vi måste ju ha städat när folk kommer!”.

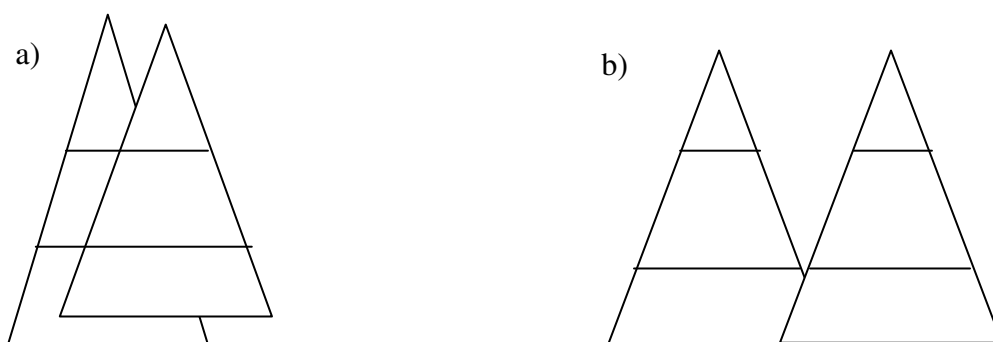
Fler liknande utbrott, med målet att ställa saker till rätta, har redan tidigare nämnts. Det som förenar dem är att känslor av oro och indignation hänger samman utifrån följande resonemang: En oroad aning om att något inte står rätt till, leder till ett inre sökande efter den ideala bilden av hur situationen *borde* te sig. Känslouttrycken kan förstås som uttryck med djup koppling till kunskapen om organisationens värderingar och världsbild och viljan att verkligheten ska leva upp till idealet. Som känslomässiga minnesnycklar startar de en kedja av sökande efter insikter om den situation man befinner sig i, vilket i slutändan orsakar beslutsamma uttryck i tal och handling. Fineman (2003) förklarar att ”Our feelings are crucial for prioritizing, sorting and filtering possibilities; otherwise we become

paralyzed or stuck in a perpetual loop” (s. 100). När insikten, om att verkligheten inte lever upp till det ideala tillståndet, drabbar med full kraft kan individen inte längre hålla tyst, kosta vad det kosta vill. Ytterligare ett exempel berör en händelsekedja som tar sin start när alla namn togs bort från predikoturererna. Oron över detta var tydlig, bland annat genom stillsamt upprörda samtal i korridorerna där det gick att urskilja fragment som ”...det är väl ändå prästen som sätter formen..?”. Den ansvarige chefen gav mig detaljerna för vad som hände när oron slog över i indignation:

Vad som krävs är att alla behandlas på samma sätt. Nu är det väl så att har man övat och övat och sedan inte får stå med i predikoturererna så är det katastrof! Det var inte länge sedan kyrkomusiker blev viktiga att ta med i annonserna... jag gjorde ju ett litet experiment utifrån hur de gör i Stockholm, jag plockade bort alla namn. Vilket ramaskri det blev! Så nu är prästerna med igen.

Det finns fler förklaringar till utbrotten av indignation än att de är kopplade till kunskap om hur situationen *i sig* borde te sig. Det finns också en koppling till kunskap om hur man bör bete sig rent allmänt. I ett av exemplen ovan är det också en kraftansträngning av oanade mått att säga rakt ut vad man anser om den egna gruppens beteende, ett beteende som man någonstans *vet* är så apart att man tror sig riskera att bli uppsagd. Det är alltså en inre kamp mellan åtminstone två sorters kunskap som pågår inom informanten och medan indignationen kommer ur de missförhållanden man menar sig bevittna, är trotset riktat mot den norm man väljer att bryta. Att säga precis vad man tycker om sin grupps beteende, dessutom i närvaro av allas chef, vilket bryter mot lojaliteten till gruppen och riskerar att sanningssägaren blir stämplad som besvärlig. I organisationens norm för känslouttryck ingår också att inte visa ilska: ”Ilska kan man inte hantera”, upplyser mig en av informanterna, ”sorg, glädje.. det kan man visa empati för, det hanterar man professionellt...”. Uttrycken för känslor har sina regler inom den strukturerande strukturen, där en del behöver tuktas hårt, vilket gör att individen håller känslor tillbaka till den gräns då detta inte längre är möjligt, varpå de tar plats med något av en explosionsartad effekt, i form av indignerade utbrott eller gräl. Konflikt visar sig dock inte enbart i form av friktion och explosion, de kan visa sig, och hanteras, på många olika sätt – bland annat som anpassning, avståndstagande och passivitet. Genom att återanvända den tidigare illustrationen av sambandet mellan världsbild, värderingar och vanor inom en individ, illustrerar fig. 4 hur två individers individuella värdesystem kan inkräkta på varandra med resultatet att en friktion mellan världsbild eller värdering kan resultera i att man i den

dagliga verksamheten distanserar sig från varandra. Två individer kan helt enkelt välja att undvika konfrontation eller att gilla läget. I fig. 3 visade jag tidigare hur det är möjligt, och ibland önskvärt, att olika individer inte samarbetar på alla plan. ”Låt han sköta sitt race och jobba som du vill”, var också rådet en informant fick av sina kollegor, då denne hamnat i konflikt och samarbetssvårigheter med en medlem i arbetslaget. Genom att skjuta pyramiderna närmare varandra, tydliggörs hur individers olika vanor kan orsaka konflikter av olika slag eftersom de är integrerade i individernas värdesystem och rotade i individernas djupare värderingar.



Figur 4. Två individers värdesystem (se fig. 3) inkräktar på varandra. En konflikt i form av a) ett indignerat utbrott eller b) en distansering blir följden.

Att inte låtsas om konflikter, att hålla tillbaks känslor som väcks i sammanstötningar mellan värdesystem, kräver stora mängder energi: Bakom stängda dörrar blottas många konflikthärdar och starka känslor ventileras. Upprördhet markeras med knytnävar i bordet och trotsiga reaktioner som ”det var nära jag sa upp mig” får ord. ”Varför sa du inget?”, frågar jag flera gånger men mina informanter slår tanken ifrån sig. De sårade känslor som ibland behöver ta sig uttryck i form av gråt, delas endast bakom stängda dörrar med en förtrogen kollega. Helst ingen från den egna arbetsgruppen. ”Hon hamna här hos mig, helt förstörd”, säger en informant. Behovet av att dela det känsligaste med någon som står vid sidan av, visade sig också genom uppskattningen över att få tillfälle att tala med mig. I denna situation var det en fördel att vara outsider med ett specialuppdrag. Jag fick vara analytikern, själavårdaren, organisationscoachen eller vilken titel det nu var som användes för att förvandla mig till den som man kunde lätta sitt hjärta inför. Detta är känslor som man inte låter komma fram offentligt, ”och tur är väl det..., säger en av informanterna, då hade jag ju inte hunnit lugna ner mig...”. Kanske var indignationen inte tillräcklig stark för

att väcka det trots, som uttryckts i tidigare exempel, som krävs för att låta en åsikt komma till uttryck.

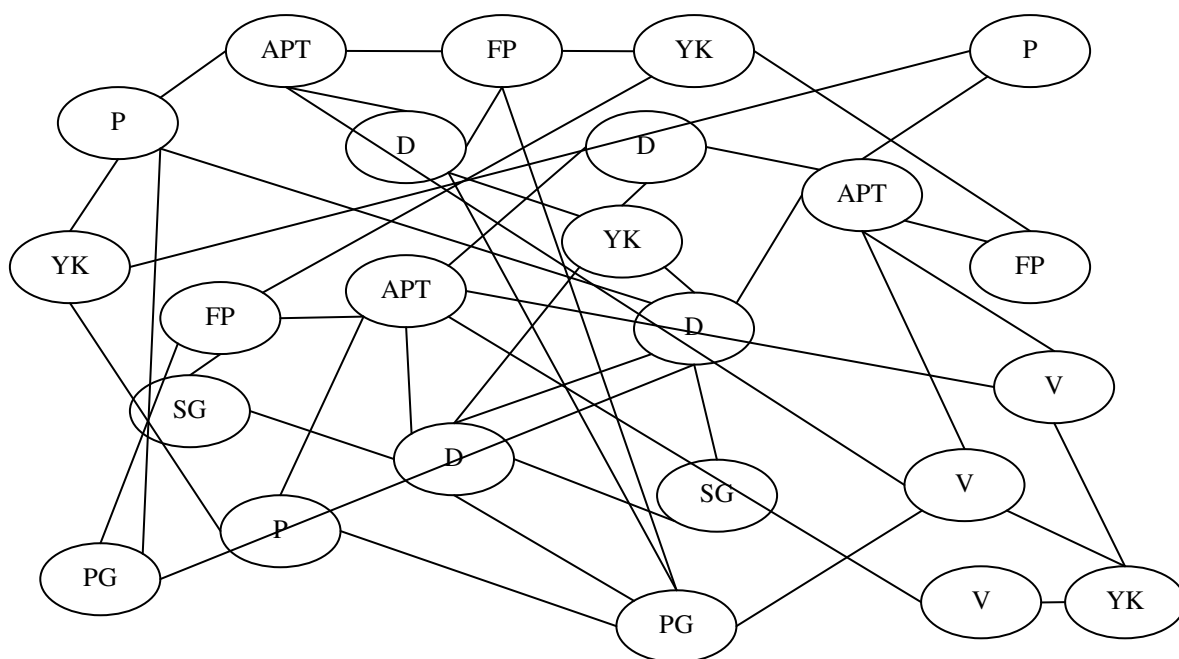
Den vanligt förekommande åsikten, att privata känslor inte hör hemma på jobbet, finns även i verksamhetskyrkan: ”Man ska inte lasta andra med sina känslor, det är inte professionellt”, säger en informant till mig när vi diskuterar saken. Dock är mitt bestående intryck i samtal med organisationens medlemmar att känslor är inblandade i det dagliga livet lika mycket som i de berättelser där man med känsla berättar om sina känslor. Känslor, relationer och engagemang är centralt för förståelsen av organisationens arbete, i nästa avsnitt ska jag avsluta fördjupningen i organisationens karaktär med att visa hur man kan förstå verksamhetens struktur.

4.2.4 Det emotionella nätverket

Ingen organisation kan förstås enbart utifrån dess organisationsplan. Det vore att begränsa sin tolkningsram och förståelse av organisationens liv och karaktär, då alla organisationer formas av en grupp individer som skapar något i interaktion, med hjälp av gemensamma spelregler och mål (Czarniawska 1993). Däremot kan man, genom att studera en organisation göra sig en bild av hur den organiseras och skissa på en plan utifrån det och detta avsnitt utgör ett försök till det.

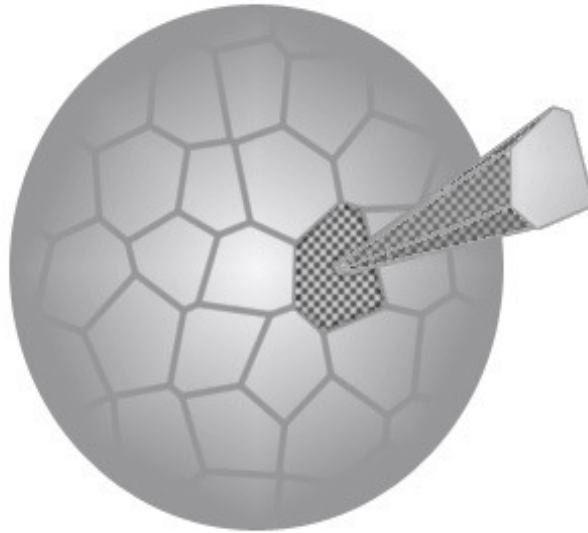
I verksamhetskyrkan utförs arbetet ofta i grupp, vilket gör att större och mindre grupperingar bildas, vilka kopplas till varandra, genom individernas olika tillhörigheter. Fig. 5 illustrerar ett försök att skissa hur verksamheten knyts samman genom att organisationens medlemmar (**Präst, Diakon, FörsamlingsPedagog, Vaktmästare**) grupperas utifrån arbetsplatstillhörighet (APT), processgrupp (PG) och yrkesroll (YK), men även genom individuella intressen och engagemang. (Illustrationen är förenklad då den utesluter flera yrkeskategorier och sammanhang som färgar organisationen).

Det hoptrasslade nätverk som bildas utgör ett nätverk av kopplingar mellan individer, som knyts samman genom lojalitet, respekt och ömsesidiga förtroenden. Detta sker i ett i ett ständigt utbyte av känslor i form av passion och indignation, drömmar och oro, vilket ”reinforces social bonds and sustains organizational relationships” (Fineman 2003, s. 39) och formar den organisering genom vilken verksamheten formas genom att kunskap uttrycks, relationer odlas och individer samspelar.



Figur 5. En idéskiss över hur verksamhetskyrkans organisation kan förstås som ett nätverk av relationer. (SG = specialgrupp, bildad utifrån engagemang eller relation.)

Utifrån min förståelse av verksamhetskyrkans specifika organisationskultur vill jag beteckna den som en gestaltande verksamhet vilken bedrivs i form av ett *emotionellt nätverk*. Detta nätverk bör förstås som en organism av intensiva uttryck av kulturell tillhörighet. Det är ett skrattande, gråtande, passionerat och indignerat nätverk av relationer, som genom sina medlemmar ger uttryck för värderingar, vanor och världsbild. Det är en kulturellt intensiv gemenskap, där språk, kläder, byggnader, verksamhet, vanor, och relationer uttrycks genom och tack vare de känslor som inramar allt. I fig. 6 illustreras hur organisationen nätverk olika delar, tillsammans formar en komplett bild av vilka de är. Som en levande organism, en gemenskapskropp, bär de på gemensamma minnen, intentioner och en kollektiv självbild. Likt ett hologram, som när det är helt visar fram en samlad tredimensionell bild, presenterar varje liten del sin synvinkel på helheten – även om helheten bryts isär.



Figur 6. Att se organisationen som en tredimensionell enhet, innebär att organisationens alla delar tillsammans gestaltar en helhet.

Kommen så här kan jag sluta mig till att det som uttrycks i organisationsplanen inte riktigt stämmer överens med hur organisationen ser på sitt arbete och att problemen runt den nya organisationen verkar vara djupt komplicerat. Nästa kapitel ägnas därför åt en avslutande fördjupning av hur de problem som uppstår runt den nya organisationsplanen kan förstås, liksom hur detta kan bidra till förståelsen av verksamhetskyrkans interna organisations speciella behov.

4.3 När kartan inte stämmer

I föregående avsnitts beskrivande analys av organisationens självbild, erfarenheter, tankar och känslor, är det tydligt att organisationsplanen gjort avtryck inte bara i daglig praktik utan också sårat känslor och väckt ett motstånd. Det är inte bara jag som är fundersam till vad det stora motståndet kommer ifrån: ”De är ju välutbildad personal, de ska väl begripa att lyda order?” Uttrycker en av cheferna sig frustrerat när vi diskuterar utredningens resultat.

Detta avsnitt ägnas åt att förstå orsakerna till problematiken med organisationsplanen. Utgångspunkten är att alla uttryck i en organisation kan förstås utifrån dess värdesystem.

Efter en tillbakablick på verksamhetens strukturella problem i avsnitt 4.3.1, går jag vidare med att i avsnitt 4.3.2 analysera motstridiga värderingar, för att, till sist, i avsnitt 4.3.3 undersöka om det också ligger en konflikt i hur organisationen ser på sin värld.

4.3.1 Strukturella problem

Hur kan man då förstå en organisationsplan och betydelsen av dess struktur? Rent praktiskt har det visat sig att den nya organisationsplanens struktur genom sina anvisningar orsakat stora problem med utbyte av information, ansvar och inflytande. Istället för att ge medlemmarna en tvådelad tillhörighet med ökad samhörighet och förbättrad resursfördelning som resultat har den i hög grad verkat splittrande genom att orsaka tveksamheter runt tillhörighet, inflytande och ansvarstagande. Mycket i organisationens dagliga liv har därför ställts på ända. Inte bara rutiner utan också traditionen att bedriva verksamheten genom ett nätverk av grupperingar formade efter intressen och tillhörigheter utmanas.

Medlemmarnas förmåga till samarbete, inflytande och ansvarstagande är som en följd av detta underminerat. ”Den nya organisationen är som när man gjorde kartor i Afrika och drog gränser utan att visa hänsyn till hur stammarna delat in sina områden”, påpekar också en informant upprört. Det är svårt att förstå hur ett emotionellt nätverk med sin gestaltande verksamhet är tänkt att fungera ihop med matrisens enkla och rätvinkliga syn på verksamheten. En fördjupning i forskningsrön (Miller 2006) gällande de krav olika typer av organisationer ställer på utformning och spridning av information, visar att ett nätverk av team och individer, ställer helt andra krav på informationskanaler än vad en processbaserad matris gör.

I uppsatsens tidigare beskrivning av organisationens liv har motståndet mot den nya organisationsplanen visat sig på olika sätt: Genom strategier i syfte att gå runt dess ordning. Men också i form av avståndstagande mot organisationsplanen i sig, genom att den glöms bort eller att man vägrar ta den fullt på allvar. Också konflikter i form av friktioner, undvikanden och avståndstaganden har gjorts synliga. Det finns därför motiverat att gå vidare med att undersöka om orsaken är en underliggande konflikt mellan värderingar.

4.3.2 Motstridiga värderingar

Redan tidigare har jag visat hur värdesystem kan krocka även *inom* en gemenskap, som exempelvis verksamhetskyrkans interna organisation. I anslutning till fig. 4 diskuterade jag hur det som på ytan verkar som avståndstagande eller friktion, ofta handlar om motstridiga värderingar - vilket därför kan gör det på ytan obetydliga, svårhanterligt för parterna i konflikten. Jag har också utvecklat hur även objekt är formade av sin kultur och därför fungerar som bärare och förmedlare av värderingar. I detta avsnitt vill jag ställa de värderingar som organisationen tillskriver sig själv, i kontrast till de värderingar som organisationsplanen tillskrivs. På så vis blir det tydligt att det som från början benämndes som "lite gruff och gnäll" är allvarligare än så.

Verksamhetskyrkan värderar mänskliga värden och sammanhang, dess verksamhet syftar till att gestalta en världsbild genom ett relationellt nätverk. Utifrån det presenterade materialet kan man sluta sig till att detta gestaltande går före utformningen av verksamheten i sig då det ses som viktigare att bevara sin identitet, än att vara maximalt anpassad till samhällets behov. Den lilla, och personliga, arbetsgruppen utgör en viktig bas i arbetet med att möta, och hjälpa, människor i sin omgivning och medarbetarna uttrycker stort engagemang och passion för uppdraget. Man kan i de tidigare berättelserna se att olika yrkesgrupper ses som komplement till varandra. Exempelvis uppfattas vaktmästarna som mer än förvaltare av lokaler etc. de ses också som medarbetare vilka kan driva projekt och hälsa på äldre damer. Arbetet med att kreativt gestalta sin världsbild genom den konkreta verksamheten är en viktig aspekt både för organisationen som en helhet, liksom för den enskilde individen. Det är så viktigt att det väger tyngre än att hålla chefen nöjd eller budgeten i balans.

Organisationsplanen å andra sidan visar sig för organisationen inte bara som strukturellt dysfunktionell. Den utmanar flera av de ovanstående beskrivna högt hållna värderingarna. Matrisens struktur är tänkt att åstadkomma ett opersonligt flätverk av utbytbara resurser, där var och en fyller en funktion, utifrån sin yrkesroll. Vaktmästarna ses exempelvis enbart som servicepersonal, tänkta att fungera i den rollen gentemot flera arbetslag. Det innebär att det personliga mötet och långa relationer med det omgivande samhälle omöjliggörs. Grundförståelsen av organisationen som en produktionsprocess med syfte att leverera tjänster, gör att organisationsplanen upplevs prioritera pengar på ett för organisationen främmande sätt.

Figur 7 tydliggör schematiskt hur det på flera områden är märkbart att verksamhetskyrkans organisation och den nya organisationsplanen inte delar viktiga värderingar. Skillnaderna mellan de två värdesystemen är så omfattande, att det indikerar en krock eller ett avståndstagande. En konflikt är alltså möjlig att identifiera också på ett teoretiskt plan och inte enbart på det praktiska planet. Jag sluter mig därför till att orsaken till problematiken med den nya organisationsplanen ligger i att organisationen anser att den nya organisationsplanen representerar värderingar som de upplever som främmande. Nästa avsnitt går vidare med hur man kan förstå innebörden av en sådan avvikelse.

| Emotionellt nätverk | Processbaserad matris |
|--|--|
| Gestaltande organisation, till för andra | Leverantör av tjänster |
| Passion och engagemang, olika yrken kompletterar i gemensamt uppdrag | Skiljer på person och yrkesroll, personalen fyller en given funktion |
| Kreativitet och visioner | Här blir det inget "hittepå" |
| Ser styrka i det lokala sammanhanget och personliga möten | Alla är utbytbara resurser inom hela organisationen. |
| Verksamheten är det som räknas, humanism | Budget och resurshållning går först, kapitalism |

Figur 7. Jämförelse av viktiga värderingar kopplade till organisationen respektive organisationsplanen.

4.3.3 Skilda världar

Den nya organisationsplanen inverkar alltså inte bara på organisationens struktur och kunskap om hur verksamheten bör, eller ska ordnas, den förmedlar också värderingar och "structure not just our language but our thoughts, attitudes, and actions [and] are grounded in our experience" (s. 39). Detta igenkänns också inom organisationsteorin som menar att

de värderingar, som strukturen är ett resultat av, bottnar i en världsbild, en tanke om vad organisationen ska fungera som (Miller 2006). Att detta gått att förstå redan utifrån karaktären på konflikterna beror på att konflikter gällande ordningsfrågor, vilket organisationen har mycket av, ytterst handlar om vems världsbild som ska få styra (Friberg, 1990).

Organisationsplanen utövar således inflytande genom att gestalta en önskad ordning, formad utifrån en världsbild. Lakoff (1990) menar att för att en metafor ska uppfattas som sann och trovärdig, måste den knyta an till det mottagande sammanhangets världsbild och värdesystem. Eftersom värdesystem bildas utifrån en kulturs erfarenhetsgrundade förståelse av världen, måste metaforen därför också respektera denna förståelse. Detta uttrycks enklare av Czarniawska (1993), när hon påpekar att en organisationsplan, för att fungera som en lyckad metafor måste vara ”recognized not only by the intellectual or aesthetic qualities but also by social sensitivity” (s. 23). Att den nya organisationsplanen är socialt okänslig och inte knyter an till de intellektuella övertygelser som organisationen uttrycker i form av värderingar och vanor, har jag redan diskuterat. Nu återstår att se om dess bildspråk, de ord och bilder som används för att benämna den, fungerar estetiskt tilltalande.

Att välja det ord som är mest passande som benämning på den grupp som formas av de anställda inom verksamhetskyrkan – organisation, gemenskap eller något helt annat – är mer komplicerat än man ofta tror. I ett inledande exempel från mina observationer (4.1.1) märktes det tydligt hur laddat det kan vara att benämna en gemenskap. Detta beror på att ord, som metaforer, målar upp världar som behöver vara tilltalande för mottagaren. I förlängningen innebär det att det ord man väljer som benämning på den grupp man är delaktig av också säger mycket om hur man ser på denna grupps betydelse för sig själv och andra.

Den laddning som existerade inom organisationen, runt tanken på att vara en organisation, späddes på då en konsult togs in i arbetet med den nya organisationsplanen. En av informanterna berättade följande om sin upplevelse av att denne man togs in som expert:

Som kom ju den där vin- och spritkillen in och plötsligt började man om från början... Det var som att allt det arbete vi lagt ner inte togs på allvar! Katastrofalt med tanke på att han inte har någon som helst kunskap om vår

verksamhet och organisation//De begrepp han använder sig av klarar inte av att täcka in vår verksamhetstanke.

Motstridiga känslor inför den nya organisationsplanens koppling till idén om att organisationen fungerade som ”ett systembolag”, återkom på olika sätt i flera berättelser. Det var tydligt att de ord och bilder som användes för att beskriva organisationen, liksom aktiviteterna i verksamheten, fungerade dåligt. En informant uttryckte sig på följande sätt: ”Jag gillar inte termen beställare i kyrklig verksamhet, det kopplar för mycket till knallementaliteten, som om vi levererade produkter... det är inte mitt sätt att tänka kyrka...”.

Tidigare har jag nämnt hur ett diffust motstånd mot organisationsplanen kommit till uttryck genom skratt i samband med att denna nämns, men också i form av brist på engagemang och att den helt enkelt ”glömdes bort”. Ett sådant diffust motstånd kan ses som ett känslomässigt uttryck för att något inte står rätt till menar Fineman (2003).

Att som gestaltande verksamhet bli jämförd med ett bolag som säljer produkter, sårar uppenbarligen känslor vilket tar sig uttryck i olika former av motstånd. Jag sluter mig därför till att estetiken, som ska förmedla kunskap om organisationens utseende, motivation, mål och struktur, inte fungerar. Den är inte ens tilltalande. Organisationsplanen, som metafor, verkar således socialt okänsligt utifrån alla aspekter, då den inte visar hänsyn till vare sig organisationens vanor, värderingar eller världsbild. Det är svårt för verksamhetskyrkans organisation att associera till sin verklighet och de associationer som väcks är varken upplysande eller tilltalande.

I själva verket är det svårt för organisationen att alls förstå varför de ska identifiera sig med en metafor som benämns ”processbaserad matris” och motståndet kan förstås som sprunget ur en djupgående konflikt om vems ordning som ska råda och vilken världsbild som ska gälla. Här vill jag påminna om hur organisationsplanen från början var efterfrågad av hela organisationen, men att orsaken till detta kom ur två olika motivationer. Organisationen själv uttryckte en längtan efter att bli mer av det den redan ville vara; en gemenskap i delaktighet och samhörighet. Konstruktörerna av planen ville däremot åtgärda problem som man hade med organisationen. Man såg redan från början på organisationen och dess livsuttryck som ett problem, inte en möjlighet. Och det är klart, om det man vill ha är en tjänsteproducerande, opersonlig process, så är det inte konstigt om man har svårt att förstå ett gestaltande, emotionellt nätverks potential. I nästa avsnitt går jag vidare med att

utveckla vad man har att vinna i arbetet med en organisation, när man istället förstår och använder sig av sin organisations specifika karaktär.

4.4 Organisera med känsla

I ett möte med ledningsgruppen, som hölls efter att rapporten tagits emot och därefter begrundats under en period, försökte vi tillsammans reda ut problemens orsak och verkan. Jag hade redan innan mötet tänkt ut en berättelse, i syfte att skapa empati för personalens situation och det motstånd och känslouttryck som väcks. Så gott jag kunde målade jag upp situationen, utifrån vad som skulle hända om ett litet, kreativt, familjeföretag, som verkar likt ett andra hem för sina kunder och personal, skulle bli omvandlat till en liten standardiserad del av ett stort vinstdrivande maskineri som 7-Eleven:

”... visst man kan se det som en maktkamp, eller mer positivt som en vilja till inflytande... men det viktigaste, tror jag, är att förstå att den omedvetna motivationen är viljan att förverkliga sig själv och sina drömmar...” orden är mina och de riktas förhoppningsfullt till ledningsgruppen under en diskussion om hur man kan förstå motståndet mot den nya organisationsplanen. En av cheferna börjar lite trevande fundera: ”... ja, kanske... vi *har* ju lagt oss i gruppernas utformning av sortimentet...” Kanske har jag lyckats nå fram? Hinner jag optimistiskt tänka, innan en av de manliga cheferna med pondus avslutar resonemanget: ”Man är väl *för tusan* inte på jobbet för att *drömma!*”. Jag står svarslös - omringad av väggar tapetserade med organisationens visioner - då det än en gång visat sig hur svårt det är att kommunicera mellan olika världar...

Att upptäcka svårigheter och gå till roten med problem, kan visserligen kännas hotande - det är svårt att se och förstå sitt sammanhang, även med hjälp - men det ger också möjligheter att lära sig något. Om sig själv och om andra. Utifrån min studie kan man sluta sig till att det är av stor vikt att förstå och respektera en organisations specifika karaktär, det är en kunskap som har stor betydelse. I följande avsnitt går jag vidare med att utveckla vad detta innebär för ledningens arbete med management.

4.4.1 Ett socialt kompetent ledarskap

För den ledare som förstår sin organisations specifika karaktär, öppnas det möjligheter att inför denna visa sig som socialt kompetent - genom att i sitt agerande knyta an till de

vanor, värderingar och den världsbild som organisationen bär. Utgångspunkten bör vara att känna sin organisation så att man ser dess specifika karaktär som en styrka och en tillgång att ta vara på.

För verksamhetskyrkan innebär det att acceptera att ledarskapet utövas i ett nät av känslor, där verksamheten är meningsfull när den lyckas med att gestalta medlemmarnas ideal. Ledarskap i en sådan känslösam och passionerad miljö innebär att öva sig i konsten att "manage meaning by explaining, colouring and familiarizing [och inte genom] commanding, rewarding and punishing" (Czarniawska 1993, s. 28). Det handlar om att hitta vägar att bygga förtroende, menar Fineman (2003, s. 104 – 105), genom utbyte av känslor, vänskap och respekt. Ett arbete som är mycket känsligt och kulturellt beroende, för att interaktioner och förhandlingar ska lyckas. Det handlar om att respektera organisationens kulturella karaktär såsom känslösam liksom dess struktur i form av ett nätverk av relationer.

Att låta känslor ta plats

Att utgå från att det är människorna i organisationen som formar organisationen och det den åstadkommer innebär, menar Fineman (2003), att vi måste se känslouttryck som centrala för det organisationella dramat, att de "shape the staging, posturing, and strategic direction of the interaction. They are potent ways of conveying intention, power and meaning; of providing information and incentives; and of evoking complementary emotions" (s. 104). Utifrån den förståelsen av känslornas roll i organisationens liv kan man sluta sig till att det ligger en enorm kraft i, att som ledning, klara av att ta organisationens känslor på allvar. Det betyder att man behöver hålla fram bilder och visioner som klarar av att sätta organisationen i rörelse och att, som organisationen själv, kommunicera i och genom känslor, förmedlade genom berättelser och bildspråk. Att försöka hålla sig känslokall, rationell utifrån en idé om att verka objektiv och professionell, är inte något som verkar övertygande på den som är emotionellt styrd, till och med är det så att rationalitet kan verka känslokallt och sårande eftersom "the decision makers rational discourse can collide with the emotional discourse of those to be persuaded of the wisdom of the decision" (Fineman 2003, s. 113). Att vara rädd för att "manipulera genom känslor" behövs inte. Organisationen har sin magkänsla för vad som är rätt och riktigt, som skydd mot oönskad påverkan.

De känslouttryck som förekommer härrör alla ur medlemmarnas kunskap om hur världen bör te sig, att visas respekt och intresse för känslor innebär därför att visa intresse för deras bidrag till organisationens liv. Det är därför givande att som ledare förstå att "carefully voicing some feelings [...] can provide helpful data, not distractions" (Fineman 2003, s. 115). Ju mer man kan ta emot känslor konstruktivt och positivt, desto större blir chansen att organisationens alla delar kan börja agera "känslomässigt intelligent", eftersom man upplever sig bli tagen på allvar. Det handlar om att adressera känslor som bärare på information och börja fråga: "Vad betyder det här? Var kommer den här känslan ifrån?", istället för att rygga undan.

Det handlar också om att i sin kommunikation knyta an till organisationens känslor, genom att förstå vad de står för och sedan utveckla sitt resonemang utifrån det. Den som exempelvis säger: "Jag förstår att det här skapar oro, jag känner själv ett knip i magen, det beror på att det vi... osv.", visar sig socialt känslig och bör mottas positivt av sin organisation. Genom att på olika sätt låta känslorna ta plats och synas, i stället för att se dem som oönskade distraktioner som bör hållas tillbaka, vinner de respekt som viktiga signaler om innebörden av beslut. På så sätt undviker man att känslor kan användas manipulativt inom organisationen och de explosionsartade utbrotten av indignation blir förmodligen färre och dessutom lättare att hantera.

Att formera ett nätverk

Att känna sin organisation innebär att respektera och förstå fördelarna med den karaktär den har och att utgå från det i sin planering. En socialt finkänslig organisationsplan bör attrahera och tillföra ett mervärde till den verklighet den vill utöva inflytande på. Innan en ny organisationsplan arbetas fram är det därför lämpligt att börja med att förstå hur verksamheten arbetar i dagsläget och vad behovet av en ny organisationsplan beror på, för att sedan utgå från det. Det här sättet att arbeta med förändringsprocesser kan tyckas långsam, men ett effektivt arbete med att leda och utveckla den här typen av organisation, är beroende av förmågan att i nuet gå in för att gestalta den verklighet man vill ska ta plats. Det innebär att respektera den existerande kulturen så att dess medlemmar motiveras och stimuleras till engagemang och kreativitet genom igenkännande av sin situation och behovet av utveckling. För att inte riskera att bryta den gemensamma normen för vad som är möjligt måste förändringen börja inom medlemmarna själva, så att de själva börjar agera ut en ny ideal verklighet. "Change can take place when some person or some group acts as

if the rules of the future applies today, as if the change had already taken place”, skriver Czarniawska (1993, s. 118).

Arbetet i ledningsgruppen handlar om att hitta sätt att sätta tonen men också att tillhandahålla roll – modeller och exempel för önskat beteende och önskvärda resultat. Precis som i en familj är regeln att ”de gör inte vad du säger utan vad du gör”, användbar. Inte för att medlemmarna ska ses ned på, utan därför att deras största kompetenta är förmågan att lära sig genom att göra, i ett formerande sammanhang gäller det att hitta sätt att forma sammanhanget, genom ord men framförallt genom att agera. Att formera genom ord betyder att man behöver visa fram det man vill åstadkomma med hjälp av attraherande bilder - genom att utveckla sin förmåga använda bildspråk, liknelser och metaforer - som uppfattas positivt och logiskt för dem man talar till. Konkret i verksamhetskyrkans fall handlar det om att exempelvis byta ut de bilder som i dagsläget presenterar en arbetsplats med bild på en präst mot bilder av glada arbetslag och orden ”välkommen till oss”, på samma sätt kunde första sidan visa kyrkoherden stående framför sina anställda, istället för att visas fram som enda ansikte för verksamhetskyrkan.

Det andra sättet att formera sammanhanget, genom handling, är intimt sammankopplat med det första sättet; här ska något uttryckas utan att ord behöver användas. Dels genom att ledningen i sitt dagliga agerande utgår från att den förväntade förändringen redan är genomförd. Men också genom att organisationens struktur för kommunikation och samarbete stödjer den förväntade arbetsformen.

Sådana strukturer styr arbetsformer och det är därför viktigt att se till att dessa är anpassade efter den organisationsplan man vill ska styra arbetet. En fastslagen beslutsordning påverkar medlemmarnas handlingar och tankebanor, liksom ett genomtänkt intranät. Vilket i verksamhetskyrkans fall också är viktigt för att underlätta spridandet av information i organisationen. I ett emotionellt nätverk sprids information snabbt och i stor omfattning. Här behövs många, både informella och formella, informationskanaler där ledningen på olika sätt underlättar spridningen av *rätt* information genom en organisation där rykten lätt uppstår och alla vet lite om allt. Det är därför viktigt att använda sig av den senaste tekniken för att bygga system för korrekt informationsspridning.

För att exemplifiera hur detta skulle kunna gå till, utgår jag från min förståelse av verksamhets- kyrkans situation. Grundmotivet, för alla intressenter, inför verksamhetskyrkans byte av organisationsplan var att man ville ha bättre samarbete och

intresse för det gemensamma arbetet i organisationen centralt. Även om det kom till uttryck på olika sätt. Att utgå från förståelsen av att organisationens nätverk hålls samman genom relationer, gemensamma intressen och engagemang, hade gjort det möjligt att bryta upp en del sådana band och bilda andra nya. Bland annat genom att uppmuntra projekt och utbyten mellan medlemmar och grupper tvärs över organisationen. Genom återkommande rapporteringar på gemensamma möten, av framgångar och goda exempel, skulle organisationens naturliga tendens att bidra till det gemensamma gestaltandet av den ideala verkligheten uppmuntras. På så vis stimulerar man medlemmarnas engagemang, kreativitet och intresse för att hitta nya vägar att utveckla den gemensamma verksamheten. Att se till att alla de olika grupperna får sin egen sida på intranätet för tillgång till information, och forum för gemensamma diskussioner och planering underlättar utbyte av information och stöder den nya strukturen.

Att arbeta med känsla för sitt sammanhang handlar om att hela tiden lyssna och försöka förstå var organisationen befinner sig, att respektera dess självkänsla och behov av integritet – de som inte är med dig är nämligen mot dig.

5. Avslutning

I uppsatsens olika avsnitt har jag utifrån det insamlade materialet diskuterat, analyserat och dragit slutsatser om organisationen, organisationsplanen och deras problematiska relation. Vad som nu återstår är att sammanfatta uppsatsens resultat och slutsatser, göra en avslutande reflektion över etnologins speciella bidrag inom arbetet med management samt visa på framtida möjligheter.

5.1 Sammanfattning av resultat och slutsatser

I uppsatsen har jag använt ett kulturanalytiskt perspektiv i mitt arbete med att utreda en kyrklig organisations karaktär som arbetsplats. Centralt för uppsatsen har varit att beskriva och förstå de känslor som uppstått i samband med att en ny organisationsplan introducerats. Då känslor är kontextuella och situationsbundna behöver de förstås som en del av sitt sammanhang det vill säga utifrån en förståelse av organisationens karaktär och arbetsform.

Arbetet tog därför sin start med ett försök att förstå organisationen utifrån organisationsplanen. Dels för att jag fått den i min hand som ett slags hjälp för mig att

förstå den organisation jag skulle röra mig i, dels för att jag ville förstå organisationens verksamhet som tjänsteproducerande arbetsplats. Genom att ta hjälp av personalen för att förstå arbetsgången och organisationens funktion i praktiken, upptäckte jag snart att fler än jag hade problem med att förstå den. Jag förstod också att det fanns strukturella problem och att detta orsakade konflikter och förvirring liksom ett diffust motstånd mot organisationsplanen i sig.

Jag fann det också intressant att verksamheten verkade så viktig för organisationens medlemmar och liksom att de uttryckte en stark samhörighet och vilja till gemenskap. Här fanns uppenbart mer att förstå om organisationen än vad organisationsplanen kunde förmedla. Troligen låg också nyckeln till förståelsen av känslorna och motståndet gömd i en förståelse av organisationens speciella kultur. En närmare granskning av hur man kan förstå kopplingen mellan organisationens uttryck i vardagen och de värderingar och världsbild dessa är uttryck för, hjälpte mig förstå att en viktig aspekt av organisationen. Nämligen att organisationen och dess medlemmar verkade som en metafor. Detta betydde att verksamheten främst syftade till att gestalta en världsbild och att medlemmarna utgjorde viktiga delar av denna. Organisationens verksamhet var således *gestaltande* och kunde utifrån det förstås som ett drama, där känslor spelade en viktig roll.

Genom att fokusera de känslor som kom till uttryck, blev det tydligt hur organisationens medlemmar följde en gemensam norm för vad som var lämpligt beteende. Jag kunde också förstå att arbetsgruppen var beroende av att medlemmarna kände förtroende för varandra och att lojalitet var viktigt. Känslor visade sig också vara kopplade till en omedveten kunskap om viktiga ideal och fungerade rent praktiskt som fysiska minnesnycklar. Utifrån ett försök att rita organisationens struktur schematiskt blev det visuellt synligt att organisationen, genom sina medlemmars relationer och deltagande i olika grupper, knöts samman i ett nätverk. Detta nätverk kopplades samman genom de känslor som odlades genom relationer och engagemang och kunde därför benämnas *emotionellt nätverk*.

Genom arbetet med att analysera organisationens karaktär blev det tydligt att man i införandet av den nya organisationsplanen bortsett från viktiga aspekter av den egna organisationens karaktär. Det var också tydligt att de problem, starka känslor och motstånd som visade sig, kunde uppfattas som indikatorer på en intressant problematik i relationen mellan organisationen och den nya organisationsplanen. I uppsatsens avslutande avsnitt gjorde jag därför en fördjupad analys av problematiken, genom att undersöka hur väl

organisationsplanen fungerade i rollen som metafor. Det visade sig att organisationsplanen inte levde upp till kraven på att verka *socialt kompetent* och att organisationen och organisationsplanen kunde sägas ligga i konflikt med varandra. Detta fördjupade ytterligare förståelsen av känslornas betydelse som en del av organisationens specifika karaktär. Behovet av att i arbetet med management visa hänsyn till organisationens speciella karaktär blev också tydligt och uppsatsen avslutas därför med en utveckling av konsekvenserna för ledarskap och organisationsutveckling inom en sådan organisation.

De slutsatser jag kommit fram till kan sammanfattas i följande punkter:

- Känslor är socialt konstruerade och behöver förstås utifrån sitt sammanhang. De utgör också viktig tillgång i organisationen som indikatorer på kunskap och är viktigt att respektera och visa hänsyn.
- Den studerade kyrkliga organisationen utgör ett emotionellt nätverk med en gestaltande verksamhet som verkar likt en metafor för sina medlemmar men också för samhället i stort.
- Organisationens unika karaktär som emotionellt nätverk är viktigt att ta hänsyn till i arbetet med management. Det påverkar valet av metoder i arbetet med organisationsutveckling, ledarskap och kommunikation.
- En organisationsplan inte kan förstås som en instruktion eller karta utan bör förstås som en metafor för organisationen och behöver därför konstrueras i enlighet med organisationens värderingar, vanor och världsbild.

5.2 Etnografens uppdrag

Till sist några ord om de utmaningar man ställs inför som inkallad expert i en organisation som denna och vad man bör tänka på för att få ett så bra resultat som möjligt. Som expert anlitas man därför att en klient är i behov av kompetens som den själv inte äger. I det här fallet är etnografens uppdrag att hjälpa klienten med att se och förstå sitt eget sammanhang, något som inte är enkelt. Man är lite i samma sits som spegeln i sagan om snövit. Den elaka drottningen ber enträget sin spegel om ett besked: Säg, mig vem som vackrast i världen är?! När hon tillslut får den sanna bilden av sig själv, krossas självbilden, och hon slänger förargat sin spegel i marken varpå den krossas i tusen bitar.

Som etnograf har man lite av samma sits som drottningens spegel i sitt arbete med att spegla en organisations liv genom att studera, analysera och beskriva dess sammanhang så

uppriktigt det går. När frågan ställs så är det för att man vill försäkra sig om att man i är så vacker som man tror och den bild som med din utredning görs tydlig avvisas. Efter hand som mitt arbete i verksamhetskyrkan fortskred, tilltog också motståndet mot arbetet, både i organisationen och hos mig själv. Även beställaren blev gradvis allt mindre angelägen att lyfta fram mig och mitt arbete, kallade det allt oftare för ”gratis uppsats” och undvek att boka in överenskomna möten med organisationen. Ett samtal med en av verksamhetskyrkans chefer avbröts med orden ”... nu orkar jag inte höra mer..!”, efter att samtalet glidit in på det motstånd som kunde anas i organisationen, samtidigt som denne chef också valde att fysiskt avvika från platsen, synbart upprörd.

Många av reaktionerna kunde sammanfattas som en instinktiv reaktion på temat: ”Rör inte min oordnade ordning”, men jag möter under arbetets gång också många avvisanden och direkta varningar för att jag ska inse att det som skrivs kommer att bli offentligt. Sammantaget kan man säga att vad man på olika sätt uttryckte i organisationen, var att det jobbiga var att ta i problemen, inte att ha det som man var van vid. Och att den största problematiken var ett möjligt offentliggörande, inte att problemen faktiskt fanns. En reaktion som jag ser som en konsekvens av att man i sin gemenskap vill gestalta sitt ideala tillstånd, men också ett uttryck för lojalitet inom organisationen. Precis som i fallet med den elaka drottningen, var det man såg i spegeln inte det man ville skulle synas och det är inte säkert att en fråga innebär att man vill ha ett svar.

Vad finns det då att lära sig inför framtida uppdrag? Jo att:

- Lika mycket som arbetet syftar till att förklara sammanhang för beställaren så behöver en etnograf också arbeta med känsla för det sammanhang som ska förklaras.
- Det är viktigt att bli tydligt presenterad som ”expert” med en mycket klar och tydlig forskningsroll för att den emotionella organisationen ska klara av att släppa in dig.
- Organisationens samarbetsvillighet ökar om personalen kan engageras i arbetets gång, vara delaktiga i processen med att välja centrala problem och upplever att arbetet på olika sätt visa hänsyn till deras behov och traditioner.
- Du som expert behöver vara tydlig med följande krav på vad arbetet också är krävande för kunden: Var oerhört tydlig gällande vad ditt arbete går ut på, vilka krav du har, att du behöver stöd i ditt arbete och hur det stödet ska se ut.

- Resultatet bör presenteras i en form som den mottagande beställaren/organisationen kan förstå och ta till sig.

Viktigt att minnas är att ett arbete av det här slaget egentligen tar sin början när rapporten är skriven. Det är då klienten ska klara av att läsa, ta till sig och känna sig motiverad att gå vidare med arbetet att åtgärda sina förhållanden. Att arbeta med känsla innebär i det här läget att välja uttryck och former som beställaren kan ta till sig, att som i exemplet ovan inte säga drömmar utan visioner, kunde ha gjort en stor skillnad för hur den dialogen utvecklade sig. Arbetet har då större chans att lyckas, men du kan ändå aldrig veta hur pass mycket klienten väljer att ta till sig - kanske plockar de så småningom upp en och annan skärva, av den bild du hållit fram, och börjar fundera över just den synvinkeln, men det är inte säkert att de tar till sig hela bilden. Har du tur, så faller den till sist någon i smaken.

En eftermiddag, veckor efter att min rapport levererats, ringer det i telefonen:

ja... hej!.. jo, det är jag... från Verksamhetskyrkan, vi talades vid ett par gånger, om du minns...? Jo, vi har fått rapporten nu, alla i vår yrkesgrupp... och jag bestämde mig för att jag ville ringa och tacka. Jo, det var egentligen bara... jag bestämde mig för att helt enkelt ringa och säga att jag tyckte den var bra. Hej.

5.3 Framtida forskning

Inget socialt nätverk är det andra likt: Känslouttryck, liksom vilka känslor som är accepterade eller eftertraktade, varierar från sammanhang till sammanhang. En del känslor anses mer värdefulla än andra och kräver därför mer arbete, att hålla tillbaks eller lyftas fram. En viktig fråga att ställa för framtiden är på vilket sätt personalen i en organisation begränsas känslomässigt, vilka krav som ställs på olika typer av känslor. Vad ”kostar” det för anställda att tvingas in i ett påbjudet format för känslouttryck?

Andra intressanta frågor på samma tema är hur man kan skapa arbetsplatser där medlemmarnas känslor ses som viktiga nycklar till kunskap och eftertanke? Liksom vad det innebär för ledningens arbete med att stimulera personalens delaktighet och kreativitet. En intressant aspekt, som inte togs upp i min uppsats, är hur känslor och krav på dessa påverkar personalens stressfaktorer, och vad det innebär för synen på känslors plats inom organisationen. Om man alltid förväntas vara officiell och professionell, ända in i sängkammaren, hur påverkar det en individs hälsa?

Baserat på insikten att de anställdas engagemang i arbetet är högt. Är det intressant att närmare undersöka de anställdas motivationsfaktorer i arbetet, är det drömmar/ visioner? Och hur formuleras de i så fall? Kan detta variera mellan individer?

En annan intressant frågeställning är frågan om vad det innebär att som professionell yrkesmänniska också axla en roll där man är vigd till tjänst livet ut? Hur påverkar det synen på yrkesrollen? Är det skillnad gentemot andra yrken?

Under mitt fältarbete hörde jag förvånansvärt lite berättelser om församlingsbors och lekmäns engagemang. De kändes märkligt frånvarande i allt arbete med planering och strategier och förekom egentligen endast som objekt för undersökningar eller målgrupp för verksamheten. Det skulle därför vara intressant att närmare undersöka den interna organisationens kontaktytor mot sin omgivning. Var och hur möter man andra? Hur ser relationerna till omgivande samhälle./ andra organisationer/ församlingsbor ut?

En annan fråga att utreda närmare är problematiken med att man genom att synen på ledarskap förändras och resursbesparingar görs, börjar se sig om efter andra sätt att utöva ledarskap än det traditionella sättet. Hur påverkar det kyrkans självbild?

Redan inledningsvis konstaterade jag att det över huvud taget gjorts mycket lite forskning runt situationen i Svenska Kyrkans interna organisation, speciellt med fokus på personalens arbetssituation. Det betyder att mycket arbete återstår och bara fantasin sätter gränser för möjligheten av att komma på nya forskningsuppslag.

Litteraturlista

- Bourdieu, P.(1977). *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge Studies in Social and Cultural Anthropology.
- Czarniawska-Joerges, B.(1993). *The Three- Dimensionalorganisation. A Constructionist view*. Studentlitteratur, Lund.
- Czarniawska, B.(1998). *A Narrative Approach to Organization Studies*. Qualitative Research methods, volume 43. Sage Publications, Inc.
- Davies, C. (2008). *Reflexive Ethnography*. New York: Routledge.
- Fineman, S.(2003). *Understanding emotion at work*. Sage Publications, Ltd., London.
- Friberg, M.(1990). *Towards a theory of conflict and conflict resolution*. Working Paper no 2, Centre for East and Southeast Asian Studies, Göteborgs universitet.
- Goffman, E.(1990). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books, USA 1959. Penguin Books Ltd., London.
- Ideström, J.(2009). *Lokal kyrklig identitet. En studie av implicit ecklesiologi med exemplet Svenska kyrkan i Flemingsberg*. Artos & Norma, Skellefteå, Sverige.
- Labaree, R.(2002). *The Risk of Going Observationalist: Negotiating the Hidden Dilemmas of Being an Insider Participant Observer*. SAGE publications.
- Lakoff, G.(1980): *Metaphors We Live By*. The University of Chicago Press, USA.
- Lee, J. & Ingold, T. (2006). *Fieldwork on Foot: Perceiving, Routing, Socializing*. In: Coleman, S. & Collins, P. (eds.): *Locating the Field. Space, Place and Context in Anthropology*. Oxford & New York.
- Miller, K.(2006). *Organizational Communication. Approaches and processes*. Thomson Wadsworth, USA.
- Mohl, P.(1997). *Village Voices. Coexistence and Communication in a Rural Community in Central France*. Museum Tusulanum press, University of Copenhagen.
- Pettersson, P.(2000). *Kvalitet i livslånga tjänsterelationer*. Verbum, Stockholm.
- Rothstein, M.(red). (1999): *Humanistisk religionsforskning*. Bokförlaget Nya Doxa. Nora.
- Sandelands, Lloyd E. and Boudens, C.J.(2000). *Feeling at Work*. In: *Emotion in Organizations*. Fineman, S. (ed.). Sage Publications, Ltd., London.
- Sunderland, P.(2007). *Doing Anthropology in Consumer Research*. Walnut Creek: West Coast Press, INC.

Tjora, A. (2006). *Writing Small Discoveries: An Exploration of Fresh Observer's Observations*. In: *Qualitative Research* 6(4): 429-451.

Tro & Tanke(1997:6): *Church leadership*. Svenska kyrkans forskningsråd och författarna.