

ducatuspraktikan

EN BILAGA OM ORGANISATION & STRUKTUR



För att bedriva en effektiv verksamhet krävs det en tydlig organisationsstruktur.

Oavsett hur strukturen ser ut måste den alltid utgå från verksamhetens uppdrag. En genomtänkt och tydlig struktur är nödvändig för att kunna bedriva en fungerande och effektiv verksamhet, oavsett vilket sammanhang och vilken typ av organisation det handlar om.

Strukturen fungerar som en slags ritning över formella förväntningar, relationer och "utbyten" mellan olika aktörer och funktioner inom organisationen.

Den kan se olika ut, men oavsett lösning behöver den:

- tydliggöra roller och ansvar
- beskriva hur olika verksamheter och funktioner är relaterade till varandra
- säkerställa att olika frågor och perspektiv blir tillgodosedda
- underlätta kommunikation och samverkan mellan olika delar i organisationen

Hur väl de olika rollerna och relationerna är definierade och uppfattade – och hur väl man anpassat samordningen mellan dem – är avgörande för hur en organisation fungerar och presterar (Bolman och Deal).

En stödjande organisationsstruktur

Ingen organisation eller verksamhet fungerar utan någon form av struktur eller ordning. De olika delarna i en organisation behöver hållas samman i en helhet och förhållandet mellan dem regleras i någon form av struktur, beskrivet i exempelvis ett organisationsschema.

I detta särtryck vill vi ge er som arbetsgivare en praktisk vägledning hur ni kan reflektera över organisationsstrukturen i er församling eller ert pastorat och med det som underlag eventuellt ta initiativ till revidering och utveckling av den.

Komponenterna för en bra organisation

Det finns fem huvudsakliga komponenter i en organisation, enligt den kanadensiska professorn och författaren Henry Mintzberg.

1. Operativ kärna:

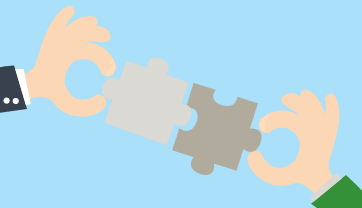
Individer och grupper som utför det grundläggande arbetet. Exempelvis komministrar, pedagoger, kyrkvaktmästare, musiker, kyrkogårdsarbetare och diakoner.

2. Mellanchefer:

Leder, koordinerar, kontrollerar och tillhandahåller de resurser som den operativa kärnan behöver. Exempelvis arbetsledare, kanslichefer, kyrkogårdschefer, förmän, teamledare, gruppchefer och samordnare.

3. Strategisk ledning:

Fokuserar på den yttre omgivningen, anger mål och syfte och utformar den övergripande strukturen. Exempelvis kyrkoråd, kyrkoherdar och ledningsgrupper.



4. Teknokratisk struktur:

Specialister som stödjer och utvecklar processer och resultat. Exempelvis HR-funktioner, controllers och tjänster med särskilt ansvar för övergripande planering och samordning.

5. Stöd- och servicefunktioner:

De som underlättar andra gruppers och funktioners arbete. Exempelvis kommunikatörer, ekonomihandläggare, fastighetsskötare, administratörer, IT-personal och bokningspersonal.



Fyra centrala strukturfrågor

Med utgångspunkt i verksamhetens uppdrag behöver en organisationsstruktur ge svar på fyra viktiga frågor:

1. Vilka arbetsuppgifter behöver utföras och av vem?

EN GRUNDLÄGGANDE TANKE bakom all organisering är *specialisering*, det vill säga att beskriva vad varje individ ska ha för roll i organisationen för att på så sätt säkerställa att olika verksamheter och uppgifter blir utförda. Den avgränsning och rollfördelning medverkar till nödvändig förutsägbarhet, pålitlighet och kvalitetssäkring.



2. Hur ska dessa roller organiseras i arbetsenheter?

NÄR DE OLIKA ROLLERNA är definierade behöver man besluta hur dessa ska indelas eller *integreras* i olika grupper eller enheter. Här har man flera alternativa vägar att gå. I en församling eller ett pastorat kan det till exempel vara:

- Indelning utifrån kunskaper, färdigheter eller professioner; exempelvis präster, diakoner, pedagoger, administratörer.
- Indelning utifrån verksamheter eller målgrupper; exempelvis barn och ungdom, diakoni, gudstjänst.
- Indelning utifrån geografiskt ansvarsområde; exempelvis distrikt eller församlingar inom ett pastorat.



3. Hur ska medarbetare och arbetsenheter styras, ledas och samordnas vertikalt?

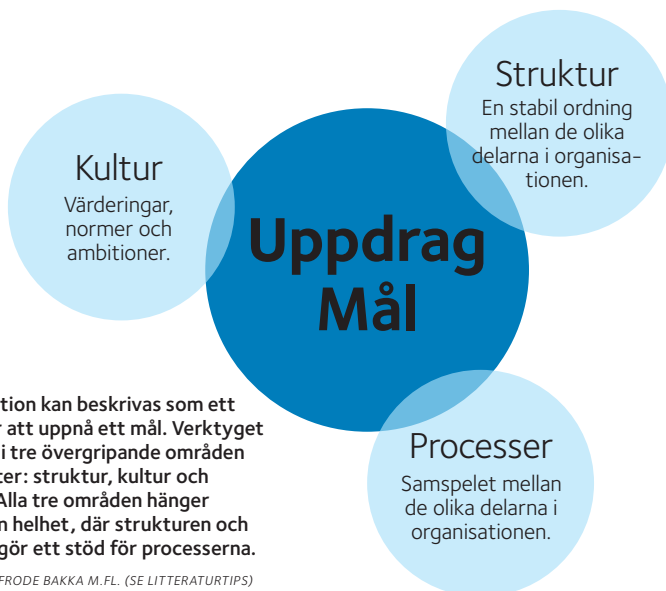
MED DENNA vertikala samordning leder, samordnar och kontrollerar organisationsledningen medarbetarna och verksamheten genom inrättande av chefs- och ledningsfunktioner, utformning av policyer och riktlinjer, samt ramar och system för exempelvis planering, koordinering, uppföljning och kontroll.

4. Hur ska den horisontella samordningen säkerställas?

SAMORDNINGSBEHOVET i en organisation kan inte lösas enbart genom vertikal samordning (se ovan). Den behöver också kompletteras med olika formella och informella möten, samordningsfunktioner, informations- och kommunikationskanaler, samt arbets- eller projektgrupper *mellan* olika delar och funktioner i organisationen.

En del organisationer lägger stor vikt vid den *vertikala* samordningen. Den fungerar dock bäst i förutsägbara miljöer och situationer och där förutsättningarna för organisationen och verksamheten är relativt stabil. Andra lägger mer fokus på en väl utvecklad *horisontell* kommunikation och samordning.

Den är särskilt viktig då organisationen och medarbetarna har att hantera relativt komplexa uppgifter och oförutsedda händelser som innebär att man behöver samverka mycket ”på tvären” över olika funktionsgränser. Detta behov har ökat på grund av samhällsutvecklingen som innebär att allt fler organisationer har att hantera en ökad komplexitet och oförutsägbarhet.



En organisation kan beskrivas som ett verktyg för att uppnå ett mål. Verktøget kan indelas i tre övergripande områden eller aspekter: struktur, kultur och processer. Alla tre områden hänger samman i en helhet, där strukturen och kulturen utgör ett stöd för processerna.

KÄLLA: JÖRGEN FRODE BAKKA M.FL. (SE LITTERATURTIPS)

FÖRÄNDRINGSFASEN

Behovet av förändring

SOM EN FÖLJD AV inre eller yttre förändringar behöver alla organisationer förr eller senare revidera och utveckla sina strukturer. Samtidigt är detta också förenat med både svårigheter och risker. En av svårigheterna är avvägningen och kompromissen mellan de många behov och perspektiv som finns i en organisation och som behöver hanteras och regleras i en organisationsstruktur. Varje sådan lösning innehåller alltid både styrkor och svagheter.

Den nuvarande strukturen utgör också en viktig trygghet i en organisation, inte minst för att den anger hur organisationen vid en viss tidpunkt är tänkt att lösa sin grundläggande uppgift. Det innebär att organisationsförändringar ofta leder till osäkerhet och otrygghet bland medarbetarna och inte sällan till en minskad produktivitet under en kortare eller längre period; men att behålla en ineffektiv organisationsstruktur under en längre tid leder till att organisationen får allt svårare att lösa sin uppgift och nå sina mål.

LITTERATURTIPS



Bakka/Fiveldal/
Lindkvist (2014):
*Organisationsteori:
Struktur – Kultur –
Processer*, Liber



Bolman/Deal (2014):
*Nya perspektiv på
organisation och
ledarskap*,
Studentlitteratur

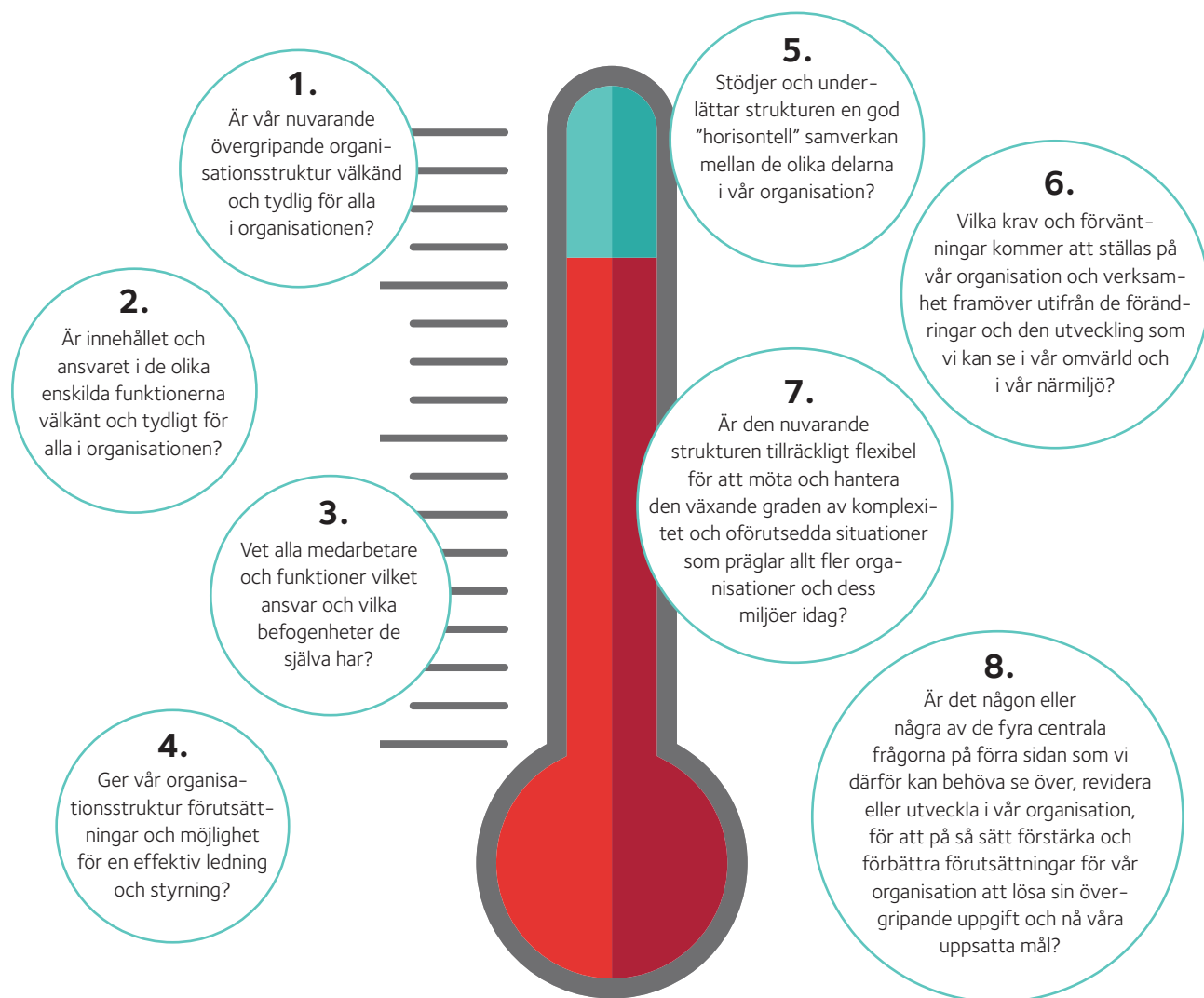


Eriksson-Zetterquist/
Kalling/Styhre (2015):
*Organisation och
organisering*, Liber



Ta tempen på organisationen!

Det är svårt att på några få sidor ge konkret vägledning kring hur man kan lägga upp en process för att förändra en organisationsstruktur. Följande checklista kan vara till hjälp vid samtal och reflektion i din organisation och för att bedöma behovet av en eventuell revidering och utveckling av er organisationsstruktur. Använd den gärna för samtal och dialog bland både förtroendevalda, chefer, arbetsledare och medarbetare.



ducatus

Produktion:

OTW, 08-50 55 62 00

Tryck: Åtta45, Järfälla

2018

Postadress:

Svenska kyrkans
arbetsgivarorganisation
Box 4312, 102 67 Stockholm
08-737 70 00

Besöksadress:

Medborgarplatsen 3, Stockholm

Webbplats: internwww.svenskakyrkan.se/arbetsgivare

Ägare: Svenska kyrkans

arbetsgivarorganisation

Skribent: Greger Hjelm

Ansvarig utgivare:

Helén Källholm

Har du tankar kring
detta särtryck?

Skicka ett e-brev till:
arbetsgivare@svenskakyrkan.se