

KULTURKROCK ELLER SAMARBETE?

- en analys av en organisationskultur

CLASH OF CULTURE OR COLLABORATION?

- an analysis of an organizational culture

Examensarbete inom huvudområdet

Socialpsykologi

Grundnivå 22,5 Högskolepoäng

Vårtermin 2014

Charlotta Hammarlund

Isabelle Waldenvik

Handledare: Lars-Erik Berg

Examinator: Fredrik Palm

Abstrakt

Syftet med studien är att beskriva och förstå hur chefer upplever samarbetet mellan enheterna inom den organisationskultur de är verksamma i. Analysen baseras på semistrukturerade intervjuer med 11 chefer inom en sektor i en kommunal vård- och omsorgsförvaltning, som utifrån LEAN önskar samla sin personalstyrka mot gemensamma mål för att bättre kunna klara sitt uppdrag. Studiens frågeställningar syftar till att undersöka hur cheferna upplever kulturen inom sin organisation och enhet samt hur de värderar samarbetet mellan enheterna. Undersökningen, som tillämpar en kvalitativ metod med hermeneutisk fenomenologisk ansats, analyserar intervjudata utifrån kulturteori och symbolisk interaktionism, med fokus på gemensamma symboler och mönster. Studien fann att cheferna har nog med sitt och deras upplevelse av samarbetet är att det präglas av konkurrens, revirtänkande och oförenliga perspektiv. Arbetet med att stärka organisationens gemensamma kultur har ännu inte uppnått någon märkbar effekt och de gemensamma symbolerna är få. Enheterna utgör egna subkulturer som krockar med varandra, vilket gör att det gemensamma samarbetet saknar färdriktning och är flegmatiskt. Vår slutsats är att en gemensam kultur är av avgörande betydelse för att samarbete skall värderas och ge goda resultat.

Nyckelord: Samarbete, organisationskultur, symboler, offentlig sektor, LEAN.

Abstract

The purpose of the study was to describe and understand how managers perceive the cooperation between units in their own organization. The analysis was based on semi structured interviews with 11 managers from a municipal social services organization. In order to better handle it's agenda the organization used LEAN to mobilize staff towards common goals. The study questions aimed towards understanding how the managers experience the culture of their organization and unit and how they value cooperation between the units. The study used a qualitative method with a hermeneutic phenomenological approach analyzing data from interviews with culture theory and a symbolic interactive perspective focusing on common symbols and patterns. The results showed that the managers were busy with their own work and that cooperation with other units was seen as full of competition, territorial thinking, and incompatible perspectives. Little had been achieved as far as strengthening the common culture of the organization and common symbols were few. The units were subcultures of their own colliding with each other and giving a lack of direction. The conclusion was that for cooperation to be valuable and give good results a common culture is essential.

Keywords: cooperation, organizational culture, symbols, public sector, LEAN.

Förord

Vi vill i inledningen av vår uppsats rikta ett stort tack till organisationen och samtliga respondenter för givande möten och inblick i ert yrkesliv. Utan er hade inte denna studie varit möjlig.

Vi vill även tacka vår handledare Lars-Erik Berg, som på ett konstruktivt och inspirerande sätt har stöttat och uppmuntrat oss under studiens gång.

Sist men inte minst vill vi tacka våra familjer och vänner för Ert varma stöd, framförallt i samband med vårt examensarbete, men också under hela vår studietid vid Högskolan i Skövde.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	
1.1. Inledning.....	1
1.2. Syfte och frågeställningar.....	2
1.3. Disposition.....	3
2. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning.....	3
2.1. Symbolisk Interaktionism.....	3
2.2. Socialpsykologisk syn på människa och kultur.....	5
2.3. Kultur.....	6
2.3.1. Symboliskt ledarskap.....	8
2.3.2. Offentlig sektor, LEAN, samarbete.....	9
2.4. Samarbete.....	11
4. Avgränsning.....	15
5. Metod.....	15
5.1. Metodval.....	15
5.2. Urval.....	16
5.3. Empiriska instrument.....	16
5.4. Tillvägagångssätt.....	17
5.4.1. Pilotstudie.....	18
5.5. Analysmetod.....	19
5.5.1. Angreppssätt.....	19
5.5.2. Förförståelse.....	20
5.6. Transkriberingsprocess.....	21
5.7. Validitet och reliabilitet.....	22
5.8. Etiska överväganden.....	23
6. Resultat och analys.....	25
6.1. ”Har nog med sitt” – Samarbete kontra tidsbrist.....	25
6.2. Konkurrens skapar revir.....	28
6.3. Avsaknad av informell interaktion.....	32
6.4. Oförenliga perspektiv och förutsättningar.....	35
6.5. Kulturdimensioner.....	38
6.6. Essensen: Krockar.....	39
7. Diskussion och slutsatser.....	40

Referenslista

Bilagor

1. Introduktion

1.1. Inledning

Vår värld är i ständig utveckling och globalisering. Idag påverkas världen allt mer av förändringar i migration och demografi, klimat och miljö, teknik och ekonomi, politik och värderingar. Dessa förändringar påverkar alla organisationer och nivåer i samhället, inte minst Sveriges kommuner, som står inför stora utmaningar för att kunna klara sitt uppdrag. Kraven på kvalitet, konkurrens, effektivisering, teknikanpassning och internationalisering innebär att det är viktigt för varje organisation att tillvarata sina resurser och samla sin personalstyrka mot gemensamma mål (Sveriges Kommuner och Landsting, 2011).

Kultur uppstår där människor möts. I företag och organisationer skapas olika kulturer. Kulturen i en organisation kan bli dess största tillgång eller belastning och har därför stor betydelse för hur väl medarbetarna lyckas med sitt uppdrag (Hefford 1989). Vi ska i vårt arbete studera några aspekter av organisationskulturen i en kommunal organisation, som idag ser brister i samarbetet, men har ambitionen att skapa en samlad organisation med gott samarbete inom och mellan enheterna. När studien gjordes var organisationen mitt uppe i ett förändringsarbete utifrån LEAN, vilket är en utveckling inom ”the New Public Management”(Trägårdh & Lindberg 2004, s. 389).

Vi har studerat denna organisation närmare med önskan att förstå samarbetet och kulturen i organisationen. Vi har arbetat med utgångspunkt från förståelsen av begreppet ”organisationskultur ”utifrån två etablerade och närbesläktade definitioner;

”... ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem” (Shein 1990, s. 111).

”Att tala om organisationskultur tycks vara detsamma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik ... och om hur man skall

tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i” (Frost et al. 1985 se Alvesson 2001, s. 11).

En gemensam organisationskultur innebär att de anställda delar grundläggande antaganden och upplever att de ingår i ett större sammanhang där de känner tillhörighet och gemenskap (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 136). Att studera organisationskultur utifrån ett socialpsykologiskt synsätt är väsentlig för förståelsen för samspelsprocess och relationsmönster i organisationen. Vi har i vår studie utgått från följande definition av Socialpsykologi eftersom den dels betonar vikten av att studera beteende inom en social process och dels uttrycker hur individens beteende förstås utifrån gruppkontext;

”Socialpsykologin studerar individers aktivitet eller beteende på dess plats inom den sociala processen; en individs beteende kan endast förstås i termer av hela den grupps beteende i vilken han är en medlem, eftersom hans individuella handlingar är sammankopplade med större sociala handlingar, vilka går bortom honom själv och vilka inbegriper de övriga medlemmarna av denna grupp /.../ I socialpsykologi når vi den processen från insidan likväl som från utsidan” (Mead, 1976, s. 30).

Vi har studerat en vård- och omsorgsförvaltning i en stor stad i Mellansverige. Studiens respondenter tillhör en sektor inom förvaltningen som är indelad i fyra enheter med tre chefsnivåer.

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att utifrån symbolisk interaktionism och kultur som ramverk beskriva och skapa förståelse för hur chefer i en organisation upplever samarbetet mellan de olika enheterna inom sin organisationskultur. För att uppfylla detta syfte ställer vi följande frågor;

- Hur upplever respondenterna kulturen inom sin organisation och enhet?

- Hur värderar respondenterna samarbetet mellan enheterna?
- Hur upplever respondenterna, i och mellan enheterna, gemensam mening kring olika symboler inom organisationen?

1.3. Disposition

Studien är indelad i 7 kapitel med tillhörande underrubriker. I kapitel 2 beskrivs de teoretiska utgångspunkterna utifrån en presentation av, för studien, viktiga teorier och begrepp. Kapitlet är uppdelat i underrubrikerna Symbolisk interaktionism och Socialpsykologisk syn på människa och kultur. Därefter följer i kapitel 3 en redovisning av tidigare forskning i ämnet, indelat i underrubrikerna Kultur och Samarbete. Kulturområdet delas in i Symboliskt ledarskap och Struktur och marknad. I kapitel 4, avgränsningar, tas sådant upp som inte studeras i denna uppsats. I kapitel 5 presenteras metod och en genomgång görs av den kvalitativa metodologin som tillämpats i studien. Kapitlet behandlar valet av datainsamlingsmetod, Urval, Etiska överväganden och Empiriskt instrument. Vidare beskrivs Tillvägagångssätt och Pilotstudie, Transkriberingsprocess samt diskussion kring studiens Validitet och reliabilitet. I detta avsnitt behandlas också Analysmetod med Angreppssätt och Förförståelse. I kapitel 6 redovisas studiens Resultat och analys som presenteras i fyra teman, Kulturdimensioner och Essens. I kapitel 7, som är studiens sista del, följer studiens Diskussion och slutsatser.

2. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

2.1. Symbolisk interaktionism

Det teoretiska perspektiv som vi har med oss under vårt arbete är symbolisk interaktionism, som är en beprövad inriktning inom Socialpsykologin (Denzin 1992, s. 8). Kärnan i den symboliska interaktionismen är att den ser människan som tolkande och reflekterande och att hennes kommunikation med andra sker med hjälp av symboler, vilka ger interaktionen mening. Detta leder till insikt om hur individer överför och tolkar subjektiva värderingar till gemensamma i det sociala samspelet. Eftersom perspektivet inkluderar alla delar av mänskligt liv, både privat och

yrkesmässigt, är det relevant för vår studie. I det sociala samspelet skapar människor mening genom gemensamma handlingar, som förändras och återskapas i individernas tolkningsprocess och som hjälper dem förstå situationer.

Symbolisk interaktionism beskriver också hur individens handling blir en del i ett kollektivt handlande då samhälls- och gruppnormer påverkar individens tolkningsprocess. Utifrån insikten om detta kan vi förstå deltagarna i organisationen, hur de beskriver, tolkar och möter situationer i sitt sammanhang och sin position (Blumer 1986, s. 86).

Individen lär sig tolka och förstå situationer under socialisationsprocessen, då den konstruerar sin bild av samhället som helhet genom den generaliserade andre (Stenberg 2011, s. 136). Ett helhetsperspektiv av samhället inkluderar olika funktioner såsom ekonomiska, politiska och juridiska system, samt dess sociala och kulturella normer och värderingar. Den generaliserande andre beskrivs också som individens uppfattning eller föreställning av ”alla andras attityder” (Stenberg 2011, s. 136). Detta ger oss insikt om den ömsesidiga interaktionen i en organisationskultur, där individer överför kulturen sinsemellan

En viktig del inom symbolisk interaktionism är Meads analys av *symbolisk interaktion*, vilken vi upplever som viktig för vår studie i förståelsen för kultur och samarbete. Den symboliska interaktionen innefattar kommunikation genom signaler och gester. Dessa gester blir *signifikanta symboler* då individen internaliserar kommunikationsprocessen och ger den en särskild mening. Då individen tillskriver något mening följer en medvetenhet om närvaron av den *signifikanta symbolen* i ens beteende (Mead 1976, s. 18). Gestens betydelse är meningsfull för både den som utför den och för personen som den riktas mot. Då gesten får en gemensam mening kan båda parterna förstå varandra (Blumer 1986, s. 9).

Själv är ett socialt objekt med grund i erfarenheter, baserat på social gemenskap eller upplevelse av andras attityder (Denzin 1992, s. 4). I denna process, att bli medveten om sitt jag som socialt, beskriver Mead två stadier i utvecklingen *jaget* samt *lek och spel* (Mead 1976, s. 19).

Leken är primär hos alla människor och är en grundform av interaktion. Spelet finns i framtiden, den är objektiv och medveten om de olika roller den spelar och regler för spelet. Lekens logik är att vara någon, medan spelets logik är att vara någon i

relation till andra (Berg 1992, s. 40).

”Jaget är något som har en utveckling; det finns inte där till att börja med, vid födelsen, utan uppstår i den sociala erfarenhets- och aktivitetsprocessen, dvs., utvecklas i individen som ett resultat av hans relationer till denna process i dess helhet och till andra individer inom denna process”(Mead 1976, s.109).

Mead analyserar Jaget utifrån begreppsparet I och Me, där I är ett uttryck för det spontana inom oss, våra önskningar, det vi identifierar oss starkast med, medan Me är ett uttryck för samhällets krav. I beskrivs som det ”jag” som reagerar och genom antagandet av attityder frambringar ett Me (Mead 1976, s. 132-133). Me ger individen möjlighet att reflektera och förstå sig själv och andra. Genom rollövertagande kan människan utveckla en förmåga se sig själv genom den andres ögon.

Goffman beskriver ärlig kontra cynisk rollspelare där han kritiserar den särskilnad samhället ofta gör mellan det som är en människas sanna jag och vad som är hennes mask. I vårt yrkesverksamma liv dominerar spelets domäner som präglas av ett cyniskt och distanserat synsätt. Goffman menar att den ärlige rollspelaren inte gör skillnad på roll och identitet medan den cyniske rollspelaren drar en gräns mellan dessa, vilket inverkar på hans agerade och rollspel (Goffman 2009, s. 25).

Enligt Goffman agerar individen på olika sätt beroende på hur det sociala sammanhang den befinner sig i upplevs. Detta kan liknas vid en teaterscen där vi spelar olika roller bakom och framför scenen. I ”back stage” är individen avslappnad och kan vara sig själv. I ”frontstage” kliver individen fram på teaterscenen och agerar mer korrekt och formellt utifrån vad som är acceptabelt i just det sammanhanget (Goffman, 2009 se Stenberg, 2011, s. 70).

2.2. Socialpsykologisk syn på människa och kultur

Socialpsykologin ser på människan som ”kunskapssökande, aktiv, kreativ, tolkande, intentionell, social och historisk” (Nilsson 1996, s. 32). Människan strävar aktivt efter kunskap och information om omvärlden för att kunna tolka och skapa struktur av världen. Hennes tolkning är i grunden subjektiv, färgad av historien, personliga

erfarenheter och åsikter. Människan söker efter syftet med sina egna och andras handlingar för att skapa mening och ordning i livet. Framförallt är människan social och behöver tillhöra ett socialt sammanhang för att känna kreativitet, gemenskap och tillhörighet som ger mening i tillvaron (Nilsson 1996, s. 33). Utifrån insikten om människans behov av att känna social tillhörighet och acceptans av andra, därtill hennes strävan efter stabilitet och mening i tillvaron, kan vi förstå varför kultur uppstår (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 142).

2.3 Kultur

”Kultur finns inte i första hand ”inuti” människors huvuden, utan någonstans mellan huvudena på en grupp människor där innebörder och symboler uttrycks öppet, t.ex. i arbetsgrupper och i styrelsesammanträden, men också i materiella objekt” (Alvesson 2001, s. 12). Kultur skapas i samspelet mellan människor och blir en del av individens tanke- och värderingsgrunder. Kulturen påverkas av kontextuella faktorer såsom teknik, arbetsklimat och olika situationer som uppstår (Abrahamsson & Andersen 2005, s. 127). Enligt Hefford (1989) utvecklas kultur för att grupper skall överleva och veta hur man skall hantera problematiska situationer. Grupper utvecklar gemensamt språk och normer för att hantera interpersonella relationer, definiera gränser och fördela makt, status och tillgångar, kriterier för straff och belöning (Hefford 1989, s. 213). Man kan säga att en kultur är som ett eget samhälle som skapar allt detta för att överleva och arbeta i riktning mot givna mål; ”Kulturen är en spegling av den rådande samhällsstrukturen... kultur är något som används för att systematisera, förklara och legitimera den värld som omger individen” (Frykman & Löfgren, 1979, s. 15).

Fenomenet organisationskultur skiljer sig från andra generella kulturer och kulturprocesser på så vis att det utvecklas i ett organisatoriskt sammanhang. Intresset för att studera organisationskultur har funnits sedan tidigt 1920 -tal, men fick ett större engagemang från organisationsforskare under 1980-talet då det framkom att framgångarna i de Japanska företagen kunde förklaras utifrån organisationskultur (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 133). De Japanska företagen arbetade med att skapa en samlad företagsfilosofi, betonade vikten av arbetsgrupper med öppen kommunikation, delaktighet i beslutsfattande och omsorg om medarbetare samt engagerade sig i att socialisera in nya medarbetare för att få dem att ”sjunka in” i kulturen (Hatvany &

Pucik 1981, s. 469). Sedan dess har forskningen studerat organisationskultur utifrån antagandet att kulturen är en viktig faktor för att förstå och förklara organisationers framgång. Vidare forskning har sedan fördjupat förståelsen för kulturens inverkan på organisationsmedlemmars beteende och tankeprocess (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 134).

Det finns olika syn på vad organisationskultur är, men det som utmärker de flesta definitioner är ett fokus på utpräglade tankar, upplevelser och åsikter som delas gemensamt av flera personer i ett särskilt socialt sammanhang. Organisationskulturens kärna består av en uppsättning sanningar som inte ifrågasätts och som kommer att präglade personers beteende och syn på verkligheten (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 143). Av Scheins (1990) definition framgår att det är viktigt att knyta kulturbegreppet till en grupp i organisationen som delar grundläggande antaganden (Shein 1990, s. 111). Grundläggande antaganden beskrivs som ”uppfattningar eller meningar om något som genom gemensam tolkning i sociala grupper framstår som sanningar, som inte kan diskuteras och därför är svåra att ifrågasätta och förändra” (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 145). Det är något man tar för givet. Som framgår ovan bygger kultur också på lärande som utvecklas då man lär sig hantera interna- och externa problem i organisationen.

Kultur uttrycks på olika nivåer där den översta och synliga nivån beskrivs som artefakter vilket inkluderar beteenden och kulturella symboler som grundas i gemensamma värden, värderingar och betedenormer som är en konsekvens av grundläggande antaganden som tas föregivet och betraktas som sanna (Abrahamsson & Andersen, 2005, s. 127; Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 143).

Ett annat exempel på hur artefakter kan förstås är utifrån organisationens arbetsklimat, som kan observeras genom att studera hur människor i en grupp interagerar med varandra. Detta kan liknas vid ett ”isberg” där artefakterna är istoppen som sticker upp över vattenytan (Jacobsen & Thorsvik 2008, s. 144). Forskning av organisationsklimat har ett tidigare ursprung än kulturstudier eftersom klimatkonceptet har en natur av mer framträdande art som direkt kan observeras. Vidare studier har dock visat att klimatforskning endast skrapar på ytan av kulturen och misslyckas med att visa på djupare orsaker till organisationers funktion. Därför behövs kulturbegreppet för att fördjupa det som klimatbegreppet ger sken av (Shein, 1990, s. 109). För att komma åt

viktiga aspekter av en organisationskultur menar Alvesson (2001) att det är viktigt att inkludera uttrycksfulla och symboliska former som hur människor tänker och upplever sin vardag, den verklighet de lever i, och studera ”skämt, kafferaster, hur folk klär sig, ... bordsplacering vid sammanträden...” och så vidare (Alvesson 2001, s. 229). Detta anser vi är relevant för vårt syfte att förstå kulturen genom att känna in stämningen i organisationen.

Enligt tidigare forskning finns det ofta en ”pluralism” i organisationer där grupper utvecklar olika kulturer, så kallade subkulturer (Alvesson 2001; Shein 1990; Abrahamsson & Andersson 2005; Jermier & Slocum 1991). Det är vanligt att det utvecklas subkulturer i organisationer inom avdelningar och enheter, som kan leda till stora kulturskillnader (Abrahamsson & Andersen 2005, s. 128). Van Maanen och Barley (1984) menar att förekomsten av ett stort antal yrken och professioner i många komplexa organisationer kan skapa sociala konflikter och konkurrerande definitioner av verkligheten (Van Maanen & Barley 1984 se Alvesson 2001, s. 81). Interaktion mellan människor är en förutsättning för att gemensamma uppfattningar skall uppstå (Abrahamsson & Andersen 2005, s. 129). Enligt Shein (1990) strävar subkulturer efter en intern integration och stabilitet inom sin enhet samtidigt som man kan vara oberoende eller i konflikt med andra enheter i verksamheten (Shein 1990, s. 111).

2.3.1 Symboliskt ledarskap

Respondenterna i studien är samtliga chefer och därmed formella ledare i organisationen. Chefskapet består dels av byråkratiska processer så som planering, budgetarbete, organiserande osv. och dels av ledarskap som inbegriper visioner, dagordningar och så vidare (Alvesson 2001, s. 156). Ett kulturellt synsätt på ledarskap innefattar den sociala kontext där ledarskapsprocessen äger rum och ser ledarskapet utifrån hur dess handlingar påverkar grupperns orienteringar, värderingar, idéer och känslor (Alvesson 2001, s. 146). Genom att vara en representant för organisationen blir ledaren också en symbol, en kulturellt formad rollfigur som tillskrivs viss mening och vars syfte är att skapa mening åt andra. Det symboliska ledarskapet handlar därmed om att påverka medarbetarnas verklighetsbild, skapa gemensamma värderingar och producera trygghet i en alltmer svårkontrollerad värld (Jönsson & Strannegård red.

2009, s. 375).

”Meningar kan inte bara transporteras som färdiga paket. Inom ramen för den symboliska rollfördelningen mellan meningsgivare och meningsmottagare är vi ändå alla meningsskapare” (Jönsson & Strannegård red. 2009, s. 371).

Även om de symboliska ledarskapet är ett kraftfullt instrument för att uppifrån skapa en gemensam kultur handlar det inte om någon enkel överföring av meningar från en person till en annan. En organisationsledning kan skicka ut symboliska budord, definiera kultur, lansera värderingar och så vidare men det är inte självklart att organisationens officiella meningar internaliseras. Snarare kanske kulturprojekt ”från ovan” får motsatt effekt och värderingsstyrningen leder till avståndstagande, skämt och raljans (Jönsson & Strannegård red. 2009, s. 371).

För att meningar skall delas i en grupp krävs att gruppen enas om en gemensam betydelse. För att en viss betydelse ska bli gemensam krävs att vi ger upp våra egna, alternativa definitioner till förmån för någon annans (Jönsson & Strannegård red. 2009, s. 372).

2.3.2. Offentlig sektor, LEAN och Samarbete

En kommun är en politiskt styrd organisation med ett omfattande välfärdsuppdrag att tillgodose samhällets behov av service inom vård, skola, omsorg med flera och styrs av nationella lagar och förordningar som anger allmänna mål och riktlinjer (Montin 2007, s. 36). Verksamheten finansieras till största delen av skatteintäkter, statsbidrag och avgifter. Sedan 2000 gäller balanskrav för kommunerna mellan utgifter och inkomster vilket innebär ökade krav på effektivisering (Montin 2007, s. 34). LEAN, som är en inriktning inom The New Public Management, är en styrform som ställer krav på mer intensivt samarbete inom organisationer för att stärka dess konkurrenskraft och uppnå önskade mål (Sohal 1996). Enligt Ouchi (1980) har marknaden, som organisationen verkar inom, visat sig ha betydelse för organisationskulturen (Ouchi 1980, s. 132). Den verksamhet vi utgår från i vår studie finns på en marknad med låg risk och mycket liten feedback, en så kallad ”byråkrati” (Ouchi 1980, s. 134). Avsaknad av feedback och respons leder till att medarbetare fäster uppmärksamhet på hur de gör saker istället för att inrikta sig på vad de gör, vilket får till konsekvens att personer i denna kultur blir

upptagna med att göra saker rätt och ”ha ryggen fri” (Jacobsen & Thorsvik 2008, s.164).

Syftet med Trägårdh & Lindbergs (2004) studie var att diskutera vad som händer när arbetet i en ”tård” organisationskontext förändras av LEAN-produktionsrelaterade metoder. Studien är kvalitativ och önskar skapa förståelse för hur generella idéer är överförda till lokala hälso- och omsorgssektorer i Sverige samt hur detta har tolkats av medarbetare (Trägårdh & Lindberg 2004, s. 383). Regeringen har försökt förbättra situationen indirekt med reformer som beskrivs som ”the New Public Management”, där logiken och språket från den privata sektorn importerats in i den offentliga sektorn, för att ersätta hierarkisk byråkrati (Trägårdh & Lindberg 2004, s. 384). LEAN är en av management-modellerna som är inriktad på rationalisering av producerande enheter med syfte att öka produktivitet och kvalitet (Trägårdh & Lindberg 2004, s. 389). Trägårdh och Lindbergs (2004) beskriver att idéer i ”the New Public Management” paketeras på ett visst sätt för att uppfattas som moderna och legitima sätt att standardisera verksamhet på, men forskning har visat att idéerna kan tolkas och uppfattas på olika sätt hos lokala aktörer och leda till något helt annat på operativ nivå (Trägårdh & Lindberg 2004, s. 386). Studien visade att de organisationer som infört managementmetoderna fick olika resultat beroende på hur de tolkades och verkställdes i organisationen. Respondenter från de sektorer som fick positiva resultat av metoderna fokuserade på att skapa mötesplatser med andra enheter och verksamheter. Detta innebar ökad kunskap och förståelse samt gynnade samarbetet mellan enheterna, vilket var viktigt för att nå överordnade mål (Trägårdh & Lindberg 2004, s. 396).

Detta är relevant för vår studie, dels för att förstå det förändringsarbete organisationen genomgår, dels för att resultatet visar att interaktionsmöjligheter stärker samarbete mellan grupper.

Tidigare forskning har också beskrivit ”the New Public Management” i privat och offentlig sektor (Sohal 1996; Gabel-Shemueli & Capell 2013; Korac-Kakabadse & Kouzmin 1999).

Awbrey (2007) har studerat vertikal och horisontell mångfald i organisationer utifrån analys av tidigare forskning med Social identitetsteori som teoretiskt ramverk. Vertikal mångfald beskrivs som en relation mellan medarbetare styrd av uppfattning om under- och överlägsenhet (Awbrey 2007, s. 7). Horisontell mångfald beskrivs som en interpersonell relation som uppfattar mångfald som variation utan att lägga in värdering

i status (Awbrey 2007, s. 21). Organisationens förmåga att nå fördelar av mångfald beror på dess kapacitet och framgång i att få ömsesidigt lärande och samarbete att präglade kulturen. Studien beskriver en modell som menar att vertikal mångfald leder till att medarbetare agerar utifrån representationer och osäkerhetsundvikande gentemot varandra som hämmar kreativitet och ”möjligt utrymme” till reflektion, meningsskapande och symbolik (Awbrey 2007, s. 13). Att inse bredden och fördelarna av relationer mellan individer och grupper vad gäller mångfald kan medföra att medarbetare vågar omfamna osäkerheten av varandra istället för att hantera den genom stereotypisering. Awbrey förespråkar därför horisontell mångfald som i detta perspektiv av integration och lärande hjälper medarbetare att hantera osäkerhet, intressera sig för varandra och kritisera sina antaganden och förutfattade meningar (Awbrey 2007, s. 20).

Vi finner detta relevant för vår studie då det visar på hur horisontell interaktion kan leda till meningsskapande och symbolik som gynnar samarbete och integration och som kan generera lärande. Tidigare forskning har också studerat lärande i och mellan organisationer (Peters et al. 2010; Rolland & Kaminska- Labbe 2008).

2.4. Samarbete

Thomson (2001) har utifrån tidigare forskning av Ring och Van de Ven (1994) utvecklat en definition för samarbete i organisationer som vi anser bidrar till förståelsen av vårt syfte;

”Collaboration is a process in which autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions”

(Thomson 2001 se Thomson och Perry 2006, s. 23).

Ring och Van de Vens (1994) forskning om samarbete mellan organisationer betonar vikten av interaktion i formella och informella samarbets processer. De beskriver att

personliga relationer och informella psykologiska kontrakt som kompletterar eller ersätter formella relationer och lagliga kontrakt gör att relationer och samspel i organisationer kan bli bestående över tid (Ring & Van de Vens 1994, s. 103). De menar att samarbete är en upprepande cyklisk process som måste upprätthållas, vilket kan minska kravet på formella förhandlingar i samarbetet. Hur väl organisationerna agerar tillsammans styrs av i vilken utsträckning de uppnått en gemensam inställning till samarbetet. De gemensamma grunderna tar sig uttryck i personliga relationer och psykologiska kontrakt. Informell förståelse och gemensamma åtaganden behöver ersätta de sammanfogade grunderna som uttalats i formella organisationers roller och lagliga kontrakt. Balansen mellan informella relationer och formella strukturer kan vara nyckeln till att samarbetet håller över en längre tid (Thomson & Perry 2006, s. 22). Thomson (2001 se Thomson & Perry 2006) har studerat en mängd olika definitioner av samarbete som utmynnat i fem dimensioner. Dessa är sinsemellan beroende och överlappar varandra.

1) Samarbete som formas och som styrs av gemensamt beslutsfattande handlar om regler som styr beteende och relationer för att nå mål. Ett krav är att det finns en förståelse och en öppenhet att dela information, men också en medvetenhet om att alla beslut som fattas inte innebär att alla är överens om det som beslutats. Viktigt är dock att vara lojal mot det beslut som fattats. Om det finns tillförlitlighet, förtroende och ömsesidighet ökar sannolikheten för gemensamma handlingar. Engagemanget stärks av en face-to-face kommunikation i processen (Thomson & Perry 2006, s. 24).

2) Organisationers samarbeten bygger på en strävan mot ett gemensamt mål. I denna strävan behövs en bra kommunikation, konkreta mål, tydliga roller och ansvar som kräver en administrativ struktur som går från styrning till handling (Thomson & Perry 2006, s. 25).

3) Ledare måste bemästra de svårigheter som spänningar mellan egenintressen och det gemensamma innebär. Det blir som en dubbel identitet att både behålla sin egen identitet i förhållande till organisationen samtidigt som man ska utveckla samarbetets identitet. Egenintresset strävar mot att förverkliga det individuella uppdraget gentemot organisationen medan samarbetet och det gemensamma intresset strävar mot samarbetets mål och att upprätthålla ansvaret gentemot de enheter som man samarbetar med. Risker finns att individuella uppdrag försvårar villkoren för samarbetet därför att

parter i samarbetet skyddar sina egen identitet för att upprätthålla den individuella kontrollen (Thomson & Perry 2006, s. 26).

4) Informationsdelning är en del i samarbetet men inte allt. Alla parter behöver uppleva ett ömsesidigt utbyte och nytta med samarbetet. I motsats till förhandlingar som börjar med olikheter börjar samarbete med gemensamma intressen så som liknande uppdrag, engagemang för likartade målgrupper eller professionell inriktning och kultur. Det visade sig att åtagande gentemot samma målgrupp var en viktig del i att samarbetet höll ihop (Thomson & Perry 2006, s. 27).

5) Den femte dimensionen innefattar en process där normers sociala kapital byggs upp och det handlar om förtroende och ömsesidighet. Ömsesidighet kan uttryckas på två olika sätt, kortsiktigt och tillfälligt eller långsiktigt och stabilt. I samarbete visar de olika parterna en vilja, men bara om den andre visar på att det finns en vilja att samarbeta. Detta baseras på att parterna vill dela kostnader och att det ger nytta över tid (Thomson & Perry 2006, s. 27). Ömsesidigheten är en nyckel till gemensamma handlingar och det har visat sig att långsiktigt perspektiv utifrån sociala och kulturella grundsatser som formar sociala interaktioner i samhället ger mening i det ömsesidiga utbytet.

Förtroende är en central del i samarbetet mellan individer i olika grupper och att vara ärliga oavsett hur förhandlingarna genomförts i tidigare åtaganden. Det är inte heller lämpligt att utnyttja möjligheten för egen vinning på annans bekostnad. Samarbete kan inte påskyndas och det kräver energi. Det krävs investering i tid och avkall på produktivitet för att etablera relationer och bygga förtroende (Thomson & Perry, 2006, s. 28). Patti (2000) beskriver att för att lyckas med ett formellt samarbete är olika former av informellt samarbete viktigt där man bygger relationer på ömsesidighet (Patti 2000, s. 291).

Axelsson & Axelsson (2006) har gjort en litteraturstudie om integration och samarbete i den offentliga hälso- och omsorgssektorn. För att kunna möta samhällets ökade behov av tjänster från hälso- och omsorgssektorn är det viktigt att verksamheterna har ett gott samarbete och att olika områden i organisationen integreras. Vidare beskrivs den offentliga organisationens komplexitet utifrån områdesfunktionernas olika struktur och kultur med skilda värderingar, intressen och grad av engagemang, som alla kan bli hinder i samarbetet (Axelsson & Axelsson 2006, s.

75). Samarbete kan integreras i olika dimensioner, både horisontellt och vertikalt, men tidigare forskning beskriver att lyckat samarbete skapas genom hög grad av horisontell integration och låg grad av vertikal integration (Axelsson & Axelsson 2006, s. 80). Tidigare forskning bygger på att man vill jobba tillsammans och utveckla täta kontakter och kommunikationen mellan organisationer så att de känner tillit till varandra och kan arbeta nära och dela varandras intressen, värderingar och mål. Beslutsfattande som sker genom samtycke leder till en gemensam kultur.

Detta är relevant för oss eftersom vi studerat en komplex organisation med många samarbeten. Med denna litteraturstudie önskar vi få en djupare förståelse för samarbetets former mellan olika enheter och deras komplexitet.

Boddy, Macbeth & Wagner (2000) har i sin kvalitativa fallstudie byggt vidare på forskning från Doz (1996) och Van de Ven (1994) med syfte att studera organisationers utveckling utifrån samarbete mellan två verksamheter. De fann att skillnader i kultur, finansiella resurser, makt och affärsprocesser skapade svårigheter för samarbetet mellan enheterna. Organisationernas separata historia tenderade att uppmuntra beteende som funnits innan samarbetet inleddes. De visar också på hur utvecklingen hindrades av förutfattade meningar om hur organisationerna såg på varandra (Boddy, Macbeth & Wagner 2000, s. 1003). Boddy, Macbeth & Wagner (2000) beskriver dock hur detta förändrades då organisationerna flyttade närmare varandra. Informationen och kontakten förbättrades, ett närmare samarbete utvecklades och klimatet blev öppnare och de vågade dela frågor och tankar med varandra. Studien beskriver att den positiva utvecklingen bottnar i att organisationerna, dels blev medvetna och fick insikt om varandras fel och brister och dels att de lärde sig hantera varandras olikhet, som gjorde att de också kunde se varandras värde (Boddy, Macbeth & Wagner 2000, s. 1014).

Detta har relevans för vår studie eftersom det visar att samarbetet blev möjligt då organisationerna omprövade sina förutfattade meningar om varandra vid närmare interaktion.

Tidigare forskning har också studerat samarbete i organisationer (Thomson & Perry 2006; Tjosvold & Tsao 1989; Bryson, Crosby & Stone 2006) och kommit till liknande slutsatser.

4. Avgränsning

Kulturbegreppet rymmer många olika aspekter men vi har i denna studie valt att fokusera på vår tolkning av enheternas grundläggande antaganden utifrån symboler och mening baserat på intervjuerna.

Organisationen vi studerat genomgår ett förändringsarbete utifrån LEAN, som är en inriktning inom The New Public Management. Kommunen har utvecklat en egen variant av LEAN med en annan beteckning. Vi har inte kartlagt detta utvecklingsarbete och kan inte uttala oss om vare sig processen eller dess resultat. Ambitionen är dock tydlig, att utvecklingsarbetet har ett ökat gemensamt samarbete, som ett av sina mål.

Det finns mycket som kan påverka en organisationskultur men vi har inte tagit hänsyn till områden som IT, ekonomi, utbildning och olika former av struktur.

Eventuella könsskillnader, åldersskillnad eller etnisk bakgrund har inte studerats. Det finns fler teorier som är användbara för studiens syfte, men vi har valt att begränsa oss till de vi nämnt.

5. Metod

Likt Mead (1976) anser vi att handlingar bör studeras i sin naturliga miljö, därför blir det relevant att studera respondenternas upplevelse av samarbetet på arbetsplatsen (Mead, 1976, s. 30). Kvalitativ forskning har som objekt att studera den syn på världen människor har, och därmed den mening de knyter till sig själva och sin situation. Med kvalitativ forskning vill man nå en förståelse och upplevelse för den livsvärld människor har, det sätt de ser på sig själva och på sin relation till omgivningen (Hartman 2004, s. 273). Enligt Heffron (1989) är det värdelöst att studera organisationskultur med kvantitativa metoder då dessa inte fångar de omedvetna internaliserade värderingarna som bara kvalitativ metod kan fånga upp (Heffron 1989, s. 213).

5.1. Metodval

Datainsamling har skett genom intervjuer med individer som upplevt det fenomen studien ämnar att studera (Creswell 2007, s. 61). Vi valde en semistrukturerad intervjuform för vår intervjuguide, eftersom vi inte ville begränsa oss till specifika

frågeställningar utan vara mer flexibla och exempelvis kunna ställa följdfrågor utifrån tema, syfte och frågeställningar. Det var dock viktigt för oss att utgå från frågorna i intervjuguiden, för att säkerställa jämförbarheten mellan intervjuerna, eftersom vi är två forskare som intervjuat personer från olika enheter. Studiens intervjuguide har utformats utifrån öppna frågeställningar, eftersom vi inte ville ställa ledande frågor och ge respondenterna möjlighet att uttrycka sig med egna ord. Detta skapade utrymme för oförutsedda svar och reaktioner från respondenterna under intervjuerna (Bryman 2008, s. 415).

Vi hade för avsikt att intervju tolv chefer inom samtliga fyra enheter, på olika nivåer inom organisationen, för att få ett helhetsperspektiv på samarbetet mellan de olika enheterna.

Då vi önskade förstå upplevelsen av samarbete och kultur var inte kvantitativ intervju aktuell eftersom den innebär en högre grad av standardisering och strukturering. Fördelen med en kvantitativ studie hade dock varit att vi hade kunnat samla in data från en större mängd respondenter i organisationen.

5.2. Urval

Studien studerar chefer i en offentlig organisation i en stor stad i Mellansverige. Organisationen är en sektor inom en förvaltning och har fyra enheter med olika inriktning inom socialt arbete. Varje enhet har tre vertikala chefsnivåer och vi önskade intervju en chef från varje nivå och enhet. Sammanlagt skulle detta ge intervjuer med 12 respondenter. Varje person valdes därför ut genom *målstyrt urval*, eftersom vi var intresserade av respondenter på skilda positioner inom organisationen (Bryman 2008, s. 450). Vi intervjuade 11 av de tillfrågade respondenterna. Detta innebär ett bortfall på en respondent, eftersom chefen på den högsta nivån inom enhet 4 tackade nej.

5.3. Empiriskt instrument

Vi upprättade en intervjuguide med semistrukturerade frågor med sin grund i de teorier vi valt utifrån utarbetade teman för studien (Bryman 2008, s. 419). Intervjuguiden består av cirka 20 frågor där fråga 12 till 18 bygger på Scheins (1991, s. 250) skala för

att skilja kulturer från varandra (bilaga 1). Exempel på en fråga baserad på Schein (1991, s. 250) är; ”För att skapa effektivitet i arbetet; är konkurrens eller samarbete att föredra inom organisationen?” Exempel på frågor baserade på teorier och teman är; ”Vilken gemensam syn på vad som är betydelsefullt delar ni inom enheten?”, ”Hur upplever och tänker du kring de andra enheterna?”. Vi har också observerat intervjusituationen med fokus på den icke verbala kommunikationen, symboler och gester.

5.4. Tillvägagångssätt

Inledningsvis fick vi kontakt med en personalstrateg i organisationen hösten 2013. Kontakt etablerades per telefon, mail och fysiska möten. Utifrån våra önskemål om att intervjua en chef från varje nivå och enhet valde strategen ut respondenter. Personalstrategen vidarebefordrade vårt informationsbrev (se bilaga 2) till respondenterna i organisationen.

Data samlades in genom semistrukturerade intervjuer samtidigt som observation genomfördes. 11 intervjuer gjordes på vardera 35-53 minuter mellan v. 12 till 16 2014. Intervjuerna ägde rum på respondenternas respektive arbetsplatser. 10 av intervjuerna hölls på respondenternas kontor och en intervju genomfördes i ett konferensrum. Vi var båda närvarande vid 10 av de 11 intervjuerna. Under intervjuerna har en av oss intervjuat och en har observerat. Detta gjordes för att det inte skulle bli rörigt för respondenterna och för att vi skulle kunna fokusera på våra uppgifter, att observera eller hålla i intervjun. Vi turades om att hålla i intervjuerna och att observera. Ingen annan än vi och respondenten var närvarande vid intervjuerna.

Respondenterna fick ta del av ett informationsbrev (se bilaga 2) där de informerades om studiens syfte, praktisk information, att deltagande sker anonymt på frivillig basis samt att all data som samlas in behandlas konfidentiellt. Vi informerade också om att intervjuerna kommer att spelas in, men att inspelat materiel raderas efter transkriberingen. Vid intervjusituationen återkopplade vi till informationen i brevet samt informerades om vem av oss som skulle hålla i intervjun. Vi förtydligade också vilken del i verksamheten vi syftade till när vi sa ”enhet” och ”organisation” för att undvika missförstånd kring intervjufrågorna. Vidare förklarades att vi var intresserade av deras ”upplevelse” och att det inte fanns några rätta eller fel svar.

Samtliga respondenter fick en gåva, chokladbit och en trisslott till ett värde av cirka 40 kr.

En av oss har tidigare arbetat i organisationen men har varit tjänstledig under hela studietiden. Detta innebar att vissa av respondenterna var bekanta med forskaren. Vi var därför noga med att hon inte skulle intervjuas dessa, men eftersom vi båda var närvarande vid alla intervjuer utom en, kan detta ändå ha inverkat på respondenternas resonemang. Vi upplevde dels att igenkänningen bidrog till en avslappnad stämning och dels att respondenterna generaliserat i vissa hänseenden och ”gick händelserna i förväg”, då de förutsatte att vi båda hade en god inblick i organisationens verksamheter.

Vi har tagit hänsyn till att vi fick ett bortfall av en respondent. Därmed saknas ett perspektiv av fenomenet från en chefsnivå inom en enhet.

Bandspelaren krånglade vid intervjun med respondent R3.2 De första fem minuterna kom inte med på inspelningen. Vi kontaktade respondenten och skickade de frågor som inte spelades in till dennes mail. Transkriberingen kompletterades med R3.2s skrivna svar. Vid analysen hade vi hjälp av forskaranteckningarna från intervjun.

Respondenternas namn benämns inte för att skydda anonymiteten (Creswell 2007, s. 143). Vi har kodat respondenterna enligt följande i tabell 1.

<i>Chefsnivå</i>	<i>Enhet 1</i>	<i>Enhet 2</i>	<i>Enhet 3</i>	<i>Enhet 4</i>
Sektionschef	1.1	2.1	3.1	
Områdeschef	1.2	2.2	3.2	4.2
Enhetschef	1.3	2.3	3.3	4.3

5.4.1 Pilotstudie

Efter den första intervjun med en av respondenterna i organisationen utvärderade vi vårt upplägg och vår intervjuguide. Vi upplevde då att fråga ett till sju som baseras på Scheins (1991, s. 250) skala för att skilja kulturer från varandra (se bilaga 3) skulle vara mer lämplig att avsluta intervjun med, eftersom dessa berör organisationen som helhet. Vi ville inleda intervjun med frågor som rör mer vardagsnära frågor. Därmed ändrade vi

ordningen på frågorna i intervjuguiden, så fråga ett till sju blev fråga 12 till 18 (se bilaga 1) vilket gjorde den till en pilotstudie (Bryman 2011, s. 259). Efter intervjun samtalade vi kring våra olika roller i intervjusituationen som intervjuare och observatör. Vi bestämde att den som observerar skulle vara tyst tills sista intervjufrågan hade besvarats för att inte distrahera respondenten. Därefter gavs utrymme för komplettering med övriga frågor eller förtydligande. Intervjun var 43 minuter lång och genomfördes på respondentens kontor. Vi har analyserat data från pilotstudien tillsammans med övrig data eftersom vi fann att innehållet hade relevans för vårt resultat då respondenten besvarat intervjuguidens frågor (bilaga 1), om än i annan ordning.

5.5. Analysmetod

I denna del redovisas vald analysmetod där arbetets angreppssätt och förförståelse presenteras.

5.5.1. Angreppssätt

Valet av metod, för att syftet skulle kunna uppnås på bästa sätt, är den fenomenologiska forskningstraditionen. Fenomenologi i kvalitativa studier intresserar sig för att förstå sociala fenomen utifrån aktörernas egna perspektiv och beskriver världen utifrån deras upplevelse av den med synen att den relevanta verkligheten är vad människor uppfattar att den är (Kvale & Brinkman 2009, s. 42). ”Vad vi söker kunskap om i en fenomenologisk undersökning är strukturen och essensen i erfarenheten hos en grupp människor” (Hartman 2004, s. 194).

Meningskoncentrering är en metod vars syfte är att behandla kvalitativ data systematiskt, för att underlätta analys av omfattande intervjudata.

Meningskoncentrering har utvecklats på den fenomenologiska filosofins grund och omfattar följande fem steg; 1) Forskaren läser intervjudatan för att skapa sig en känsla för helheten. 2) De naturliga meningsenheterna fastställs utifrån respondenternas egna utsagor. 3) Vidare formulerar forskaren teman för meningsenheterna utifrån tolkning av respondenternas beskrivningar. 4) Forskaren ställer sedan frågor till meningsenheterna utifrån studiens syfte. 5) Centrala temagrupper sammanfogas i en beskrivande text (Kvale & Brinkman 2011, s. 221).

Fenomenologin är ett teoretiskt perspektiv inom hermeneutiken. Hermeneutiken kan beskrivas som läran om hur man når förståelse för människors och grupper livsvärld genom tolkning (Hartman 2004, s. 193). Utifrån hermeneutiken kan vi tolka människors beteenden utifrån vår förförståelse och vår personliga erfarenhet. Utifrån detta perspektiv kan vi tolka meningen bakom den synliga handlingen och avslöja den bakomliggande verklighetsförankringen (Wennerberg 2010, s. 29). Vi valde därför att analysera våra intervjuer med hermeneutisk meningstolkning, som bygger på en cirkelanalys mellan delar och helhet (Kvale & Brinkman 2009, s. 226).

Mot bakgrund av detta resonemang kändes valet av metod relevant och i linje med vår studie.

5.5.2. Förförståelse

Vi som utfört studien har olika lång erfarenhet av arbetslivet, men båda har uppmärksammat betydelsen av en god kultur på en arbetsplats samt hur en destruktiv kultur kan påverka både trivsel och resultat. Detta skapade en nyfikenhet att studera en organisation och därvid få en djupare förståelse för hur sociala mekanismer inverkar positivt eller negativt på samarbete och kultur. Vi är medvetna om att det finns en risk att vårt intresse och erfarenhet av detta område kan ha påverkat oss i vår tolkning av data exempelvis genom att övertolka respondenternas utsagor. För att undvika att denna risk skulle kunna påverka studiens resultat påminde vi oss själva inför varje intervju om att ha ett ”öppet sinne” och att syftet var att förstå hur respondenten upplever och beskriver fenomenet. Under intervjun återkopplade vi till respondenten då vi var osäkra på om vi uppfattat rätt och efter varje intervju utvärderade vi upplevelsen av intervjun utifrån våra olika perspektiv, som intervjuare och observatör. Vidare transkriberade vi intervjuerna ord för ord för att undvika tolkningsfel.

Som vi tidigare nämnt är en av oss anställd i organisationen vi studerat men är tjänstledig under studietiden. Vi är dock medvetna om att detta kan påverka hennes förförståelse av organisationskulturen.

Vi är båda socialpsykologer med sociologisk inriktning vilket också har påverkat det perspektiv utifrån vilket intervjuerna behandlats, tolkats och förstås. Studien har utgått från ett socialpsykologiskt synsätt på människan och har lagt fokus på individen i ett socialt sammanhang. Vi är också färgade av tidigare forskning och teorier

inom temat vilket vi är medvetna om kan ha ”spillt över” och färgat resultatet. För att undvika att detta skulle kunna inverka på resultatet har vi valt att ta bort utlåtanden från respondenterna som tydligt uttryckt den personliga identiteten utan förankring i samspel eller kultur och därmed inte har med studiens syfte att göra.

Inom hermeneutiken ses forskningsresultat som en sammansmältning av vår egen förståelse tillsammans med den förståelse den person vi tolkar har. Vår tolkning av upplevelsen har vuxit fram under analysen i den hermeneutiska cirkeln mellan delar och helhet och rättfärdigas med citat från intervju materialet samt noggranna beskrivningar av metodens delmoment (Hartman 2004, s. 191). Vi har båda ett intresse av och önskar i framtiden arbeta med organisationsutveckling, kultur och samarbets frågor.

5.6. Transkriberingsprocess

Efter genomförda intervjuer transkriberades allt material. Samtliga respondenter samtyckte till inspelning av intervjun. Vi utgick från Brymans (2011) transkriberingsmodell som går ut på att allt som sägs skall skrivas ner (Bryman 2011, s. 469). I transkriberingen framgår vem som säger vad samt längd på pauser, förlängning av ljud och betoning eftersom det har betydelse för förståelsen och helhetsbilden av samtalet. Exempelvis ”skratt” har markerats med parentes och en kommentar i parentes eller höger marginal.

Då samtliga intervjuer transkriberats genomfördes en kodning av materialet enligt följande steg i meningskoncentrering (Kvale & Brinkman 2009, 221): intervjuerna lästes igenom upprepade gånger, till en början utan notiser och tolkning men vid senare genomläsning markerades naturliga meningsenheter utifrån intervjupersonernas utsagor. Därefter formulerade vi korta meningar utifrån varje meningsenhet som fångade det tema som dominerade varje enhet utifrån hur vi uppfattat det ur intervjupersonernas perspektiv. De enheter som vi inte ansåg relevanta för studiens tema eller syfte togs bort. Sedan samlade vi meningsenheterna för varje intervju och delade in dem i naturliga teman såsom exempelvis ”upplevelse av samarbete”. Därefter jämfördes samtliga intervjuers meningsenheter i varje tema och mönster, likheter och skillnader urskildes och beskrevs. Kodningsprocessen utfördes gemensamt av oss båda.

Naturlig enhet	Meningsenhet
”Det (som inte FINNS hehe) (<i>skratt</i>) eh ja nä ja vet inte / asså på nått sätt så / se / så är det väl så här asså att / man har ju nog med sitt liksom / och så på nått sätt värderar jag väl att / jag upplever inte att jag behöver det så mycket heller / jag behöver ju samarbetet med mina kolleger som / som e: kan hjälpa mig i mina situationer mer / jah” (R1.3, rad 268-272)	Samarbete behövs men man har nog med sitt.

(Kvale & Brinkman 2009, s. 221)

Efter avslutad meningskoncentrering analyserades meningsenheter, temagrupper och intervjutranskriberingar utifrån hermeneutisk analytolkning. Meningsenheten i tabell 2 fördes till temagruppen ”upplevelse av samarbetet” som efter avslutad analytolkning utmynnade i temat ”Har nog med sitt – samarbete kontra tidsbrist”.

Efter analysen av de transkriberade intervjuerna fann vi följande teman i samtliga intervjuer; ”Har nog med sitt” – samarbete kontra tidsbrist, konkurrens skapar revir, avsaknad av informell interaktion, oförenliga perspektiv och förutsättningar.

5.7. Validitet och reliabilitet

Objektiviteten och kvalitén i den kvalitativa forskningsproceduren är beroende av hur väl de två komponenterna reliabilitet och validitet hanteras (Kirk & Miller 1986, s.19). Reliabilitet försäkrar forskaren om att forskningsresultat är oberoende av tillfälliga omständigheter och validitet att forskningsfynd blivit tolkade på ett korrekt sätt och studerat det som enligt syftet skall studeras (Creswell, J. 2007, s. 215).

Validitet och reliabilitet i kvalitativa studier värderas utifrån deras tillförlitlighet och äkthet. Tillförlitlighet består av fyra delkriterier, trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och objektivitet. Äkthet uppfylls genom delkriterier som triangulering, täta beskrivningar, peer review och respondentvalidering (Licoln och Guba 1985 se Bryman 2011, s. 354).

För att en studie skall uppfylla kraven på tillförlitlighet och äkthet kan respondentvalidering vara ett sätt. Vi har återkopplat till våra respondenter för att få bekräftelse på deras syn på trovärdigheten och har därmed säkrat studiens kvalitet och

relevans, vad gäller förståelsen av fenomenet. Vid oklarhet under intervjuerna har vi konsekvent varit noga med att respondenterna förtydligat sitt svar för att försäkra oss om en korrekt uppfattning. Samtliga intervjuer spelades in på diktafon för att säkerställa att transkribering av data blev pålitlig och objektiv. Intervjuerna transkriberades ordagrant för att uppmärksamma det vardagliga, väsentliga, pauser och överlappningar (Creswell 2007, s. 209). Vid 10 av de 11 intervjuerna har vi båda varit närvarande så att en av oss hunnit föra täta beskrivningar av situationen, stämningen och de icke verbala uttrycken.

Vi har använt oss av triangulering som är en process varigenom bekräftelse från olika källor och synvinklar styrker forskningens äkthet (Creswell 2007, s. 208). Eftersom vi studerat personer med gemensam koppling till varandra har vi velat fånga det djupa sammanhangets unika mening i den sociala verkligheten. Det är viktigt att kulturen beskrivs nära och ingående för att studien skall kunna överföras till en annan kontext. Pålitligheten av forskningsprocessen uppfylls då en bedömning av studiens kvalitet utförs av examinerare och studentkollegor vid opponering.

Det är viktigt att som forskare förhålla sig till sina tidigare erfarenheter, upplevelser och förförståelse av fenomenet för att inte detta skall påverka forskningsresultatet negativt (Creswell 2007, s. 179). Varje tolkning av ett beteende måste rättfärdigas (Hartman 2004, s. 192). I den hermeneutiska analystolkningen ses analystolkningen som en process mellan delar och helhet i en interaktion mellan den som undersöker och de som undersöks.

Att genomföra en pilotintervju, då man testar och utvärderar om intervjuguiden mäter det som är tänkt, är ytterligare ett steg i valideringsprocessen. Detta blev tydligt för oss i vårt arbete. När vi hade genomfört vår pilotintervju och utvärderat upplägget kunde vi på genomföra övriga intervjuer på ett bättre sätt och känna oss eniga (Bryman 2011, s. 259).

5.8. Etiska överväganden

”Forskningsetiska överväganden handlar i hög grad om att hitta en rimlig balans mellan olika intressen som alla är legitima. Kunskapsintresset är ett sådant...Integritetsintresset liksom rätt till skydd ...är andra legitima intressen” (Vetenskapsrådet, 2011).

Vi har utgått från vetenskapsrådets fyra grundläggande riktlinjer för etiskt förhållningssätt för att skydda respondenterna i studien. Informationskravet innebär att forskaren ska informera vederbörande om studiens syfte och de moment som ingår. Samtyckeskravet hänvisar till att medverkan i studien är frivillig. Insamlade uppgifter om respondenterna, i samband med undersökningen, skall enligt konfidentialitetskravet förvaras väl, så att obehöriga inte får del av dessa. De insamlade uppgifterna får endast användas för forskningsändamål, i enlighet med nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2011).

Vi har varit i kontakt med en personalstrateg i organisationen sedan hösten 2013 som givit samtycke till att vi skriver vår kandidatuppsats om organisationen. För att uppfylla vetenskapsrådets krav och riktlinjer för god forskningsetik skickade vi ett informationsbrev (bilaga 2) till personalstrategen, som vidarebefordrade detta till respondenterna. I brevet informerades respondenterna om studiens syfte samt delgav dem de etiska riktlinjerna, som garanterar deras anonymitet, frivillighet och möjlighet att avbryta intervjun. Respondenterna informerades också om att vi kommer radera inspelat intervjumaterial efter transkribering. Eftersom vi inte inkluderat information om respondenternas kön, ålder eller etnicitet har detta bidragit till en högre grad av anonymitet. Eftersom respondenterna intervjuades på basis av sin anställning och placering i organisationen fanns låg risk för att studien skulle göra intrång på respondenternas privatliv. Respondenternas namn i uppsatsen har fingerats (Creswell 2007, s. 143).

6. Resultat och Analys

Med hjälp av den hermeneutiska analysen har vi behandlat data och letat efter mönster och likheter i respondenternas svar. Vi har under analysen lyckats urskilja vissa mönster i de upplevelser av fenomenet som respondenterna givit uttryck för vilka vi redovisar i teman och essens nedan.

Vid en första anblick av respondenternas svar förvånades vi över deras stora grad av heterogenitet. I frågor baserade på teorier och teman (fråga 1-11 se bilaga 1) uttrycks att enheterna delar en känsla för värdegrunden men att de inte delar gemensamma tankar och mål. Vidare svar har visat att bilden av samarbete går isär och

enheterna saknar eller har liten kunskap om varandra. Utifrån respondenternas svar på frågor baserade på Schein (1990) fråga 12-18 se bilaga 1) framkommer att enheterna präglas av olika kulturer. Inom två av enheterna visade det sig också finnas subkulturer. Resultatet av Scheins kulturdimensioner presenteras efter temapresentationen i underrubriken; kulturdimensioner 6.5. Samtliga respondenter lyfte fram att följande faktorer påverkar samarbetet och kulturen; historisk bakgrund, utbildning, politisk styrning, ekonomiska resultat och strukturer, lagar och direktiv.

I den hermeneutiska cirkelanalysen mellan delar och helhet har upplevelsen av fenomenet samarbete i organisationskulturen blivit synlig. Vid vår analys av datamaterialet fann vi fyra teman som är kännetecknande för samtliga intervjuer och som redovisas nedan. Vi har valt att integrera resultat och analys i varje tema för att skapa en tydlighet och överskådlighet. De teman som vi lyckats urskilja i materialet är: *”Har nog med sitt” – samarbete kontra tidsbrist, konkurrens skapar revir, avsaknad av informell interaktion, oförenliga perspektiv och förutsättningar.*

6.1. ”Har nog med sitt” – samarbete kontra tidsbrist

Samtliga respondenter har uttryckt att det finns en vilja till samarbete med andra enheter, men i det dagliga arbetet räcker inte tiden till eftersom man anser att man har nog med sitt. För ett fungerande samarbete krävs engagemang som både kräver tid och energi, vilket respondenterna inte upplever att de har. Respondent 3.1 beskriver detta på följande sätt:

”[...]Jag ORKAr inte höra på den enheten // Ja har Fullt upp med liksom // Ja:: aa:: Jag har X jag behöver skaffa! hallå [...]på ett sätt uppfattar vi att vi springer som skållade råttor / på vissa saker och samtidigt så ska vi inte bara vara i den egna spåret utan vi ska // SHvish // då behöver man ju ta in mer också / och hur ska vi mäta med det [...]”¹

Respondenterna beskriver att de, samtidigt som de har nog med sitt eget och saknar motivation att samarbeta, ändå tycker att det är intressant och givande när enheterna väl samlas. Samarbetet mellan enheterna känns stort och svårt att greppa eftersom det

1 Transkribering 3.1 s. 22-23

innefattar så många komplexa processer som man måste sätta sig in i. De formella mötena kan kännas tvingande men respondent 4.2 uttrycker nedan hur detta också kan vändas till något positivt:

”[...]så kan man känna sig dit slängd [...]inte så stor lust att lägga vikt när det är ett måste för att det är ett gemensamt uppdrag [...] så vänder det och man blir mer Positiv inställd sedan ... så PAUS men överlag tror jag att många upplever Att det är så mycket man ska vara delaktig i när man ska ha koll på varandras Enheter, så ibland kan det bli lite stort och mycket om saker och ting, så det är lite komplext PAUS”²

När det gäller synen på samarbetet beskriver samtliga respondenter att de redan idag har för mycket på sitt eget bord, inte hinner göra ett bra jobb och känner en oro över att flera kollegor håller på att gå in i väggen. Detta leder till att man inte orkar engagera sig i samarbetet med följd att det går trögt och inte prioriteras vilket vidgar klyftan mellan enheterna. Respondent 1.3 skildrar detta på följande sätt:

”[...] Det FINNS ju inget samarbete så egentligen [...]man har ju nog med sitt liksom och så på nått sätt värderar jag väl att, jag upplever inte att jag behöver det så mycket heller[...] man värnar ju om sitt liksom, jag vill ju inte få det sämre, nä men de är ju så vi jobbar ju [...] och det kan jag ju känna på sikt att det är viktigt att det händer något, för det är ju många kollegor som går i väggen och så vidare, det är ju inte kul asså [...]”³

Vidare beskriver respondenterna att den egna enhetens storlek och struktur samt överbelastningen i det egna arbetet skapar en distans mellan enheterna som känns frustrerande. Samarbetet hamnar i ett tomrum mellan enheterna eller stuprören som respondent 2.1 uttrycker det:

” ur storlekssynpunkt så är ju vi som små förvaltningar varje enhet och det innebär ju att det är ju väldigt lätt, att via hur man då organiserar sig och så,

2 Transkribering 4.2 s. 4

3 Transkribering 1.3 s. 3,8-9,15-16

*skapar det här stupröret eller den här VäggeN mellan, för man har liksom så
FULLT upp med sig själv ” 4*

Vi ser av respondenternas svar att de har en kluven känsla till samarbete mellan enheterna. Vi tolkar detta som att de ser värdet av, och är positivt inställda till, samarbete. Dels i strävan att nå överordnade mål och dels för att skapa sammanhållning mellan organisationens olika delar. Samtidigt ser vi att det finns en vanda över att den tid och de resurser samarbetet kräver saknar utrymme.

Som företrädare för sin enhet är cheferna medvetna om att kraven ökar och att de bör utträtta mer för mindre resurser. Vi uppfattar det som att det finns en underliggande osäkerhet kring de andra enheternas villighet att investera i samarbete, vilket gör att enheterna inte vågar satsa fullt ut och istället satsar på sitt eget ”stuprör” och fokuserar på sin egen uppgift.

Respondenterna från samtliga enheter uttrycker att de inte delar en gemensam värdegrund, tankar och mål. De har därmed ingen gemensam grund att utgå ifrån och därför blir meningsskapande svårt att uppnå. Synen på samarbete är tvetydig och enheterna är inte överens om dess innebörd och betydelse. Enligt Jönsson och Strannegård (2009) är det avgörande för en gemensam kultur och sammanhållning att man ger upp sina egna definitioner av en mening till förmån för ett gemensamt meningsskapande (Jönsson och Strannegård 2009, s. 372).

Tidigare forskning har visat att individuella uppdrag kan försvåra grunderna för samarbete, då förverkligande av individuella mål prioriteras framför gemensamma. Samarbete fungerar bäst när det bygger på förtroende och gemensamt engagemang samt när alla parter upplever ett ömsesidigt utbyte och ser nyttan med samarbetet (Thomson & Perry 2006, s. 27). Vi upplever att det finns en vilja hos respondenterna till samarbete men flera har samtidigt uttryckt att de inte behöver samarbeta. Det som är mest akut prioriteras högst och när de upplever att de ständigt känner sig jagade och inte är i fas med sitt eget arbete blir det svårt att sätta samarbetet främst. Utifrån detta blir det tydligt att respondenternas individuella uppdrag som chefer för olika enheter prioriteras högre än de gemensamma målen. Därmed ser vi att villkoren för samarbetet försvåras.

Detta kan förstås utifrån symbolisk interaktionism som beskriver att individens

4 Transkribering 2.1 s. 11

handling blir en del i ett kollektivt handlande då samhälls- och gruppnormer påverkar individers tolkningsprocess (Blumer 1986, s. 86). Respondenterna väljer att prioritera sitt eget ansvarsområde högre än samarbete och helhet eftersom det som premieras och därmed tolkas av individen som relevant är att uppvisa goda resultat i sitt eget arbete. Därmed blir resultatstyrningen en arbetsnorm som styr det kollektiva handlandet till att värna om sitt eget.

Respondenterna beskriver också att de är specialister på sitt eget område och att distansen försvårar samarbetet ytterligare. Det blir därmed tydligt att ”väggarna” mellan enheterna uttrycker en brist på samspel och interaktion. Forskning visar att samarbete kräver att parterna gör avkall på sitt eget och investerar tid i varandra för att etablera relationer (Thomson & Perry 2006, s. 28). Formella mötes forum utgör därför en viktig ”bro” för interaktionen mellan enheterna, vilket också respondenter uttrycker är deras upplevelse när det ges utrymme för detta.

6.2. Konkurrens skapar revir

Samtliga respondenter skildrar bilden av en organisation där varje enhet utgör sitt eget revir eller ”stuprör”. Respondent 1.3 illustrerar detta med exempel från en sammankomst samt förklarar att distansen medfört att enheterna känner sig främmande inför varandra:

”Vi är så många, där dricker jag ju kaffe med dom jag känner (med mina kolleger hehe, alla går ju till sin FLOCK) (skratt) du kan nästan se på dom andra att där sitter enhet 3 och där sitter dom och där sitter dom, lite så blir de då va, vi sätter oss ihop vi som känner varann, vi som är från samma grupper, så de blir ju lite så - det grupperas där”⁵

Respondenterna beskriver att i en stor organisation är enhetsindelning nödvändig, samtidigt som man ser att detta skapar distans som försvårar samarbetet. Historiska rötter och gamla strukturer lever kvar i enheterna och präglar kulturen i och mellan enheterna. Respondent 1.1 berättar om detta i följande citat:

5 Transkribering 1.3 s. 10-11

”det finns historia och traditioner och kulturer och då pratar vi ju inte invandrarkulturer utan verksamhetskulturer och DET finns ju vällDDIGT mycket sådant[...] så det finns oerhört mycket historisk bakgrund och den är inte så gammal [...] så att här är ju kulturer som håller på och går ihop men de sitter lite rotade här och var”⁶

Vidare beskriver respondenterna att distansen mellan dessa revir lägger grunden för en växande konkurrens som flera känner sig frustrerade över. Verksamheten utsätts för jämförelser och mätningar och organisationen är sedan en tid resultatstyrd vilket ytterligare förstärker satsningen på den egna enheten och hämmar samarbetet.

Respondent 1.2 ger uttryck för sin oro i följande citat:

”[...] konkurrens nånstans sporrar ju lite granna [...]sen kan jag se en fara, i att det mäts Och vi får så mycket resultat, det finns ju mätningar för allt[...]Så jämförs vi ju där när du till och med kopplar på Lönen i det då så, Jag är jätteorolig för vad vi gör när vi när vi jämför så mycket som vi gör För jag vill ju inte att det ska sabba samarbetet för det är klart att vi måste Samarbeta, men jag ser tyvärr en risk där, det gör jag”⁷

Oron över att resultat och ekonomi skapar konkurrens och hindrar arbetet att nå målen för samarbetet delas av samtliga respondenter. Vissa respondenter är mer beroende av samarbetet än andra. De beskriver att de kämpar i motvind och att det i vissa lägen krävs skriftliga direktiv om samarbete för att det skall hända något. De upplever att lärande är viktigt och att man delar med sig av sin expertkunskap och erfarenhet så att enheterna inte lägger energi på att skapa egna varianter av samma saker. I vissa fall överskuggas samarbetet helt av den ekonomiska konkurrensen så att de gemensamma målen förlorar kraft. Respondent 2.1 beskriver detta enligt följande:

”det finns absolut både ett uttalat och en äkta vilja till samarbete kring frågor men när det blir verkstá så visst finns det en hel del grus i dojjan då

6 Transkribering 1.1 s. 7

7 Transkribering 1.2 s. 9

[...] när man ska samarbeta kring en del frågor, att ekonomin nästan prioriteras över det vi ska åstadkomma för personen”⁸

Detta att enheterna har egna revir och att det finns en konkurrens som påverkar samarbetet ger en känsla av att inte känna sig inkluderad och välkommen. Respondenter i olika enheter uttrycker hur stämningen mellan dem känns kall och svår. Respondent 4.3 beskriver känslan av att dela korridorer med en annan enhet på följande sätt:

” samtidigt så har vi blivit som en liten varböld på dom olika delarna [...] och det kanske inte var rätt att göra så för det blir slitningar, många andra ställen har upplevt samma saker att man blir lite utstött [...] slitningarna finns att det är inte riktigt accepterar att nu finns ni här, för ni utnyttjar det också och då blir det lite konkurrens vet ja inte om det är rätt uttryck, men vi har klampat in på revir och då måste vi göra upp här, så om vi tar en del av det här reviret eller inte. Det har blivit mer vattentäta skott i mellan, det har blivit jätte svårarbetat [...]”⁹

Vidare beskriver respondent 2.3 upplevelsen och känslan av att inte få gehör i olika sammanhang mellan enheter:

”[...]så där känner man sig lite som ett Kreatur på något sätt [...] så det är väl de man känner då kanske, man får inte riktigt GEHÖR [...]”¹⁰

Vi tolkar respondenternas beskrivning av enheterna som egna revir, som att de är egna subkulturer. Respondenterna beskriver att de tyr sig till sin egen enhet eftersom de inte byggt upp relationer mellan enheterna. Distansen mellan enheterna skapar konkurrens genom att enheterna mäter och jämför resultat mellan varandra. Vissa strukturer inom organisationen, exempelvis ekonomiska ramar, har blivit en del av organisationskulturen och förstärkt subkulturernas gränser.

Reviren uttrycks i symboliska former så som exempelvis bordsplaceringen som

8 Transkribering 2.1 s. 11-12

9 Transkribering 4.3 s. 10

10 Transkribering 2.3 s. 16

flera respondenter illustrerat och vilket Alvesson (2001) menar har relevans för att avslöja viktiga aspekter i organisationskulturen (Alvesson 2001, s. 229). Respondent 1.3 illustrerar i citatet ovan hur enheterna går till sin egen ”flock” och att man kan se hur alla delar upp sig i respektive enhet. Utifrån symbolisk interaktionism tolkar vi att detta handlar om en ickeverbal kommunikation mellan enheterna som med sin rumsliga placering markerar distansen mellan varandra. Utifrån denna gemensamma gest ges interaktionen symboliskt värde och tillskrivs gemensam mening, som tolkas och skapar en förståelse av situationen (Blumer 1986, s. 86).

Utifrån vår tolkning av respondenternas utsagor uppfattar och upplever vi att respondenterna handlar i strid med den känsla de ger uttryck för. Samtidigt som respondenterna vändas över väggarna mellan enheterna och den konkurrens som får växtkraft i distansen upprätthåller de själva gränsdragningen mellan varandra. Strukturen påverkar delvis gränserna, men vid försök att sammanföra enheterna exempelvis genom att de fått dela korridor, vidmakthålls reviren och skapar dålig stämning. Respondent 4.3 uttrycker hur den känt sig exkluderad i sammanhanget vilket liknas vid en ”varböld”.

Känslan av att vara exkluderad från sammanhang i andra enheter delas av flera respondenter. Detta kan delvis förklaras utifrån kulturteori. Enligt Schein (1990) är det vanligt att subkulturer utvecklas i organisationer mellan enheter och grupper. Vidare beskrivs att subkulturer värdesätter den interna sammanhållningen högre än den externa föreningen till helheten. Subkulturer kan därför arbeta i sina egna spår och vara oberoende av eller i konflikt med varandra.

Socialpsykologin ger också insikt om människans strävan efter stabilitet och trygghet i sin närmaste sociala sfär (Nilsson 1996, s. 33). Om man inte har en gemensam kultur blir den gemensamma kulturmyllan väldigt tunn och lider brist på gemensamma symboler. För en gemensam kultur krävs grundläggande antaganden och värden som tillskriver symboler en mening och styr tankar och mål (Abrahamsson & Andersen 2005, s. 127). I den organisationskultur som studeras har varje subkultur utvecklat egna meningar och mål utifrån hur de tolkat den värdegrundsbeskrivning de utgått ifrån. Respondenterna har samtliga beskrivit att historisk bakgrund och utbildning fortfarande präglar enheterna vilket gör att ”gamla sanningar”, normer och värderingar i enheternas respektive kulturer, lever kvar och är rotade. Utifrån detta har enheterna lärt

sig bemästra interna och externa problem samt utvecklat normer för hur man bör förhålla sig till de andra enheterna och ”kulturerna”.

Vi upplever att flera av respondenterna tagit till sig samhällets och organisationsledningens påtryckningar om samarbete och sammanhållning och att flera uttrycker en genuin vilja till detta. Vi ser dock att detta leder till motsättningar mellan teori och praktik. När det väl blir ”verkstá” och enheterna ska samarbeta ligger tidigare beteendenormer och subkulturernas särdrag som ett hinder och gränserna upprätthålls.

Utifrån denna förståelse för kulturens påverkan för hur normer styr beteende och interpersonella relationer, tillsammans med de historiskt rotade kulturerna i organisationen, kan vi se att perspektiven krockar och skapar otrygghet vilket gör att enheterna faller tillbaka i gamla handlingsmönster.

6.3. Avsaknad av informell interaktion

Samtliga respondenter har pratat mycket om dessa stuprör och revir och hur de saknar gemensamma plattformar, hängrännor och broar mellan sig. För att dessa väggar mellan reviren skall kunna lösas upp behöver enheterna skapa mötesplatser och utveckla relationer till varandra. Respondent 1.3 beskriver att det saknas informella broar mellan enheterna och att de formella mötesplatserna inte fyller sitt syfte:

”det blev sådana avstånd med de här stuprören på nått sätt, sen har man ju pratat om de här med hängrännor men, det här med att samverka på nått vis, så är det inte så bra erfarenheter av sånt (hehe) (skratt). Det brukar va att folk skäller lite på varandra och sen går de därifrån [...] Informellt så träffar jag (dom inte alls) (skratt) ”¹¹

Vidare beskriver respondent 4.3 vikten och behovet av att bygga gemensamma plattformar mellan enheterna för att samarbetet skall leda till att de når överordnade mål:

1 1 Transkribering 1.3 s. 7, 9

”[...]vi har så olika verksamheter, så att jag försöker Samarbeta i de frågor som vi behöver samarbeta i men, annars så har vi ingen gemensam plattform att stå på, det finns inte - de här gemensamma grunderna, att ta kontakt eller prata Om vissa saker”¹²

Samtliga respondenter upplever att det finns flera formella mötesplatser men få informella, vilket de tycker är synd eftersom det skulle vara en viktig byggsten i den formella samarbetsprocessen. Interaktion är till stor del begränsad till de formella mötesplatserna. Respondent 2.1 beskriver arbetsdagen enligt följande citat:

”[...]Det är inte så mycket interaktion i det vardagliga så, utan pratar man så är det nog mer liksom i konferens och mer formella möten faktiskt, man kommer på morgonen och man stämplar in och så in på rummet och så jobbar man på med avbrott för fika och sen så stämplar man ut”¹³

Detta att informella kontaktytor är viktigt för det formella samarbetet är en uppfattning respondenterna delar. Flera respondenter beskriver att informell kontakt gör att man skapar nätverk som underlättar då man exempelvis ”vågar” kontakta personer i andra enheter. Hindret mellan dem blir då inte så stort. Respondent 1.3 beskriver betydelsen och innebörden av det informella samarbetet:

”[...] trist, man pratar ju så Evinnerligt mycket om detta med samverkan, men jag kan känna det här, att samverkan för mig är ju lite det här att dom man dricker kaffe ihop med det är dom man samverkar med [...] vi pratar om vem gör vad, delar upp det och det är liksom inga problem, vi vet ju våra roller och att vi har olika ansvar i det här. Jag tror väldigt mycket på det här FYSiska om man ska kunna samverka om saker som sagt, dom du har kontor ihop med och dom du umgås med dagligen, dom samverkar du ihop med”¹⁴

Respondenterna upplever att det saknas informella kontaktytor. De saknar mötesplatser

1 2 Transkribering 4.3 s. 3-4

1 3 Transkribering 2.1 s. 2

1 4 Transkribering 1.3 s. 7-8

där de kan skapa relationer och bygga nätverk med personer från andra enheter. Samtidigt beskriver flera av respondenterna att de vid formella mötesträffar mellan enheterna prioriterar bort det informella fiket och lunchen för att dagordningen skall hinnas med. Utifrån respondenternas beskrivningar tolkar vi dock att deras erfarenheter av de informella mötena varit värdefulla för deras roller som chefer - att de kunnat kliva ur den formella rollen och hämta kraft i en mer avslappnad interaktion och samspel med chefskollegor inom enheten. Detta kan förstås utifrån Goffmans (2009) teorier om roller, "backstage" och "front stage". I respondenternas yrkesverksamma liv dominerar spelets domäner vilket präglas av ett cyniskt synsätt. Detta innebär att respondenterna drar en gräns mellan sin roll som chef och sin identitet, vilket påverkar deras handlingar och agerande (Goffman 2009, s. 25). Respondenterna beskriver att de också i sin arbetsroll agerar olika beroende på sammanhang, att de kan vara mer avslappnade i situationer med chefskollegor än med underställda medarbetare. Detta kan förstås utifrån liknelsen av teatern där respondenterna är i "back stage" med kollegor och i "frontstage" med medarbetare de är symboliska ledare för (Goffman 2009 se Stenberg, 2011, s. 70). Det symboliska ledarskapet skapar en förväntan från medarbetare att man som chef ska agera korrekt och formellt samt ge mening åt andra (Jönsson & Strannegård 2009, s. 375).

Arbetet som chef präglas av mycket självständigt arbete och vi upplever att respondenterna många gånger känner sig ensamma. Samtliga respondenter beskriver att arbetsveckan präglas av mycket liten interaktion i det vardagliga och att de kan sakna informell samverkan med andra chefer från andra enheter. Samtidigt beskriver majoriteten av respondenterna att de alltid går iväg och fikar med sin egen enhet. Vi upplever att de beskriver att de prioriterar detta eftersom det också är den enda möjligheten för dem som chefer att se hur deras medarbetare mår, höra vad som händer i deras liv och så vidare. Detta innebär att de aldrig fikar tillsammans med chefskollegor från andra enheter och därför helt går miste om informell interaktion och inte kan kliva ur sin chefsroll.

Interaktion är avgörande för att gemensamma uppfattningar och en gemensam kultur skall uppstå (Abrahamsson & Andersen 2005, s. 129). Respondenterna beskriver också att det formella samarbetet blir lidande av bristen på informell kontakt. Vid formella samarbets processer tar det tid innan enheterna finner varandra och kan förstå

och mötas i gemensamma beröringspunkter. De beskriver att de inte känner varandra och att de är avvaktande eftersom de behöver känna av hur man bör och ska agera innan arbetet kan gå framåt.

Detta kan förstås utifrån att informell interaktion underlättar formellt samarbete då det kan överbrygga vissa av de kulturella skillnader som finns mellan parterna. Vi tolkar detta utifrån tidigare forskning som beskriver hur informella kontrakt kan vara gynnsamma för både informellt och formellt samarbete vilket ger bestående värde över tid (Ring & Ven de Ven 1994, s. 103).

Utifrån tidigare forskning av Trädgårdh och Lindberg (2004) är det viktigt att skapa mötesplatser och möjligheter till interaktion vilket gynnar samarbetet. Täta kontakter och kommunikation skapar tillit till varandra då man får möjlighet att dela varandras intressen och mål och skapa ett gott samarbete (Trädgårdh & Lindberg 2004, s. 395). Vidare beskriver Patti (2000) att ett gott formellt samarbete grundas i goda informella relationer och kontaktnät (Patti 2000, s. 291).

6.4. Oförenliga perspektiv och förutsättningar

Enheter som har gemensamma beröringspunkter, känner yrkesmässig samhörighet och syn på brukaren har lättare att relatera till varandra. Struktur och arbetsfördelning är också faktorer som påverkar detta. Respondent 3.3 beskriver att enheterna har olika arbetsuppgifter och målgrupp vilket påverkar enheternas kulturer och relationen mellan dem:

”jag tänker att de har väldigt annorlunda uppdrag än vad vi har, Att deras arbetsituationer ser helt annorlunda ut och att dom har En helt annan målgrupp och det innebär att det blir en helt annan kultur [...]”¹⁵

Respondenter i studien beskriver att distansen och närheten mellan enheterna skiftar. Respondent 1.3 skildrar detta i följande citat:

”numera träffas vi ju alla enheter på stormöten varje månad och det är väl,

1 5 Transkribering 3.3 s. 3

det är kanske, asså vår enhet är ju stor och vi har ju VÅRT koncept som vi för och sen så enhet 2 känner man väl av lite, okej vi är väl lite närmare dom, sen kommer enhet 3 som är lite speciellt, dom är ju Längre ifrån oss Då, är dom ju. Enhet 4 jobbar vi ju mycket samman med”¹⁶

Enheterna arbetar gentemot olika målgrupper vilket respondenterna upplever påverkar förståelsen för varandra. Respondent 2.3 beskriver och exemplifierar enheternas olika perspektiv på brukaren, vilket styr arbetssättet som går isär:

”[...] ja tror inte vi är så lika dom faktiskt för där är det legitimerad personal inprincip och dom tänker inte alls som vi gör om sina patienter om vi tittar på våra brukare [...] de är väl mest att man tänker sjukvård och det här är inte bra för dig och så, det försöker vi ju jobba bort egentligen, att vi inte ska vara någon som sätter upp pekpinnar för våra brukare, utan vi ska ju möjliggöra de dom vill göra. Där tänker man ju ganska olika, så de faller nog lite naturligt att det blir något annat där”¹⁷

Respondenter i studien beskriver på olika sätt hur de uppmärksammat en statusskillnad mellan enheterna och att de därför inte upplever varandra som jämställda. Detta beskrivs delvis utifrån resursfördelning och struktur men också utifrån hur man tolkar varandras kulturer. Respondent 2.1 uttrycker att upplevelsen av detta skapar en viss stämning och jargong mellan enheterna:

”[...] skämten och jargongen bottenar nog också i att det finns en liten åsikt om det, att vi är inte riktigt jämställda ur den aspekten därför att vi är framkomna ur så väldigt olika historia, och det i sin tur fortfarande skapar hur det ser ut idag [...] vissa områden räknas nog som att det som sagt är lite speciellt eller mer kvalificerat eller vad man nu ska uttrycka sig, att visst finns det någon form av steg i det, Det GÖr det”¹⁸

1 6 Transkribering 1.3 s. 6

1 7 Transkribering 2.3 s. 17-18

1 8 Transkribering 2.1 s. 10

Respondent 2.2 beskriver att enheterna behöver lära sig mer om varandra för att kunna övervinna de olikheter som skapar isolerade världar:

” en helt annan täthet i personal ett helt annat sätt att jobba som skiljer från oss[...]och här måste vi släppa in ett annorlunda tänk [...]vi får inte bli en sluten värld, det är ju lätt att bli i en stor kommun ”¹⁹

Respondenterna beskriver att enheterna lever i olika världar med olika uppdrag, målgrupper, arbetsuppgifter och struktur. Vi ser att enheterna saknar kunskap om varandras uppdrag, vilket förstärker distansen till varandra och därför försvårar samarbete med dem de inte har beröringspunkter med. Denna okunskap om andra enheter anser vi skapar förutfattade meningar om de andra. Utifrån respondenternas beskrivningar kan vi se att ju större avståndet till andra upplevs vara desto mer negativ blir man till de andras verksamhet och kultur.

Samtliga respondenter är måna om att göra ett bra jobb och skapa meningsfullhet för dem de är till för. Vi tolkar respondenternas beskrivningar som att det gemensamma samarbetet blir problematiskt eftersom enheterna har svårt att mötas och samlas kring en gemensam inriktning, då deras olika perspektiv på brukaren går isär. Enheterna arbetar samtliga med människor men med olika målgrupper som har olika behov, vilket präglar deras bild och tolkning av det arbetssätt som är det bästa. Som en av respondenterna beskriver blir det en krock då en enhet ser sin målgrupp som patienter, ger ordinationer och vård, medan det är precis vad en annan enhet försöker arbeta bort.

Detta kan förstås utifrån tidigare forskning av Van Maanen och Barley (1984) som beskriver att organisationer som präglas av olika yrken och fokusområden kan utveckla konkurrerande definitioner av verkligheten (Abrahamsson & Andersen 2005, s. 128). Enligt tidigare forskning om samarbete är en grundläggande byggsten för samarbete att parter delar gemensamma intressen och engagemang för likartade målgrupper (Thomson & Perry 2006, s. 27).

Vi kan utifrån detta förstå varför enheternas samarbete krockar och varför samarbete är enklare med vissa enheter än andra. För att komma ifrån detta är det

1 9 Transkribering 2.2 s. 7

viktigt att ta del av varandras information, öka kunskapen om varandra och skapa förståelse och respekt för varandras olikheter. För att mångfald skall kunna betraktas som något positivt och något att kunna dra nytta av i organisationen är det viktigt att ömsesidigt lärande präglar kulturen. Vi anser inte att respondenterna ser bredden och fördelarna av samarbete mellan enheter med olika målgrupper och fokusområden. Vi upplever att respondenterna hanterar osäkerheten inför varandras olikheter med stereotypisering, vilket enligt tidigare forskning hämmar utrymmet för meningsskapande och symbolik. Respondenternas beskrivning av att vissa enheter upplevs mer kvalificerade och speciella visar på att det finns en vertikal mångfald i organisationen med grund i statusskillnad (Awbrey 2007, s. 20).

Detta kan förstås utifrån symbolisk interaktionism eftersom respondenterna genom den generaliserade andre konstruerar relationen mellan enheterna utifrån tolkning av de andras attityder, exempelvis attityden till enheternas olika status som respondent 2.1 beskrivit ovan. I spelets domäner blir enheterna medvetna om sin egen ställning i förhållande till de andra enheterna och värderar andras och sin egen enhet därifrån. Detta utvecklas i en process av signaler och gester som skapas och återskapas i kommunikationsprocessen där de tillskrivs mening (Stenberg 2011, s. 136).

6.5. Kulturdimensioner

Nedan följer en redovisning av resultatet från frågor baserade på Scheins (1991) dimensioner för att skilja kulturer från varandra (Schein 1991, s. 250). Vi har valt att presentera följande beskrivningar för att de olika kulturernas särdrag skall bli tydligare och för att styrka vår tolkning av respondenternas upplevelser. Beskrivningarna nedan illustrerar de grundläggande antaganden som respondenter från respektive enhet gemensamt anser kännetecknar organisationen;

Enhet 1: Organisationen anpassar sig till yttre förhållanden, ser människan som reflekterande men lyssnar till de som har mandat att fatta beslut även om delaktighet finns. Inriktade på nutid och avvaktande till LEAN, ser handlingar som situationsstyrda och betonar vikten av samarbete, konflikter är tärande och bör undvikas.

Enhet 2: Organisationen är passiv och utsatt för tryck att anpassa sig. Människan är affektiv och styrs av känslor, bara att förhålla sig till ”de som vet bättre”. Kortsiktigt tänkande och skeptisk till LEAN. handlingar är situationsstyrda, konkurrens gynnar

effektiviteten samt har hög toleransnivå för konflikter.

Enhet 3: Organisationen är aktiv och ”rätt i tiden” ser människan som reflekterande och genomtänkt, enas om vad som är ”sant” tillsammans och är inriktad på LEAN och framtiden. Enheten känner ömsesidigt förtroende mellan medarbetare och betonar vikten av samarbete samt har hög tolerans för konflikter.

Enhet 4: Organisationen är aktiv och ”rätt i tiden”, människan är aktiv men känslostyrd, lyssnar till de som vet bättre, upplever att organisationen präglas av långsiktigt tänkande och enheten är hoppfull om LEAN. Misstro till människans natur, delaktighet är bra men konkurrens är effektivt och åsikter berikar utvecklingen.

6.6. Essensen: Krockar

Den samlade bilden av våra intervjuer visar att mycket arbete återstår för att det påbörjade utvecklingsarbetet ska få full effekt och en gemensam kultur ska etableras. De olika enheterna arbetar parallellt med varandra och lever fortfarande i olika kulturer som anser sig ha nog med sitt eget uppdrag.

Detta kan delvis förklaras av att den organisation vi har studerat är stor och innehåller olika typer av uppdrag. De arbetar efter olika formella direktiv och med olika resurser och ekonomiska ramar som påverkar helheten och skapar en viss komplexitet. Vi ser därför att dessa strukturella förutsättningar, resultatstyrningen och de politiska direktiven utgör stora krav som krockar med samarbetsuppdraget.

Verksamheterna i de olika enheterna har utvecklats under lång tid och utvecklat sitt arbetssätt och sin egen kultur med olika särdrag som leder till att cheferna upplever att kulturvärldarna krockar med varandra.

Utifrån vår analys har vi funnit att respondenterna ser på varandra med olika ögon och överbetonar olikheterna och vikten av sitt eget område och ser inte värdet och möjligheten av en gemensam meningsgrund. Det finns en vilja till samarbete inom sin egen verksamhet men samarbetet mellan enhetsgränserna saknar motivation och ork eftersom man inte ser värdet av det.

7. Diskussion och slutsatser

Syftet med arbetet är att utifrån symbolisk interaktionism skapa förståelse för hur chefer på tre nivåer inom fyra olika enheter upplever samarbetet mellan enheterna i en organisationskultur. Kulturen är en viktig faktor som formar beteende och attityder hos medarbetare i organisationer. Utifrån symboliskt interaktionistiskt perspektiv ser vi kulturfenomenet i ljuset av symboler och mening. Med utgångspunkt i vårt syfte ville vi därför förstå samarbetet utifrån denna kontext. Forskning har under en lång tid lyft fram positiva aspekter av samarbete i och mellan företag och organisationer (Ring & Van de Ven 1994). Den organisation vi har studerat står inför stora utmaningar att klara av ökade krav på kvalitet och effektivisering samtidigt som de ekonomiska ramarna och resurserna minskar (Sveriges Kommuner och Landsting, 2011). På denna grund arbetade vi fram tre forskningsfrågor för studien.

Efter genomförda intervjuer och analys av intervjumaterialet fann vi angående forskningsfrågan; *Hur upplever respondenterna kulturen inom sin organisation och enhet?* att cheferna upplever att varje enhet utgör sin egen kultur och att subkulturer också förekommer inom vissa enheter. Detta bekräftas i Scheins (1991) dimensioner som visar att enheterna har olika kulturer. Subkulturer inom två av enheterna finns men vi anser oss ha för tunt underlag för att kunna beskriva dessa ytterligare. Utifrån detta ser vi att organisationen saknar en gemensam kultur eftersom enheterna inte delar grundläggande antaganden och värderingar. Respondenter i de olika enheterna känner ingen samhörighet med övriga enheter utan känner bara tillhörighet och gemenskap till den egna enheten och kulturen. Detta stämmer överens med tidigare forskning enligt Schein (1991) som beskriver att subkulturer kan utvecklas mellan enheter och grupper i organisationer som värderar den inre sammanhållningen högre än föreningen till helheten. Enheterna upplever generellt en god formell och informell stämning inom sin kultur samt ser att kulturen har en tydlig prägel inom enheten. Enhet 1 upplever att deras kultur bygger på en stark värdegrund som skapar stabilitet och målfokusering. Klimatet upplevs som tillåtande men präglad av en rädsla och försiktighet gentemot yttre faktorer. Att vara ordentlig, pliktrogen och professionell är normer som kännetecknar kulturen. Enhet 2 upplever att deras enhet innefattar olika subkulturer som har olika historisk bakgrund, men upplever att dessa omsluts av en gemensam övergripande kultur. Den gemensamma kulturen präglas av ett informellt och känslomässigt klimat

med grund i gemensamma värderingar och syn på brukaren. Enhet 3 upplever att de har en stark kultur som präglas av respekt inför varandra, seriöst förhållningssätt, och punktlighet. Enhet 4 upplever sin kultur som präglad av subkulturer. Den gemensamma kulturen är ung och kännetecknas av kompromissande och förvirring. Kulturfenomenet i organisationen kan förstås utifrån tidigare forskning av Jönsson & Strannegård (2009) som beskriver att behovet av mening är lika grundläggande som människans biologiska behov. Avsaknad av en stabil gemensam kultur skapar en grogrund för subkulturer i grupper att utvecklas och frodas. För att en gemensam kultur skall få utrymme krävs att enheterna enas kring gemensamma värden och mål samt ger upp sina egna föreställningar till förmån för helheten.

Av resultatet finner vi angående forskningsfrågan; *Hur värderar respondenterna samarbetet mellan enheterna?* att det finns en kluvenhet till samarbetet. Majoriteten av respondenterna beskriver att de förstår att samarbete är en långsiktig lösning för att möta ökade krav utifrån, men har svårt att se ett gemensamt värde i samarbetet. Samarbetet har olika innebörd och mening hos cheferna i de olika enheterna beroende på vilket behov de har av det i olika frågor. Enheterna arbetar med olika målgrupper och behov hos dessa, vilket ligger till grund för deras uppdrag och mål. Respondenterna beskriver att det är lättare att se värdet av samarbete med enheter vars uppdrag har gemensamma beröringspunkter med den egna enheten. Samarbete är värdefullt så länge det ger utdelning till den egna enheten men förlorar i värde när det är mer fördelaktigt för någon annan. Detta stämmer överens med tidigare forskning av Thomson och Perry (2006) som funnit att samtliga parter behöver uppleva ett ömsesidigt utbyte och se värdet i samarbetet för att det skall fortskrida. Samarbete bygger på gemensamma intressen och likartade målgrupper som ger värde för det egna och det gemensamma uppdraget. Vidare beskriver tidigare forskning av Jönsson och Strannegård (2009) att grupper måste enas om en gemensam betydelse av en mening för att se dess värde. Detta stämmer överens med vårt resultat som visat att cheferna tillskriver samarbete olika innebörd och mening vilket är en förklaring till att syftet med samarbete känns avlägset.

Slutligen finner vi angående forskningsfrågan; *Hur upplever respondenterna, i och mellan enheterna, gemensam mening kring olika symboler inom organisationen?* att brukaren är en gemensam symbol för organisationen. Samtliga respondenter har

uttryckt att syftet med arbetet är att skapa värde för brukaren. Vi uppfattar brukaren som en symbol för organisationen, men uppmärksammar att enheterna lägger olika mening i begreppet. Symbolen för brukaren finns dock med i flera olika sammanhang mellan samtliga enheter och blir därför en tydlig symbol.

Respondenter från samtliga enheter har beskrivit kulturen i form av termer och begrepp som vi finner symboliserar den kulturvärld de upplever sig leva i. Eftersom kulturfenomenet är abstrakt har cheferna illustrerat och konkretiserat detta i termer som målar upp kulturen i gemensamma symboliska beteckningar. De symboliska termer för kulturen som respondenterna gett uttryck för är; revir, flock, stuprör, väggar, spår och filer. Samtliga respondenter har beskrivit att organisationen präglas av föreställningen av enheterna som egna kulturer utifrån föregående symboler och liknelser. Utifrån denna tolkning har beteendenormer utvecklats för relationen och enheternas förhållningssätt till varandra. Reviren får symboliskt värde exempelvis i bordsplaceringen då enheterna väljer att sitta var för sig vid gemensamma träffar.

Detta stämmer in på tidigare forskning av Alvesson (2001) som beskriver att expressiva och symboliska former likt denna utgör viktiga aspekter i förståelsen av organisationskulturen. Organisationen har en gemensam beteckning för LEAN som finns med vid samtliga mötes forum. Den utgör också en viktig symbol för den kultur organisationen strävar efter att skapa. Utifrån etiska aspekter har vi dock valt att inte benämna denna ytterligare. Inom enheterna fann vi gemensamma föreställningar. Både språkliga och uttrycksfulla föreställningar om hur de tänker och upplever sin enhet, arbetsklimat och informell stämning. Däremot saknas gemensamma symboler för dessa föreställningar. Detta kan bero på att subkulturerna inte vill markera sin tillhörighet till respektive kultur.

Studien är begränsad till ett visst antal respondenter, vilket påverkar mängden data, vilket är en svaghet då vi inte kunnat belysa kulturen ur fler aspekter. Likt all kvalitativ forskning är vi medvetna om att studiens resultat och analys bygger på en sammansmältning av vår förståelse och respondenternas förståelse som vi tolkat den.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att organisationens gemensamma kultur är obefintlig, inte har så många gemensamma symboler och att det gemensamma samarbetet saknar färdriktning och är flegmatiskt. Vår slutsats är att en gemensam kultur är en avgörande faktor för att samarbete skall värderas och ge goda resultat.

Organisationen arbetar för att sammanfoga enheter som dock saknar tid och ork. Vi ser brister i den gemensamma satsningen, vilket tolkas och tas emot på olika sätt beroende på enheternas egna kulturer, vilket leder till kulturkrockar. Det finns en vilja hos respondenterna till samarbete mellan enheterna, men de har svårt att se värdet som förminskar syftet och meningen. Vi kan se att det finns brister i de formella mötena som kunde vara ett tillfälle att stärka samarbetet. De saknar ett tydligt gemensamt syfte och blir därför inte ett tillfälle att skapa en gemensam syn och ett gemensamt förhållningssätt till symboler och den gemensamma meningen kring dessa. Brukaren är en gemensam symbol för organisationen och borde vara kittet mellan enheterna, men eftersom de inte har enats om en gemensam mening krockar perspektiven också här.

Vi ser att arbetet med LEAN skulle gynnas av att organisationen först arbetade med att samla alla enheter kring grundläggande värden och förhållningssätt och tydligt visa vad organisationen står för. Arbeta systematiskt med en gemensam värdegrund, enas om gemensamma betydelser och meningar, belysa samarbete ur olika perspektiv och skapa en förståelse för varandra på alla nivåer mellan enheterna. På basis av vad vi gjort finner vi en hypotes om att revirernas gränser kan mjukna och kulturerna förenas om organisationen lyckas skapa kontaktytor och mer interaktion mellan enheterna samt riktar fokus bort från konkurrensfaktorn. Vi är dock medvetna om att faktorer som politisk styrning, ekonomiska resultat och strukturer och lagar påverkar organisationskulturen och samarbete.

Vi hoppas att framtida forskning belyser ämnet ytterligare och studerar vikten av gemensamma symboler och gemensam mening för samarbete samt kulturens effekt på organisationers anpassning till samhällets ökade krav.

Referenslista

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Awbrey, M. S. (2007) . "The Dynamics of Vertical and Horizontal Diversity in Organisation and Society." *Human Resource Development*, 6, ss. 7-32.
- Axelsson, R. & Axelsson, B. S. (2006). "Integration and collaboration in public health – a conceptual framework." *Int J Health Plann Mgmt*, 21, ss. 75-88.

- Berg, L-E. (1992). *Den lekande människan*. Lund: Studentlitteratur.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism perspective and method*. Berkeley, US: University of California Press.
- Boddy, D., Macbeth, D., & Wagner, B. (2000). "Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering." *Journal of Management Studies*, 37, ss. 1003-1017.
- Bryman, A. (2011). *Samhälls vetenskapliga metoder* (2:e upplagan). Malmö: Liber AB.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). "The design and implementation of cross-sector collaboration: proposition from the literature." *Public Administration Review*, 66, ss. 44-55.
- Chuang, Y-T., Church, R., & Zikic, J. (2004). "Organizational culture, group diversity and intra-group conflict." *Team Performance Management*, 10, ss. 26-34.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry & research design* (2:e upplagan). California: Sage Publication, Inc.
- Denzin, K. N. (1992). *Symbolic Interactionism and cultural studies*. Surrey, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Doz, Y. (1996). "The evolution of co-operation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal*, 17, ss. 55-83.
- Frykman, J. & Löfgren, O. (1979). *Den kultiverade människan*. Malmö: Gleerups.
- Gabel-Shemueli, R. & Capell, B. (2013). "Public sector values: between the real and the ideal." *Cross Cultural Management*, 20, ss. 586-606.
- Goffman, E. (2009). *Jaget och maskerna* (5:e upplagan). Stockholm: Norstedts.
- Hartman, J. (2004). *Vetenskapligt tänkande*. Lund: Studentlitteratur.
- Hatvany, N. & Pucik, V. (1981). "An integrated management system: Lessons from the Japanese experience." *Academy of Management Review*, 6(3), ss. 469-480.
- Heffron, F. (1989). *Organization theory & public organizations* (2:e upplagan). New Jersey, UK: Prentice- Hall, Inc.
- Hewitt, P. J. (1981). *Jaget och samhället*. Boston, US: Allyn and Bacon Inc.
- Jacobsson, I.D. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.
- Jermier, M. J., Slocum, W. J., Fry, W. L., & Gaines, J. (1991). "Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture." *Organizations Science*, 2, ss.170-194.
- Jönsson, s. & Strannegård, L. (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB.
- Kirk, J. & Miller, L. M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative research*. London: Sage Publications, Inc.
- Korac- Kakabadse, N. & Kouzmin, A. (1999). "designing for cultural diversity in IT and globalizing milieu some real leadership dilemmas for the new millennium." *The Journal of Management Development*, 18, ss. 291-319.
- Kvale, S. & Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

- Mead, G. H. (1976). *Medvetandet, Jaget och samhället*. Lund: Argos Förlag.
- Montin, S. (2007). *Moderna kommuner*. Malmö: Liber AB.
- Nilsson, B. (1996). *Socialpsykologi*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Ouchi, W. G. (1980). "Markets, bureaucracies, and clans." *Administrative Science Quarterly*, 25, ss. 129-141.
- Patti, J. R. (2000). *The handbook of welfare management*. London: Sage Publications, Inc.
- Peters, L. D., Johnston, W. J., Pressey, A. D., & Kendrick, T. (2009) "Collaboration and collective learning: networks as learning organisations". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25, ss. 478-484.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2000). "Interorganizational collaboration and the dynamics of institutional fields." *Journal of Management Studies*, 37, ss. 0022-0043.
- Ring, S. P. & Van de Ven, H. A. (1994). "Development processes of cooperative interorganizational relationships." *Academy of Management Review*, 19(1), ss. 90-118.
- Rolland, N., & Kaminska-Labbé, R. (2008). "Networking inside the organization: a case study on knowledge sharing." *Journal of Business Strategy*, 29, ss. 4-11.
- Stenberg, H. (2011). *Gemenskapens socialpsykologi*. Malmö: Liber AB.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2011). En fråga om demokrati. (Rapport 2011:1). Stockholm: Sveriges, kommuner och landsting.
- Thomson, A. M. & Perry, J. L. (2006). "Collaboration Processes: Inside the Black Box". *Public Administration Review*, 66, ss. 20-32.
- Tjosvold, D. & Tsao, Y. (1989). "Productive organizational collaboration. The role of values and cooperation." *Journal of Organizational Behavior*, 10, ss.189-195.
- Trägårdh, B. & Lindberg, K. (2004). "Curing a meagre health care system by lean methods –translating 'chains of care' in the Swedish health care sector." *International Journal of Health Planning and Management*, 19, ss. 383-398.
- Shein, E. (1990). "Organizational Culture." *American Psychologist*, 45, ss. 109-119.
- Sohal, S, A. (1996). "Developing a lean production organization: an Australian case study." *International Journal of Operation*, 16, ss. 91-102.
- Srivastava, B., Sameer., & Banaji, R Mahzarin, B. R. (2011). "Culture, Cognition, and Collaborative Networks in Organizations." *American Sociological Review*, 76, ss. 207-233.
- Vetenskapsrådet (2011). God forskningsed (2011:1). Stockholm: Vetenskapsrådet

Bilaga 1

Intervjuguide

1. Hur är ni mot varandra inom enheten?
 - 1.1. Hur upplever du jargongen och stämningen?
2. Vilken gemensam syn på vad som är betydelsefullt delar ni inom enheten?
3. Hur inleder ni oftast dagen inom enheten?
4. Hur tänker och upplever du din arbetsvecka?
5. Brukar du hälsa på alla när du kommer in i fikarummet?
 - 5.1.. Sitter du oftast med personer från din egen enhet och fikar?
 - 5.2 Hur känns stämningen i fikarummet när personer från olika enheter sitter tillsammans.
 - 5.3 Hur känns det när du kommer till fikarummet och det bara är andra enheter som sitter och fikar?
 - 5.3.1 Påverkar det hur du agerar?
6. Vilken gemensam värdegrund har organisationen?
 - 6.1. Upplever du att alla enheter delar denna?
7. Hur upplever och tänker du kring de andra enheterna?
8. Kan du beskriva din upplevelse av samarbete mellan enheterna?
9. Hur värderar du samarbete mellan enheterna?
10. Upplever du att enheterna delar gemensamma tankar och mål?
11. Hur ofta träffas ni mellan enheterna, både formellt och informellt?
 - 11.1. Hur påverkar antalet mötestillfällen enheternas samarbete?
12. Upplever du organisationen som aktiv och ledande eller anpassar den sig till trender och tryck utifrån?

13. Upplever du generellt sett personer som styrda av sina känslor eller upplever du dem reflekterande och genomtänkta?
14. Upplever du att ni gemensamt i organisationen provat er fram och på den vägen funnit att förändringsarbetet är den ”rätta vägen” att gå, eller har ni följt ledningens förslag?
15. Vad upplever du att organisationens projekt domineras av långsiktigt eller kortsiktigt tänkande?
16. Upplever du ett ömsesidigt förtroende mellan medarbetare i organisationen, att ”alla gör vad de ska” och tar sitt ansvar?
17. För att skapa effektivitet i arbetet; är konkurrens eller samarbete att föredra inom organisationen?
18. Tycker du att det är positivt att olika åsikter ges utrymme, även om det ger konflikt, eller är homogena grupper önskvärt?

Bilaga 2

Brev till Medarbetare

Hej!

Vi är två studenter från socialpsykologiska programmet vid Högskolan i Skövde som håller på med vår kandidat uppsats. Vi har haft kontakt med er sektors personalstrateg sen i höstas och fått ett godkännande att göra vår uppsats för er organisation. Vi hoppas på ert deltagande.

Studien syftar till att beskriva och skapa förståelse för hur medarbetarna upplever samarbetet mellan enheterna inom en viss organisationskultur.

Allmän information om intervjun

Deltagandet är frivilligt och all information kommer behandlas konfidentiellt, endast vi kommer veta vem du är och i studien kommer du vara anonym. Vid intervjutillfället kommer vi att spela in intervjun för att underlätta vidare transkribering, men också för att undvika oklarheter och få en så korrekt bild som möjligt. Det inspelade materialet kommer att raderas efter transkriberingen och kommer endast att användas för studiens syfte. Under intervjutillfället får du när som helst ställa frågor eller avbryta intervjun, du kan även välja att inte besvara vissa frågor. När studien är klar kommer du givetvis att få ta del av den färdiga uppsatsen!

Praktisk information

Vi önskar att kunna genomföra intervjuerna under vecka 12-16, datum X. Finns det inte möjlighet vid något av dessa datum så ordnar vi ett annat tillfälle, förslagsvis under nästkommande vecka. Intervjun beräknas ta en timme och kommer hållas i ett rum på din arbetsplats.

Kontakta oss via mail för att boka in en tid för intervjun som passar er. Vid frågor går det även bra att kontakta oss via telefon.

Kontakta;

Charlotta Hammarlund Tel. 073-654 67 50, mail: c11chaha@student.his.se

Isabelle Waldenvik Tel. 070-938 81 40 mail: a10isawa@student.his.se

Bilaga 3

Intervjuguide Pilotstudie

1. Upplever du organisationen som aktiv och ledande eller anpassar den sig till trender och tryck utifrån?
2. Upplever du generellt sett personer som styrda av sina känslor eller upplever du dem reflekterande och genomtänkta?
3. Upplever du att ni gemensamt i organisationen provat er fram och på den vägen funnit att förändringsarbetet är den ”rätta vägen” att gå, eller har ni följt ledningens förslag?
4. Vad upplever du att organisationens projekt domineras av långsiktigt eller kortsiktigt tänkande?
5. Upplever du ett ömsesidigt förtroende mellan medarbetare i organisationen, att ”alla gör vad de ska” och tar sitt ansvar?
6. För att skapa effektivitet i arbetet; är konkurrens eller samarbete att föredra inom organisationen?
7. Tycker du att det är positivt att olika åsikter ges utrymme, även om det ger konflikt, eller är homogena grupper önskvärt?
8. Vilken gemensam syn på vad som är betydelsefullt delar ni inom enheten?
9. Hur är ni mot varandra inom enheten?
 - 9.1. Hur upplever du jargongen och stämningen?
10. Hur inleder ni oftast dagen inom enheten?
11. Hur tänker och upplever du din arbetsvecka?
12. Brukar du hälsa på alla när du kommer in i fikarummet?
 - 12.1. Sitter du oftast med personer från din egen enhet och fikar?

12.2 Hur känns stämningen i fikarummet när personer från olika enheter sitter tillsammans.

12.3 Hur känns det när du kommer till fikarummet och det bara är andra enheter som sitter och fikar?

12.3.1 Påverkar det hur du agerar?

13. Vilken gemensam värdegrund har organisationen?

13.1. Upplever du att alla enheter delar denna?

14. Hur upplever och tänker du kring de andra enheterna?

15. Kan du beskriva din upplevelse av samarbete mellan enheterna?

16. Hur värderar du samarbete mellan enheterna?

17. Upplever du att enheterna delar gemensamma tankar och mål?

18. Hur ofta träffas ni mellan enheterna, både formellt och informellt?

18.1. Hur påverkar antalet mötestillfällen enheternas samarbete?