



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

***Organisationskultur i en processorganisation***

**Frida Ebbesson**

Kandidatuppsats ht 2004

Handledare: Robert Ragneklint

## **Abstract**

At the beginning of the nineties, a new form of organisation, the process organisation, was about to be born. The features of the process organisation were a flexible organisational that works in a world where the pace of development is increasing all the time. Today there are many organisations that have mapped their processes, but in order to truly become a process organisation, the processes among other things have to be in harmony with e.g. organisational culture. Which effects the organisational culture has on the process organisation is yet quite unexplored, but however quite crucial. The purpose of this thesis has therefore been to study which parts of the organisational culture that are specifically important to study in connection to a process organisation.

In order to investigate this question, a pilot study based on nine interviews has been done at one of the schools of the National Rescue Services in Revinge in the south of Sweden. The interviews were semi structured and analysed in accordance with the IPA- method (Interpretative Phenomenological analyses). Together with the interviews the collected theory about organisational culture and process organisations was and a point of departure for investigating the purpose of the thesis. Three important findings of which parts of the culture that are specifically important in order to reach a well functioning process organisation were made. Firstly both management and co-workers need to have a positive basic outlook of the abilities of the human being. Secondly there has to be a small psychological distance between people in the organisation and thirdly something between an individualistic and a collectivistic culture has to be established.

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1	BAKGRUND .....	4
1.2	PROBLEM .....	5
1.3	SYFTE .....	6
1.4	AVGRÄNSNINGAR .....	6
1.5	DISPOSITION .....	6
<b>2</b>	<b>FALLORGANISATIONEN .....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>REFERENSRAM .....</b>	<b>10</b>
3.1	VAD ÄR ORGANISATIONSKULTUR? .....	10
3.1.1	<i>Kulturens beståndsdelar</i> .....	12
3.1.2	<i>Kulturella dimensioner</i> .....	14
3.1.3	<i>Att förändra kulturen</i> .....	15
3.2	PROCESSORGANISATIONEN .....	15
3.2.1	<i>Processer och processsättet</i> .....	16
3.2.2	<i>Krav som följer med processororientering</i> .....	18
3.2.3	<i>Kulturen i processorganisationen</i> .....	21
<b>4</b>	<b>METOD.....</b>	<b>23</b>
4.1	FORSKNINGSANSATS.....	23
4.1.1	<i>Begreppet organisationskultur</i> .....	25
4.2	PRAKTISKT GENOMFÖRANDE .....	26
4.2.1	<i>Undersökningstyp</i> .....	26
4.2.2	<i>Intervjuguide</i> .....	28
4.2.3	<i>Val av respondenter</i> .....	29
4.2.4	<i>Genomförande av intervjuer</i> .....	30
4.2.5	<i>Litteraturstudier</i> .....	31
4.3	METODDISKUSSION .....	31
<b>5</b>	<b>RESULTAT .....</b>	<b>33</b>
5.1	KULTUREN PÅ REVINGE RÄDDNINGSSKOLA .....	34
5.1.1	<i>Artefakter</i> .....	34
5.1.2	<i>Värderingar och grundantaganden</i> .....	35
<b>6</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>38</b>
6.1	KULTURELLA DIMENSIONER .....	38
6.2	KULTUREN I PROCESSORGANISATIONEN .....	41
6.3	SAMMANFATTANDE DISKUSSION .....	43
<b>7</b>	<b>REFERENSLISTA .....</b>	<b>46</b>
	<b>BILAGA1.....</b>	<b>48</b>

# 1 Inledning

Organisationer tampas idag med att förutsättningarna ständigt förändras i omvärlden, vilket ställer stora krav på deras anpassningsförmåga. Att kunna anpassa sig till rådande omständigheter handlar ofta om att vinna eller försvinna. Ibland kan anpassningsförmåga betyda att ha en flexibel organisation som formar sig efter omvärldens krav. Ofta hör man talas om stora visioner om vart organisationer vill nå med förändringen, men vad är det som gör att det i många fall i praktiken inte sker någon reell förändring? Varför händer inget? Naturligtvis finns många bra svar på den frågan och svaret är sannolikt olika för olika organisationer. En faktor som ofta påverkar förändringsförmågan mer än man tror är organisationskulturen. Yukl (2002) menar exempelvis att större organisationsförändringar ofta även kräver förändringar i organisationskulturen, vilket lätt glöms bort.

## 1.1 Bakgrund

Organisationskultur<sup>1</sup> kan inledningsvis sammanfattas som de värderingar, attityder och normer som är gemensamma för en organisation (Treutiger, 1990). Om kulturen nu är så viktig, varför får den så lite uppmärksamhet från organisationer? Enligt Schein (1996) studerar man i väldigt liten utsträckning kultur i organisatoriska studier, vilket kan tolkas som att vi ännu inte till fullo har förstått kulturens effekt på organisationen. Det faktum att vi inte tar allvarligt nog på kulturen menar han vidare beror på att våra forskningsmetoder helt enkelt inte är tillräckligt anpassade för att avtäckta kulturella faktorer.

Enligt Scheins (1996) resonemang ovan finns det mycket kvar att undersöka vad gäller begreppet organisationskultur. Vad ska vi då göra för att komma framåt i sökandet efter kulturens ”verkliga” koppling till organisationen? Ett sätt att undersöka detta är att utreda om det kan finnas ett samband mellan sättet att organisera sig och karaktäristiska drag i kulturen.

En förhållandevis ny organisationsform som framkommit under nittiotalet (Hammer, 1997) är processorganisationen<sup>2</sup>. Enligt Davenport (1998) är processsynsättet en viktig faktor för att nå framgång i framtiden. Organisationsformen är skapad för att uppfylla framtidens krav och

---

<sup>1</sup> För en mer omfattande diskussion kring vad organisationskultur innebär se s. 10. Hur begreppet organisationskultur används i uppsatsen beskrivs på s. 24.

<sup>2</sup> För en mer omfattande diskussion kring vad en processorganisation innebär se s. 15.

möjligheter, där konkurrensen hårdnar och utvecklingstakten skenar iväg allt snabbare (Ljungberg & Larsson, 2001). Genomslagskraften för processsynsättet har varit stor på senare tid och processororientering framstod på nittiotalet som den dominerande managementmetoden både i litteratur och hos normgivande organisationer (Nilsson, 2003).

Begreppet processorganisation innebär enkelt uttryckt att använda organisationens processer som en naturlig utgångspunkt (Ljungberg & Larsson, 2001). Med en process menas ”en fullständig kedja av aktiviteter som tillsammans skapar något av värde för kunden” (Hammer, 1997, s. 8). Just kundperspektivet är det som gör processorganisationen så annorlunda mot den hierarkiska, funktionsinriktade<sup>3</sup> organisationen. Genom att processsynsättet inbjuder till en helhetssyn blir det också lättare att se kundens behov och tillgodose dessa.

Bara för att processorganisationen har blivit ett tilltalande sätt för många organisationer att organisera sig, innebär det inte att det är enkelt. Att gå ifrån en hierarkiskt styrd funktionsorganisation till en processorganisation handlar om att byta synsätt, vilket gör att det ofta tar lång tid och mycket kraft att anamma det nya tankesättet (Ljungberg & Larsson, 2001). Vad krävs då för att nå ända fram till att fullt ut vara en processorganisation? En av de punkter som Ljungberg och Larsson (2001) framhäver är kulturell harmoni. Författarna menar vidare att hur man än bär sig åt är en organisationsform bara en död struktur så länge det inte finns människor i den och när människor arbetar i strukturen uppstår en kultur vare sig man vill det eller ej. Ambitionen med den här uppsatsen är därför att bidra till ökad förståelse för hur organisationskulturen kan påverka införandet av processorganisationen.

## **1.2 Problem**

Som diskuterats ovan är en viktig aspekt för att lyckas bygga upp en processorganisation att det råder harmoni mellan processerna och organisationskulturen som finns i företaget (Ljungberg & Larsson, 2001). Det är exempelvis inte så svårt att förstå att arbets sättet i processerna måste backas upp av rådande kultur för att det inte ska uppstå inkonsekvent beteende hos medarbetarna. När det däremot börjar diskuteras hur organisationskulturen stödjer processorganisationen på bästa sätt blir det svårare, kanske för att det inte finns någon entydighet i vilken slags kultur som stödjer en processorganisation eller kanske för att kulturen är så abstrakt att den är svår att fånga. Även om det inte finns en ”bästa” kultur för

---

<sup>3</sup> För förklaring av *Funktionsorganisation*, se s. 8.

att organisera sig utifrån processsynsättet, kan det ändå vara värdefullt att undersöka om det finns utmärkande drag hos en organisationskultur som är mer eller mindre lämpliga tillsammans med processsynsättet. En organisations första steg mot att undersöka detta är att försöka identifiera och beskriva hur kulturen ser ut i dagsläget. Som fallorganisation i den här uppsatsen används Revinge Räddningsskola, en del av Räddningsverket, som arbetar med utbildning. Räddningsskolan har under snart ett par års tid har arbetat med att införa en processorganisation (Revinge Räddningsskola har gett sitt medgivande till att öppet presenteras i arbetet).

Diskussionen ovan leder till tre problemfrågor:

- Hur kan ett exempel på organisationskultur i en processorganisation beskrivas?
- Vilka kulturella drag i exempelorganisationen fungerar i en processorganisation och vilka det gör inte i dagsläget?
- Vilka kulturella drag är speciellt viktiga för att åstadkomma en väl fungerande processorganisation?

### **1.3 Syfte**

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka vilka kulturella drag som är väsentliga för att lyckas med att skapa en väl fungerande processorganisation. Detta för att skapa en större förståelse för kulturens påverkan på processorganisationen.

### **1.4 Avgränsningar**

Under uppsatsen kommer olika subkulturer inom en organisation inte att tas upp, utan den övergripande kulturen inom en organisation kommer att fokuseras på.

### **1.5 Disposition**

Den här uppsatsen är indelad i 6 kapitel. Efter det inledande kapitlet där forskningsområdet förklaras (kap. 1), följer en beskrivning av den fallorganisation undersökts (kap. 2). De teorier som har valts ut samt kritik och funderingar kring de valda referenserna diskuteras i kap. 3. I kapitel fyra avhandlas sedan metodologiska vägval och ståndpunkter samt beskrivningar av tillvägagångssätt under den empiriska studien. Resultatet av studien presenteras i kap. 5,

vilket avslutas med en övergripande beskrivning av kulturen inom fallorganisationen. Avslutningsvis diskuteras i enighet med syftet vilka drag i kulturen på Revinge Räddningsskola som verkar väsentliga för att skapa en väl fungerande processorganisation (kap. 6). Fullständiga referenser återfinns i kap. 7.

## 2 Fallorganisationen

Räddningsverket är en myndighet vars uppgift är att verka för ett säkrare samhälle. Ett sätt att göra detta är att tillhandahålla utbildning i säkerhetsfrågor, vilket verkets centrum för risk och säkerhetsutbildning gör. I dagsläget har Räddningsverket runt 780 medarbetare med huvudsäte i Karlstad. Centrum för risk och säkerhetsutbildning är uppdelat på fyra stycken Räddningsskolor. En av dessa är Revinge Räddningsskola utanför Lund i Skåne ([www.srv.se](http://www.srv.se), Räddningsverkets hemsida). Skolan utbildar varje år ca 2500 personer ([www.srv.se](http://www.srv.se)) och har runt 125 medarbetare (Ekelöf & Silfverberg, 2004). Utbildningarna i Revinge riktar sig bl.a. till brandmän och befäl för den kommunala räddningstjänsten, men man vidareutbildar exempelvis också brandingenjörer från Lunds Tekniska Högskola till Räddningsledare. På senare tid har även de skräddarsydda utbildningarna för utländska kunder, bl.a. från Danmark och Nederländerna börjat spela en allt större roll ([www.srv.se](http://www.srv.se)).

I slutet av år 2002 fick Revinge Räddningsskola ett besparingskrav på 30 miljoner kronor. Samtidigt som man skulle producera fler utbildningar och ett nytt utbildningssystem, blev man tvungen att göra något drastiskt för att minska kostnaderna. För att kunna utnyttja resurserna på ett bättre sätt behövde man skapa en effektivare och mer marknadsinriktad arbetsorganisation. Till att börja med minskades antalet anställda med ett femtiotal. Ganska snart bestämde man sig också för att skapa en processorganisation som ett led i att åtgärda de problem som beskrivits ovan ([www.utvecklingsradet.se](http://www.utvecklingsradet.se)). Processorganisationen infördes vid årsskiftet 2003/2004 (Ekelund & Silfverberg, 2004).

Räddningsskolan har tidigare varit en funktionsorienterad organisation<sup>5</sup> som har varit delade i skilda enheter för utbildning, teknik, administration och hotell. Enheterna har varit skilda från varandra genom att var och en har planerat sin del av verksamheten och ingen verkar ha haft överblick över vad som hände i de andra enheterna förutom den man tillhör. För att komma ur den fällan försökte man sätta kunden i centrum och identifierade utifrån det tre huvudprocesser:

---

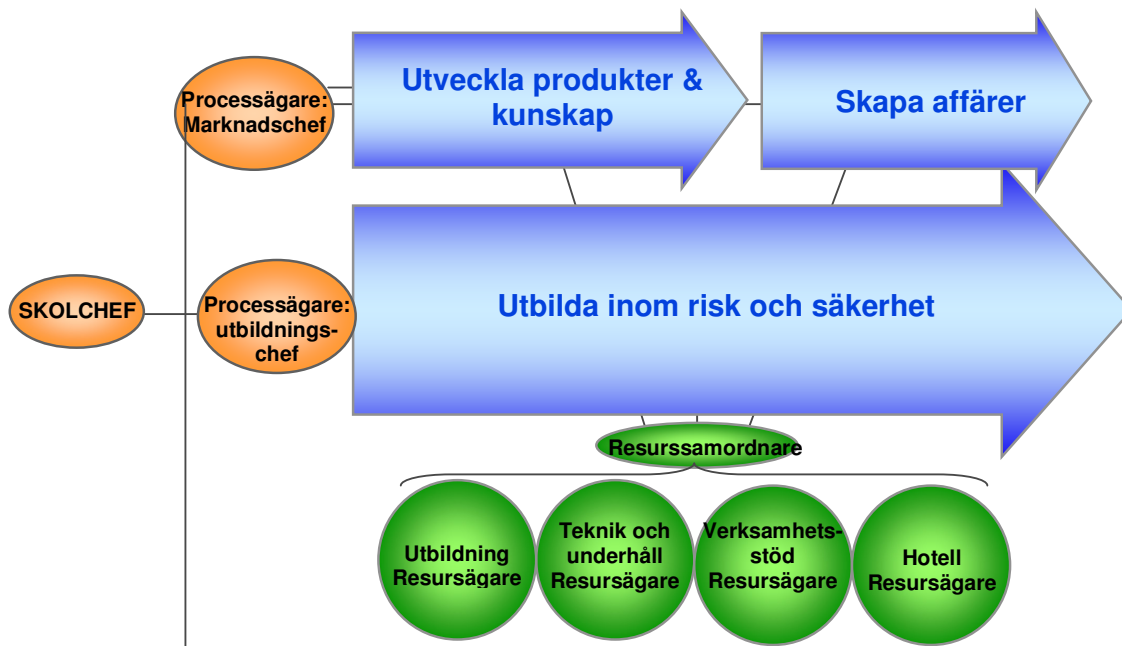
<sup>5</sup> En funktionsorienterad organisation bygger framför allt på att man är mycket tydlig med ansvarsområden och hierarkisk struktur. Det är tydligt vem som är chef samt var enhetens/avdelningens arbete börjar och slutar. Positivt med en sådan organisation är att den tydliga strukturen ger en trygghet internt, men negativt är att man förutsätter en stabil omvärld. Ofta förekommer också bristande helhetssyn i en funktionsorienterad organisation vilket kan yttra sig i suboptimering, interna maktkamper och bristande kundfokus (Ljungberg & Larsson, 2001).



- Att utbilda
- Att utveckla produkter och kunskap
- Att göra affärer

Tanken är att alla yrkesgrupper arbetar tillsammans för att tillfredsställa kundens behov, vilket betyder att enheterna inte längre ska sätta gränser för samarbetet. Det gör att alla får en större delaktighet och ansvar samt enklare kan sätta sin egen insats i ett sammanhang (Intervju, Medarbetare Revinge Räddningsskola, 2004-06-09).

Även de chefsroller som finns i organisationen är nya. För respektive process finns det en så kallad Processägare vars uppgift är att övervaka och utveckla processen i rätt riktning samt ett antal Resursägare som allokerar medarbetare till olika projekt samt ansvarar för kompetensutveckling. Att göra en så omfattande förändring tar givetvis tid, vilket gör att organisationen inte till fullo har landat ännu. Även om organisationen ser helt annorlunda ut på pappret, tar det tid att ändra på invanda mönster (Intervju, Medarbetare Revinge Räddningsskola, 2004-05-17).



Figur 1. Revinge Räddningsskolas tre huvudprocesser kopplade till ledarroller i organisationen (inspirerad av Ekelund & Silfverberg, 2004, s. 19).

### **3 Referensram**

I inledningen har ord som organisationskultur och processorganisation används och givits en kort förklaring, men vad menas egentligen med dessa begrepp? Referensramen kommer att inledas med en diskussion om kultur, dess beståndsdelar och dimensioner, vilket följs av en genomgång av processsynsättet och processorganisationen. Förutom att dyka ner i teorins värld och undersöka dessa frågor kommer även utvalda teorier att kritiseras. Som avslutning på kapitlet kommer teoretiska kopplingar mellan de båda begreppen att diskuteras. Eftersom det i mångt och mycket saknas teori inom det här området kommer diskussionen att fortsätta i analysen med fallorganisationen som underlag.

#### **3.1 Vad är organisationskultur?**

Under sökandet efter en definition av begreppet organisationskultur inser man snabbt att det finns stora variationer i synen på organisationskultur (Alvesson, 1993). Forskningen har svårt att enas om en enhällig definition, vilket troligen beror på begreppets immateriella och abstrakta karaktär. Abstraktheten ligger framför allt i att vi analyserar våra egna tankemodeller som vi använder för att utforska en komplicerad social verklighet (Bang, 1999). Att dessa tankemodeller ofta är omedvetna underlättar inte sökandet efter kulturens kärna.

Trots kulturens abstrakthet blir den ofta mycket påtaglig när du stiger in på en arbetsplats eller i en skola (Danielsson, 2002). De flesta av oss vet vad en organisationskultur är just därför att vi har upplevt det, men vi kan trots det inte sätta ord på fenomenet. Med begreppet kultur menar vi egentligen en slags verklighetskonstruktion som gör att vi kan uppfatta händelser, handlingar, objekt, yttranden och situationer på ett speciellt sätt. Förståelsemönstren som formats hjälper oss att hantera situationer och gör våra handlingar begripliga och meningsfulla (Morgan, 1997). Det kan vara enkla saker det rör sig om, som exempelvis att förstå vilka skämt som är godtagbara eller vid vilket bord man sätter sig i matsalen. Dessa handlingar blir dock inte lika självklara som ny i en organisation eftersom man helt enkelt saknar förståelsemönstret som Morgan pratar om ovan.

Varför ska vi då bemöda oss med att studera kultur? Enligt Alvesson (1993) finns de två anledningar. Dels för att företagskultur är relaterad till organisationens prestation och dels för att kultur kan ses som något som skapar en vidare förståelse för och kritisk reflektion av organisationen. De definitioner som finns av kulturbegreppet idag verkar röra sig i två dimensioner, dels i kognitiva system med gemensamma idéer, värderingar och betydelser och dels som överförbara objekt eller händelser i grupp, dvs. överförda handlingsmönster (Bang, 1999). Bang själv väljer att definiera kultur som:

*”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklats i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”* (Bang, 1999, s. 24).

Schein (1992) har ett lite annorlunda sätt att definiera kultur. Han anser att det är viktigt att ha en modell av kultur som är tillräckligt djup och komplex för att återspegla verkligheten. Om vi med andra ord försöker förenkla modellen kommer det endast att leda till att vi inte kan ta till oss begreppet till fullo. Han väljer att beskriva kultur för en grupp enligt följande:

*”A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”* (Schein, 1992, s. 12).

Båda definitionerna har sina fördelar. Bangs definition har fördelen att den påpekar olika dimensioner av kulturen som normer, värderingar och verklighetsuppfattningar, vilket skapar en förståelse för vad som är kärnan i kulturen. Nackdelen med definitionen skulle kunna vara att den inte ger insikt i hur kulturen skapas på ett lika tydligt sätt som Scheins definition gör. Han beskriver att kultur från början handlar om lärande, dvs. att man skolas in i en kultur. Båda definitionerna har alltså fördelar och motsäger inte varandra i något avseende. Snarare kompletterar definitionerna varandra på ett bra sätt, vilket gör att dessa kan ses som en grund för den diskussion kring organisationskultur som följer nedan.

### 3.1.1 Kulturens beståndsdelar

Efter att ha funderat kring vad kultur är kan det vara värdefullt att dela in kulturen i olika nivåer. Detta för att skapa en förståelse för vad som räknas in i kultur. Det vanligaste sättet är att dela in kulturen i tre olika nivåer (Schein, 1992; Bang, 1999):

- Artefakter
- Värderingar
- Grundantaganden

*Artefakterna* är den mest påtagliga delen av kulturen som även dem som inte själva är ”medlemmar” kan upptäcka. Det är den delen av kulturen som vi kan se eller höra när vi kommer in i en organisation. Arkitektur, fysisk miljö, logotyper, språk, medarbetarnas klädsel, ritualer, ceremonier, myter och historier är exempel på artefakter. Till denna grupp räknar Schein (1992) även gruppens synliga beteende. Ett välkänt exempel där artefakterna i kulturen blir väldigt tydliga är IKEA. Arkitekturen och byggnadernas utseende och innehåll är väldigt lika världen över. Dessutom finns det många myter och historier dels om företagets uppkomst och dels om ledaren Ingvar Kamprad som bl.a. beskrivs som mycket sparsam trots att han är en av världens rikaste människor. Vidare är medarbetarnas klädsel enkel men funktionell, vilket förstärker företagets framtoning (Björk, 1998). Även om man som utomstående får en känsla av att förstå artefakterna ibland, är det farligt att lägga en djupare mening i det. Utan att veta värderingar och grundantaganden är det oundvikligt att tolkningarna av kulturen är projektioner av egna känslor och reaktioner (Schein 1992). Även om artefakterna är en viktig del av kulturen kan det kan vara riskabelt att försöka tolka dessa eftersom en organisation ibland vill att människor ska få en viss bild av vad de står för. Den fysiska miljön kan alltså exempelvis handla om imagebyggande vilket kan vara vilseledande om man försöker tolka kulturen i organisationen.

Det räcker alltså inte att studera artefakterna för att förstå kulturen, utan man måste gräva djupare. För att en grupp ska dela värderingar måste de ha agerat tillsammans och sett utfallet av sina aktioner. Först då kan de få en delad grund för vad som är ”sant” (Schein, 1992). Exempelvis delar man inte normer och värderingar när man kommer ny till ett företag utan det sker gradvis en kognitiv transformation över tiden när man arbetar med andra i företaget, först till delade värderingar och till slut till delade grundantaganden, vilket kommer att diskuteras mer nedan. Schein menar i definitionen av organisationskultur att det handlar om

lärande. Lärande uppstår när fel upptäcks och korrigeras eller när intentioner och konsekvenser stämmer överens för första gången (Argyris, 1995). Det är precis det som händer när en ny medarbetare kommer till en organisation. Över tiden lär man sig kulturen genom att göra misstag, prova sig fram eller genom att iaktta andras beteende och reaktioner.

*Värderingar* som är estetiska eller moraliska är oftast svårare att testa (Schein, 1992). Exempelvis kan öppenhet vara en värdering som är svår att sätta fingret på, men genom att dörrarna på kontoret alltid står öppna samt att man alltid tar sig tid för varandra blir värderingen sann. Medan artefakter kan observeras relativt enkelt är värderingarna mer dolda och kommer endast fram i normer, ideologier eller affärsfilosofier (Schein, 1992).

Förutom artefakter och värderingar brukar man också tala om *grundantaganden* som en del av organisationskulturen, vilket kan beskrivas som hypoteser och kognitioner om världen som baseras på våra egna erfarenheter. Dessa påverkar vår tolkning och uppfattning av världen (Bang, 1999). När exempelvis en lösning på ett problem fungerar om och om igen blir den till slut tagen för givet och den behandlas mer och mer som en sanning. Grundantaganden är ofta omedvetna och därmed något vi inte ifrågasätter eller konfronterar. De är därför mycket svåra att förändra. Att grundantaganden är så djupt rotade samt att de är fundamentet i kulturen är en förklaring till varför det är så svårt att förändra en kultur (Schein, 1992).

Scheins sätt att dela upp kulturens beståndsdelar ökar helt klart förståelsen för fenomenet, men det kan också finnas problem med modellen. För det första kan det tyckas svårt att identifiera vart gränsen mellan värdering och grundantagande går i verkligheten. Artefakter och värderingar är enklare att skilja på eftersom artefakterna är enklare att iaktta, men när det gäller värderingar och grundantaganden är de mer dolda. För att uppnå syftet med uppsatsen krävs dock egentligen ingen åtskillnad mellan dessa begrepp.

För det andra kan det även vara intressant att diskutera huruvida medarbetare alltid måste dela värderingar i en organisation. Antagligen måste människor ha en ungefärlig gemensam syn för att kunna arbeta tillsammans, men det verkar ändå rimligt att det finns personliga grundantaganden/värderingar som styr i grund och botten. Det borde alltså vara svårt att acceptera att personliga värderingar och de som värderingar som råder på arbetsplatsen är i konflikt. Det verkar med andra ord troligt att personliga värderingar och grundantaganden till viss mån måste stämma överens med organisationens för att det ska fungera.

### 3.1.2 Kulturella dimensioner

Även om kulturens nivåer som beskrivits ovan ger en grundläggande förståelse för hur kulturen hänger samman, handlar det fortfarande om ganska abstrakt tänkande. För att kunna arbeta med kulturen och förstå den på ett mer konkret plan är det därför även viktigt att fundera kring hur en kultur formas och vad som påverkar den. Schein (1992) har gjort en uppdelning i sex dimensioner kring vilka delade grundantaganden<sup>6</sup> kan formas.

1. *Verklighet och sanning*: Denna dimension talar hur vi kommer fram till vad som är sant och falskt samt hur sanning slutligen bestäms. Är det exempelvis genom social överenskommelse, tillit till kunskap eller genom praktiska/pragmatiska test?
2. *Tid*: Hur definieras tiden och hur mäts den? Är vi exempelvis dåtids-, nutids- eller framtidsorienterade?
3. *Avstånd/plats/utrymme*: Dimensionen handlar om den delade uppfattningen om utrymme och användningen av det. Även mer symboliskt utrymme som intimitet och avskildhet spelar stor roll och kan skilja sig åt markant.
4. *Den mänskliga naturen*: Detta innefattar delade grundantaganden om vad det innebär att vara människa samt om människans natur är ond, god eller neutral, föränderlig eller bestämd.
5. *Mänsklig aktivitet*: Vad det rätta är att göra i förhållande till miljön är baserat på antaganden om verkligheten och mänsklig natur. Dimensionen innefattar även vad ”rätt” nivå av passivitet och aktivitet är samt vad som är ”rätt” uppförande?
6. *Mänskliga relationer*: Dimensionen går ut på att förklara det ”rätta” sättet för människor att umgås på och dela ut makt och kärlek på. Den undersöker också om kulturen är individualistisk eller kollektivistisk samt vilket det mest passande psykologiska kontraktet mellan chefer och medarbetare är. Har det att göra med karisma, auktoritet eller moralisk konsensus?

Dessa sex dimensioner kan ses som väldigt nära relaterade till varandra på olika sätt. Därav skulle ett grundantagande med andra ord kunna formas med flera av dessa som bas (Schein, 1992).

---

<sup>6</sup> För förklaring av termen grundantagande, se s. 13

### **3.1.3 Att förändra kulturen**

Genom att ändra organisationskulturen (främst värderingar och grundantaganden) kan ledningen indirekt påverka motivationen och beteendet hos medarbetare (Yukl, 2002). Med andra ord vet vi att organisationskulturen påverkar hur organisationen fungerar, men vad är det som påverkar organisationskulturen? Yukl (2002) presenterar fem mekanismer som har störst potential att påverka kulturen. I detta sammanhang är det viktigt att erinra sig om att det på intet sätt är enkelt att förändra en organisationskultur utan det kräver stort engagemang och mycket tid.

1. Ledarens engagemang: Om ledaren är engagerad märker medarbetaren att det är viktigt och tvärt om. Även Alvesson (2001) menar att kulturen fungerar som ett redskap för ledarskapet. Vidare kan dock också kulturen ha inflytande på ledarskapet på så sätt att den som utses som ledare ofta "passar in" i kulturen.
2. Reaktion på kriser: Pga. den "känslösamma" stämning som uppstår i kriser har ledaren möjlighet att sända starka budskap om värderingar och grundantaganden.
3. Förebild: Ledningen kan kommunicera ut värderingar och förväntningar genom sitt eget beteende.
4. Belöning: Genom att belöna det beteende som är av värde för organisationen kan kulturen påverkas.
5. Urval av personal: Slutligen är det viktigt komma ihåg att "rätt" kriterier för rekrytering ger organisationen möjlighet att styra organisationskulturen i önskad riktning.

Efter denna genomgång av vad kultur är, hur den kan beskrivas och hur den påverkas, borde teorierna ovan ge en bra grund att stå på för att kunna ge en bild av kulturen i fallorganisationen, vilket kommer att beskrivas i kapitel 4. För att kunna uppnå syftet och undersöka vad som utmärker processorganisationen ur ett kulturperspektiv krävs det dock en diskussion om processorganisationen, vilken följer nedan.

## **3.2 Processorganisationen**

Enligt Ljungberg och Larsson (2001) är några av de krav som har utkristalliserats som extra viktiga för organisationer idag:

- Helhetssyn – Att kunna se hur verksamhetens olika delar samverkar för att tillfredsställa kundens behov
- Kundfokus – Att se verksamheten ur kundens horisontella perspektiv
- Flexibilitet – Att snabbt kunna anpassa sig till rådande förutsättningar på marknaden

Eftersom flertalet av alla organisationer är traditionellt funktionsinriktade och hierarkiskt uppbyggda, leder det till vissa svårigheter att leva upp till de krav som ställs. Exempelvis har väldigt få personer en helhetssyn över verksamheten och funktionsgränserna, vilket gör det svårt att snabbt anpassa sig till nya krav och förutsättningar. Dessutom är det svårt att sprida information om kundkrav över funktionsgränserna, eftersom den funktionsorienterade organisationen ofta är mer utformad för att möta interna behov än externa (Ljungberg & Larsson, 2001).

En processorganisation tillgodoser kraven ovan. Processorientering är en ambition att skapa bättre integration i verksamheten (Nilsson, 2003). Genom att identifiera företagets processer får verksamheten tydligt kundfokus och en helhetssyn. Att radera funktionsgränser ökar dessutom flexibiliteten i organisationen (Ljungberg & Larsson, 2001). Tilltron till att processorientering är en organisationsform för framtiden visas inte minst i en undersökning där nästan 70% av Sveriges 500 största företag hade som mål att etablera ett mer processorienterat arbetssätt (Ernst & Young Management Consulting, 1998).

### **3.2.1 Processer och processsynsättet**

Processer är inget nytt fenomen, utan det handlar bara om ett annorlunda sätt att se organisationen. Att se verksamheten som processer betyder i grunden att organisationen försöker se verksamheten ur kundens perspektiv. En process utgör helt enkelt den struktur där arbetet utförs, kunderna tillfredsställs och lönsamhet och effektivitet skapas. Hammer (1998: 8) beskriver en process som:

*”en fullständig kedja av aktiviteter som tillsammans skapar något av värde för kunden.”*

Ljungberg & Larsson (2001: 44) nyanserar denna bild och menar att:

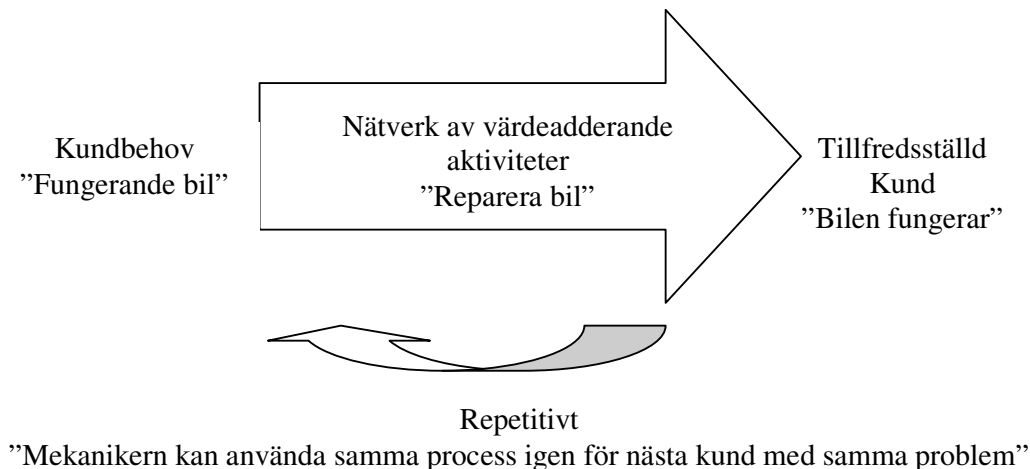


*”En process är ett repetitiv använt nätverk av i ordning länkade aktiviteter som använder information och resurser för att transformera ”objekt in” till ”objekt ut” från identifiering till tillfredsställelse av kundens behov.”*

Ljungberg & Larssons (2001) definition verkar i stort sett vara en utvidgning av Hammers (1997) definition. Den senare definitionen tillför exempelvis att processen faktiskt återanvänds genom att den beskrivs som repetitiv. Dessutom påvisar Ljungberg och Larssons definition att processen har en tydlig början och ett tydligt slut. Processen är vidare endast en död struktur utan att information och resurser tillförs till den, vilket innebär att det inte är processen i sig som skapar värde, utan de som arbetar i den. Definitionerna säger inte mot varandra på någon punkt, men den senare definitionens kan tyckas vara rikare beskriven samt vara tydligare och mer distinkt.

Det finns alltså vissa kriterier som måste vara uppfyllda för att en process ska fungera. För det första måste processen ha en början och ett slut. En process börjar alltid i ett kundbehov och slutar i kundtillfredsställelse. För det andra måste en process innehålla resurser för att vara till nytta. Utan resurser blir det bara en död struktur. För det tredje behövs det kompetens för att aktiviteterna ska kunna utföras (Ljungberg & Larsson, 2001).

Ett mycket enkelt exempel kan vara att en person har ett behov att ta sig till och från jobbet med bil. En morgon vill inte bilen starta vilket leder till att personen får ringa en mekaniker som tar sig an att titta på bilen. Mekanikern (resurs i processen) identifierar felet och reparerar det (värdeadderande aktiviteter för kunden). Kundens behov blir tillfredsställt genom att bilen fungerar igen. Processen att reparera bilen kan sedan återanvändas av mekanikern för nästa kund som har problem.



Figur 2. Förklaring av begreppet process (Källa: Inspirerad av Larsson & Ljungberg, 2001, s. 193).

Att processorientera organisationen handlar inte om att upprätta ett nytt organisationsschema eller att skapa nya chefstitlar, utan det handlar om att byta perspektiv. Det primära, dvs. aktiviteterna byter plats med det sekundära, processerna. Medarbetarna bör alltså koncentrera sig på processen istället för enskilda aktiviteter. Organisationen uppfinner inte sina processer när de processorienterar sig, de identifierar dem bara. Istället för att stirra sig blind på delmomentets effektivitet undersöker man om momenten tillsammans ger det som kunderna vill ha. Med den helhetssyn som skapas blir det också enklare att se vilka aktiviteter som är värdeadderande och vilka som inte är det (Hammer, 1997). Egentligen handlar det om att organisationen anammar samma synsätt som kunden har, dvs. det horisontella nätverk av aktiviteter som krävs för att skapa produkten eller tjänsten i fråga.

### 3.2.2 Krav som följer med processorientering

När processerna har identifierats är det lätt att tro att den svåra biten är överstökad. Så är inte fallet. Det svåra är att få dem som utför själva arbetet att byta perspektiv och ändra beteende (Hammer, 1997). För att fullt ut bli en processorganisation krävs det att tänka i helt andra banor vad det gäller arbetsuppgifter, anställningsformer, mätning och belöning, karriärvägar, chefsroller, strategiska riktlinjer etc (Hammer, 1997). Man byter inte synsätt enbart genom att

utveckla sina processer utan det handlar om mycket mer. Många organisationer har kommit så långt att de identifierat och använder sina huvudprocesser, men ledarskapet är fortfarande vertikalt. Detta skapar dissonans i organisationen genom att de horisontella processerna för medarbetarna i en riktning medan ledningen fortfarande är vertikalt inriktad. Naturligtvis leder detta till förvirring och konflikter (Hammer & Stanton, 1999). Exempelvis kan ett hierarkiskt ledarskap leda till att medarbetare inte har befogenheter att ta beslut i processen, vilket gör arbetet ineffektivt.

### **Synen på medarbetaren**

En förutsättning för att processorganisationen ska fungera är att stora delar av beslutsfattandet flyttas ut på medarbetaren för att det ska gå snabbt (Ljungberg & Larsson, 2001). När det gäller medarbetaren är alltså ”empowerment” nyckelordet. Med ”empowerment” menas enligt Yukl (2002) att man istället för att fokusera på ledarens beteende fokuserar på hur medarbetaren uppfattar sin arbetssituation i förhållande till behov och värderingar. Det är ett slags partipatoriskt ledarskap där man flyttar ut beslutsfattandet i organisationen. Hammer (1997) kallar medarbetarna i processen för fria yrkesutövare och med det menar han att en person har ansvar för att uppnå resultat, inte för att utföra en uppgift. Här kommer han åter tillbaka till vikten av helhetssyn även på medarbetarnivå.

### **Teamet**

Processorientering kräver att såväl ledning som medarbetare går från att vara individer till att bli lagspelare. Detta för att en processorientering kräver tvärfunktionellt samarbete på alla nivåer (Rentzhog, 1998). I processorganisationen arbetar man i så stor omfattning det är möjligt i tvärfunktionella team. Tanken är att individernas kompetenser ska komplettera varandra och att kompetensen ska finnas för att snabbt lösa de problem som uppstår. Teamet ska dessutom ha befogenheter och ansvar att fatta beslut längs hela processen (Ljungberg & Larsson, 2001).

### **Ledarskapet**

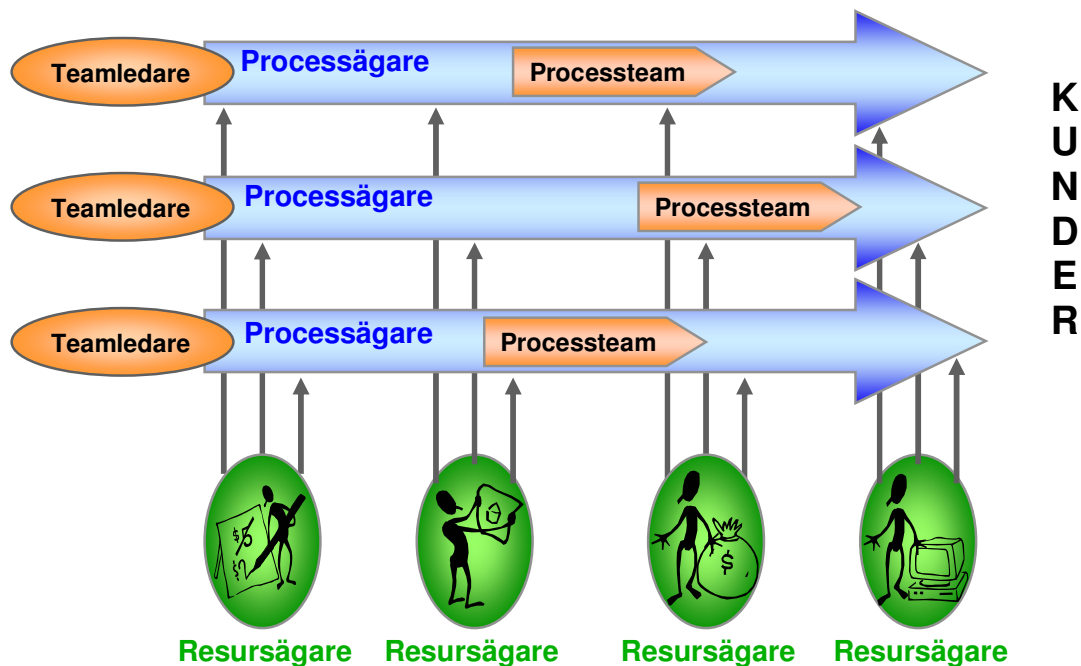
Ledarens roll i processorganisationen bygger på en modern ledarsyn, dvs. empowerment som enligt Ljungberg & Larsson (2001, s. 125) kan sammanfattas i att befogenheter stämmer överens med tilldelat ansvar, att personen har förmågan att ta tillvara befogenheterna samt att det finns en kraft och lust hos personen i fråga att ta tillvara dessa.

Ledaren bör kunna skapa engagemang, underlätta ständigt lärande samt ha en positiv människosyn. Vidare blir kommunikation och relationer viktiga eftersom det krävs att få människor att fungera effektivt tillsammans i team. Som ledare handlar det alltså om att dels tillhandahålla bra processer (1) och dels kompetenta medarbetare (2) samt leda teamet (3). Dessa tre komponenter av ledarskap blir för mycket för en och samma ledare vilket leder till att processorganisationen har tre typer av ledarskap (Ljungberg & Larsson, 2001).

1. Processägare: Den största skillnaden mellan ledarskapet i en processorganisation och en traditionell organisation är processägaren (Hammer & Stanton, 1999). Rollen innebär att ha ansvaret för att besluta om processens riktning. Processägaren är också den som styr processen och utvecklar processen så att målen kan uppnås (Ljungberg & Larsson, 2001). Hammer (1997) menar att processägaren har tre huvuduppgifter, vilka är att utforma processen, att coacha teamet genom svåra situationer som rör processen samt att företräda processen.

2. Resursägaren: Rollen har till uppgift att tillhandahålla medarbetare med bästa möjliga kunskaper och färdigheter (Ljungberg & Larsson, 2001). Hammer (1997) kallar visserligen den här rollen för coach, men coachens uppgift är i likhet med resursägarens att bemanna processerna med välvalda och välutbildade medarbetare. Resursägaren har med andra ord även ett utbildningsansvar.

3. Teamledaren: Den här rollen går ut på att kombinera det som Processägaren och Resursägaren tillhandahåller, dvs. processen och resurserna. Genom att utforma, leda och utveckla teamet samt bidra till individuell och kollektiv kompetensutveckling ska teamledaren få teamet att använda sina kunskaper i processen på bästa sätt (Ljungberg & Larsson, 2001).



Figur 3. Roller i processorganisationen (Källa: Kursmaterial, Processbaserad verksamhetsutveckling, Lunds tekniska högskola, 2004)

### 3.2.3 Kulturen i processorganisationen

För att lyckas bli en processorganisation fullt ut handlar det om att vara konsekvent. Mål, strategier, värderingar, roller, beslutsfattande, befogenheter, kompetens etc. får inte vara motsägelsefulla, utan ska tillsammans med processsynsättet utgöra en helhet i harmoni. Flera av ovanstående faktorer är kopplade till kulturen. Värderingar ses exempelvis som en nivå av kulturen (Schein, 1992) och ledarskapet och synen på medarbetaren beskrivs ha en stor inverkan på kulturen (Yukl, 2002).

När organisationskulturen inte är i harmoni med arbetsätt och metoder stöter förändringen på problem. För att upphäva det motstånd som skapats mot förändringen måste nya värderingar och normer integreras i företagskulturen. Att förändra kulturen tar tid och kräver tålamod (Ljungberg & Larsson, 2001). Det räcker alltså inte med att skriva ner nya värderingar på papper utan den riktiga utmaningen är att få människor att förändra sitt beteende så att det är enhetligt med den nya organisationskulturen.

Räcker det verkligen att veta att kulturen har betydelse för processorientering? Antagligen gör det inte det. Det kan antas vara fundamentalt att ha en tydlig målbild om vart man vill nå med

kulturen. Utan ett mål blir vägen ofta onödigt krokig och det är omöjligt att veta om man har kommit till rätt ställe om man inte vet vart man ska. För att kunna arbeta aktivt med kulturen måste organisationen veta vilka kulturella drag som är viktiga att uppnå. Hammer & Stanton (1999) menar att de företag som har gjort fundamentala förändringar i ledarskap och kultur är också de som lyckats bra med att skapa harmoni i organisationen.

Kulturen har alltså betydelse för att skapa harmoni i processorganisationen, men vilka delar av kulturen är viktiga att påverka och hur kan man påverka dessa? Det finns dock kopplingar mellan teorin om kultur och processsynsättet som till viss del kan svara på dessa frågor. Exempelvis skulle det kunna vara så att vissa av Scheins dimensioner som beskrivits ovan är viktigare för att forma processorganisationer än andra, vilket kommer att diskuteras vidare i analysen.

## 4 Metod

Metodkapitlet har i det här fallet två syften. Dels att förklara de vägval som gjorts under arbetets gång och dels för att ge läsaren en möjlighet att själv bedöma studien utifrån hur den faktiskt har genomförts. Kapitlet som består av tre större delar kommer att inledas med en förklaring av den vetenskapliga utgångspunkt för uppsatsen och min förförståelse. Till skillnad från den filosofiska första delen kommer den andra delen att mer handgripligen beskriva tillvägagångssättet i undersökningen, där bl.a. intervjuernas genomförande är viktigt.

### 4.1 *Forskningsansats*

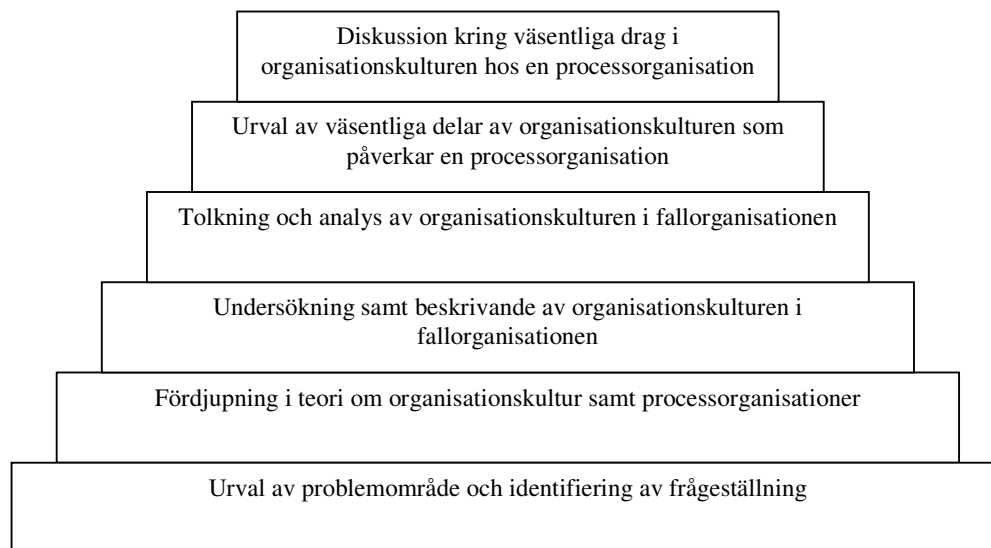
En forskare försöker hela tiden att relatera teori och verklighet genom att skapa teorier som ligger så nära verkligheten som möjligt. Det fundamentala inom forskningen handlar alltså om hur teori och verklighet bör relateras till varandra (Patel & Davidsson, 1994). Det problemområde som undersöks har i högsta grad förankring i såväl teorin som verkligheten. Det finns en hel del teori både i anslutning till kulturbegreppet och till processbegreppet. När det gäller en kombination av de båda uppstår det dock ett gap i den teori som finns.

Innan ett forskningsprojekt påbörjas finns det alltid någon slags insikt i det specifika problemet och den sociala miljön (Gummesson, 2000). Denna insikt grundar sig naturligt på de erfarenheter som man har skaffat sig och brukar kallas för förförståelse. Min personliga förförståelse inför uppsatsskrivandet grundar sig framför allt i mina utbildningar i ekonomi och psykologi. Även mitt arbete som konsult inom processområdet har bidragit till praktiska erfarenheter och uppfattningar om processsynsättet kopplat till kulturen.

De klassiska sätten att angripa en forskningsfråga är att använda sig av ett induktivt eller ett deduktivt arbetssätt. Med deduktion menas att utgå ifrån existerande teorier för att kunna dra slutsatser om den empiriska studien. En induktiv ansats innebär istället att utifrån den empiriska studien dra slutsatser och försöka skönja mönster för att så småningom kunna skapa teorier (e.g. Gummesson, 2000, Patel & Davidsson 1994). Enligt Alvesson & Sköldberg (1994) finns det också ett mellanting där man pendlar mellan teori och verklighet som kallas abduktion, vilket undersökningen sannolikt ligger närmast.

Med utgångspunkt i den förförståelse för processorganisationer och organisationskultur som jag har skaffat mig genom utbildning, arbete och övriga erfarenheter formulerades problemfrågor och syfte. För att skaffa djupare kunskaper om problemet och förstå hur organisationskultur hänger samman med processorganisationen fortsattes uppsatsen med teoretiska studier istället för att direkt gå vidare med den empiriska studien. När den teoretiska bakgrunden hade klarnat var det dock dags att genomföra intervjuer på olika platser i fallorganisationen. Med hjälp av teorin och den empiriska informationen var ambitionen sedan att ge en samlad bild av kulturen på Revinge Räddningsskola i generella drag, vilket byggdes på med diskussioner kring hur kulturen stämmer överens med att vara organiserad som en processorganisation. Under resans gång har fokus med andra ord förflyttats mellan teori och verklighet ett antal gånger, vilket kan kopplas samman med ett abduktivt arbetssätt.

Resan från urval av problemområde och identifiering av frågeställning till att komma fram till vilka drag i organisationskulturen som är väsentliga för en processorganisation kan också beskrivas som en trappa (se figur 4). Varje trappsteg beskriver en del av arbetet med uppsatsen och för att gå vidare uppför trappan måste föregående trappsteg vara genomfört.



Figur 4. Beskrivning av arbetsgången under uppsatsen (egen figur).



### 4.1.1 Begreppet organisationskultur

Under inledningen av uppsatsen påpekades hur mångfacetterat begreppet organisationskultur är och hur svårt forskarna har haft att enas om en definition. Trots att en passande definition av begreppet hittades i teorikapitlet, känns det viktigt att undersöka gränssnittet till andra närbesläktade begrepp samt att förtydliga begreppet organisationskultur.

Under hela uppsatsen används begreppet organisationskultur istället för företagskultur. Anledningen till det är främst att det känns mer rätt att kalla fallorganisationen (Revinge Räddningsskola) för organisation än företag. Därav borde det vara mer korrekt att använda termen organisationskultur. I teorin skiljer man ibland betydelsen av orden åt och ibland inte. Alvesson (2001) menar att företagskultur kan ses som det som ledningen framhåller som eftersträvansvärt, medan organisationskultur mer kopplat till verkligheten och att beskriva kulturen som den ser ut. Ofta används begreppen också helt synonymt, vilket kan ses som den bästa lösningen för uppsatsen. Att termen företagskultur undviks har med andra ord inget med skillnad i innebörden av orden att göra. Eftersom uppsatsen både kommer att försöka beskriva kulturen och även se vad som i teorin krävs av kulturen i processorganisationen känns det enklare att endast använda ett ord. I de fall där endast termen kultur används syftas det på organisationskultur.

Är det då verkligen kulturen på Revinge Räddningsskola som kommer att beskrivas? I alla sociala system av viss storlek bildas det enligt Bang (1999) subkulturer. Det betyder dock inte att det är ointressant att betrakta organisationskulturen i sin helhet, vilket den här uppsatsen kommer att göra. Enligt Bang är det dock viktigt att komma ihåg vad det är man egentligen undersöker, är det exempelvis samverkan mellan organisationens subkulturer eller den dominerande kulturen? Avsikten med uppsatsen är att undersöka den övergripande kulturen i organisationen, vilket kan sammanfalla med en beskrivning av den dominerande kulturen. Detta dels eftersom enbart personer som tillhör kärnverksamheten har intervjuats, dvs. de som arbetar mestadels i huvudprocesserna. Dels då de delar ur intervjuerna som har valts ut snarare kan uppfattas beskriva generella drag i kulturen som helhet än de som gäller för en mindre grupp. Diskussioner kring subkulturer är i högsta grad intressanta när det gäller Revinge Räddningsskola, eftersom det verkar finnas tydliga sådana. Den diskussionen skulle dock leda till en helt annans uppsats.

En annan intressant infallsvinkel att diskutera är om man kan prata om kulturer som bra eller dåliga. Enligt Bang (1999) är en kultur bra eller dålig i förhållande till något. Kulturen skulle dock beskrivas som att den hjälper till att skapa den typ av beteende som är bäst för det arbete som utövas. På en arbetsplats som kräver hög säkerhet kan detta exempelvis innebära noggrannhet och försiktighet. En bra kultur ger alltså organisationen förutsättning att agera så som det är tänkt, medan en dålig utgör hinder. Det är också den här problematiken som kommer att diskuteras när det undersöks om det finns speciella drag i en kultur som understödjer en processorganisation.

## **4.2 Praktiskt genomförande**

För att undersökningen och resonemangen ska bli enkla för läsaren att bedöma och följa med i, kommer följande avsnitt att beskriva tillvägagångssättet under den empiriska studien, datainsamling samt bearbetningen av data.

### **4.2.1 Undersökningstyp**

För att undersöka verkligheten, finns det olika sätt. I dessa sammanhang brukar man prata om kvantitativ och kvalitativ forskning. Som regel kan man säga att användandet av kvantitativa metoder innebär någon form av mätning med hjälp av statistisk analys (Lundahl & Skärvad, 1999; Holme & Solvang, 1997). Syftet med en kvalitativ studie är att beskriva och förstå beteendet hos enskilda individer eller grupper, vilket innebär att man tar utgångspunkt i dem som studeras. En kvalitativ studie handlar därför mer om hur människor upplever sig själva och sin omgivning istället för hur det verkligen är (Lundahl & Skärvad, 1999).

När det gäller att göra sitt val av undersökning är det naturligtvis viktigt att fundera på vad som är bästa verktyget för att beskriva forskningsfrågan så bra som möjligt. Vid undersökningar eller vid kartläggning av kultur spelar kvalitativa metoder en betydande roll, eftersom det är svårt att komma tillräckligt djupt med ett frågeformulär eller liknande (Bang, 1999). Även om en kvalitativ intervju är att föredra inom detta område innebär det inte att den blir enkelt att analysera, eftersom det är svårt att direkt prata om djupare antaganden och verklighetsuppfattningar (Bang, 1999). Dessa är ofta omedvetna och dolda för intervjupersonen.

Organisationens medlemmar är experter på den egna kulturen eftersom de dagligen ”lever” i den. Att undersöka kulturen i en organisation innebär att ”gräva” ganska djupt eftersom medarbetarna som intervjuas eller observeras antagligen inte helt och hållet själva är medvetna om kulturen i den egna organisationen. För att kunna gräva tillräckligt djupt är det fördelaktigt om forskaren befinner sig på plats och observerar eller intervjuar i organisationen under en längre tid (Bang, 1999). Att göra någon form av kvantitativ studie uteslöt därför direkt.

Formen för den kvalitativa studien var som beskrivits ovan längre intervjuer med öppna frågor. För genomförande och framför allt analys av intervjuerna har inspiration hämtats från en metod som kallas för Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) (Smith & Osborn, 2003). Metoden innebär att studera hur deltagarna förstår sin sociala värld och vilken betydelse de ger olika upplevelser och händelser. Enligt IPA-analysen ska intervjuerna spelas in på band och transkriberas ordagrant, vilket genomfördes för alla intervjuer i uppsatsen. När transkriberingen var klar var det dags för analys av informationen. Enligt metoden ska signifikanta saker som intervjupersonerna säger först noteras i vänster marginal, för att när det är genomfört i höger marginal sammanfatta teman som framkommit ur de signifikanta ord som tidigare urskiljts ur intervjun. Därefter listades de teman (hänvisning till sida och rad) som hittats i intervjun innan dessa sorterades in i olika kluster som vart och ett fick en rubrik. Detta för att t.ex. få en överblick över vilka teman som var mest förekommande. Samma procedur gjordes därefter för var och en av intervjuerna för sig. Slutligen togs det fram en tabell över överordnade teman för alla intervjuer tillsammans. Dessa överordnade teman användes sedan som grund för beskrivningen av kulturen på Revinge Räddningsskola.

Anledningen till att intervjuerna genomfördes och analyserades på det här sättet är att metoden kan tyckas passande till valet av ämne. Kultur handlar mycket om upplevelser och uppfattningar hos den enskilda intervjupersonen och metoden kan ses som ett strukturerat sätt att tolka dessa upplevelser och uppfattningar. Att skapa en struktur för analys av den kvalitativa intervjun kan också bidra till att den som analyserar tänker efter extra mycket vid varje intervjutillfälle. Om intervjuerna inte skulle bearbetas på ett systematiskt sätt som detta, kan det finnas risk att man som läsare av transkriberingarna skaffar sig ett ”tolkningsmönster” som påverkas av hur föregående individer har svarat på frågorna och i viss mån omedvetet letar efter liknande svar även i resterande. Även om den risken också finns när man bearbetar

intervjuteksten enligt IPA, borde det vara lättare att presentera det som respondenten verkligen har menat.

#### **4.2.2 Intervjuguide<sup>7</sup>**

Som diskuterats ovan valdes en kvalitativ ansats för att angripa problemformuleringen. Anledningen till detta var dels tidsaspekten och dels att det verkade vara det mest genomförbara alternativet för en pilotstudie som denna. Naturligtvis finns det många olika typer av kvalitativa studier, men det som visade sig passa bäst både för min och fallorganisationens del var intervjuer med medarbetare från olika delar av organisationen som varade runt en timme.

Enligt Quinn Patton (1987) kan kvalitativa metoder sammanfattas i tre former av data insamling, vilka är djupintervjuer med öppna frågor, direkta observationer samt skrivna dokument såsom personliga dagböcker eller öppna frågor på ett frågeformulär. Eftersom endast ett intervjutillfälle med varje person genomfördes var jag tvungen att ta reda på en rad fakta om hur det fungerar i organisationen samt personens tankar och känslor kring detta. Därför gjordes en halvstrukturerad intervju där i stort sett samma frågor ställdes till alla respondenter. Det viktiga med intervjuguiden var inte bara att fånga hur det verkligen går till i organisationen utan att kunna sätta det i förhållande till medarbetares upplevelser, tankar och känslor kring organisationskulturen. För att kunna genomföra detta på ett bra och liknande sätt för alla, valdes att skapa en intervjuguide med öppna frågor där intervjupersonerna fick mycket utrymme att berätta om sina egna upplevelser, uppfattningar samt ge exempel på det som de beskrev. I frågorna lämnades också utrymme för att ställa följdfrågor till de olika respondenterna där det behövdes.

Viktigt med intervjuguiden var också att inte diskutera i termer av organisationskultur, utan att istället diskutera hur olika saker fungerar i organisationen utifrån olika perspektiv. Anledningen till detta var dels att man inte kan förutsätta att respondenterna har så stor förförståelse för begreppet organisationskultur som sådant och dels för att inte fastna i en diskussion om enstaka delar som respondenterna förknippar med kulturen. Ambition med intervjuerna var att skapa en helhetsbild av organisationskulturen och inte en detaljerad bild av de olika subkulturerna. Frågorna som återfinns i intervjuguiden (se bilaga 1) är i mångt och mycket inspirerade av förslag till intervjufrågor som Bang (1999) har tagit fram för att

---

<sup>7</sup> Intervjuguiden återfinns i bilaga 1.

beskriva beståndsdelar av en organisationskultur. Dessutom skapades intervjuguiden efter att den teoretiska delen av uppsatsen skrivits (kapitel 2). Detta för att ha en så bra förståelse som möjligt för vilka frågor som är relevanta att ställa. Efter att ha finjusterat intervjuguiden med hjälp av min handledare på Lunds universitet kunde intervjuerna genomföras.

### **4.2.3 Val av respondenter**

Intervjuernas utgång var naturligtvis mycket viktiga för uppsatsens kvalitet. Bang (1999) menar att det finns vissa krav som måste vara uppfyllda för att kunna genomföra intervjuer för kartläggning av kulturen. Framför allt är det viktigt att intervjupersonen känner till kulturen så väl att den har blivit självklar. Av den anledningen var första kriteriet för urval av intervju personer att personen i fråga skulle ha arbetat i organisationen under minst fyra år. Vidare är det viktigt att intervjupersonen är okänd för den som intervjuar samt att respondenten har tillräckligt med tid eftersom det krävs ett engagerat deltagande (Bang, 1999). Eftersom jag inte tidigare har varit i kontakt med Revinge Räddningsskola, innebar det inga problem. För att få deltagare som hade tid och engagemang att genomföra intervjuerna, valde jag i samråd med kontaktpersonen i organisationen, som höll i uttagningen av respondenter, att medarbetare frivilligt fick anmäla sitt intresse att delta i intervjuerna. Ett viktigt kriterium var också att intervju personer från olika delar av organisationen för att skapa en så bred bild av kulturen som möjligt och för att se problem ur olika synvinklar. För att göra arbetet överskådligt och hanterbart med tanke på tiden och den möjliga arbetsinsatsen, fokuserades undersökningen av kulturen på medarbetare som är kopplade till kärnverksamheten, dvs. arbetar i det här fallet inte med hotell eller lokalvårdsverksamheten. Med hjälp av kontaktpersonen på Revinge Räddningsskola var det inte svårt att få tag på personer som var villiga att ställa upp på en intervju. Tanken från början var att tio personer skulle intervjuas varav fyra medlemmar ur ledningsgruppen och sex medarbetare på olika ställen i organisationen. Nio av dessa intervjuer genomfördes utan problem. Den tionde intervjun genomfördes aldrig pga. svårigheter att hitta en passande tid. Detta innebar dock inte något problem, eftersom jag upplevde att den inskaffade informationen var tillräcklig då samma svar återkom gång på gång. Nya intervjuer hade i stort sett antagligen endast inneburit bekräftelse på den information som tidigare givits.

Intervju personerna var fördelade på två kvinnor och sju män, som var i åldrarna 35-55 år. Fyra av intervju personerna hade någon ledningsfunktion, tre arbetade som lärare, medan en

arbetade med administration och den nionde intervjupersonen arbetade med att tillhandahålla tekniska hjälpmedel vid övningar. Med andra ord var det ganska stor spridning i både ålder och arbetsuppgifter.

#### **4.2.4 Genomförande av intervjuer**

Innan intervjuerna genomfördes kontaktades respektive respondent för att boka tid för intervjuer samt att kort presentera mig själv och uppsatsen och svara på eventuella frågor. Jag såg dessutom till att få deras godkännande att spela in intervjuerna på band för att de skulle hinna förbereda sig på det. Anledningen till att bandspelare användes var för att i efterhand kunna analysera intervjuerna djupare enligt IPA-metoden. Eftersom vi diskuterar ett så komplext och diffust ämne som organisationskultur är det viktigt att också kunna läsa mellan raderna som att exempelvis lyssna på tonfall. Det blir helt enkelt lättare att återge nyanser i intervjun när man får lyssna på den en gång extra, vilket kan tyckas göra tolkningen av intervjumaterialet säkrare. Det faktum att man också kan vara mer närvarande i intervjun och lyssna mer aktivt på respondenten, då man inte behöver koncentrera sig på att anteckna är enligt min mening en klar fördel.

Intervjuerna som genomfördes varade mellan en och en och en halv timma med respektive person, vilket kändes fullt tillräckligt för att få svar på alla frågor och ge respondenterna utrymme för att tänka efter och diskutera. Intervjuerna genomfördes på plats ute på Revinge Räddningsskola, dels för att det inte skulle ta för mycket tid från respondenternas arbete och dels för att respondenterna skulle befinna sig i en miljö som de kände sig trygga i. För min del innebar det också en stor fördel att få iaktta och diskutera med respondenterna i sin "rätta" miljö, då det gav mig ytterligare en möjlighet att tolka beteendet hos respondenten och mellan människor i organisationen. Som beskrivet i referensramen är också den fysiska miljön, människors uppträdande och mellanmänniska möten viktigt för att beskriva kulturen i en organisation, vilket gjorde det extra viktigt för mig att intervjua personerna i sin rätta miljö. När intervjuerna bokades in med respondenterna föll det sig så att det var svårt att få in flera intervjuer under samma dagar, vilket medförde att Räddningsskolan besöktes vid fem olika tillfällen. I efterhand var detta som enbart positivt, eftersom det gav en möjlighet att känna atmosfären i organisationen genom exempelvis mottagandet i receptionen och restaurangen. Vid tre tillfällen gavs dessutom möjlighet att fika eller att äta lunch med respondenterna på Räddningsskolans egen restaurang i anslutning till intervjutillfällena. Dessa tillfällen var

mycket lärarika, då de gav mig möjlighet att se interaktion mellan medarbetare och förstå jargongen. Man kan säga att det blev en lektion om Räddningsskolans kultur som gav mig en chans att sätta det respondenterna sagt under intervjuerna i sitt sammanhang. Utan att det var planerat skulle man med andra ord även kunna säga att någon form av deltagande observation har använts (Merriam, 1994).

#### **4.2.5 Litteraturstudier**

Insamlingen av sekundärdata har i stora drag bestått av litteraturstudier av teoretiska resonemang kring dels organisationskultur och dels processorganisationer och processsynsättet. Litteraturen har antingen hämtats ur böcker eller ur vetenskapliga tidskrifter.

Enligt Arbnor & Bjerke (1994) är det viktigt att förhålla sig kritisk till sekundärdata och vara medveten om att den inte alltid är tillförlitlig. För att undvika denna fälla har sökandet efter fakta hållits tämligen brett genom att undersöka flera olika författares uppfattningar om ämnet. Vidare har olika teoretiska modeller jämförts genom att fundera kring styrkor och svagheter.

Kritiken mot enstaka källor känns inte relevant att diskutera här då den redan framkommit i den teoretiska referensramen och i vissa fall utvecklas ytterligare i analysen.

### **4.3 Metoddiskussion**

Intervjufrågorna var helt klart fokuserade på att beskriva kulturen på Revinge Räddningsskola med bakgrunden att de är en processorganisation. Eftersom processorganisationen är ganska ny och inte riktigt har "landat" ännu, kan man tycka att det var ett konstigt val av organisation. Naturligtvis finns det nackdelar med att undersöka en organisation som inte är "färdigutvecklad", men det kan även finnas flera stora fördelar. Genom att förändringen var så ny blev det väldigt naturligt att vi pratade om händelseförloppet under intervjuerna och det fanns en stor vilja att berätta om utvecklingen, vilket var mycket positivt. Den största fördelen var dock möjligheten att upptäcka vad i kulturen det är som inte fungerar med den nya organisationen. Med den utgångspunkten blir det rent av enklare att dra en slutsats om kulturen i förhållande till processorganisationen.

Naturligtvis finns det fler saker man kan kritisera i en liten kvalitativ studie som denna. Exempelvis kan man diskutera tillvägagångssättet för urval av respondenter och dels antalet respondenter som deltog i studien. Jag valde att förlita mig på min kontaktperson när det gällde urval av respondenter, främst för att han har arbetat på Räddningsskolan under lång tid och har en överblick över organisationen som helhet. Då jag inte hade träffat personerna eller varit i organisationen tidigare, hade jag ingen uppfattning av hur en bra sammansättning av intervjupersoner såg ut. Det skulle naturligtvis kunna vara så att kontaktpersonen exempelvis endast valde ut personer som gav fördelaktiga svar för Räddningsskolan. Med tanke på den öppenhet och kritiska utvärderingen som har tagits del av under intervjuerna verkar inte så vara fallet. Att göra en statistisk säkert urval kan dessutom vara svårt med så få deltagare. Vidare har tidigare klargjorts att uppsatsen är en pilotstudie, vilket innebär att man kan se studien som en förstudie till en eventuell större studie.

Att undersökningen är en pilotstudie, gör även att resultaten inte blir generaliserbara. Snarare skulle man kunna beskriva studien som hypotesgenererande, då jag genom den avslutande diskussionen försöker skönja ett mönster och utifrån det skapa en hypotes om hur verkligheten ser ut. Jag kommer med andra ord inte att kunna nå så långt som till en teori, men ambitionen är att skapa en ny och förfinad forskningsfråga genom en hypotes om hur det skulle kunna vara.



## 5 Resultat

Huvudsyftet med den empiriska studien har varit att beskriva kulturen på Revinge Räddningsskola, vilket ligger till grund för att utreda uppsatsens totala syfte. Eftersom resultatet, dvs. kulturbeskrivningen blir en total tolkning av ett större antal sammanvägda frågor (se bilaga 1 för intervjuguide) blir det svårt att på ett kvantifierbart sätt återge resultatet på varje enskild fråga för att sedan förklara hur svaren har tolkats ihop till den slutgiltiga bild som presenteras av kulturen. Det skulle helt enkelt ta för mycket plats. För att ändå skapa en förståelse för hur den slutliga bilden av organisationskulturen har framkommit, kommer bearbetningen och tolkningen av ett exempel av intervjufrågorna att visas nedan.

Exemplet är hämtat från intervjufråga nr. 20 (se bilaga 1) och beskriver förhållandet mellan medarbetare och ledning i organisationen (*Hur vill du beskriva förhållandet mellan medarbetare och ledning i organisationen?*)

I bearbetningen av intervjuerna har som beskrivets i metodavsnittet IPA använts (Interpretative Phenomenological Analysis). Enligt metoden börjar bearbetningen med att urskilja stödord och teman ur de transkriberade intervjuerna. När intervjuerna sedan jämfördes med varandra var det vissa teman under den här frågan som var gemensamma för flera av deltagarna:

- Frihet under ansvar
- För lite feedback
- Konflikträdsla

Diskussionen under intervjuerna kan sammanfattas enligt nedan:

De fem medarbetare som deltog i intervjuerna menade samtliga att det i stora drag fungerade bra mellan medarbetare och ledning i organisationen. Samtliga medarbetare trivdes med att ha fria händer i sitt arbete, men fyra av dessa fem menade samtidigt att de inte fick tillräckligt med feedback från sin närmsta chef, vilket gjorde att de uppfattade att chefen inte hade den tid han/hon behövde för sina medarbetare. Två av de fyra cheferna uppfattade samma sak. Frågan triggade också igång en diskussion kring förmågan att ge negativ kritik. Samtliga respondenter, såväl medarbetare som ledning, menade på att människor i organisationen var dåliga på att framföra negativ kritik direkt till den person som kritiken gällde. Istället blev det

ofta prat bakom ryggen på den som kritiken berörde, som slutligen ofta fick höra det från fel håll. Samtliga respondenter menade även att både medarbetare och ledningen borde ta mer ansvar för att bli rakare i kommunikationen och inte vara rädda för att ta konflikter.

Vidare tolkning av de teman som presenterats redovisas i sitt sammanhang nedan.

## **5.1 Kulturen på Revinge Räddningsskola**

Enligt det teoretiska kapitlet i uppsatsen finns det flera olika teorier om organisationskultur.

För att beskriva fallorganisationens kultur kommer flertal av dessa användas nedan.

Redogörelsen kommer att utgå ifrån en beskrivning av artefakter, vilket är baserat på mina iakttagelser från besök på Revinge Räddningsskola. Större delar av intervjuerna har varit relaterade till värderingar och grundantaganden, vilket betyder att en stor del av redogörelsen nedan kommer att innefatta diskussioner kring detta.

### **5.1.1 Artefakter**

Artefakter (Schein, 1992; Bang, 1999) kan sägas vara den delen av kulturen som är synlig och som man som utomstående faktiskt kan få en uppfattning om. Man måste dock vara på sin vakt eftersom det är farligt att tolka kulturen utifrån artefakterna. Eftersom organisationen besökts ett flertal gånger samt att medarbetare i organisationen hade intervjuats för att sätta sig in i deras vardag är det möjligt att tolka de artefakter som kan anses ge uttryck för kulturen.

På Räddningsskolan var den fysiska miljön en mycket viktig del av verksamheten, vilket flertalet av respondenterna påpekade under intervjuerna. Övningsfälten, byggnaderna för logi och lektionssalar var väldigt talande för vad det är man gör där eftersom det är centralt att man är en skola för risk och säkerhet. Den fysiska miljön var också något som intervjupersonerna visade sig vara mycket stolta över och man var väl medveten om att framför allt övningsfältet höll hög klass. Som den fysiska miljön uppfattades vid besöken på Räddningsskolan var den välkomnande, samtidigt som det fanns en enkelhet och en funktionalitet. Detta iakttagande besannades också i beteendet hos människor i organisationen, som kändes avslappnade, informella, öppna och lätta att få kontakt med. Deras klädsel var vidare enkel men välvårdad. Som besökare fick man med andra ord en känsla av att fysisk miljö och människors beteende hörde ihop, vilket gav ett trovärdigt intryck.

### 5.1.2 Värderingar och grundantaganden

När man befinner sig i en organisation under en kortare tid, kan det vara svårt att skilja mellan vad som är grundantaganden och vad som är värderingar. I verkligheten finns det antagligen inte heller någon absolut gräns mellan det ena och det andra. Man kan dock säga att en värdering handlar om att ha en delad grund för vad som är sant (Schein, 1992). Ett grundantagande bygger på samma sak men är djupare rotat, dvs. det går så långt att något blir så självklart för oss att vi inte är medvetna om att det finns där (Bang, 1999). Eftersom jag till största del har befunnit mig i en intervjusituation vid kontakt med människor i organisationen har det varit svårt att få bekräftat vad medarbetare efterlever och hur djupt rotat det är. Därför är det svårt att definitivt kunna dela upp de intryck och den insikt som givits i värderingar och grundantaganden. Dessa begrepp kommer därför att behandlas som ett.

Centralt för Räddningsverket finns det ett värderingsdokument som enligt respondenterna innefattar värderingar såsom likaberättigande mellan kön, sexuell läggning och etnisk bakgrund. Även om dessa värderingar verkar vara påtalade från ledningens håll samt att det fanns en förståelse och en vilja att efterleva dem bland intervjupersonerna, var det inte dessa värderingar som lyste igenom starkast och mest spontant under samtalen. En anledning till varför dessa värderingar inte kändes angelägna för de flesta av respondenterna, trodde flera av dem kan bero på att man helt enkelt inte har stöter på den här typen av problem så ofta. Exempelvis finns det i stort sett ingen medarbetare med utländsk bakgrund. Det känns troligt att det som är angeläget också är det som blir starkt rotat i längden.

Även om värderingstyrningen inte var så påtaglig från ledningens sida, fanns det många värderingar eller grundantaganden som var gemensamma hos nästan alla personer som intervjuades.

Något som var gemensamt för alla medarbetare och chefer som intervjuades var starkt kundfokus, vilket kan beskrivas som att man har stora ambitioner att anpassa sig till kundens önskemål och villkor. Att ha kunden som medelpunkt verkade mycket självklart men detta verkar ha fått en ny dimension sedan man blivit tvingad till ökad försäljning på senare tid. Nu handlar det mer om att tillfredsställa kundens behov istället för att som tidigare ofta ”överprestera”.

Kundfokus var vidare sammanknutet med en stark framtidsorientering som framför allt framkom hos respondenterna som satt i ledningen. Framtidsorienteringen kan enligt dem ses i det tämligen visionära ledarskapet. Flera av medarbetarna påpekade även vikten av att vara i framkant när det gäller utveckling. Dessutom kan det moderna övningsfältet och den ökande kundgruppen av utländska kunder tyda på en framåtanda. Att alla respondenter ur ledningen tyckte att det strategiska arbetet alltför ofta fick stå tillbaka för det mer akuta operativa visar på en vilja att arbeta mer framtidsorienterat.

Något som också framstod som mycket viktigt för samtliga respondenter var att man uppfattade sig ha mycket frihet i sitt arbete. Både ledningen och medarbetare menar att man har stor frihet i att utföra sina arbetsuppgifter och att det istället för vägen till målet oftast är själva resultatet som utvärderas och kontrolleras. Rimligen hänger det hängde mycket ihop med att ledningen hade stort förtroende för medarbetarna, vilket samtliga uttryckligen beskriver att de har. Medarbetarnas förtroende för ledningen verkade inte vara riktigt lika stort. Tre av dem som tillfrågats menar att det kan beror på att den nya organisationen inte riktigt satt sig ännu och att alla inte har kommit in i sina roller. På grund av många tidigare omorganisationer påtalade ett flertal av medarbetarna att de inte ännu vågade lita fullt ut på att det verkligen skulle bli förändring den här gången även om de flesta erkände att de såg positiva tendenser.

Mänsklighet, värme och engagemang är ytterligare viktiga värderingar på Revinge Räddningsskola. Många av respondenterna förklarade detta med att de såg sitt arbete som ett kallt räddningsliv, vilket gör att de flesta som arbetar där är genuint engagerade. Stämningen uppfattas vidare som positiv och bemötandet var lättsamt och välvilligt såväl från respondenterna som i matsalen och receptionen, vilket skulle kunna bekräfta respondenternas beskrivningar. En lite annan sida som de flesta av respondenterna beskrev var dock att det ibland förekommer en ”grabbig” jargong, vilket ungefär hälften uppfattade som negativt. Sammantaget verkar det dock som att man har en ”mänsklig” attityd och inställning och verkligen bryr sig om sina medmänniskor vare sig de är elever eller kollegor.

I en stor andel av svaren från både medarbetare och ledning framkom som beskrivits ovan att det finns en stor rädsla för att ta konflikter. Detta visar sig ofta genom att kollegor eller chefer inte för en tydlig dialog med den person som uppfattas ha gjort fel i något avseende. Istället

blir det ”prat bakom ryggen” och den som begått misstaget får ofta höra det på omvägar istället för från den person som först uppfattat misstaget. Alla respondenter tolkade detta beteende som en rädsla för att konfrontera medarbetare eller ledare med negativ kritik. När det gällde positiv feedback var det bättre, men ungefär hälften ansåg att det kunde bli bättre även när det gällde detta. Eftersom man som statlig organisation inte kan ha några monetära incitament såsom exempelvis bonus efterfrågade nästan alla mer muntlig feedback, både negativ och positiv.

En intressant paradox är att man beskriver att det finns en medmänsklighet, öppenhet och högt i tak, samtidigt som man beskriver en ganska stark konflikträdsla. Det är dock inte helt ologiskt att en organisationen är någorlunda öppen med att ta upp positiva aspekter direkt med personen i fråga, medan det negativa snarare kommer från fel håll. Den öppenhet som alla beskriver verkar alltså fungera med vissa förbehåll. Gemensamt för de medarbetare som intervjuats är att de anser att det är ledningens uppgift att föregå med gott exempel när det gäller detta, men även att medarbetare ska våga framföra negativ kritik åt andra hållet.

## 6 Diskussion

Under rubriken resultat har jag beskrivit det som i stora drag framkom om kulturen under intervjuerna på Revinge Räddningsskola. Efter att ha återgett en ungefärlig bild av hur värderingar/grundantaganden i kulturen ser ut, kommer jag nu att med hjälp av Scheins (1992) sex dimensioner fördjupa de beskrivningar som respondenterna givit. I detta avsnitt kommer även några av de faktorer som enligt Yukl (2002) inverkar på kulturen att diskuteras. Kapitlet fortsätter därefter med en diskussion kring vilka av de sex dimensionerna som kan beskrivas som väsentliga för en processorganisation och på vilket sätt. Avslutningsvis presenteras en kort sammanfattning vad jag har kommit fram till.

### 6.1 Kulturella dimensioner

**Verklighet och sanning:** Till stora delar är det både genom social överenskommelse och genom att förlita sig på kunskap som man kommer fram till vad som är sant och falskt. På Räddningsskolan har man mycket möten och många av dessa har en diskuterande karaktär. Vidare är medarbetarna också mycket sociala med varandra, vilket bl.a. visar sig genom att man gärna spontant diskuterar med sina kollegor i korridoren eller över en kopp kaffe.

**Tid:** På Räddningsskolan är man till största del framtidsorienterad, vilket jag har förklarat ovan. Det visar sig både genom stora visioner som att arbeta för ett säkrare samhälle till att man hela tiden försöker förbättra i syfte att tillfredsställa kunden. Ett visst drag av nutidsorientering beskriver man också, men det beror framför allt på att man har varit underbemannade och därför tvingats vara fokuserade på att lösa dagens problem istället för morgondagens. Det är dock framför allt framtidsfokus som känns mest talande för Räddningsskolans egentliga syn och då framför allt hos de personer som sitter i ledningen.

**Avstånd/Plats/Utrymme:** Här finns en ganska intressant diskussion att föra. Det är nämligen så att som tidigare nämnts är man väldigt social och arbetar nära sina kollegor, vilket är sant inom yrkesgrupperna. Däremot har samarbetet inte alltid fungerat friktionsfritt mellan yrkesgrupper, vilket alla respondenterna påpekar. De flesta menar att den nya organisationen har bidragit till att skapa bättre förståelse för varandra och tror att det kommer att bli ännu bättre med tiden. Tidigare har man inte förstått varandras behov och flera påpekar att det har funnits bristande respekt mellan framför allt lärarenheten och den tekniska enheten.

Genom att man blir en processorganisation har man mer och mer infört gränsöverskridande team, där exempelvis administration, lärare, teknisk personal och restaurang-/hotellpersonal tillsammans ska se till att kurserna och övningarna fungerar. Man gör samma saker som förut, men tanken är att det ska föras mer dialog och diskussion för att alla moment ska genomföras på bästa sätt. Alla måste förstå att det egentligen är samma mål som eftersträvas. De flesta respondenter tycker att det är på väg i rätt riktning, men att man fortfarande har en bit att gå för att förstå varandra fullt ut och för att bli en organisation istället för att det finns tendenser till att vara flera mindre. För att förklara det i Scheins termer kan man alltså säga att inom de före detta enheterna kan det symboliska avståndet tyckas vara ganska litet, medan det mellan enheterna kan uppfattas som ganska stort. De olika enheterna befinner sig vidare i olika byggnader, vilket möjligen kan förstärka känslan av avstånd och otillgänglighet.

**Den mänskliga naturen:** Revinge Räddningsskola verkar ha en positiv grundsyn på människan. Den stora friheten i arbete och arbetstider som beskrivits ovan tyder enligt min mening på det.

**Mänskliga relationer:** En stor andel av dem som arbetar i organisationen har kundkontakt på ett eller annat sätt, vilket gör att den sociala kontakten blir en viktig del av arbetet. Som beskrivits tidigare förekommer också mycket social kontakt mellan medarbetare, vilket tyder på att mänskliga relationer är mycket viktiga i organisationen. När det gäller att bedöma om kulturen är individualistisk eller kollektivistisk blir det dock svårare. Det verkar i dagsläget som att organisationen befinner sig närmre en individualistisk kultur än en kollektivistisk eftersom varje individ verkar ha sitt separata ansvar. Eftersom man så smått har börjat arbeta med gränsöverskridande team är det dock möjligt att man närmar sig en mer kollektivistisk kultur. När det gäller relationen till ledarskapet verkar det bygga mycket på ett visionärt sysätt som driver organisationen framåt. Vidare ger det inte intrycket av att vara auktoritärt, vilket kanske är ovanligt eftersom det är ett statligt verk där all beslutandemakt ligger högst upp.

Förutom att förklara hur organisationskulturen ser ut kan det också vara intressant att undersöka vad det är som påverkar kulturen. Enligt Yukl (2002) finns det fem saker som har störst potential att påverka kulturen; ledarens engagemang, reaktion på kriser, förebilder, belöning samt urval av personal. I de två inledande finns en stark koppling till Räddningsskolan.

Ledningens engagemang är mycket viktigt för att medarbetarna ska förstå vikten av det som görs (Yukl, 2002). Enligt min mening finns det mycket som tyder på att ledarskapet har haft stor betydelse för hur Räddningsskolan ser ut idag. Att man är väldigt framåt och har skaffat en kundkrets även ute i Europa och vänt ekonomisk kris till god ekonomi är bara några exempel. Ledningen hade en svår uppgift, men verkar ha lagt ner mycket engagemang på att vända trenden. Att ledningen har lyckats vända situationen kan också göra dem till förebilder (Yukl, 2002) vilket jag tror ytterligare förstärker det i kulturen som de står för, dvs. kundfokus, framåtanda och frihet i arbetet. Man kan säga att de har lyckats kommunicera ut sina värderingar genom sitt eget beteende (Yukl, 2002). Vidare kan krisen som drabbade Revinge Räddningsskola när de tvingades säga upp ca 50 personer (Ekelöf & Silfverberg, 2004) också har påverkat kulturen. På grund av den "känslamma" stämning som ofta uppstår i liknande situationer har ledningen möjlighet att sända starka budskap om värderingar (Yukl, 2002). Alla respondenter är nöjda med agerandet under uppsägningarna och menar på att det gick snabbt och att de allra flesta som tvingades sluta fick bra lösningar. Det spelade säkert ganska stor roll att man var ödmjuk men snabb med uppgiften skära ner på verksamheten. Organisationen kunde då snabbt kom vidare och att ingen behövde gå och undra en längre tid. Att ledningen i sin framåtanda vidare drev organisationen in i en ny förändring med fullt engagemang visar också på en handlingskraft som övriga organisationen kan ha anammat.

De viktigaste dragen i organisationskulturen som har beskrivits ovan kan sammanfattas som:

- Öppenhet, medmänsklighet och engagemang
- Kundfokus
- Framtidsorientering
- Frihet i arbete
- Konflikträdsla
- Stort psykologiskt avstånd mellan de tidigare enheterna
- Individualistisk kultur



## **6.2 Kulturen i processorganisationen**

Utgångspunkten för uppsatsen är som beskrivet i metoden att göra en pilotstudie för att med fallorganisationen som grund utreda vilka kulturella drag som är väsentliga för att kunna skapa en processorganisation. Som tidigare diskuterats är Revinge Räddningsskola inte ännu en processorganisation fullt ut. Enligt min mening har de ändå kommit så långt att de i stora drag identifierat var bristerna finns. Då bristerna i flera fall är kopplade till kulturen på ett eller annat sätt, anser jag att dessa snarare kan vara en hjälp än ett problem i ambitionen att identifiera kulturella drag som är viktiga för en processorganisation.

När kulturen på Räddningsskolan beskrivits ovan, har jag försökt att få med hela bilden från beskrivning av artefakterna till värderingar och grundantaganden. I teorikapitlet har kultur beskrivits genom att dela upp begreppet i artefakter, värderingar och grundantaganden. När det gäller att reda ut vilka kulturella drag som är intressanta för att för att forma en processorganisation är det enligt min mening kring värderingar/grundantaganden diskussionen måste föras. När det gäller artefakter kan dessa säkerligen förstärka eller försvaga värderingar, men det är värderingar och grundantaganden som verkligen styr människors beteende. Vilka typer av värderingar/grundantaganden är då väsentliga att styra för att leda människors beteenden mot att fungera i enighet med processorganisationens grunder? Eftersom det inte finns teori som direkt beskriver kopplingen mellan kulturen och processorganisationen har jag även här valt att använda mig av några av Scheins dimensioner (Schein, 1992) för att beskriva väsentliga drag i kulturen som är viktiga för att skapa en väl fungerande processorganisation.

Av de drag som ovan har identifierats som utmärkande för organisationskulturen på Revinge Räddningsskola finns det några som kan tyckas ha speciellt stor påverkan på en processorganisation och samtidigt kan kopplas samman med Scheins dimensioner. De tre som framträder speciellt tydligt utifrån studien handlar om frihet i arbete, psykologiskt avstånd samt hur individualistisk/kollektivistisk kulturen är.

**Tron på människans natur:** En förutsättning för att åstadkomma en fungerande processorganisation är att ha fria yrkesutövare, vilket Hammer (1997) beskriver. Det innebär att ha medarbetare som tar ansvar för att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. För att åstadkomma en kultur där detta fungerar krävs rimligen att man har en positiv tro på människan, dvs. att människan i grund och botten är god och aktiv och klarar av att på ett

ändamålsenligt sätt utföra sina arbetsuppgifter. Tron på att människan i grund och botten är lat skulle antagligen istället leda till stort kontrollbehov och behov av styrt arbete. Att detaljstyra och kontrollera skulle sannolikt inte kunna fungera i en processorganisation, utan det skulle innebära att gå tillbaka till en funktionsorganisation med linjechefer som övervakar medarbetaren. Vi är då tillbaka i ett fragmenterat synsätt som stjälper grundidén med processorganisationen som är helhetssynen (Ljungberg & Larsson, 2000). Tron på att människan i botten är god och välvillig, ger istället mer utrymme för att kontrollera resultatet istället för själva genomförandet, vilket är mer i linje med processsynsättet. En kulturell grundförutsättning för att lyckas med en processorganisation är alltså att skapa grundantaganden om en positiv tro på människans kompetens och välvilja. Naturligtvis finns det många pusselbitar som måste på plats i övrigt för att inte motarbeta detta. För det första krävs det en viss typ av ledarskap. För det andra krävs det även att medarbetaren faktiskt har den erfarenhet och kompetens som behövs för att känna sig trygg i att klara av uppgiften.

På Räddningsskolan har man enligt min mening lyckats skapa ett grundantagande kring människans välvilja att utföra arbetet på bästa sätt. Alla respondenter ansåg sig ha ett mycket fritt sätt att utföra sitt arbete på, vilket de trivs med. Räddningsskolan borde med andra ord ha ganska bra kulturella förutsättningar inom det här området

Ur ett annat perspektiv måste friheten också innefatta att medarbetaren vet vilken del man fyller i helheten för att tillfredsställa kundens behov. De typiska murarna för en funktionsorienterad organisation, där enheterna inte har tillräcklig förståelse för varandras värde i kedjan av aktiviteter måste rivas (Ljungberg & Larsson, 2001). Även om det verkar ha blivit bättre på Räddningsskolan, finns det tendenser att man ibland förlorar helhetssynen och bara ser till sin egen uppgift. Exempelvis sker detta ibland mellan dem som arbetar som lärare och de som arbetar med teknisk service. Enligt teknisk service har exempelvis lärarna beställt övningen för sent, medan lärarna anser att teknisk service är stelbenta som inte kan fixa fram det som de behövs tillräckligt fort. Istället för att arbeta tillsammans och planera hela kursen och se kundens behov (vilket görs mer och mer i organisationen idag genom att man skapar gränsöverskridande team), hamnar man i en prestigediskussion om vem som har rätt och fel.

Det handlar alltså inte bara om ledningens förmåga att ha en positiv tilltro till människan utan det handlar även om medarbetarnas förmåga att ha en positiv tilltro till andra medarbetare och en förståelse för varandras del i helheten och hur man samverkar.

**Avstånd:** För att förstå hur man samverkar i processen för att uppnå kundtillfredsställelse krävs det enligt min mening även att man har ett litet psykologiskt avstånd. Ett litet psykologiskt avstånd behöver nödvändigtvis inte innebära att man har ett litet fysiskt avstånd, även om det antagligen underlättar. Som beskrivits ovan uppfattar medarbetare på Räddningsskolan i vissa fall att man saknar förståelse för varandras arbete, vilket upplevs begränsa möjligheten att fungera som en processorganisation. Detta kan som beskrivits ovan dels bero på en negativ tro på människans natur, men också på att det psykologiska avståndet fortfarande är ganska stort, vilket har sin naturliga förklaring i att man organisationsmässigt länge har varit två skilda enheter.

**Mänskliga relationer:** När det gäller att skapa en fungerande processorganisation anser jag att det även är viktigt att ta hänsyn till dimensionen mänskliga relationer. Som jag diskuterade ovan har Räddningsskolan historiskt haft en ganska individualistisk kultur, men är på väg mot en mer kollektivistisk. En processorganisation skulle antagligen inte fungera i en strikt individualistisk kultur, där alla tog ansvar enbart för sitt eget avgränsade område. Inte heller för mycket kollektivt ansvar skulle vara att föredra, eftersom risken enligt min mening ökar för att man i en processorganisation blir för passiv och inte får någon struktur i arbetet. För att skapa en fungerande processorganisation anser jag att något mellanting behövs. Individerna måste tilldelas ett visst ansvar men ett visst kollektivt tänkande krävs också om man vill uppnå helhetssynen, dvs. att alla känner ansvar för att helheten eller att alla har förstått att det endast är tillsammans med andra som kundtillfredsställelse kan uppnås.

### **6.3 Sammanfattande diskussion**

När det gäller att koppla kraven på kulturen till processorganisationen handlar det om att kulturen måste vara i harmoni med processerna och sättet att organisera sig för att det ska fungera. Däremot finns det inget klagande för vad som krävs av kulturen eller om det ens är möjligt att definiera speciella krav eller förutsättningar i kulturen.

Sammanfattningsvis har jag kommit fram till att det går att se tecken på att det finns typiska drag i kulturen som behövs i en processorganisation, vilket jag grundar dels på lärdomar från den fallorganisation som jag har studerat dels på teori om kultur och om processorganisationen. Enligt min mening handlar de gemensamma dragen om att forma

gemensamma värderingar/grundantaganden kring några olika punkter för att ha förutsättningen kulturmässigt att kunna bli en processorganisation. Kultur kan diskuteras i många olika former, eftersom det tar uttryck på så många olika sätt, men det jag tror är viktigast p.g.a. att det är djupast rotat och svårast att ändra på är värderingar och grundantaganden. Med utgångspunkt i Scheins sex dimensioner har jag ovan identifierat tre av dessa som extra viktiga för processorganisationen och hur man bör se på dem:

- En positiv grundsyn på människan krävs både från ledningens håll och mellan medarbetare
- Ett litet psykologiskt avstånd mellan människor i organisationen
- Ett mellanting mellan en individualistisk och en kollektivistisk organisationskultur

Det finns naturligtvis även andra värderingar/grundantaganden som är viktiga för att organisationer ska fungera generellt, men jag har valt att fokusera på dessa tre som jag anser är speciellt viktiga för just en processorganisation

## Förslag till fortsatt forskning

Eftersom denna uppsats är skriven som en pilotstudie och endast behandlar ett fall, kan det som jag har kommit fram till snarare ses som en hypotes för vidare studier än som ett tydligt resultat. Därmed finns det många infallsvinklar att forska vidare kring när det gäller organisationskultur i samband med en processorganisation. Några förslag följer nedan:

- Ett mycket intressant område att fortsätta kulturstudierna på Räddningsskolan i Revinge på är att undersöka subkulturerna "Lärare" och "Service" och deras förhållande till varandra. Kan en processorganisation med tvärfunktionella team bidra till att göra de två subkulturerna till en?
- Att med utgångspunkt i de tre värderingar som uppsatsen mynnat ut i ovan undersöka om dessa gäller för fler fallorganisationer och i så fall hur värderingarna kan implementeras i en kultur på bästa sätt.
- Slutligen finns det även en intressant diskussion att föra kring om det finns speciell grad av individualistisk eller kollektivistisk kultur som är att föredra i en processorganisation och i så fall vilken.

## 7 Referenslista

- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organisations*, Cambridge University Press, Wiltshire
- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*, Liber Ekonomi, Malmö
- Alvesson, M & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund
- Arbner, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, Lund
- Argyris, C.(1995), Action Science and organizational learning, *Journal of Managerial Psychology*, June
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur*, Studentlitteratur, Lund
- Björk, S. (1998). *IKEA – Entreprenören, Affärsidén, Kulturen*, Svenska Förlaget, Stockholm
- Danielsson, C. K. (2002). *Kulturkraft – en bok om hur och varför man bygger en god och stark företagskultur*, Uppsala Publishing House, Uppsala
- Davenport, T. H. & Prusak, L (1998). *Working Knowledge – how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston
- Ekelund, E. & Silfverberg, B. (2004). *In action: Processtyrning, Centrum för risk och säkerhet i Revinge*, Katarina Tryck, Stockholm
- Ernst & Young Management Consulting (1998), *Ernst & Young studien – strategier för tillväxt*
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*, Sage Publications, Thousand Oaks
- Hammer, M. (1997). *Beyond reengineering: Hur den processorienterade organisationen förändrar vårt arbete och våra liv*, Harper Collins Publishers, New York
- Hammer, M. & Stanton, S. (1999). How enterprises really work, *Harvard Business Review*, Nr. November
- Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*, Studentlitteratur, Lund
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

- Morgan, G. (1997). *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund
- Nilsson, G. (2003). *Processorientering och styrning – Regler, mål eller värderingar?*,  
Doktorsavhandling, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i  
Stockholm
- Quinn Patton, M. (1987). *How to use Qualitative methods in Evaluation*, Sage Publications,  
Newbury Park California
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra  
och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Rentzhog, O. (1998). *Processorientering – En grund för morgondagens organisationer*,  
Studentlitteratur, Lund
- Schein, E. H. (1992), *Organizational culture and leadership*, second edition, Jossey Bass, San  
Francisco
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative  
Science Quarterly*, Vol. 41, Nr. 2, Sid. 229-240
- Smith, J.A. & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In J.A.  
Smith(ed.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*,  
(pp.51-80), Sage, London
- Treutiger, R. (1990), *Organisationsmedvetande – en dold resurs för människor och företag*,  
Studentlitteratur, Lund
- Yukl, G. (2002), *Leadership in organizations*, Prentice Hall, New Jersey

### *Internet*

<http://www.srv.se> (2004-10-26)

<http://www.utvecklingsradet.se> (2004-10-25)

### *Övriga källor*

Kursmaterial, Processbaserad verksamhetsutveckling, Lunds tekniska högskola, ht 2004

# Bilaga1

## *Intervjufrågor*

1. Kan du berätta lite om dig själv och din roll här i organisationen?
2. Kan du berätta hur den här organisationen bildades?
3. Om du ser tillbaka på organisationens historia – kan du nämna några kritiska händelser – kriser eller framgångar – som ni har gått igenom?
4. Vad anser du är organisationens uppgift? På vilket sätt hjälper processsättet er att vara en sådan organisation?
5. Vad tycker du om att jobba i den här organisationen?
6. Vad var det första som slog dig i den här organisationen när du anställdes här?
7. Tänk dig att du sitter i ett sällskap med några okända människor. Plötsligt hör du att någon talar nedsättande om din organisation. Hur reagerar du?
8. Om du föreställer dig att du är en utomstående – t.ex. en bankman eller en kund – som känner till organisationen lite grand, hur skulle du beskriva organisationen? Vilka särdrag skulle du framhäva?
9. Tänk dig att det är måndag morgon och du sitter och läser tidningen. Plötsligt ser du en större artikel om din organisation. Hur lyder rubriken? Vad står det i artikeln?
10. I alla företag och organisationer berättas informella historier om tidigare händelser, hur man har tacklat kritiska situationer, om cheferna osv. Kan du återge några historier som berättas i din organisation.
11. Vilken typ av möten håller man här i organisationen?
12. Kan du beskriva ett typiskt händelseförlopp i följande situationer:
13. Om du skulle anställa en ny medarbetare och ge några tips och råd på hur han eller hon ska bete sig i verksamheten med kollegor, ledare etc, vad skulle de vara? Varför ska han/hon bete sig så?
14. Kan du försöka sätta ord på vilka odokumenterade strategier eller taktiker man måste lära sig för att få någonting gjort i den här organisationen?
15. Kan du berätta om organisationens sätt att belöna och straffa medarbetare - både de formella belöningsystemen och de informella.
16. Kan du berätta hur ny personal rekryteras i den här organisationen?



17. Vilka egenskaper betonas vid rekrytering av ny personal (kan också skilja mellan olika nivåer)?
18. Hur vill du beskriva ledningens engagemang i organisationen? Kan du ge några exempel på det?
19. Vem driver processfrågorna i företaget? Nu vs. I början? Hur hanteras dessa?
20. Hur vill du beskriva förhållandet mellan medarbetare och ledning i organisationen? (Konflikt/harmoni, förhållande till auktoritet, lyhördhet, statusskillnad osv.)
21. Kan du beskriva hur du jobbar?
22. Kan du beskriva förhållandet mellan de enskilda avdelningarna eller divisionerna i org. (Konflikter/harmoni, konkurrens/samarbete, mycket kontakt/lite kontakt, beroende/oberoende av varandra osv)?
23. Hur är umgängestonen mellan människor här i organisationen? Kan du ge några exempel?
24. Vilka värderingar anser du att ledningen lägger störst vikt vid i den här organisationen?
25. Vilka värderingar är starkast bland medarbetarna i organisationen?
26. Kan du nämna några oskrivna regler för ”seder och bruk” här i huset?
27. Vad har ni för syn på tiden i organisationen?
28. Skulle du beskriva er som dåtids-, nutids- eller framtidsorienterade? Varför?
29. Finns det grupper i organisationen som på något sätt ”sticker ut” – t.ex. vissa avdelningar eller yrkesgrupper osv.? På vilket sätt sticker de ut?