



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management  
Magisteruppsats

# Samverkan pågår – välkomna in!

*Samverkansproblem för chefer/ledare i nätverksorganisationer*



Handledare: Richard Ek  
Jan E. Persson

Författare: Jeanette Andersson  
Malin Soldelid  
Petra Werklund

# Sammanfattning

Titel:	Samverkan pågår – välkomna in! Samverkansproblem för chefer/ledare i nätverksorganisationer
Engelsk titel:	Collaboration in progress. The problems of collaborations for managers/directors in network organisations.
Nivå:	Magisteruppsats i företagsekonomi, juni 2005
Författare:	Jeanette Andersson Malin Soldelid Petra Werklund
Handledare:	Richard Ek Jan E. Persson
Problem:	I den globaliserade värld vi lever i är den generella uppfattningen att samverkan är ett konkurrensmedel för företag. Det råder dock brist på explicit teoretiskt förankrade studier som kritiskt analyserar samverkan och dessutom handlar mycket av dagens samverkansforskning om det intraorganisatoriska perspektivet. Detta ser vi som ett problem då företag i dagens samhälle arbetar alltmer i nätverk. Att företag bildar nätverksorganisationer kan nämligen leda till intressekonflikter då flera olika intressen ska sammanlänkas, vilket kan vara problematiskt för chefen/ledaren.
Syfte:	Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka vilka samverkansproblem chefer/ledare kan komma att konfronteras med i en nätverksorganisation.
Metod:	Syftet ska uppnås genom att empiriskt studera och analysera nätverksorganisationen Kristianstad Airports samverkan. Metoden vi använder oss av är en intervjubaserad kvalitativ fallstudie.
Resultat:	Det största problemet för en chef/ledare på Kristianstad Airport är att en av organisationerna är politiskt styrd. Detta innebär att beslutsvägarna blir långa och att de inte kan fastställa några gemensamma mål. Att Kristianstad Airports samverkan leds av en person med chefsegenskaper anses vara ett problem eftersom var och en organisationsrepresentant redan har sin egen chef. Liknande organisationsstruktur och kultur har i vår fallstudie även det blivit ett problem för chefer/ledare i samverkan.
Nyckelord:	Samverkan, ledarskap, interorganisatoriskt perspektiv, nätverksorganisation, resebranschen.

# Innehållsförteckning

<b>Kapitel 1. Inledning.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Bakgrund.....	2
1.3 Problemdiskussion.....	4
1.4 Uppsatsens syfte.....	5
1.5 Uppsatsens disposition.....	6
<b>Kapitel 2. Metod.....</b>	<b>7</b>
2.1 Metodval.....	7
2.2 Det empiriska underlaget.....	8
2.2.1 Val av fall.....	8
2.2.2 Intervjuerna.....	9
2.2.3 Reflektion kring empirin.....	10
2.3 Källkritik.....	12
<b>Kapitel 3. Ledarskap och samverkan ur ett teoretiskt perspektiv.....</b>	<b>13</b>
3.1 Sociala strukturer inom organisationer.....	13
3.1.1 Finns ”den bästa” organisationsformen?.....	14
3.1.2 Organisationskultur.....	16
3.2 Ledarskap.....	18
3.2.1 Individorienterat vs. resultatorienterat ledarskap.....	18
3.2.2 Roller i chef/ledarskapet.....	19
3.2.3 Leda, inte styra!.....	19
3.2.4 Offentligt och privat ledarskap.....	20
3.3 Samverkan för bättre service.....	21
3.3.1 Problem i samverkan.....	21
3.3.2 Två interorganisatoriska relationsmodeller.....	24
3.3.3 Gemensamma mål.....	25
3.3.4 Engagemang och motivation.....	26
3.3.5 Lika barn leka bäst?.....	26
<b>Kapitel 4. Kristianstad Airport.....</b>	<b>28</b>
4.1 Bakgrund Kristianstad Airport.....	28
4.2 Flygplatsens aktörer.....	28
4.2.1 Kristianstad Airport AB.....	28
4.2.2 Skyways AB.....	29
4.2.3 Nordic Aero.....	30
4.2.4 Luftfartsverket.....	30
4.2.5 Polisen.....	31
4.3 Analys av samverkansproblematiken i nätverksorganisationen.....	31
4.3.1 Politisk styrning.....	31
4.3.2 Gemensamma mål.....	33
4.3.3 Organisationernas strukturer.....	34
4.3.4 Organisationskultur.....	36

4.3.5 Samverkan.....	38
4.3.6 Ledarskap.....	41
<b>Kapitel 5. Avslutning.....</b>	<b>44</b>
5.1 Slutsatser.....	44
5.2 Slutdiskussion.....	45
<b>Litteratur- och källförteckning.....</b>	<b>50</b>
Bilaga 1: Intervjufrågor	
Bilaga 2: Intervjufrågor till VD: n	

# Kapitel 1. Inledning

---

## 1.1 Introduktion

Klockan är 09:00, måndag morgon. Följande personer är närvarande vid månadsmötet i Solstads kommun: Nätverksordföranden Nils, Restauratören Rune, Hotellchefen Hulda, Politikern Pål, Turistchefen Tilda och Citysamverkansrepresentanten Carl. Nätverkets ordförande Nils förklarar mötet öppnat. Efter dessa ord börjar han sitt vanliga mässande som ofta kan pågå i flera timmar om ingen stoppar honom. De andra deltagarna försvinner snabbt bort i andra tankar. Restauratören Rune fattar ingenting av ordförandens snack om marknadsföringsstrategier och budgetar. ”Varför kan de inte tala klarspråk”, undrar han frustrerat och börjar tänka på annat. Turistchefen Tilda börjar i sina tankar planera för den kommande turistsäsongen, ”hur många broschyrer måste vi trycka upp i år?” Politikern Pål tänker oroligt hur han ska få de andra deltagarna att förstå att det inte finns några pengar i budgeten i år att lägga på turismen. Plötsligt utropar Nätverksordförande Nils: - Ja, då var det bestämt! Kan vi gå vidare till nästa punkt nu? Övriga deltagare rycks tillbaka till verkligheten och tittar förvirrat på varandra. Vad har han nu bestämt, undrar de. Hotellchefen Hulda utbrister irriterat: - Men hallå där, ska inte vi andra få komma till tals? Politikern Pål i sin tur suckar uppgivet och säger: - Ja, det här kan vi inte besluta något om förrän jag har diskuterat med resterande kommunpolitiker. I samma veva som Politikern Pål säger detta tänker Nätverksordförande Nils, ”fan också att vi aldrig kan ta några slutgiltiga beslut på de här samverkansmötena, politikerna är specialister på att hämma våra idéer”. Citysamverkansrepresentanten Carl säger sedan: - Vi är alla här överens om att vi vill få hit fler besökare till staden men vad gör vi egentligen här, finns det något mål eller någon plan för hur vi ska gå tillväga? De andra börjar prata i mun på varandra och slänger ur sig sina egna organisationers mål. Kaos uppstår och än en gång har samverkansmötet blivit ett fiasko.

## 1.2 Bakgrund

Det beskrivna händelseförloppet är ett exempel på när samverkan mellan olika parter inte fungerar. Denna magisteruppsats handlar om vilka problem som kan uppstå i samverkan i nätverksorganisationer för chefer/ledare.

I alla branscher är företag beroende av andra företag och därför ökar behovet av samordning. Att samordningen ökar beror på att många organisationer i allt mindre omfattning är självförsörjande och för att de ska nå sina mål måste de samarbeta alltmer med andra organisationer, förmågan att skapa nätverk är då essentiellt.<sup>1</sup> Nätverken, det vill säga förbindelsen mellan företag, kan ses som en organisationsform som varken är företag eller marknad utan en slags ”mellanform”.<sup>2</sup> Företag kan på olika nivåer och i olika utsträckning samarbeta i nätverken och bildar ibland nätverksorganisationer. Nätverksorganisationen är en decentraliserad organisation som hålls ihop av olika relationer och kontakter, oftast utan att ha något egentligt centrum.<sup>3</sup> I nätverksorganisationen finns tillgångar som är fördelade på flera nätverkspartners, det finns alltså ingen enskild organisation i nätverket som tillverkar produkterna eller tjänsterna. Det är istället så att det är hela nätverksorganisationen som är producenten eller leverantören.<sup>4</sup>

I nätverk finns det både möjligheter och hinder för det enskilda företaget och grupper av företag.<sup>5</sup> Nätverkandet sker bland annat med konkurrenter, kunder, partners, leverantörer, myndigheter och fackföreningar.<sup>6</sup> Nätverk är inga slutna system utan kan sägas vara gränslösa.<sup>7</sup> Men kan inte ett nätverk också ha gränser och på så sätt vara exkluderande? Vissa sammanslutningar av nätverk är det bara en bestämd skara som har tillträde till. I nätverkets omgivning finns det många krafter som påverkar nätverkets verksamhet, därför är det viktigt att ta den generella miljön i beaktning. Stora förändringar i omgivningen, som till exempel

---

<sup>1</sup> Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., *Hur moderna organisationer fungerar* (Lund: Studentlitteratur, 1998).

<sup>2</sup> Hägg, I. & Johanson, J., red., *Företag i nätverk: ny syn på konkurrenskraft*. (Stockholm: SNS Förlag, 1982).

<sup>3</sup> Nationalencyklopedin Multimedia ver. 2.0 (1998). Malmö Bra böcker.

<sup>4</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv* (Lund: Studentlitteratur, 2000).

<sup>5</sup> Hägg, I. & Johanson, J., red., *Företag i nätverk: ny syn på konkurrenskraft*.

<sup>6</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.

<sup>7</sup> Hägg, I. & Johanson, J., red., *Företag i nätverk: ny syn på konkurrenskraft*.

katastrofer, nya lagar eller konjunktursvängningar påverkar samordningen, vilket kan leda till att det tillkommer och bortfaller kunder, leverantörer och konkurrenter.<sup>8</sup>

I takt med att organisationer har blivit alltmer komplexa och beroende av varandra, har också samarbete och samverkan kommit i centrum. Begreppen samarbete och samverkan kan tyckas ha liknande innebörd men det finns skillnader, samarbete är ett mer generellt begrepp medan samverkan definieras mer specifikt. Samarbete benämns som ett samlingsnamn för gemensamma aktiviteter och samverkan som ett gemensamt tillvägagångssätt för att uppnå ett visst mål.<sup>9</sup> Vi väljer i fortsättningen av denna uppsats att fokusera på samverkan.

I forskning kring samverkan kan man urskilja två grupper, en som betonar *intressegemenskap* mellan parterna och en som betonar *intressekonflikter*. Forskarna som framhåller det första har inriktat sig på kognitiva aspekter och de som framhåller det andra har inriktat sig på politiska aspekter. Ser man ur ett konsensusperspektiv betraktas samverkan som en kognitiv process. Forskning som har skett kring samverkan på ledningsnivå har i huvudsak varit inriktad på tekniska aspekter såsom hur ledningsgruppen har möjlighet att öka effektiviteten i ledningen. Forskarna har därför försökt analysera olika roller i grupper och dess konstellationer samt den enskilde medlemmens karaktärsdrag. Betoning på konsensus och kognitiva aspekter i samverkan är inte tillräcklig, då samverkan kan lösa somliga problem, men samtidigt skapa andra. Ökat beroende kan vara ett problem som uppstår. Ser man samverkan ur ett konfliktperspektiv framhålls olikheterna hos de olika samverkande parterna. Samverkan sker eftersom de andra parterna kan bidra med lösningar på problem som den enskilda parten inte kan lösa själv. Intressekonflikter kan uppstå eftersom det ofta finns motstridiga intressen och samverkan blir då en politisk process snarare än en kognitiv. Samverkan ställer alltså stora krav på konflikthantering och samverkande parter behöver inte alltid ha en intressegemenskap utan ens egna intressen kan vara starkare än de gemensamma. Dock kan samverkan vara en tillfällig lösning för olika parter. Slutligen kan det sägas att forskare som sett samverkan ur kognitiva aspekter har betraktat organisationer som stängda helheter, medan forskare som sett samverkan ur politiska aspekter betraktat organisationer som sammanslutningar av individer och grupper med särintressen.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet* (Arbetsinstitutionen Syd) (Lund: Sociologiska institutionen, 2003).

<sup>10</sup> Trädgårdh, B., *Samverkan och samexistens. Om relationer mellan operativa chefer*, avhandling för doktorsexamen vid Göteborgs Universitet (Göteborg: Grafikerna i Kungälv AB, 1997).

Samverkan kan ses ur ett *intraorganisatoriskt perspektiv* eller ur ett *interorganisatoriskt perspektiv*. Intraorganisatoriskt perspektiv handlar om den inre organisationens förutsättningar för samverkan, till exempel strukturella förutsättningar, intern styrning av samverkan samt aktörernas uppfattning om samverkan. Mycket av forskningen kring samverkan behandlar det intraorganisatoriska perspektivet, särskilt i fråga om ledarskap. Interorganisatoriskt perspektiv handlar om samverkan mellan olika organisationer, till exempel ledning av samverkan, målsättning, gemensamma aktiviteter, informationsutbyte och kommunikationsmönster.<sup>11</sup>

### **1.3 Problemdiskussion**

I den globaliserade värld vi lever i idag är den generella uppfattningen att samverkan är ett konkurrensmedel för företag på den globala marknaden. Enligt vissa forskare råder det dock brist på explicit teoretiskt förankrade studier som kritiskt analyserar samverkan och som kan ge oss ett mer generellt perspektiv.<sup>12</sup> Dessutom handlar mycket av dagens samverkansforskning om det intraorganisatoriska perspektivet. Detta ser vi som ett problem då företag i dagens samhälle arbetar alltmer i nätverk och därför borde det interorganisatoriska perspektivet gällande samverkan också vara betydelsefullt att studera.

Eftersom företag blir alltmer beroende av varandra då konkurrensen ökar och marginalerna minskar blir också samverkan något centralt för företag och dess ledarskap. Samverkan har dock kommit att bli något av ett modeord, ett universalmedel för framgång.<sup>13</sup> Att det blivit ett modeord tror vi beror på att samverkan många gånger sägs göra en tjänst/produkt mer attraktiv, billigare och enklare för kunden. Samverkan ska alltså göra servicen bättre för kunden utan att företaget ska behöva öka sin egen insats. Detta, samt att företag ofta talar om samverkan men sällan vet hur de ska gå tillväga ser vi som problem. Det är lätt hänt att samverkan bara blir ett ”spel för galleriet” och att företaget då lägger resurser på något som inte leder någon vart. Den ökade professionaliseringen i dagens företag tror vi också kan påverka samverkan, alla är specialister inom sitt område vilket kan göra att behovet av

---

<sup>11</sup>Löfström, M., Selander, M. & Damm, M., *Organisering av samverkan i Grästorps 5S och Kärre-Rödbo*, FE-rapport 2002-394, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Abstract tillgängligt: [www document] <http://www.hgu.se/item.aspx?id=5683> [2005-04-02].

<sup>12</sup>Danermark, B. & Kullberg, C., *Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform* (Lund: Studentlitteratur, 1999).

<sup>13</sup>Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet*.



samverkan ökar för att framställa en produkt/tjänst. Man behöver i allt större utsträckning varandras hjälp.

När det handlar om samverkan i nätverksorganisationer anser vi resebranschen vara speciellt intressant att undersöka. I denna bransch finns det nämligen ofta olika nätverkskonstellationer som arbetar tillsammans för att kunna visa en enad front utåt mot kunden. Dessutom anses samverkan vara central för service och turismsektorn eftersom denna är ett måste för de olika aktörerna för att servicen ska bli bra. Går något snett på till exempel turistorten kan detta drabba resenärens totala intryck av resan. Att resenären blir alltmer resvan och krävande gör också detta att kravet på samverkan ökar mellan olika aktörer i resebranschen. Förmågan att samverka kan alltså sägas vara en förutsättning för att servicemötet ska bli lyckat. Det blir också allt vanligare i resebranschen att samverka tillsammans med politiska aktörer. Destinationsutveckling är ett exempel på när både privata och politiska aktörer måste samverka över gränserna för att uppnå uppsatta mål. I samband med detta ser vi att det kan uppstå många konflikter för chefer/ledare i samverkan, detta på grund av att flera olika intressen ska sammanlänkas.

Med tanke på de resonemang som vi har fört ovan anser vi det vara intressant att belysa den samverkansproblematik som kan uppstå för chefer/ledare i nätverksorganisationer. Frågan vi vill besvara är följande:

*Vad är problematiskt i samverkan för chefer/ledare i nätverksorganisationer?*

## **1.4 Uppsatsens syfte**

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka vilka samverkansproblem chefer/ledare kan komma att konfronteras med i en nätverksorganisation. Syftet ska uppnås genom att empiriskt studera och analysera Kristianstad Airports samverkan mellan de olika organisationerna på flygplatsen.

## **1.5 Uppsatsens disposition**

I detta avsnitt avser vi att ge en överblick över uppsatsens fortsatta disposition för att underlätta för dig som läsare. Dessutom försöker vi på detta sätt klargöra de logiska kopplingarna mellan respektive kapitel.

**Kapitel 2. Metod:** Metodkapitlet innehåller tre delar: Metodval, det empiriska underlaget och källkritik. Metodvalet beskriver vilken metod vi använt oss av. Det empiriska underlaget innehåller val av fall, intervjuerna samt en reflektion kring empirin. Avslutningsvis tar vi upp vår källkritik.

**Kapitel 3. Ledarskap och samverkan ur ett teoretiskt perspektiv:** I detta kapitel redogörs för ett antal teoretiska resonemang avseende sociala strukturer i organisationer, ledarskap och samverkan.

**Kapitel 4. Kristianstad Airport:** I detta kapitel beskrivs först kortfattat vilka de olika organisationerna på Kristianstad Airport är för att sedan övergå i en analys av nätverksorganisationen. I analysen har vi valt att ta upp de största problemen inom samverkan som vi kan se i nätverksorganisationen ur ett ledarskapsperspektiv. Vi varvar i denna del teoretiska resonemang med empiri och egna reflektioner.

**Kapitel 5. Avslutning:** Avslutningsvis binder vi samman uppsatsen genom att precisera det mest intressanta som framkommit ur vår studie i förhållande till syfte och frågeställning. Dessutom gör vi mer övergripande tolkningar och drar mer långtgående slutsatser utifrån vår undersökning samt ger förslag på framtida forskning inom ämnet.

## Kapitel 2. Metod

---

*Kapitlet börjar med att vi beskriver vilken metod vi har valt. Därefter redogör vi för det empiriska underlaget i form av val av fall och urval av intervjuer. Sedan reflekterar vi kring empirin för att avslutningsvis granska våra källor kritiskt.*

### 2.1 Metodval

Då samverkan i nätverksorganisationer är relativt outforskat har vi fått använda oss av befintlig forskning inom både intraorganisatoriska och interorganisatoriska samverkansteorier och modeller. För att kunna fördjupa oss ytterligare i ämnet har vi valt att göra en intervjubaserad kvalitativ fallstudie på Kristianstad Airport, detta eftersom vi anser att den empiri vi behöver bäst erhålls genom en kvalitativ studie. Genom att utgå från den kvalitativa forskningsprocessen har vi förhoppningsvis fått en mer nyanserad bild av verkligheten än vad den kvantitativa skulle ha gett oss. Det kvalitativa perspektivet sägs nämligen kännetecknas av flexibilitet och dynamik och ger därmed utrymme för större variation. Kvantitativa ansatser sägs inte ge en så bra beskrivning av en situation som kvalitativa, eftersom de inte går in på djupet i ett fall eller fenomen utan behandlar det mer ytligt.<sup>14</sup>

Åsikterna går isär gällande vilken strategi som är bäst lämpad för att få grepp om verkligheten. Det finns i grunden två strategier, *deduktiv* och *induktiv*. Den deduktiva kan sägas gå ”från teori till empiri”, medan den induktiva datainsamlingen går motsatt väg, ”från empiri till teori”. Båda metoderna har kritiserats. Den deduktiva leder till att forskaren endast söker information som han/hon finner relevant, medan den induktiva kritiserats för att det aldrig går att ha ett helt öppet sinne i forskningsprocessen. På grund av kritiken mot de båda metoderna talar man idag om mer eller mindre *öppna* ansatser till datainsamling. Det handlar således om hur forskaren medvetet sätter gränser innan undersökningen inleds för hur mycket han/hon ska styras av tidigare data.<sup>15</sup> Det sägs att ”kvalitativa metoder är mer öppna för ny information, för det överraskande som inte var förväntat.”<sup>16</sup> I vår kvalitativa studie har vi haft en relativt öppen ansats då det skett en växelverkan mellan empiri och teori. Efterhand som vi

---

<sup>14</sup> Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (Lund: Studentlitteratur, 2002).

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Ibid., 43.

gjort intervjuerna har vi letat efter teorier som stött de olika hypoteser som kommit fram i samband med dessa. Denna växelverkan har i sin tur betytt att vår frågeställning under datainsamlingens gång har ändrats, preciserats och finslipats. Detta har varit möjligt då den kvalitativa ansatsen sägs innehålla ett stort mått av flexibilitet.<sup>17</sup>

Meningen är att vi genom den kvalitativa fallstudien ska kunna skapa oss en bild av hur nätverksorganisationen Kristianstad Airport samverkar. Kvalitativa fallstudier lämpar sig här väl eftersom vi genom att undersöka ett särskilt fall kan hitta saker som vi inte hade klart för oss i förväg. På så sätt kan vi föra ett vidare resonemang och därmed dra paralleller till problem som kan uppstå i andra nätverksorganisationer. Trots fördelarna med den kvalitativa forskningsprocessen är vi medvetna om dess nackdelar och vi har givetvis försökt att ta hänsyn till dessa i vår analys. Nackdelarna är bland annat att den är väldigt resurskrävande och har generaliseringsproblem. En annan nackdel är att det ibland är lätt att bli påverkad av det man studerar, man kan aldrig gå in i en studie med ett helt öppet sinne. Vi är också medvetna om att vi i vår studie endast fått en bild av hur det fungerade under fyra dagar i nätverksorganisationen. Det ideala hade varit att besöka flygplatsen vid ett flertal tillfällen under en längre period.<sup>18</sup>

## **2.2 Det empiriska underlaget**

Syftet med vår intervjubaserade kvalitativa fallstudie är att den ska vara förklarande och undersökande, en så kallad explorativ undersökning. Genom att använda kvalitativa intervjuer som metod vill vi försöka förklara och förstå olika företeelser i nätverksorganisationen som inte låter sig undersökas lika lätt med annan vald metodik. Genom att intervjua försökspersonen i sin naturliga kontext har vi försökt ta reda på hur personen ifråga uppfattar sin verklighet. Det är just denna metod som tilltalar och passar det kvalitativa perspektivet.<sup>19</sup>

### **2.2.1 Val av fall**

Vi har valt att studera Kristianstad Airport då vi anser att flygplatsen är ett representativt exempel på en nätverksorganisation som innehåller aktörer med olika professioner samt att flygplatsen är karakteristisk för resebranschen. Därför tror vi att det genom vår fallstudie går

---

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Backman, J., *Rapporter och uppsatser* (Lund: Studentlitteratur, 1998).

att dra paralleller till andra nätverksorganisationer. En annan anledning till att vi valt att göra en studie på Kristianstad Airport beror på att det både finns privata och offentliga aktörer i nätverksorganisationen. Detta har vi funnit intressant eftersom denna typ av samverkan blir allt vanligare i dagens samhälle. Att flygplatsen har en begränsad geografisk yta och en lättbegriplig organisation och verksamhet är även det en anledning till varför vi valde just denna nätverksorganisation.

### 2.2.2 Intervjuerna

Vi har genomfört kvalitativa djupintervjuer med nyckelpersoner i ledande ställning i de olika organisationerna på Kristianstad Airport. Vi har alltså intervjuat respektive organisations platschef samt avdelningscheferna på Kristianstad Airport AB, som är den organisation som driver flygplatsen. Detta var inga slumpmässiga val av informanter eftersom vi ville undersöka nätverksorganisationen ur ett ledarskapsperspektiv, urvalet var alltså ändamålsorienterat.<sup>20</sup> Informanterna blev informerade om att de var anonyma under intervjun, detta för att många av de frågor vi ställde kunde uppfattas som känsliga samt att risken fanns att våra informanter inte skulle våga vara ärliga om de inte fått vara anonyma. Samma frågor användes i alla intervjuer utom en då vi hade en del andra frågeställningar till VD: n (se bilaga 1 och 2). Anledningen till detta är att frågorna rörande ledarskap som vi ställt till de övriga informanterna gällde vad de anser om VD: ns chef/ledarskap i nätverksorganisationen. VD: ns frågor handlade mer om hur han anser att samverkan fungerar på flygplatsen. Intervjuerna genomfördes under fyra dagar med sammanlagt tio personer och vi var tre personer som intervjuade. En förde anteckningar medan de andra två turades om att ställa frågor. Anledningen till att vi valde denna strategi beror på att intervjun sägs flyta på bättre om man endast är två som intervjuar och dessutom kan man på så sätt komplettera varandra. Därutöver är det lättare att hålla en naturlig samtals- och ögonkontakt med den intervjuade än om alla sitter och antecknar.<sup>21</sup> Under varje intervjutillfälle fick informanterna själva avgöra om de ville bli inspelade, åtta av tio valde att bli det. Genom att spela in intervjuerna kan vi återge ordagrant vad som sagts och därmed även ha ordagranna citat i texten vilket sägs ge en rapport extra tyngd.<sup>22</sup> Vi har valt att inte transkribera de inspelade intervjuerna, detta på grund

---

<sup>20</sup> Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.*

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Backman, J., *Rapporter och uppsatser.*

av att utförliga anteckningar togs. För att öka tillförlitligheten i vår uppsats finns band och anteckningar att tillgå.

Vi har haft öppet förstrukturerade intervjufrågor (se bilaga 1 och 2) vilket inneburit att vi avvikit en del från den kvalitativa metodens ideal. Dock kan det poängteras att en ansats utan någon typ av strukturering kan leda till att data som samlas in blir så komplex att den blir svår att analysera. Dessutom behöver en förstrukturering inte betyda att datainsamlingen blir sluten, istället sätts enskilda aspekter i intervjusituationen i fokus och det finns fortfarande en möjlighet till en hög grad av öppenhet.<sup>23</sup> Då våra intervjuer även varit reflexiva har detta inneburit att vi med hjälp av tolkningar och reflexioner av intervjuerna inte bara sett en återberättad historia som sann utan även kunnat tyda en bakomliggande dold skildring av samma berättelse. Med detta menas att vi glidit mellan de berättelser som de intervjuade gett oss, våra egna tolkningar av intervjuerna och reflexioner över maktaspekter, språkbruk samt teoretiska antagande. I analysarbetet har vi senare försökt att förklara och tolka de intervjuades svar.<sup>24</sup>

### 2.2.3 Reflektion kring empirin

Som vi nämnt tidigare ägde intervjuerna rum på Kristianstad Airport. Intervjupersonen fick själv avgöra vart på flygplatsen intervjun skulle ske. Mycket av den forskning som finns rörande intervjuteknik visar på att miljön där intervjun äger rum påverkar innehållet, i de flesta fall satt vi i ett konferensrum vilket var en neutral miljö med få störande moment. Dock är vi medvetna om att det inte finns några neutrala miljöer eftersom alla miljöer påverkar intervjun i en eller annan form.<sup>25</sup> Vid de andra intervjutillfällena ägde intervjuerna rum på respektive informants kontor eller som vid två av intervjuerna på VD: ns kontor. De informanter som blev intervjuade på sina egna kontor anser vi har uppvisat en större trygghet i sina svar än de vars intervjuer genomfördes på VD: ns kontor. Anledningen till att de på VD: ns kontor tycks ha uppvisat mindre trygghet i sina svar kan vara på grund av att denna miljö kan uppfattas som främmande och hämmande.

---

<sup>23</sup> Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.*

<sup>24</sup> Thomsson, H., *Reflexiva intervjuer* (Lund: Studentlitteratur, 2002).

<sup>25</sup> Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.*

Något annat som kan ha påverkat våra intervjuer är att informanterna inte känner oss och därför utelämnar viss information. Detta kan även ha lett till att svaren blev mer positiva eller negativa än menat.<sup>26</sup> Dock försökte vi som intervjuare hantera situationen genom att försöka få de intervjuade att känna sig så bekväma som möjligt. Genom att sätta fokus på den intervjuade och börja med lite lättsammare frågor om personen försökte vi skapa ett förtroende. Vi märkte att personerna blev mer öppna och avslappnade.<sup>27</sup> Detta tror vi har varit en fördel i vår studie, då vi kanske på så sätt fått reda på mer än om vi hanterat situationen annorlunda.

Som vi nämnt tidigare är även alla intervjuer kontextberoende, de görs i en specifik social situation. Därför måste man även ta i beaktning att de intervjuade kan ha känt sig uppmärksammade både ur en positiv och ur en negativ aspekt. Eventuellt kan de ha känt sig både glada och rädda för uppmärksamheten vilket kan ha lett till att de var angelägna om att ge de ”rätta” svaren. Dessutom måste man tänka på att då man intervjuar personer på chefsnivå kan dessa inte alltid ses som sanningssägare utan som politiskt medvetna aktörer. Detta beror på att de måste ge sken av att vara pålitliga och agerar som representant för sitt företag och kanske därför anpassar sina svar utifrån denna situation.<sup>28</sup> Då vi från början av studien har varit medvetna om kontextproblematiken vid intervjuer, tror vi inte att detta har påverkat vår analys nämnvärt.

Vi försökte i intervjusituationerna att ha ett öppet sinne såsom den kvalitativa metoden förespråkar. Vi är dock medvetna om att våra personliga värderingar har påverkat våra intervjuer eftersom det inte går att vara totalt fri från fördomar.<sup>29</sup> Vi är också medvetna om att de flesta människor tycker att det är obehagligt att bli inspelade och detta kan ha påverkat resultatet av intervjuerna. Den intervjuade kan ha känt större krav på sig att formulera sig väl eftersom vi som intervjuare kan gå tillbaka till det inspelade materialet.<sup>30</sup> Detta är något som vi haft i åtanke då vi anser att detta kan ha färgat svaren vi fått och därför är något som vi också har fått ta i beaktning i denna studie.

---

<sup>26</sup> Thomsson, H., *Reflexiva intervjuer*.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Alvesson, M. & Deetz, S., *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* (Lund: Studentlitteratur, 2000).

<sup>29</sup> Jacobsen, D. I., *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*.

<sup>30</sup> Thomsson, H., *Reflexiva intervjuer*.

### **2.3 Källkritik**

Teorin för både intraorganisatoriska och interorganisatoriska perspektiv sammanflätas i de flesta fall och därför har vi använt oss av teorier från båda perspektiven för att uppnå vårt syfte. Då det finns lite forskning kring samverkan i interorganisatoriska relationer har vi fått förlita oss mycket till sociologiprofessor Berth Danermarks forskning kring samverkan. Detta har dessutom lett till att vi har fått använda oss av litteratur som kanske inte har så mycket akademisk anknytning. Istället har vi använt oss mycket av böcker som skrivits av bland annat organisationskonsulter. Detta anser vi kan vara en nackdel i vår uppsats då vi ibland hamnar i en rådgivande roll. Dessutom är viss litteratur vi använt oss av något inaktuell, något som vi dock haft i åtanke då vi varit medvetna om att förändringar kan ha skett inom forskningen sedan litteraturen skrevs.

Man kan säga att vi haft ett ”flerperspektivistiskt” synsätt i vår datainsamling eftersom vi har försökt kombinera olika litteraturfält såsom organisationsstruktur, ledarskap och samverkan till vårt valda forskningsområde. Detta har vi gjort för att vi ska kunna sätta in samverkansproblematiken för chefer/ledare i ett större teoretiskt sammanhang. Vi har försökt hålla oss kritiska till den valda teorin genom att ifrågasätta och analysera det vi läst.



## Kapitel 3. Ledarskap och samverkan ur ett teoretiskt perspektiv

---

*I detta kapitel kommer vi att presentera olika teoretiska perspektiv på ledarskap och samverkan för att på detta sätt skapa olika infallsvinklar till vårt valda ämne. Vi börjar med att introducera dig som läsare i hur sociala strukturer i organisationer är uppbyggda och hur dessa kan påverka samverkan i nätverksorganisationer. Därefter behandlar vi ledarskapets olika aspekter och avslutningsvis fokuserar vi på samverkan och dess problematik.*

### **3.1 Sociala strukturer inom organisationer**

”Struktur handlar om relationer mellan delar av en organiserad helhet, och som sådant kan strukturbegreppet tillämpas på nästan vad som helst.”<sup>31</sup> I den tidiga organisationsteorins historia, ansågs relationerna inom organisationer som statiska och rutiniserade, förändringar i organisationsstrukturen skedde endast om ledningen gav order om detta. Nyare teorier, som handlade om öppna system, införde idéer om organisk tillväxt och utveckling som i sin tur genererade evolutionära modeller om sociala organisationsstrukturer. I de allra senaste teorierna talas det om nya organisationsformer såsom nätverksstrukturer och virtuella organisationer.<sup>32</sup> Trots dessa senare teorier kan man ifrågasätta om det inte alltid finns någon typ av statiska och rutiniserade förhållanden inbyggda i alla organisationer.

”Ett av de universella dragen i organisationer är att det finns en arbets- och auktoritetsfördelning.”<sup>33</sup> Dessa handlar om hur arbetet fördelas mellan de personer som arbetar i organisationen och hur detta arbete sedan koordineras. Det uppstår således en struktur i organisationen när arbetsfördelning och koordineringsmakt fördelats.<sup>34</sup> Nästan alla organisationer kännetecknas av en uppdelning på avdelningar med specificerade uppgifter, till exempel har en försäljningsavdelning sina specifika ansvarsområden och inköpsavdelningen sina. Inom organisationsteorin kallas detta för *differentiering* av verksamheten. På grund av denna differentiering blir det allt svårare för de anställda att både utföra sina egna primära

---

<sup>31</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, 186.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Abrahamsson, B. & Aarum Andersson, J., *Organisation – att beskriva och förstå organisationer* (Malmö: Liber-Hermods AB, 1998), 56.

<sup>34</sup> Ibid.

aktiviteter på sin avdelning och samordna dessa med de andra avdelningarnas aktiviteter. Denna differentiering kan leda till en professionalisering bland de anställda, vilket i sin tur kan få som följd att de endast känner till sitt område. Detta kan innebära att kommunikationen försvåras, man talar olika språk och har olika tänk. Handelsprofessorn Mary Jo Hatch menar därför att det skapas ett behov av *integrering*. Ett vanligt sätt att hantera integreringsfrågan är att organisationen skapar en ledningsgrupp. Samtidigt innebär dock denna ledningsgrupp ytterligare en differentiering i organisationens verksamhet, då det blir ytterligare en enhet att samspela med. Sker integreringsarbetet i ledningsgruppen på ett konstruktivt sätt motverkas kaos och ett gemensamt mål blir lättare att sträva mot.<sup>35</sup>

### 3.1.1 Finns ”den bästa” organisationsformen?

Intresset för att finna ”den bästa” organisationsformen var stort i slutet av 1950-talet och i början av 1960-talet och gjordes genom mätningar av olika aspekter i organisationens sociala struktur. Man trodde att man på så sätt skulle kunna komma fram till en formel som garanterade framgång.<sup>36</sup> Idag menar managementforskaren och konsulten Peter F. Drucker att det inte finns någon ”bästa” organisationsform, det finns endast organisationer som var och en har sina speciella starka och svaga sidor och speciella tillämpningar. Organisationsformen ska ses som ett verktyg för att göra medarbetarna produktiva när de arbetar tillsammans och därför passar en viss organisationsform för bestämda uppgifter, under bestämda villkor och under en bestämd tid.<sup>37</sup> Norman Jackson och Pippa Carter, forskare inom organisatoriskt beteende, lägger fram ett liknande resonemang och säger att den typ av struktur en organisation uppvisar beror på syftet för vilket organisationen är skapad.<sup>38</sup> Det finns alltså olika teorier om varför en organisation får en viss struktur. Organisationsteoretikerna Bengt Abrahamsson och Jon Aarum Andersen argumenterar för att strukturen väljs av ledningen men att valet styrs av inre och yttre faktorer, såsom strategi, teknologi, omgivning och storlek.<sup>39</sup> Jackson och Carter menar i sin tur att oavsett vilken struktur man väljer kommer det alltid att finnas för- och nackdelar, som i sin tur medför möjligheter och begränsningar. Till exempel kan en byråkratisk struktur vara svår att ändra och en demokratisk struktur vara ineffektiv.<sup>40</sup>

---

<sup>35</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.

<sup>36</sup> Ibid.

<sup>37</sup> Drucker, P. F., *Peter F. Drucker om management på 2000-talet* (Göteborg: ISL Förlag AB, 2000).

<sup>38</sup> Jackson, N. & Carter, P., *Organisationsbeteende i nytt perspektiv* (Malmö: Liber Ekonomi, 2002).

<sup>39</sup> Abrahamsson, B. & Aarum Andersson, J., *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*.

<sup>40</sup> Jackson, N. & Carter, P., *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*.

Social struktur har genom tiderna mätts med hjälp av flera olika variabler och än idag finns det tre variabler som är intressanta när det handlar om att försöka förstå hur en organisation är uppbyggd: *komplexitet*, *centralisering* och *formalisering*.<sup>41</sup> Dessa variabler används också för att förtydliga strukturbegreppet.<sup>42</sup> Strukturell komplexitet handlar om både horisontell och vertikal differentiering. Om man räknar antalet enheter och avdelningar som finns i organisationen får man fram den horisontella differentieringen, ser man på antal nivåer som finns från den högsta till den lägsta positionen som finns i organisationen får man den vertikala. Ju större en organisation är desto mer komplex blir den, i generell bemärkelse, och kommunikationen blir här allt viktigare. Centralisering handlar om auktoritetsfördelning, det vill säga på vilken nivå som besluten fattas i organisationen. Det kan vara svårt att mäta centraliseringsgraden i en organisation eftersom en del beslut kan vara decentraliserade till exempel när det handlar om arbetsrelaterade beslut och centraliserad när det till exempel handlar om strategiska beslut. Kommunikationen, engagemanget och arbetstillfredsställelsen sägs vara högre i decentraliserade organisationer, men samtidigt blir samordning och kontroll svårare att uppnå.<sup>43</sup> Ju mer decentraliserad en organisation är desto mer koordinering kräver den alltså.<sup>44</sup> I centraliserade organisationer är ofta prestationskvaliteten sämre, men man reagerar snabbare på ledningens order. Formalisering beskriver i hur stor grad arbetet i organisationen är standardiserat. Formalisering betyder styrning genom regler, rutiner och procedurer. Undersökningar visar på att innovationer liksom kommunikationen motverkas i formaliserade organisationer.<sup>45</sup>

Hur en organisations struktur ser ut kan användas för att förstå hur ledningen tänker i fråga om intern differentiering och integrering av organisationen. Genom att försöka tolka logiken i en organisation i termer av strukturell utformning kan detta leda till att skapa en förståelse för konflikter och missförstånd som finns i de flesta komplexa organisationer. I ett nätverk måste chefer och personal i en organisation kommunicera med andra organisationer i nätverket som kan ha en annan struktur än den egna. Genom att betrakta de olika enheternas strukturer i termer av olika slags logik kan detta medföra att det kan skapas en bättre förståelse för

---

<sup>41</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.

<sup>42</sup> Abrahamsson, B. & Aarum Andersson, J., *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*.

<sup>43</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.

<sup>44</sup> Abrahamsson, B. & Aarum Andersson, J., *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*.

<sup>45</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.

differentiering och dess behov av integrering.<sup>46</sup> Men frågan är om samverkan uppstår vid integrering? Bara för att det finns en integrering i nätverket behöver inte detta betyda att det verkligen finns en samverkan. Kanske är det därför som det kan anses vara viktigt för en chef/ledare att förstå olika strukturers logik om han/hon ska kunna göra någonting åt integreringsproblemen.<sup>47</sup>

### 3.1.2 Organisationskultur

Den sociala strukturen påverkar också organisationens kultur. Fiona Wilson, managementprofessor, använder sig av kulturforskaren Geert Hofstedes definition på organisationskultur, ”den kollektiva programmering av medvetandet som skiljer medlemmarna i en organisation från en annan”.<sup>48</sup> Ytterligare menar professorn och konsulten i service management, Richard Normann, att kultur är övertygelser, normer och värderingar som är underlaget för samarbetsinriktat beteende.<sup>49</sup> Man kan dock ställa sig frågande till detta, kan inte kulturen också skapa underlag för konflikter i organisationer?

Normer och uppfattningar om arbete och samarbete formas då människor arbetar under en längre tid tillsammans för att lösa uppgifter och nå bestämda mål.<sup>50</sup> Organisationskulturen sägs födas ur två källor, den allmänna omgivningen, alltså samhället i stort, samt ledarskapet.<sup>51</sup> Men kan man verkligen göra en så enkel uppdelning? Blir inte chefen/ledaren också påverkad av omgivningen då ledarskapet är en del av samhället och tvärtom? Formandet av kulturen i en organisation sägs vara en ledares viktigaste uppgift då chefen/ledaren ska socialisera sina medarbetare. Han/hon ska inte bara lära sina medarbetare utföra sina arbetsuppgifter korrekt, utan även lära dem vilka kulturella normer och värderingar som gäller i organisationen.<sup>52</sup> En chef/ledare påverkar sin organisationskultur genom olika kanaler. Bland annat är det det som ledningen riktar sin uppmärksamhet mot, mäter och kontrollerar som också visar vad som är viktigt för resten av företaget. Hur ledaren betar sig visar också hur medarbetarna ska bete sig.<sup>53</sup> Men räcker det verkligen med att chefen/ledaren

---

<sup>46</sup> Hatch, M. J., *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Wilson, F., *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion* (Malmö: Liber AB, 1999), 107.

<sup>49</sup> Normann, R., *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen* (Malmö: Liber AB, 2000).

<sup>50</sup> Abrahamsson, B. & Aarum Andersson, J., *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*

<sup>51</sup> Normann, R., *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*.

<sup>52</sup> Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R., *Introduktion till organisationsteori* (Lund: Studentlitteratur, 1998).

<sup>53</sup> Bang, H., *Organisationskultur* (Lund: Studentlitteratur, 1999).

beter sig på ett visst sätt för att överföra sina värderingar och normer till medarbetarna eller är organisationskultur något som måste diskuteras öppet, och slutligen skrivs ner i ett handlingsdokument? Dessutom kan man fråga sig om att det verkligen går att forma, socialisera och lära sina medarbetare att agera på ett speciellt sätt. Det är knappast troligt att medlemmarna i en organisation ändrar sina normer och värderingar bara för att en grupp människor säger detta till dem. Henning Bang, psykologiforskare, menar i detta sammanhang att det finns vissa tekniker för att skapa en starkare kultur. Man kan skapa en starkare kultur genom att påverka den interna rekryteringen, medvetet prägla in viktiga värderingar och normer hos medlemmarna via interna veckoblad, rekrytera selektivt, ha mekanismer som binder medlemmarna till organisationen samt använda sig av ritualer och ceremonier.<sup>54</sup> Frågan är om man verkligen behöver dessa tekniker för att forma kulturen bland de anställda, sker inte detta naturligt? Som nyanställd vill man väl inte vara annorlunda?

Varje organisation har sin egen särpräglade kultur. Sker det förändringar i kulturen är detta ofta resultatet av medvetna val, dock är denna förändringsprocess långsam och tidskrävande för organisationen. En organisation behöver inte bara innehålla en kultur utan består oftast av flera subkulturer. Subkulturer tycks främst uppstå i organisationer med många problem och förväntningar<sup>55</sup> och dessa kan börja konkurrera med varandra eftersom de olika grupperna i organisationen vill tvinga på andra sina specifika kulturer.<sup>56</sup> Konflikter som uppstår bland organisationskulturer beror oftast inte på att medlemmarna i respektive kultur har olika personlighet utan att de är indoktrinerade i sin kultur vilket gör att de har ett visst tankesätt. För att kunna motarbeta dessa konflikter måste deltagarna vara medvetna om varandras kulturer.<sup>57</sup> Problematiken med detta kan dock vara att medlemmarna inte ser självklara beteende som en del av sin kultur och därför tar kanske inte medlemmarna upp detta till diskussion när konflikt uppstår. Dock menar Bang att dessa konflikter kan övervinnas om de båda grupperna har gemensamma mål att sträva mot.<sup>58</sup> Samtidigt kan man ifrågasätta ifall gemensamma mål är kuren för att lösa konflikter då konflikter antagligen kommer att uppstå oavsett om det finns gemensamma mål eller inte.

---

<sup>54</sup> Ibid.

<sup>55</sup> Abrahamsson, B. & Aarum Andersson, J., *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*.

<sup>56</sup> Wilson, F., *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*.

<sup>57</sup> Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R., *Introduktion till organisationsteori*.

<sup>58</sup> Bang, H., *Organisationskultur*.

Organisationskulturen har interna funktioner som visar sig på olika sätt. En viktig uppgift som kulturen har är att förse medlemmarna med ett gemensamt språk och beteende så att de ska kunna förstå varandra.<sup>59</sup> ”Det är detta som först och främst gör det så svårt att etablera samverkan mellan olika yrkeskategorier.”<sup>60</sup> En annan viktig uppgift som kulturen har är att den bidrar till att bestämma vilka som tillhör kulturen och vilka som står utanför.<sup>61</sup>

## **3.2 Ledarskap**

Inom företagsekonomi har chefskap och ledarskap länge varit ett centralt forskningsområde. Fram till 1950-talet dominerade ett mer normativt synsätt där man formulerade modeller och teorier för hur ledning och styrning borde bedrivas. Numera försöker man avmystifiera chefskapet och ledarskapet genom att definiera innebörden i begreppen och skilja dem åt.<sup>62</sup> Begreppen chef och ledare används ofta synonymt men har vissa skillnader. Chefen är ”uppifrånutnämnd”, formell och har ett definierat ansvar. Ledaren däremot är ”nerifrånbestämmd”, informell och har osynliga kontakter.<sup>63</sup> I följande avsnitt kommer vi att använda chef och ledare synonymt för att sedan i kapitel 4 skilja dem åt.

### **3.2.1 Individorienterat vs. resultatorienterat ledarskap**

Undersökningar har visat att de chefer/ledare som är engagerade i de mänskliga aspekterna såsom medarbetares problem och som lägger stor vikt vid att få de anställda att fungera socialt, även är de som har de mest effektiva och välfungerande arbetsgrupperna. Denna typ av ledarskap kallas *individorienterat*. Vidare har samma undersökningar visat att avdelningar med låg effektivitet och dålig samverkan oftast kännetecknas av ett ledarskap som är resultatorienterat.<sup>64</sup> Samtidigt refererar Normann till Drucker som säger att chefer/ledare borde sätta ekonomin i det främsta rummet, detta för att det är genom denna som de kan legitimera sin egen existens och makt.<sup>65</sup> Men gäller detta verkligen alla organisationer, både vinstdrivande och icke vinstdrivande?

---

<sup>59</sup> Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R., *Introduktion till organisationsteori och Bang, H., Organisationskultur.*

<sup>60</sup> Ibid., 79.

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Trädgårdh, B., *Samverkan och samexistens. Om relationer mellan operativa chefer.*

<sup>63</sup> Ahlthorp, B., ”Ledarskapsstilar”, Lunds Universitet, Campus Helsingborg 2005-02-23.

<sup>64</sup> Jacobson, D. I. & Thorsvik, J., *Hur moderna organisationer fungerar.*

<sup>65</sup> Normann, R., *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen.*

### 3.2.2 Roller i chef/ledarskapet

Chef/ledarskapet är en mångfasetterad yrkesroll som innebär att chefen/ledaren har flera olika skepnader. Henry Mintzberg, managementprofessor, har funnit ett antal generella roller i chefs/ledararbetet:

- Interpersonella rollen (nätverka, representera och leda)
- Informationsrollen (samla, förmedla och propagera information)
- Beslutsrollen (lösa problem, ta initiativ, förhandla och förmedla resurser)

Rollerna skall ses som en helhet som chefen/ledaren besitter mer eller mindre av beroende på arbetets karaktär. Vidare menar Mintzberg att friheten chefer/ledare har beror i första hand på vilken funktionstillhörighet han/hon har, i andra hand på var i hierarkin han/hon befinner sig och i tredje hand vilken typ av struktur och kultur organisationen har. Dessutom har flera studier påvisat att chefer/ledare fokuserar på olika roller beroende på vilka intressen och fallenheterna han/hon har. Slutsatsen blir då att chefs/ledares möjlighet att agera självständigt hänger samman med strukturella faktorer.<sup>66</sup>

Organisationskonsulten och doktoranden i psykologi Birgitta Ahlthorp har också gjort en uppdelning av chefs/ledarroller, dessa är följande:

- Visionären (skapar visioner och stakar ut mål)
- Teambyggaren (samlar inåt)
- Nätverkaren (företräder utåt)

Ett gott ledarskap påstår Ahlthorp innefattar alla tre bitarna.<sup>67</sup> Frågan är hur man som chef/ledare ska skapa en balans mellan dessa olika roller och om detta verkligen är möjligt?

### 3.2.3 Leda, inte styra!

En viktig egenskap hos dagens chefer/ledare är att inte ”peka med hela handen”. Idag styr man inte människor på samma sätt som förut, istället leder man dem.<sup>68</sup> Det är som Jack

---

<sup>66</sup> Trädgårdh, B., *Samverkan och samexistens. Om relationer mellan operativa chefer.*

<sup>67</sup> Ahlthorp, B., *Rollmedvetet ledarskap. Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan* (Malmö: Liber AB, 1998).

Welch, VD för General Electrics, uttrycker det, att leda mindre är att leda bättre.<sup>69</sup> Men frågan är om inte leda är samma sak som att styra fast med andra medel?

Studier visar att chefer/ledare tillbringar nästan all sin tid tillsammans med andra människor i försök att hitta orsak till problem, förstå vad som händer och försöka övertala andra att samverka. Betydligt mindre tid lägger de på att försöka komma fram till lösningar på problemen eller störningarna.<sup>70</sup> En chef/ledare bör inte vara rädd för förändringar och han/hon bör förmedla ut detta till sina medarbetare så att även de blir positiva till förändringar. I en tid av snabba strukturella förändringar är det de organisationer som leder förändringar de enda som överlever.<sup>71</sup> Men måste verkligen företag leda förändringar för att överleva och är ständiga förändringar något att sträva efter i samverkan? Är det kanske så att en chef/ledare bör våga säga nej till förändringar för att skapa bättre förhållande för samverkan? Idag kännetecknas ofta moderna företag av platta organisationer med stora nätverk där fokus ligger på medarbetarna. De företag som inte hängt med i denna utveckling lever kvar i den gamla hierarkiska organisationen där styrkan ligger i stabiliteten. I denna typ av organisation kommer informationen uppifrån och ner och medarbetarna är inget man lägger någon större vikt vid.<sup>72</sup>

### 3.2.4 Offentligt och privat ledarskap

Den största skillnaden mellan att föra ett offentligt och ett privat ledarskap är de regler som verksamheten måste följa. En chef/ledare i en offentligt styrd organisation kännetecknas oftast av att vara en regeltillämpare och kontrollant. När det gäller mål är ledningen i en privat organisation mer eller mindre eniga om sina mål för verksamheten, syftet är att tjäna pengar. I en politiskt styrd organisation finns ofta mycket mer målkonflikter och skilda åsikter gällande hur organisationen ska drivas.<sup>73</sup> Man kan dock ifrågasätta detta resonemang, för hur många målkonflikter som uppkommer beror kanske inte bara på om det är en offentlig eller privat verksamhet utan kanske också på hur komplex den är. För chefen/ledaren i en politiskt styrd verksamhet finns det många skilda aktörer att ta hänsyn till vilket också tycks leda till att mål

---

<sup>68</sup> Drucker, P. F., *Peter F. Drucker om management på 2000-talet*.

<sup>69</sup> Slater, R., *29 Leadership Secrets from Jack Welch* (United Kingdom: McGraw-Hill, 2002).

<sup>70</sup> Normann, R., *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*.

<sup>71</sup> Drucker, P. F., *Peter F. Drucker om management på 2000-talet*.

<sup>72</sup> Eijvergård, L., *Ledarskap i samarbete* (Södertälje: IPC Management AB, 1997).

<sup>73</sup> Hagström, B., *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap* (Lund: Studentlitteratur, 1990).



blir svåra att fastställa. Beslutsprocesserna kännetecknas i många fall av att vara långa.<sup>74</sup> Men kanske ser vi här en förändring i dagens samhälle, där politiker vill hänga med i det snabba tempot vilket resulterar i att beslutsprocesserna kanske inte alltid behöver ta lång tid. När väl mål blir satta i politiskt styrda verksamheter sägs de inte sällan vara tvetydiga och oklara. Vidare anses en politiskt styrd organisation sysselsätta sig alltför mycket med rutinfrågor istället för med långsiktiga riktlinjer. Anledningen till den kortsiktiga planeringen sägs vara att man som politiskt styrd organisation följer den politiska kalendern snarare än att arbeta efter marknadstrender och investeringar.<sup>75</sup> Samtidigt kan man ifrågasätta om inte detta synsätt är något förlegat då det ibland kan vara så att politiker är mer trendkänsliga än andra eftersom de vill följa opinionen.

### **3.3 Samverkan för bättre service**

Samverkan är ”medvetna och målinriktade handlingar som utförs tillsammans med andra i en klart avgränsad grupp avseende ett definierat problem och syfte.”<sup>76</sup> Med samverkan ska en verksamhet kunna drivas mer effektivt, bättre och billigare. ”En allmän ekonomisk tumregel är att den mest kostnadseffektiva formen av samordning är att bygga in och rutinisera samarbetet genom någon form av standardisering.”<sup>77</sup> När två eller flera parter ska lösa ej standardiserbara uppgifter blir det ur ekonomisk synvinkel angeläget att använda sig av ad-hoc-samordning, även kallat ”ömsesidig anpassning”. Dock är det inte givet att anpassningen blir ömsesidig eller att det ens blir en anpassning.<sup>78</sup>

#### **3.3.1 Problem i samverkan**

Det kan uppstå vissa problem när olika organisationer ska samverka tillsammans. Dessa problem kan uppkomma eftersom att människorna från de olika organisationerna har olika tänk och verklighetsbilder då de har olika bakgrund, både yrkes- och utbildningsmässigt, att det finns informella respektive formella regler som styr i organisationen samt att de olika organisationerna har olika organisationsstrukturer. Andra problem kan vara att vissa kunskaper inom samverkan anses vara av större betydelse och ha högre status än andra och att

---

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Danermark, B., *Samverkan – himmel eller helvete?* (Stockholm: Förlaget Gothia, 2000), 15.

<sup>77</sup> Trädgårdh, B. *Samverkan och samexistens. Om relationer mellan operativa chefer*, 46.

<sup>78</sup> Ibid.

olika yrkesgrupper har olika inflytande och makt. Ytterligare problem som kan uppstå är då en eller flera organisationer i samverkan är politiskt styrd. Desto mer politiskt styrd desto mindre frihetsgrad för yrkeskategorierna.<sup>79</sup> Andra hinder i samverkan kan vara att det blir en envägskommunikation mellan de olika parterna istället för en dialog.<sup>80</sup> Ett sätt att råda bot på dessa hinder kan vara att skapa en så kallad Vi-känsla där målet är att skapa gemenskap, trygghet och förståelse för varandra som sedan kan mynna ut i motivation.<sup>81</sup> Samtidigt kan det ifrågasättas hur denna så kallade Vi-känsla verkligen ska skapas och är verkligen Vi-känslan lösningen på problemen? Går det inte att leva med varandras olikheter?

Teamkänslan som man försöker uppnå i samverkan kan underlätta kommunikationen gruppmedlemmarna emellan och tydliggöra roller för att i slutändan komma fram till gemensamma mål.<sup>82</sup> En organisation kan dra stor nytta av detta ”team tänk” då det i det långa loppet kan vara en avgörande konkurrensfördel. Detta framförallt för att en välfungerande relation mellan medarbetare och organisationer kan resultera i höjd servicekvalitet och därmed mer nöjda kunder och bättre lönsamhet.<sup>83</sup> Olikheter mellan företagen måste identifieras, lyftas fram och diskuteras för att samverkan ska ha en chans att bli framgångsrik. I de olika organisationerna bör man klargöra de organisationsstrukturer man har att göra med, ta reda på var besluten fattas och veta vem som får besluta om vad samt redogöra för den politiska styrningen. Man måste respektera varandras åsikter, försöka förstå varandras begreppsapparat och inse att samverkan handlar mycket om en läroprocess. Om olikheterna trots detta utgör ett hinder för samverkan bör de olika organisationerna försöka eliminera dem, eller lära sig att leva med skillnaderna.<sup>84</sup> Frågan är bara hur lätt detta verkligen är i praktiken?

Alla deltagare bör ha en gemensam utgångspunkt och gemensamma referensramar för att utveckla samverkan.<sup>85</sup> Detta resonemang kan dock ifrågasättas, är det verkligen nödvändigt med gemensamma utgångspunkter och referensramar, räcker det inte med en förståelse för varandras? Men om inte, vilka referensramar och vilka utgångspunkter är de ”rätta” att utgå ifrån i en nätverksorganisations samverkan? Samtidigt som forskare förespråkar homogenitet

---

<sup>79</sup> Danermark, B., *Samverkan – himmel eller helvete?*

<sup>80</sup> Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet.*

<sup>81</sup> Korhonen, M., ”Team”, Lunds Universitet, Campus Helsingborg 2005-03-10.

<sup>82</sup> Ibid.

<sup>83</sup> Eldh, C., ”Diversity”, Lunds Universitet, Campus Helsingborg 2005-02-11.

<sup>84</sup> Danermark, B., *Samverkan - himmel eller helvete?*

<sup>85</sup> Danermark, B. & Kullberg, C., *Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform.*

för samverkan förespråkar de också en mångfald för kreativitet i samverkan. Hur ska man uppnå båda och är detta möjligt? Den framgångsrika samverkan kan ske genom att alla är involverade och att det finns schemalagd tid som är avsatt för samverkan. Man ska komma ihåg att olikheterna dock inte bara behöver betyda problem.<sup>86</sup> Olikheter kan leda till både stimulans och utveckling för samverkan och olika kompetenser bör därför tillvaratas.<sup>87</sup> Men för att detta ska kunna ske måste de olika parterna förstå varandra och ha någon typ av kunskap om varför människor agerar som de gör, ett förtroende måste växa fram.<sup>88</sup> För att möjliggöra detta är ärlighet och öppen dialog centralt. Alla bör ha en person vid sin sida för att tala om vad han/hon gör bra eller dåligt. Frågan är bara vem som vill vara denna person och vågar han/hon säga hela sanningen? Det är angeläget att man använder sig av kritik, både positiv och negativ, inom organisationen för att på så sätt starta en naturlig inlärningsprocess<sup>89</sup> då uppmuntran och bekräftelse är viktigt för varje persons utveckling i gruppen. Att bli sedd, lyssnad till och trodd på hör till ett av våra mest grundläggande behov.<sup>90</sup>

Om problem uppstår i samverkan kan detta enligt Knut Irving, konsult i organisations- och ledningsfrågor, bero på att ledningen inte planerat för samverkan tillräckligt eller att ledningen inte skapat förutsättningar för den. Ledningen har en skyldighet att skapa förutsättningar för samverkan och bör ha insikt och engagemang i samverkansprocesserna för att få medarbetarna engagerade.<sup>91</sup> Chefen/ledaren bör därför göra avkall på sina egna behov av kontroll och makt för att skapa förutsättningar för samverkan.<sup>92</sup> Chefen/ledaren ska känna till var och en organisations uppgifter och mål för att kunna tillvarata möjligheterna med samverkan.<sup>93</sup> Ofta är ledningen otydlig i sin roll som samordnare. Det finns nämligen en missuppfattning om att när väl samverkansuppgiften är formulerad och gruppen utsedd så löser sig det hela självt.<sup>94</sup>

---

<sup>86</sup> Ibid.

<sup>87</sup> Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet*.

<sup>88</sup> Ibid. och Danermark, B., *Samverkan - himmel eller helvete?*

<sup>89</sup> Ahltorp, B., ”Ledarskapsstilar”, Lunds Universitet, Campus Helsingborg 2005-02-23.

<sup>90</sup> Hesslefors Persson, K. & Håkansson, R., *Samarbete. Om kommunikation, ledarskap och konflikthantering* (Stockholm: Verbum Förlag AB, 2003).

<sup>91</sup> Irving, K., *Förändra inifrån* (AB Typoform, 1998) och Danermark, B., *Samverkan - himmel eller helvete?*

<sup>92</sup> Lindström-Myrgård, K., *Effektiva arbetsteam – modeller, synsätt och verktyg i teambuilding* (Stockholm: Framsikt/Teamview International, 1994).

<sup>93</sup> Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet*.

<sup>94</sup> Danermark, B., *Samverkan - himmel eller helvete?*

### 3.3.2 Två interorganisatoriska relationsmodeller

Inom samverkansteorier finns det ett antal olika modeller gällande interorganisatoriska relationer. En av dessa tar Östen Ohlsson, universitetslektor vid handelshögskolan i Göteborg, upp i sin avhandling ”Samverkan och handling, studier av interorganisatoriska projekt”. I denna behandlar han Dáunno & Zuckermans modell över livscykeln i interorganisatoriska federationer och hur dessa utvecklas över tiden. De har identifierat fyra faser:

- Första fasen: *koalition*, en icke formaliserad samordning av några organisationer utan att det finns någon styrgrupp eller managementfunktion.
- Andra fasen: *övergår i en federation*, ett ökat beroende av de värden och intressen som medlemskapet gäller. En styrgrupp skapas och mekanismer införs för att koordinera och kontrollera medlemmarna.
- Tredje fasen: *den mogna federationen*, medlemsorganisationerna blir alltmer villiga att prioritera federationens intresse.
- Fjärde fasen: *det kritiska vägskälet*, med en ökad centralisering och beroende inom federationen måste medlemmarna till sist välja om man vill ta steget fullt ut och gå in i en gemensam hierarki eller återvinna självständigheten genom att lämna federationen.<sup>95</sup>

Ytterligare en modell som behandlar de interorganisatoriska relationerna är den modell som Emil Lindqvist gjort för Statskontoret, *Statskontorets samarbetsmodell*. Denna modell tar upp hur utvecklat ett samarbete är.

- Samexistens: arbetet sker parallellt utan kontakt mellan de olika parterna.
- Enkelriktning: den ena parten har ett större utbyte.
- Samordning: en dialog uppstår som förstärker parternas åtgärder vilket undviker konflikter.
- Samverkan: parterna arbetar tillsammans men har samtidigt kvar respektive ansvarsområde. Gemensamma mål måste sättas upp.

---

<sup>95</sup> Ohlsson, Ö., *Samverkan och handling, studier av interorganisatoriska projekt* (Sverige: Vasastadens Bokbinderi, 1990).

- Sammansmältning: parterna går samman till en enhet och uppgifterna blir gemensamma.<sup>96</sup>

Ur dessa modeller kan man utläsa att en union mellan flera parter som samverkar medverkar till att parterna integreras alltmer och inriktas på gemensamma handlingar. Frågan är om integrationen måste ske fullt ut i nätverksorganisationer, måste det slutgiltiga steget vara en sammansmältning?

### 3.3.3 Gemensamma mål

Ett klart, tydligt och uttalat mål är en förutsättning för att samverkan ska fungera så bra som möjligt.<sup>97</sup> Samverkans syfte och vision ska vara välförankrat i varje medarbetare och ett konkret handlingsdokument bör finnas vilket medarbetarna ska efterleva. Gemensam målstyrning och verksamhetsstyrning bör också finnas.<sup>98</sup> Dåligt resultat av samverkan beror främst på oklara och vaga målformuleringar<sup>99</sup> och man ska komma ihåg att varje person som ingår i samverkan har med sig mål från sin organisation. Dessutom har de egna budgetar med egna prioriteringar. Det är därför viktigt med gemensamma mål för hela samverkan och inte bara för varje avdelning/organisation.<sup>100</sup> Men hur ska man egentligen kunna få medarbetarna att arbeta mot mål som inte rör den egna organisationen? Olika mål kan skapa en målkonflikt, representanten vill arbeta för sin egen organisations mål samtidigt som den vill arbeta för samverkans mål. Vilket ska prioriteras? Under dessa förutsättningar kan det bli så att samverkansarbetet endast blir skenbart, som ett ”spel för galleriet” och att var och en organisation arbetar utifrån sina utsatta mål.<sup>101</sup> Björn Trädgårdh, forskare inom omstrukturering av företag och offentliga organisationer, har belyst detta i sin forskning kring samverkan mellan operativa chefer. Bildandet av ledningsgrupperna i en av hans studier skulle vara en form för att genom samverkan nå samsyn. Dock visade det sig i studien att samverkan bara var tomma ord, samtliga chefer och chefsteam arbetade bra var för sig på sina respektive enheter. Problem uppstod dock när chefsteamerna från de olika enheterna skulle

---

<sup>96</sup> Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet*.

<sup>97</sup> Ibid. och Jägerhult, B., Philip, A. & Selin, G., *Ledningsgruppens dynamik* (Malmö: Liber AB, 2002).

<sup>98</sup> Irving, K., *Förändra inifrån*.

<sup>99</sup> Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet*.

<sup>99</sup> Irving, K., *Förändra inifrån*.

<sup>100</sup> Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet*.

<sup>101</sup> Ibid.

samverka, orsaken grundade sig i att de hade olika grundsyner. Cheferna valde att inte samverka eftersom de föredrog att hålla fast vid sina egna synsätt. Den centrala ledningen ingrep inte för att få till stånd någon samverkan och därför kunde de strukturella förhållandena inte ses som tillräckligt tvingande för att de skulle kunna möjliggöra en samverkan.<sup>102</sup> Konflikter kan i detta sammanhang bero på att ledningen misslyckats med att förankra de övergripande målen för samverkan hos de olika organisationerna.<sup>103</sup>

### 3.3.4 Engagemang och motivation

För framgångsrik samverkan krävs det motiverade och engagerade medarbetare som känner att de arbetar för något som har betydelse.<sup>104</sup> Det är främst chefs/ledarens uppgift att få medarbetaren motiverad och därmed uppnå laganda. Men har inte medarbetarna själva något ansvar i att skapa laganda och motivation? Grunderna för laganda ligger i välkända och fastställda regler, klar organisation, ett strategiskt lagbygge och klar och tydlig rollfördelning.<sup>105</sup> Chefs/ledarens uppgift är att se till så att medarbetarna tillsammans som en grupp presterar bättre än vad de gör enskilt. Det är chefs/ledarens förmåga att skapa denna laganda som avgör hur bra resultatet i gruppen blir.<sup>106</sup>

Konkreta resultat av samverkan kan även det motivera medarbetarna.<sup>107</sup> I alla typer av grupper är det därför viktigt att evaluera gruppens arbete för att på så sätt komma fram till eventuella förbättringar. Det är genom dessa evalueringar som gruppen utvecklas och lär av sina misstag.<sup>108</sup>

### 3.3.5 Lika barn leka bäst?

En organisation och en arbetsgrupp som består av människor med liknade bakgrund, utbildning och åldersgrupp kan ofta uppfattas som stela och inte speciellt kreativa.

---

<sup>102</sup> Trädgårdh, B., *Samverkan och samexistens. Om relationer mellan operativa chefer.*

<sup>103</sup> Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet.*

<sup>104</sup> Irving, K., *Förändra inifrån.*

<sup>105</sup> Houghton, B. & Murath, L., *Laganda och ledarskap* (Sverige: Liber AB, 1991).

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J., *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet.*

<sup>108</sup> Jägerhult, B., Philip, A. & Selin, G., *Ledningsgruppens dynamik.*

Anledningen till detta är främst bristen på nya influenser utifrån.<sup>109</sup> Arbetsgrupper som har möjlighet till ständiga omgrupperingar utvecklas mer och har en större kreativitet än den arbetsgrupp som bevarar sin ursprungliga struktur med samma medlemmar.<sup>110</sup> Men är omgrupperingar i nätverksorganisationer verkligen lämpliga att genomföra, då var och en av aktörerna i nätverksorganisationen oftast har sin specialisering?

John Nyström, konsult, och Monica Wallén, beteendevetare, menar att samverkan i grupper alltid bör präglas av flexibilitet och öppenhet och därför kan vissa individuella egenskaper skapa störningar. Är en person negativ i gruppen kan detta påverka alla deltagare.<sup>111</sup> Många forskare har kommit fram till att samverkan mellan olika aktörer sällan leder till de goda konsekvenser som parterna tänkt sig, åtminstone när samverkan har som syfte att utveckla eller förnya något. Trädgårdh nämner i sin studie en forskare vid namn Thomas Stenberg som studerat systemsamverkan ur ett interorganisatoriskt perspektiv. Stenberg drog slutsatsen att samverkan fungerade bäst då en av parterna tog på sig ledarskapet och ledde samverkan i form av en ”samordnare”. Den ömsesidiga anpassningen fick alltså ge plats för ett hierarkiskt samverkansnät för att handlingsutrymmet skulle fungera och/eller öka. Frågan är om inte detta också kan skapa intressekonflikter mellan aktörerna? Sammanfattas Stenbergs studie framkommer det att aktörerna från de olika organisationerna till en början tänkte sig utveckla nya idéer i samverkan, men detta fungerade inte eftersom ingen av parterna var beredda att minska sitt handlingsutrymme och därför blockerade man istället för varandra. Samverkan ledde därför inte till några påtagliga ömsesidiga fördelar. Forskning på området pekar på att samverkansproblemen inte bara är interorganisatoriska, samverkan är knappast mindre problematisk *inom* en organisation än *mellan* organisationer.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S., *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön* (Lund: Studentlitteratur, 2001).

<sup>110</sup> Korhonen, M., ”Team”, Lunds Universitet, Campus Helsingborg 2005-03-03.

<sup>111</sup> Nyström, J. & Wallén, M., *Bättre möten på jobbet. Om delaktighet och samverkan på arbetsplatsen* (Lund: Studentlitteratur, 2004).

<sup>112</sup> Trädgårdh, B., *Samverkan och samexistens. Om relationer mellan operativa chefer*.

## Kapitel 4. Kristianstad Airport

---

*I detta kapitel börjar vi med att kort beskriva var och en av organisationerna som verkar på Kristianstad Airport för att på så sätt klarargöra för dig som läsare hur nätverksorganisationen ser ut. Därefter analyserar vi empirin med hjälp av det teoretiska resonemang vi behandlat i kapitel 3.*

### **4.1 Bakgrund Kristianstad Airport**

Den 16 april 1961 lyfte det första passagerarplanet från dåvarande Kristianstad Flygplats med destination Stockholm/Bromma. I dag heter flygplatsen Kristianstad Airport eller i folkmun Everöds flygplats och är den enda kommunalt och regionalt helägda flygplatsen i södra Götaland.<sup>113</sup> De som äger Kristianstad Airport är Kristianstad kommun 51 procent, Region Skåne 41 procent, Hässleholm kommun 5 procent, Östra Göinge kommun 2 procent och Bromölla kommun 2 procent.<sup>114</sup> Flygplatsen har den senaste tiden fått utstå stora nedskärningar på grund av hårdnande konkurrens och minskat resande med anledning av den allt större hotbilden inom flygbranschen, såsom krig och terrorism. Det senaste året gick flygplatsen med nio till tio miljoner kronor i förlust. Bland annat har detta yttrat sig i stora personalnedskärningar samt minskat antal flygbolag som utgår från Kristianstad Airport. Idag är det endast Skyways AB som har Kristianstad som utgångspunkt. Flygplatsen består i nuläget av fem olika aktörer, det är Kristianstad Airport AB, Skyways AB, Nordic Aero, Luftfartsverket samt Polisen.<sup>115</sup>

### **4.2 Flygplatsens aktörer**

#### **4.2.1 Kristianstad Airport AB**

Kristianstad Airport AB kan ses som huvudaktör i denna nätverksorganisation eftersom de sköter driften av flygplatsen. De är sammanlagt 34 anställda i organisationen. Organisationen är liten vilket gör att beslutsvägarna är relativt korta.

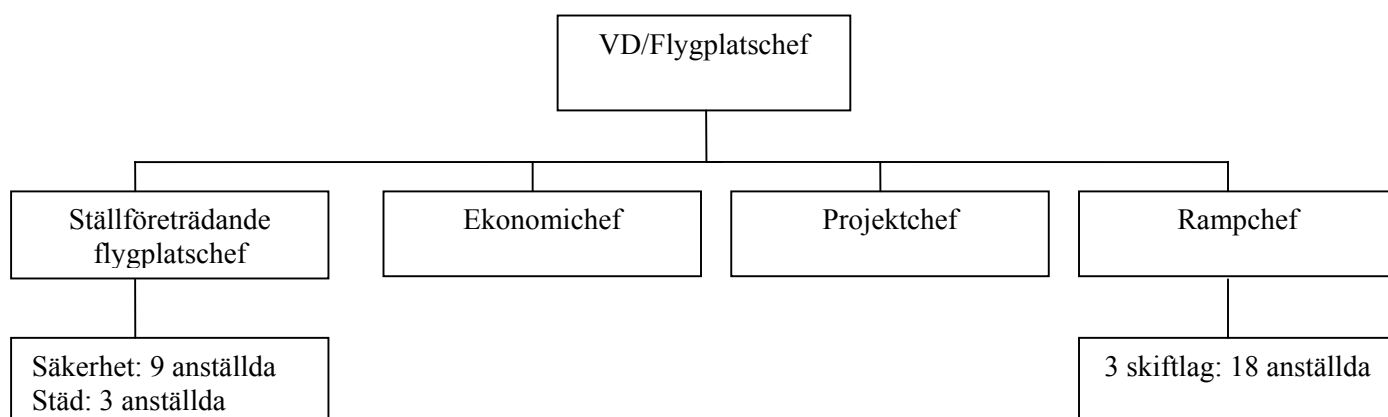
---

<sup>113</sup> Intervju med representant från Kristianstad Airport AB, 2005-04-19.

<sup>114</sup> [www.flygtorget.se/flygplatser/flygplatserinfo\\_sv.asp?ID=76](http://www.flygtorget.se/flygplatser/flygplatserinfo_sv.asp?ID=76), 2005-03-14

<sup>115</sup> Intervju med representant från Kristianstad Airport AB, 2005-04-19.





*Figur 1: Kristianstad Airport AB: s organisationsuppbyggnad.*

VD: n är även flygplatschef och är den som leder samverkan i form av ordförande i nätverksorganisationen. I flygplatsgruppen är varje organisationschef representerad och flygplatsmöten hålls en gång i månaden. Kristianstad Airport AB har hand om marknadsföring av flygplatsen, affärsutveckling, säkerhet, bagagehantering och annat ramparbete. Ledningen i organisationen utgörs av VD: n/flygplatschef, ställföreträdande flygplatschef, ekonomichef, projektchef samt rampchef.<sup>116</sup> Styrelsen består av politiker från de ägande kommunerna samt Region Skåne.<sup>117</sup>

Kristianstad Airports organisationskultur sägs kännetecknas av tradition och regelverk, bland annat styrs flygplatsen av regelverket Bestämmelser för Civil Luftfart (BCL).

#### **4.2.2 Skyways AB**

Skyways AB är det enda flygbolag som trafikerar Kristianstad Airport idag och har funnits där sedan 2002. De har inget kontor på flygplatsen och har överlåtit biljettförsäljning och incheckning till Nordic Aero. Skyways AB har sammanlagt 550 medarbetare i Sverige och har en historia som sträcker sig tillbaka till 1940-talet.<sup>118</sup>

<sup>116</sup> Ibid.

<sup>117</sup> www.ad.se, 2005-04-15.

<sup>118</sup> www.skyways.se, 2005-04-15.

Skyways organisationsstruktur är hierarkisk men kännetecknas samtidigt av en företagskultur med snabba beslut och flexibilitet, då branschen är i ständig förändring.<sup>119</sup>

### **4.2.3 Nordic Aero**

Nordic Aero startades 1983 och har inriktat sig på att serva flygindustrin främst i de nordiska länderna. De tar hand om avisning och extern rengöring av plan, kabinstädning, bagagehantering, incheckning samt försäljning av biljetter.<sup>120</sup> På Kristianstad Airport har de hand om de två sistnämnda. De har nio stycken anställda på Kristianstad Airport varav de flesta har arbetat på flygplatsen i flera år, dock för olika bolag.

Nordic Aero är en väldigt enkelt uppbyggd organisation där varje flygplats har sin egen chef med ekonomi- och personalansvar. Deras företagskultur kännetecknas av flexibilitet och öppenhet och på Kristianstad Airport har de anställda skapat sin egen företagskultur. Detta beror på att de anställda har arbetat på flygplatsen under många år men för olika flygbolag såsom till exempel SAS och Linjeflyg.<sup>121</sup>

### **4.2.4 Luftfartsverket**

Luftfartsverket (LFV) är ett affärsdrivande statligt verk med cirka 4000 anställda. LFV är organiserat i tre affärsdrivna divisioner: Stockholm, Flygplatsgruppen samt Flygtrafiktjänsten. LFV har idag inte längre monopol på flygtrafiktjänster, vilket innebär att flygplatser nu kan köpa in tjänster från andra företag. LFV har varit verksam på Kristianstad Airport sedan öppnandet av flygplatsen och tar där hand om flygtrafiktjänsten.

På Kristianstad Airport är de sex anställda med en platschef som har ekonomi- och personalansvar. LFV:s organisationsstruktur är som helhet hierarkisk, men på Kristianstad Airport som är relativt liten är den dock förhållandevis platt. Företagskulturen kännetecknas av tradition och regler.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Intervju med representant från Skyways AB, 2005-04-19.

<sup>120</sup> [www.nordicaero.com](http://www.nordicaero.com), 2005-04-15.

<sup>121</sup> Intervju med representant från Nordic Aero, 2005-04-11.

<sup>122</sup> Intervju med representant från LFV, 2005-04-11.

## **4.2.5 Polisen**

Polisen som arbetar på Kristianstad Airport tillhör Nordöstra Skånes polismyndighet. Totalt är de fyra poliser som ansvarar för passkontroll, väskkontroll samt ingripande vid brott. Enligt fastställda regler måste minst en polis närvara vid start och landning.

Organisationsstrukturen inom Polisen är hierarkisk och byråkratisk och organisationskulturen kännetecknas av tradition och konservatism.<sup>123</sup>

## **4.3 Analys av samverkansproblematiken i nätverksorganisationen**

I detta avsnitt kommer vi att ta upp och reflektera över de problem som vi uppmärksammat på Kristianstad Airport. Genom hela analysen har vi valt att benämna de personer som vi intervjuat för informanter, de intervjuade eller de tillfrågade, detta för att skapa en variation för dig som läsare. Analysens upplägg ser ut som den gör på grund av att vi först vill belysa samverkansproblemen som finns i nätverksorganisationen i ett något större perspektiv då i form av politisk styrning och gemensamma mål. Sedan smalnar vi av analysen för att reflektera över organisationsstruktur, kultur, samverkan och ledarskap. Varje avsnitt börjar med en kort sammanfattning av relevant teori för att sedan följas av empiri och avslutningsvis kommer våra egna reflektioner.

### **4.3.1 Politisk styrning**

När en eller flera organisationer i samverkan är politiskt styrda kan det uppstå problem eftersom de andra organisationerna i nätverket begränsas i sitt inflytande. Ett annat problem som kan uppstå i samverkan med politiskt styrda organisationer är att det är svårare att ha ett gemensamt mål eftersom det är många aktörer inblandade i besluten, något som dock kan ske både i privata och offentliga organisationer om de är komplexa. Eftersom många aktörer är inblandade i samverkan kan det uppstå målkonflikter och skilda åsikter om hur verksamheten ska drivas. I samverkan mellan organisationer bör det finnas övergripande gemensamma mål och alla bör vara delaktiga i beslut som rör samverkan. Det finns en skillnad mellan samarbete och samverkan. Samarbete benämns som ett samlingsnamn på gemensamma aktiviteter och samverkan som ett gemensamt tillvägagångssätt för att uppnå ett mål.

---

<sup>123</sup> Intervju med representant från Polisen, 2005-04-11.

Att Kristianstad Airport AB ägs av olika kommuner och är politiskt styrt ses som något negativt av våra informanter. De anser att styrelsen inte är tillräckligt insatt i branschen för att kunna styra flygplatsen på ett professionellt sätt. Dessutom menar informanterna att ägarna har svårt att ta och genomföra beslut, de menar att ägarna många gånger är fega. En av våra informanter uttryckte det så här: "Problemet är ägarna, de får inte tummen loss att berätta vad vi på flygplatsen ska göra." Ur våra intervjuer framkom det också att den organisation som är politiskt styrd också är den som har mest att säga till om gällande samverkan.

Ett stort problem som vi kan utläsa från våra intervjuer är alltså att en av organisationerna på flygplatsen är politiskt styrd och att denna har mest att säga till om. Att styrelsen dessutom består av många aktörer med skilda åsikter om hur saker och ting bör genomföras tycks även detta leda till problem, dock hade kanske samma problem kunnat ses i en nätverksorganisation med endast privata aktörer. Men problemet i nätverksorganisationen blir dessutom att varje kommun som finns representerad i styrelsen i Kristianstad Airport AB har sina prioriteringar som de måste ta hänsyn till. Kanske är det sjukvården som ena året tilldelas mest pengar ur budgeten medan det ett annat år är barnomsorgen. Att det uppkommer många målkonflikter får som följd att beslutprocesser på flygplatsen fördröjs, vilket i sin tur påverkar de andra organisationerna i nätverket. Beslut som tas av styrelsen påverkar i de flesta fall *alla* organisationerna på flygplatsen och kan därför begränsa deras handlingsutrymme. Om styrelsen till exempel bestämmer sig för att flygplatsen ska sluta ett avtal med ännu ett flygbolag får detta konsekvenser för alla, varken de vill det eller inte, har styrelsen bestämt sig för en sak så blir det också så. Alla har inte lika mycket att säga till om vilket fallet bör vara om den ideala samverkan ska kunna uppnås. De andra organisationerna i nätverket är inte kommunägda och därför är det kanske svårt för dem att alla gånger förstå problematiken med beslutsprocesserna då deras företag kanske inte kännetecknas av lika långa beslutsprocesser.

Ett annat stort problem som har åskådliggjorts i fallstudien är att alla organisationerna inte är delaktiga i de avgörande besluten på flygplatsen. Enligt teorin ska alla organisationer i en nätverksorganisation, som vi nämnt ovan, vara delaktiga i beslutsprocesser men i det här fallet tycks detta inte vara möjligt. Det finns en obalans i maktfördelningen i nätverket eftersom en organisation har större inflytande än de andra. Kanske är det då inte möjligt att när en av organisationerna är kommunägda ha en samverkan fullt ut, istället blir det kanske bara ett samarbete parterna emellan. Att det råder en obalans i maktfördelningen i nätverket och att

alla inte får vara delaktiga i besluten har vi märkt leder till att konflikter uppstår i samverkan. De andra organisationerna blir frustrerade eftersom de avgörande besluten drar ut på tiden och kanske inte leder någon vart, något som de skyller på politikerna. Men samtidigt tycks åsikten om politiker och deras effektivitet bland de intervjuade vara något förutfattad, det är lätt att skylla på politikerna istället för att själva ta itu med problemen.

#### **4.3.2 Gemensamma mål**

Tidigare forskning har kommit fram till att det bör finnas gemensamma mål för samverkan och att vaga målformuleringar ofta leder till misslyckande. Samverkans syfte och vision bör också vara välförankrat i varje medarbetare så att de vet vad de arbetar mot, för att chefen/ledaren på så sätt ska kunna skapa motivation. Gemensam målstyrning och verksamhetsstyrning bör också finnas i samverkan och det är här problem kan uppstå eftersom varje organisationsmedlem har med sig sina egna mål. Detta skapar målkonflikter i samverkan eftersom man både vill arbeta för sin egen organisations mål och för samverkans mål.

Att det inte finns några klara gemensamma mål i nätverksorganisationen har vi fått bekräftat av informanterna i vår fallstudie, en av dem uttryckte det så här: ”Vi här har våra egna mål men styrelsen sätter inte upp klara mål för hela verksamheten.” På frågan om det finns ett gemensamt och övergripande mål för samverkan svarade de flesta att de inte visste om det fanns men att det kanske kunde handla om att locka till sig fler passagerare. Idag finns det alltså inte ett övergripande mål för samverkan på flygplatsen eller i alla fall inget som de intervjuade känner till. Eftersom det inte finns något mål så finns det inte heller någon konkret målstyrning eller något handlingsdokument som talar om hur flygplatsen ska arbeta i samverkan. Detta säger informanterna beror på den politiska styrningen. De intervjuade hade dock gärna sett att det funnits ett övergripande mål för hela verksamheten, eftersom de då trodde att de kunnat arbeta bättre tillsammans. ”Gemensamma mål är vad vi strävar mot, vi vill vara mer engagerade i flygplatsens framtid”, sa en av de intervjuade. Att engagemang saknas har vi sett exempel på vid flertalet av våra intervjuer då många har en negativ inställning till organisationen Kristianstad Airport AB: s styrsätt. Många antydde att de inte längre orkade bry sig om vad som hände med flygplatsen, det fanns en uppgivenhet. ”Ja, va fan, man går ändå snart i pension”, utbrast en av de intervjuade.

Att det inte finns ett gemensamt mål för samverkan ser vi som ett stort problem för flygplatsen och detta kan vara anledningen till avsaknaden av engagemang. De anställda måste veta vad samverkan går ut på och vad flygplatsen vill sträva mot i framtiden för att bli motiverade. Att Kristianstad Airport inte har någon målstyrning innebär även att medarbetarna inte kan se några konkreta resultat av samverkan. Därmed känner de att de inte arbetar för något som har betydelse, motivation saknas. Att motivation saknas kan även bero på att alla inte får vara delaktiga i flygplatsens beslut angående dess framtid, ägarna bestämmer. För att öka motivationen borde det därför finnas ett gemensamt mål för hela flygplatsens samverkan, men frågan blir då vilka mål som ska prioriteras? Vilken organisations mål ska gälla? Men det kanske inte är häri som problemet ligger. Samverkan handlar inte om att bara *en* av organisationerna ska ha ut något av det, det är inte bara en organisations mål som ska prioriteras. Samverkan handlar om att ha *ett* övergripande mål som gynnar *alla*. Men är detta verkligen möjligt på Kristianstad Airport då det är politikerna som har det slutgiltiga ordet i samverkan? Det blir än en gång en obalans i nätverkets maktfördelning. Problemet på flygplatsen kanske ligger i att det främst är Kristianstad Airport AB som har stor inverkan på beslut som tas och att de inte sätter upp långsiktiga mål kanske beror på att organisationen styrs av politiker som kan bytas ut vart fjärde år i samband med kommunval. I detta fall tror vi också att politikerna kanske inte vågar prioritera flygplatsen, då opinionen inte anser det vara legitimt framför andra samhällsinsatser. Detta kan vara anledningen till att det blir svårt att sätta långsiktiga mål. Men samtidigt kanske problemet inte bara ligger häri utan problemet med att sätta upp långsiktiga mål kanske också beror på att politikerna inte har någon kunskap om flygbranschen.

### **4.3.3 Organisationernas strukturer**

Om organisationer i nätverk har liknande strukturer sägs detta främja samverkan och det finns tre variabler som är intressanta när man ska försöka att förstå hur en organisationsstruktur är uppbyggd: komplexitet, centralisering och formalisering. Utmärks en organisation av stor komplexitet kräver den mer kommunikation. I centraliserade organisationer är ofta prestationskvalitén sämre än i decentraliserade och i decentraliserade är samordning och kontroll svårare att uppnå. Formaliserade organisationer styrs mycket av regler, rutiner och procedurer som kan hämma innovationer och kommunikation. Nästan alla organisationer kännetecknas av en *differentiering* av verksamheten, vilket medför att det blir allt svårare för de anställda att både utföra sina egna primära aktiviteter på sin avdelning och samordna dessa

med de andra avdelningarnas aktiviteter, vilket kan leda till en professionalisering. Detta kan få som följd att kommunikationen försvåras, man talar olika språk och därför skapas det ett behov av *integrering*. Sker integreringsarbetet på ett konstruktivt sätt motverkas kaos och ett gemensamt mål blir lättare att sträva mot.

Ur våra intervjuer har det framkommit att varje organisation som finns representerad på flygplatsen är relativt komplex i grunden. De har en vertikal komplexitet, det vill säga att de är hierarkiska. Ser vi hela flygplatsen som *en* organisation, eller rättare sagt som en nätverksorganisation är den strukturella komplexiteten relativt stor. De olika organisationerna i nätverket kan då ses som avdelningar, det bildas en differentiering av verksamheten. För att underlätta kommunikationen och samverkan på flygplatsen har man infört så kallade flygplatsmöten där representanterna för varje ”avdelning” (organisation) möts en gång i månaden för att utbyta information. Det har alltså skapats en integrering på flygplatsen. Dock sköts inte denna integrering på ett konstruktivt sätt då våra informanter anser att det inte tas några beslut på mötena. Våra informanter vittnar även om att det ofta handlar om en envägskommunikation från VD: ns sida, eftersom de gemensamma mötena endast blir informationsmöten där det mest är VD: n som talar. I våra intervjuer har det framkommit att organisationerna på Kristianstad Airport är decentraliserade gällande arbetsrelaterade beslut men centraliserade när det handlar om strategiska beslut. Det vill säga att varje platschef ansvarar för den dagliga driften men de strategiska besluten tas på respektive organisations huvudkontor. Dessutom anses alla organisationer på flygplatsen vara formaliserade då de måste följa olika regler och föreskrifter som bland annat finns i BCL.

Genom vår undersökning har vi kommit fram till att den sociala strukturen i nätverksorganisationen förhindrar kommunikationen vilket i sin tur försvårar samverkan. Flygplatsmötena, det vill säga integreringen av ”avdelningarna”, sköts inte på ett konstruktivt sätt då de främst ses som informationsmöten. Anledningen till att det inte tas beslut och bara ges information tycks bero på att respektive ”avdelningsrepresentant” inte kan ta några slutgiltiga beslut gällande samverkan då de först måste stämma av med sin egen chef/styrelse. Nätverksorganisationens struktur sätter här stopp för beslutstagande och kanske är det också därför som det blir svårt att sätta upp gemensamma mål.

Att Kristianstad Airports organisationer är decentraliserade gällande arbetsrelaterade beslut men centraliserade när det handlar om strategiska beslut kan leda till att samverkan försvåras i

nätverket. Detta ser vi som ett problem eftersom cheferna på flygplatsen hamnar i en slags mellancheefsposition, där de inte får ta vissa typer av beslut gällande samverkan. Ibland måste VD: n nämligen förhandla med ledningen i de andra organisationerna och kan då inte ta hänsyn till respektive organisations platschef. I vissa lägen måste VD: n ”köra över” de som är representerade på flygplatsen. Folk kan då känna sig åsidosatta vilket i sin tur kan leda till dålig stämning, svagare kommunikation och därmed sämre samverkan organisationerna emellan.

Trots att organisationernas strukturer liknar varandra finns det vissa faktorer som kan försvåra samverkan dem emellan. En av anledningarna till detta kan vara att alla strukturer är väldigt formaliserade, då de bland annat måste efterleva BCL: s regler. Samtidigt som det kan tyckas att regler och rutiner skulle kunna skapa gynnsamma förutsättningar för samverkan, då alla organisationer i nätverket vet vad som gäller och det då uppstår mindre missförstånd och konflikter, tycks så inte vara fallet här. Vi har nämligen utläst ur vår undersökning att regler och rutiner försvårar eller ibland förhindrar innovationer då de blir som bromsklossar i systemet. Kanske är det också så på flygplatsen att alla organisationer har sina specifika traditioner och regler vilket kan skapa barriärer mellan ”avdelningarna”, eftersom en professionalisering skapas där de olika ”avdelningarna” talar olika språk och har olika tänk. Vilket i sin tur kan leda till att kommunikationen försämras, en faktor som knappast underlättar för samverkan där främst god kommunikation är essentiell.

#### **4.3.4 Organisationskultur**

Normer och uppfattningar om arbete och samarbete formas då människor arbetar under en längre tid tillsammans. Formandet av kulturen i en organisation sägs vara en ledares viktigaste uppgift och han/hon påverkar sin organisationskultur genom olika kanaler. Bland annat är det det som ledningen riktar sin uppmärksamhet mot, mäter och kontrollerar som också visar vad som är viktigt för resten av företaget. Chefer/ledare väljer ofta att rikta sin uppmärksamhet mot ekonomin för att kunna legitimera sin egen existens och makt. Subkulturer kan uppstå i organisationer vilket kan skapa konflikter eftersom varje subkultur har sina egna grundsyner och språk. För att kunna motarbeta dessa konflikter måste deltagarna vara medvetna om varandras kulturer för att på så sätt kunna förstå varandra.



Företagskulturen i de olika organisationerna på Kristianstad Airport är relativt likriktad, då våra informanter sa att kulturerna kännetecknas av traditioner och regelverk. Dessutom präglas kulturen på flygplatsen av ”mansdominans”. I ledande positioner finns endast en kvinna och resten är män varav de flesta är i 50-årsåldern och har arbetat där sedan ”urminnes tider”. Det finns inte heller någon större mångfald i flygplatsens styrelse, där två utav 19 ledamöter är kvinnor, dessutom är de flesta 40-talister.

Trots likheterna i kulturerna finns det några skillnader eftersom de olika organisationsmedlemmarna har olika bakgrund, både yrkes- och utbildningsmässigt. En del organisationer kännetecknas, förutom av tradition och regelverk, dessutom av flexibilitet och öppenhet. Flera av våra informanter påstod sig känna till varandras organisationer och tankesätt, men påstod samtidigt att de andra inte var insatta i hans/hennes. De vittnar också om att organisationerna har olika ”språk” då organisationsmedlemmarna kommer från olika bakgrunder. En av våra informanter tar upp denna problematik genom att säga: ”Jag tänker annorlunda, jag kan sitta och snacka marknadsföring och strategier utan att någon förstår.” Olikheterna i bakgrund, utbildning, kultur och språk har varken diskuterats eller lyfts fram på flygplatsen. Det finns inte heller några gemensamma tekniker som kan skapa ett gemensamt språk och därmed en gemensam kultur.

Under intervjuerna har vi förstått att VD: ns ledarskap präglas en hel del av negativitet och uppgivenhet. Dessutom är han väldigt ekonomiskt inriktad och flera av informanterna efterfrågar ett mer humanistiskt ledarskap. En iakttagelse vi gjort under våra besök på flygplatsen är att arbetsplatsen präglas av tristess, det finns ingen arbetsglädje. En av våra informanter uttryckte det så här: ”Vi fyller våra dagar”, vilket i detta sammanhang kunde tolkas som att personen ifråga bara ville att tiden skulle gå och att han/hon inte kände något engagemang över sitt arbete.

Det största problemet vi kan se i organisationskulturen på Kristianstad Airport är att de inte förstår varandra, då de talar olika språk trots deras likriktning i kulturer, och att denna problematik inte har belysts. Detta försvårar deras samverkan. Trots att våra informanter till största del påstår att de känner till varandras organisationer tycks inte detta hjälpa i samverkan eftersom de inte talar samma språk. Det finns en förståelse för olikheterna men inget görs åt problematiken. Frågan blir då om VD: n ska försöka att skapa ett gemensamt språk eller om nätverksorganisationens medlemmar ska lära sig att vara ”flerspråkiga”? Borde det finnas en

övergripande gemensam kultur eller ska organisationerna bara lära sig att leva med olikheterna? Olikheterna och att de inte har en gemensam kultur är enligt teorin ett problem för deras samverkan eftersom detta gör att de har olika normer och värdering, vilket skapar informella regler. Det är inte bara de olika organisationerna som har olika kulturer utan de i sin tur innehåller även subkulturer. Frågan blir då om det är möjligt att skapa en gemensam kultur och om detta är önskvärt? Vill man inte ha en mångfald i idéer och tänk så att kreativitet uppstår i samverkan? Man måste samtidigt hålla i minnet att olikheterna kan vara positivt för samverkan då detta kan bidra till en lärandeprocess organisationerna emellan. Detta kan behövas i en nätverksorganisation som Kristianstad Airport där få nya influenser fås eftersom att det är samma människor som har arbetat på flygplatsen under en väldigt lång tid.

Att VD: n som ordförande i nätverksorganisationen är den som sätter referensramar om vilka normer och värderingar som ska gälla på flygplatsen ser vi också som ett problem då hans ledarskap, enligt våra informanter, präglas av negativitet och uppgivenhet. Detta har vi förstått påverkar hela kulturen på flygplatsen och därför även samverkan. Är en person negativ i gruppen påverkar ofta detta övriga medlemmar. VD: n formar kulturen och är han negativ influerar detta resten av flygplatsen. Att han dessutom fokuserar på den ekonomiska biten sätter standarden för vad som mäts och vad som är viktigt. Det är kanske då inte så konstigt att våra informanter efterlyste ett mer humant ledarskap. Dock ska man ha i åtanke att det går ekonomiskt dåligt för flygplatsen vilket kan innebära att det blir naturligt att fokusera på detta område. Det är kanske dessutom inte så konstigt att VD: n fokuserar på ekonomin då detta är ett sätt för honom att legitimera sin egen existens och makt inför styrelsen.

#### **4.3.5 Samverkan**

Inom samverkansteorier finns det ett antal olika modeller gällande interorganisatoriska relationer. Ur dessa modeller kan man utläsa att en union mellan flera parter som samverkar medverkar till att parterna integreras alltmer och inriktas på gemensamma handlingar (för modeller se kapitel 3.3.2). Vi kan i dessa modeller förstå att kommunikationen blir central om samverkan ska fungera på bästa sätt och att det då är viktigt med en dialog där alla parter är inblandade. För att en dialog ska ske måste det vara ett öppet klimat i samverkan där både kritik kan ges och tas. Genom att skapa en dialog formas det en förståelse för varandras tänk

och en lärandeprocess kan möjliggöras. Om samverkan inte fungerar beror detta enligt teoretikerna på att ledningen inte skapat förutsättningar för det. Meningen är att ledningen ska känna till var och en organisations uppgifter och mål för att tillvarata möjligheterna med samverkan. Det gäller för ledningen att inte ta för givet att samverkansprocessen sköter sig själv utan den måste ständigt tillföras näring så att samverkan inte endast blir ett ”spel för galleriet”. Tanken med samverkan är att alla parter ska ha lika stort handlingsutrymme, dock finns det undersökningar som visar på att samverkan fungerar bättre då en av parterna tar på sig ledarskapet och leder samverkan i form av en ”samordnare”.

Utifrån våra intervjuer har det framkommit att det mest sker en envägskommunikation på flygplatsmötena. Trots att varje organisationsmedlem får säga sitt känner inte organisationsmedlemmarna att de blir hörda då det är VD: n på Kristianstad Airport AB som har den tongivande rollen. Flygplatsmötena ses dessutom enbart som informationsmöten av de tillfrågade. På frågan om hur kritik mottas på mötena gick åsikterna isär, då en del menade att det inte var några problem att ge negativ kritik till varandra, medan andra påstod att detta absolut inte gick. Positiv kritik var dock alla rörande överens om att det skulle behövas mer av.

Flera av de tillfrågade framhöll att var och en av organisationerna främst tänker på sitt område, lojaliteten ligger i det egna företaget. Det var som en av de intervjuade uttryckte det: ”Det är mycket revirpinkande här på flygplatsen.” En annan sa så här: ”Vi kör var och en sitt eget race.” Vidare menade några av de intervjuade att man är dålig på att lyssna på varandra och att man är för enskilt specialiserade. För att samverkan ska bli bättre mellan organisationerna sade många av de intervjuade att det optimala hade varit om flygplatsen hade blivit *en* organisation. Många trodde att detta var möjligt eftersom flygplatsen är så liten och att den då skulle kunna bli effektivare både ur ekonomisk och ur arbetsmässig synpunkt.

Den problematik vi kan se är att Kristianstad Airport tycks ha stannat i ”andra fasen” i Dáunno & Zuckermans modell och i Lindquists modell befinner de sig mellan ”enkelriktning och samordningsfasen.” Att de fastnat i ”andra fasen”, i den förstnämnda modellen, tycks bero på att organisationerna ännu inte är villiga att prioritera federationens, det vill säga nätverksorganisationens, intresse utan först och främst tänker på sin egen organisation. Detta trots att det finns en styrgrupp vilket modellen förespråkar. Orsaken till att de befinner sig

mellan ”enkelriktning och samordningsfasen” i Lindquists modell kan vara att en av parterna, Kristianstad Airport AB, har ett större utbyte av samverkan än de andra då det är de som har mest att säga till om på grund av sin politiska styrning och för att det är de som driver flygplatsen. Dessutom har de ingen dialog utan en envägskommunikation, vilket också tyder på att de är i denna fas. Envägskommunikationen bidrar till att flygplatsmötena bara blir informationsmöten vilket kan anses vara negativt i samverkansprocessen då alla parter ska vara involverade. Att det inte sker en dialog på flygplatsen kan ses som ett stort problem då kommunikation och att tillvarata varandras idéer är grundläggande för om man ska kunna samverka. Samtidigt kan man ställa sig frågande till om en dialog mellan parterna på flygplatsen hade underlättat samverkan. En konstruktiv dialog hade kanske också kunnat leda till att konflikter hade kommit upp till ytan och att beslutprocesserna då tagit ännu längre tid eftersom konsensus velat uppnås. Samverkan gynnas av ett öppet klimat och bland våra tillfrågade gick meningarna isär gällande om det fanns ett öppet klimat eller ej. Anledningen till dessa svar kan bero på att de uppfattar kritik på olika sätt på grund av skilda personligheter. Men eftersom det inte existerar någon konstruktiv dialog på flygplatsen så drar vi slutsatsen att det inte finns något öppet klimat. Nätverksorganisationen har inte skapat ett gynnsamt klimat för effektiv samverkan, då flygplatsmötena endast fungerar som en slags informationskanal där de olika medlemmarna får ta del av vad som händer i nätverksorganisationen.

För att förbättra samverkan var det flera av de tillfrågade som efterfrågade en sammansmältning av organisationerna, alltså att gå steget fullt ut i modellerna. Är verkligen detta det ideala? Vid en sammanslagning kan de positiva effekter som man kan vinna på olikheterna i organisationerna kanske gå förlorat. Om en sammansmältning sker blir man *en* organisation som kan komma att utveckla liknande språk och kultur vilket innebär att lärandeprocessen förhindras och den enskilda specialiseringen går förlorad. Sker det en sammanslagning försvinner alltså de fördelar som finns med en nätverksorganisation. Kanske vore det bättre för Kristianstad Airport att istället satsa på att försöka uppnå ”samverkansfasen” i Lindquists modell där parterna arbetar tillsammans men har kvar respektive ansvarsområde. Men hur enkelt är det egentligen att gå in i en ny fas för flygplatsen och vad kommer att krävas av dem för att lyckas?

Enligt våra informanter låg lojaliteten främst hos det egna företaget och detta skapade ett ”revirtänk”, vilket i sin tur hämmar Vi-känslan som sägs gagna samverkan. För att främja

samverkan är kanske det bästa i detta fall att försöka gå in i den ”tredje fasen” i Dáunno & Zuckermans modell. I denna fas blir medlemmarna i nätverksorganisationen allt villigare att prioritera federationens intresse och en Vi-känsla kanske kan skapas. Än en gång blir dock frågan hur enkelt det verkligen är att gå in i en ny fas. Samtidigt som det är betydelsefullt med specialiseringen i varje organisation så är det även centralt att man inte bara engagerar sig i sitt eget område utan även i den övergripande samverkan. I en fungerande samverkan menar dessutom många teoretiker att alla parter ska ha lika stort handlingsutrymme. Trots detta kan det vara så att det fungerar bättre om en av parterna tar på sig rollen som ledare i samverkan då risken för ”revirtänk” kan minska. I nuläget blockerar man kanske för varandra genom att främst tänka på sig själv och sin organisation då man inte är redo att ge upp sitt handlingsutrymme för federationens intresse. Samtidigt får man vara medveten om att det då kan uppstå en maktobalans när någon tar på sig ”samordnarrollen”, men frågan är om maktobalansen verkligen går att undvika?

#### **4.3.6 Ledarskap**

Chefer/ledare anses ha ett antal roller att fylla, de ska arbeta som visionärer, teambyggare och nätverkare. Alla rollerna ses som en helhet som chefen/ledaren besitter mer eller mindre av beroende på arbetets karaktär och egna intressen. Hur mycket han/hon kan agera självständigt sägs bero på organisationens strukturella faktorer.

En chef är ”uppifrånutnämnd”, formell och har ett definierat ansvar medan en ledare är ”nerifrånbestämd”, informell och har osynliga kontakter. Individorienterat ledarskap sägs vara den typ av ledarskap som är bäst lämpat då man strävar efter att ha välfungerande och effektiva arbetsgrupper medan resultatnriktat ledarskap däremot ofta kan leda till dålig samverkan. Samtidigt menar några forskare att chefer/ledare borde sätta ekonomin i det främsta rummet, detta för att det är genom denna som de kan legitimera sin egen existens och makt.

Det finns vissa skillnader mellan att styra/leda ett offentligt och ett privat företag, den största skillnaden sägs vara de regler som verksamheten måste följa. I en politiskt styrd organisation finns ofta många målkonflikter och skilda åsikter gällande hur organisationen ska drivas. Detta innebär för chefen/ledaren att det blir svårare att fastställa mål då alla aktörer ska bli tillfredsställda.

Vid intervjuerna framkom det att många ansåg att VD: ns ledarskap kännetecknas av en tuff attityd. Han framstår som en auktoritär och dominant chef. Några av de intervjuade sa även att VD: n var frustrerad, detta främst för att han är van vid att arbeta i vinstdrivande organisationer. En av de tillfrågade uttryckte det så här: ”Han är van vid att arbeta med proffs men får i denna organisation arbeta med politiker som inte är insatta i branschen.” Att han har ett stort kontaktnät, är duktig på att nätverka och är kompetent som ekonom och marknadsförare var egenskaper som många uppskattade. Dock efterfrågades ett större personligt engagemang i medarbetarna, framförallt då på operativnivå. Som en av de tillfrågade uttryckte sig: ”Han behöver sitta med vid fikabordet och slänga käft, då får han höra var problemen finns någonstans.” Eller som en annan tillfrågad sa: ”Han gör bara det han tycker är kul, marknadsföring och ekonomi /.../ han bryr sig mindre om personalen.” Ytterligare en problematik med ledarskapet som framkom ur intervjuerna är att ledarskapet är otydligt då de anser att VD: n kommer från en annan värld. Något som framkom under intervjun med VD: n var att han var väldigt medveten om att samverkan i nätverksorganisationen inte fungerade trots att han i teorin visste hur det skulle gå till. Dock har det framkommit i de andra intervjuerna att han i praktiken inte gjort något åt saken.

Ur vår undersökning framkom att problemet med ledarskapet i nätverksorganisationen främst ligger i att VD: n på Kristianstad Airport inte agerar som en ledare utan snarare som en chef. Det går dock inte att frånga att VD: n är chef då han är ”uppifrånutnämnd” och formellt tillsatt, men kanske bör han agera mer som en ledare i nätverksorganisationen. Att VD: n uppfattas som chef av våra informanter kan bli ett problem i denna typ av samverkan då alla organisationer redan har sin egen chef och sina egna mål att styra mot. Därför tycks inte organisationerna behöva ytterligare en chef, istället är det kanske mer angeläget att han betar sig som en ledare som samordnar samverkan. Det kan även tyckas att en ledare är bättre att ha på denna position då han/hon sägs vara bättre på att få folket med sig, även nerifrån. Kanske är det de strukturella förhållandena i nätverksorganisationen som gör att VD: n måste påta sig chefsrollen. En anledning kan vara att flygplatsen är politiskt styrd och att VD: n blivit tillsatt av styrelsen, vilket innebär att han har en press på sig ovanifrån att agera som chef. En annan anledning kan vara att alla organisationer i nätverket är hierarkiskt strukturerade vilket kan medföra att organisationsrepresentanterna ser det som självklart att VD: n, som agerar som ordförande på mötena, med automatik tar på sig chefskapet. Kanske är det också rent av organisationsrepresentanterna som format VD: n till att agera som chef då de är ”gamla i

gamet” och vana vid en viss typ av chefskap. Därför hade det kanske inte spelat någon roll om de haft en ordförande med ledaregenskaper eftersom de ändå hade format honom/henne till en person med chefsegenskaper. Kanske chefen/ledaren anpassar sig efter situationen som han/hon befinner sig i. Men kanske det i slutändan inte handlar om att vara antingen chef eller ledare, utan både och.

Ytterligare kan de strukturella förhållandena även påverka VD: ns agerande då han är högst upp i hierarkin och då kan handla mycket efter egna intentioner. Han gör det han har intresse för nämligen marknadsföring, ekonomi och att nätverka. Detta medför att ledarskapet är väldigt resultatinkriktad, vilket framkom ur våra intervjuer där informanterna också efterfrågade ett mer individorienterat ledarskap. De önskade att VD: n skulle sitta med vid fikapauserna. Samtidigt kan det ifrågasättas om detta hade underlättat för samverkan då medarbetarna antagligen ändå inte hade uttryckt sina personliga åsikter inför VD: n. Dock skulle ett mer humant ledarskap i längden kanske kunna leda till en effektivare samverkan men detta behöver inte tvunget betyda att VD: n måste sitta med vid fikapauserna, kanske hade det räckt med att han varit mer synlig på flygplatsen. Hade VD: n också varit mer av en ”teambbyggare” hade detta eventuellt skapat bättre förutsättningar för samverkan.

Att VD: n är bra på att nätverka råder det inget tvivel om. Däremot är han bättre på att nätverka utanför än innanför flygplatsen, vilket även detta kan påverka samverkan negativt då nätverkandet mellan organisationerna blir lidande. Ytterligare en sak som kan påverka samverkan både positivt och negativt är att VD: n i teorin vet hur man förbättrar samverkan men inte hur han ska omsätta detta i praktiken. Det positiva är att han är medveten om att det finns problem och hur de borde hanteras men det negativa är att han inte gör något åt det. Men är det verkligen bara chefens/ledarens ansvar att få samverkan att fungera i praktiken? Det ideala skulle vara om alla tog på sig ansvaret för samverkan, de flesta borde trots allt ha en aning om hur samverkan kan förbättras då många idéer framkom i intervjuerna.

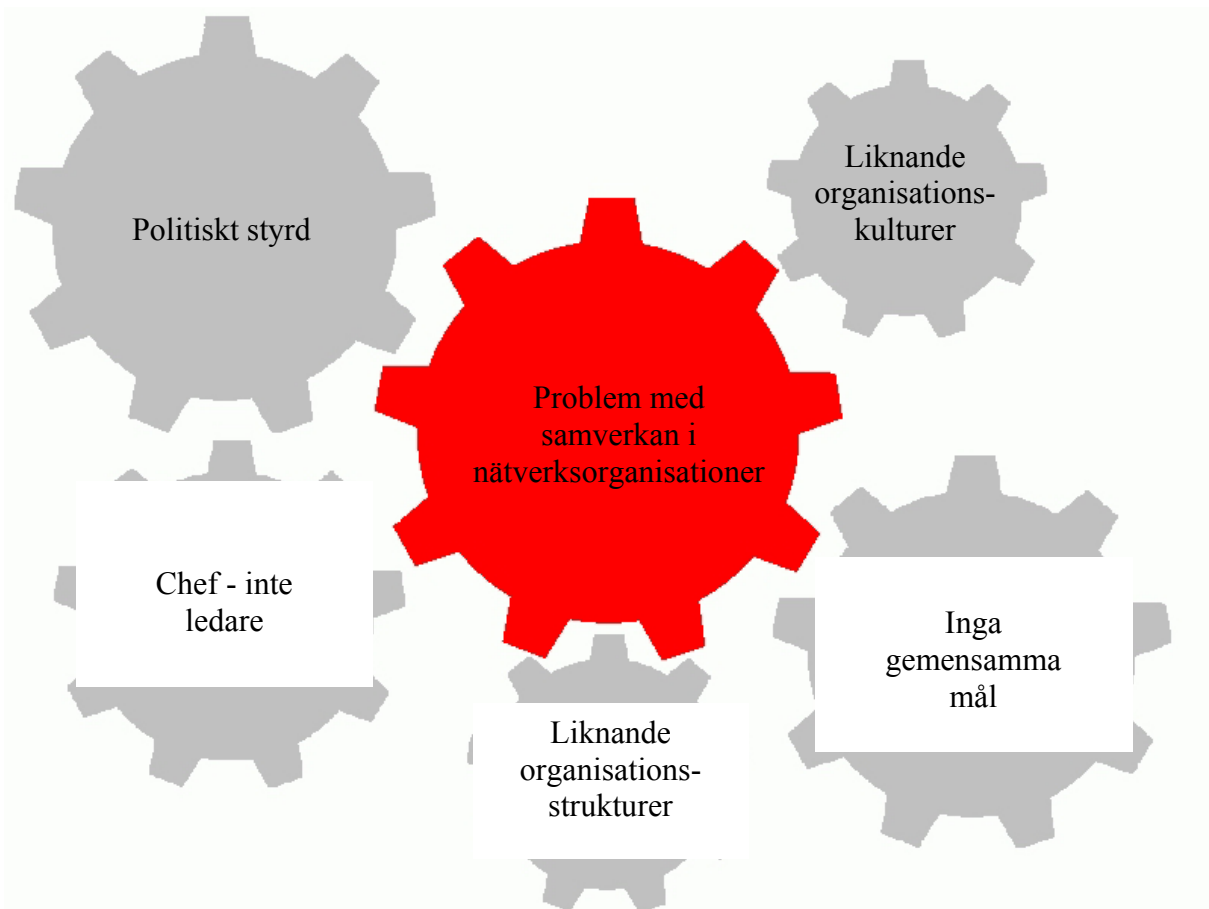
## Kapitel 5. Avslutning

---

*I detta avslutande kapitel binder vi samman uppsatsen genom att precisera det mest intressanta som framkommit ur vår studie i förhållande till syfte och frågeställning. Avslutningsvis gör vi mer övergripande tolkningar och drar mer långtgående slutsatser utifrån vår undersökning samt ger förslag på framtida forskning inom ämnet.*

### 5.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka vilka samverkansproblem chefer/ledare kan komma att konfronteras med i en nätverksorganisation. Syftet har uppnåtts genom att vi empiriskt studerat och analyserat nätverksorganisationen Kristianstad Airports samverkan mellan de olika organisationerna på flygplatsen. I följande figur redovisar vi de största problemen med samverkan som framkommit ur vår fallstudie på Kristianstad Airport, detta gör vi genom att visualisera betydelsen av problemen via storleken på kuggarna:



*Figur 2: De största samverkansproblemen för en chef/ledare i en nätverksorganisation.*



### **Politiskt styrd**

När en eller flera aktörer i nätverksorganisationen är politiskt styrd kan detta skapa problem för chefer/ledare i samverkan. Beslutsprocesser tar lång tid, alla får inte vara delaktiga i besluten och en maktobalans kan uppstå.

### **Gemensamma mål**

Det är svårt att fastställa gemensamma mål i en nätverksorganisation eftersom varje organisation redan har egna mål och prioriteringar. Dock bör det finnas ett gemensamt övergripande mål för samverkan då detta kan skapa engagemang och motivation hos aktörerna.

### **Chef - inte ledare**

Om en nätverksorganisations samverkan leds av en person med chefsegenskaper anses det vara ett problem eftersom att var och en organisationsrepresentant redan har sin egen chef. Det krävs en ledare som kan få medarbetarna med sig för att skapa engagemang och intresse för samverkan.

### **Liknande organisationsstruktur**

I vår fallstudie hindrar den liknande organisationsstrukturen kommunikationen och innovationer då den är hierarkisk och formaliserad. Detta är i sin tur hämmande för samverkan i nätverksorganisationen.

### **Liknande organisationskultur**

Liknande organisationskultur hämmar samverkan då det inte skapas en förutsättning för mångfald och kreativitet. Olikheter bör ses som något positivt för chefen/ledare och inte som något som bör elimineras.

## **5.2 Slutdiskussion**

Utifrån vår fallstudie har det framkommit att då en av parterna i en nätverksorganisation är politiskt styrd kan detta leda till problem. Vi tror att detta är ett generellt problem för nätverksorganisationer där en eller flera av aktörerna är politiskt styrda. Problem som tycks uppstå är att beslutsprocesser drar ut på tiden eftersom en politiskt styrd organisation kännetecknas av många målkonflikter. Den politiskt styrda organisationen blir då som en

bromskloss för beslut som ska tas i nätverksorganisationen, vilket kan leda till en frustration bland chefer/ledare i organisationer som *inte* är politiskt styrda då dessa inte alltid förstår varför besluten drar ut på tiden. Även om förståelse skulle finnas saknas det många gånger acceptans för den långa beslutsprocessen, då allting i omvärlden ska ske allt snabbare.

Utifrån vår fallstudie kan vi dra den generella slutsatsen att det kan uppkomma en maktobalans om en av aktörerna i en nätverksorganisation är politiskt styrd. Detta kan bero på att det är politikerna som i slutändan har det sista ordet och därmed får den tongivande rollen. Vi tror dock att problemen kan vara liknande för chefer/ledare i nätverksorganisationer med endast privata aktörer eftersom det nog är vanligt att det blir en ekonomisk aktör som dominerar. Kanske kan det vara så i en nätverksorganisation att en aktör är mer beroende av en annan än tvärtom och det kan även då skapas en maktobalans. Ser man till vår fallstudie har Luftfartsverket fram tills nyligen haft monopol på sina tjänster. Detta har gjort att de haft stor makt i nätverksorganisationen Kristianstad Airport vilket kan ses som ett typiskt exempel på denna typ av maktobalans i samverkan, något som nog kan relateras till andra nätverksorganisationer också. Men frågan blir om man som chef/ledare inte får leva med denna maktobalans i en nätverksorganisation där en aktör är politiskt styrd? Det kanske bara blir ett samarbete parterna emellan där *en* tar de slutgiltiga besluten och inte alla får vara med och bestämma. Maktobalansen tror vi kan få som följd att en envägskommunikation uppstår. En dialog uppkommer inte vilket borde vara essentiellt i samverkande nätverksorganisationer. Om en dialog uppstår skulle detta kunna gynna samverkan då en lärandeprocess kan ta fart och kreativiteten också kan öka.

Gemensamma mål var svåra att fastställa enligt vår fallstudie och detta berodde bland annat på de olika organisationernas egna mål och prioriteringar. Detta tror vi är ett generellt problem i nätverksorganisationer. Att prioritera federationens intresse tycks vara svårt då lojaliteten ligger i det egna företaget, vilket gör att det blir svårt att utveckla samarbetet till samverkan. Vi tror att det främst är bristen på tillit till varandra som är det väsentligaste skälet till att ofullständig samverkan uppstår. Som aktör i nätverket kan man aldrig vara säker på att även de andra prioriterar federationens intresse framför sina egna. Därför tror vi att det är viktigt att generella mål sätts upp som *alla* kan identifiera sig med så att inte *en* organisation känner sig åsidosatt. Att sätta upp gemensamma mål blir därför en central aspekt i nätverksorganisationer eftersom varje aktör redan har sitt eget företags mål att sträva mot. I den ”ideala” samverkan ska alla vara delaktiga i målsättningen och ingen enskild aktörs mål

ska prioriteras. Verkligheten är dock inte perfekt och vi tror att det många gånger är den aktör som har störst makt i nätverket som också blir den som sätter de gemensamma målen för samverkan. Dessutom tror vi att det är omöjligt att skapa tillfredsställelse bland alla parter i en nätverksorganisation gällande fastställandet av gemensamma mål, ibland måste man kompromissa för att samverkan ska leda framåt och därför måste man ibland också minska på sitt handlingsutrymme för federationens bästa. Minskar man inte på sitt handlingsutrymme blockerar aktörerna för varandra, samverkan blir stillastående, inga beslut tas och processen avstannar. Ingen tjänar i så fall på att leva i symbios med varandra då resurser avsätts men inget konstruktivt föds ur deras samverkan. Risken är då att en nätverksorganisations samverkan endast är något som finns på pappret och inte utövas i verkligheten, det blir ett ”spel för galleriet”.

Tidigare forskning pekar på att om organisationer i nätverk har liknande organisationsstrukturer gynnas samverkan. Utifrån vår fallstudie har vi kommit fram till att det är precis tvärtom. För trots att organisationerna på flygplatsen har liknande strukturer uppvisar de ändå problem i samverkan. Vi har här dragit slutsatsen att detta är ett specifikt problem för aktörer som befinner sig i formaliserade nätverksorganisationer. Samtidigt kan man fråga sig hur samverkan fungerar mellan organisationer vars struktur skiljer sig markant från varandra? Är samverkan verkligen uppnåbar om organisationerna är alltför olika varandra?

Liknande organisationskultur i vår fallstudie innebär även det problem för chefer/ledare i samverkan, trots att många tidigare studier pekar på motsatsen. Vi tror att likheter i organisationskulturer innebär problem eftersom det inte skapas någon kreativitet och mångfald i nätverket då alla tänker och talar likadant. Finns olikheter i kulturer kan man utnyttja dessa och lära av varandra. Så istället för att chefer/ledare försöker undvika olikheter bland organisationsmedlemmar handlar det kanske istället om att försöka att ta tillvara dem och skapa insikt i varandras kulturer och strukturer. Det är därför viktigt tror vi för en chef/ledare att inte se olikheterna som ett problem utan som en plattform för kreativitet. Chefen/ledaren bör nog inte omforma sina medlemmar så att de blir alltför likriktade i sitt tänkande utan det bästa kanske vore om han/hon kunde låta nätverksorganisationen vara en ”flerspråkig” organisation där alla förstår varandras tankesätt, trots att de har olika. Men för att samverkan mellan organisationer ska fungera bättre bör kanske nätverksorganisationen ändå använda sig av gemensamma regler för hur samverkan ska genomföras. Främjande för

samverkan kan då vara en standardisering av hur saker och ting ska genomföras. Men en ökad standardisering kan å andra sidan innebära att olikheterna elimineras och därmed att innovationerna minskar. Frågan är vilket man som chef/ledare ska prioritera?

För ordförande i nätverksorganisationer tycks det generellt vara lämpligare att ha ledaregenskaper istället för chefsegenskaper. Att varje organisationsmedlem redan har sin specifika chef gör att det blir viktigt med en ledare som kan inspirera till samverkan och få organisationsmedlemmarna med sig. Agerar ordföranden alltför mycket chef tror vi att detta kan leda till en maktobalans där en av parterna får mer att säga till om. Vi tror dessutom att detta kan leda till att de andra organisationsmedlemmarna inte tar samverkan på allvar eftersom dem redan har någon annan att rätta sig efter. Dock tror vi att respektive organisationschef får acceptera denna obalans där en har mer att säga till om. Vi anser att det kanske bör finnas en person som har den tongivande rollen i nätverket trots att det kan uppfattas som orättvist, detta för att någon måste kunna ta det slutgiltiga beslutet om oenighet råder. För hur skulle det se ut om man vid varje beslut var tvingade att uppnå konsensus? Risken hade då varit att inget blev gjort och att samverkan inte ledde någonstans.

Samverkan mellan organisationer tycks alltid innefatta en del problem och konflikter för chefer/ledare, dock kan samverkan hjälpa enskilda företag att överleva då resurser kan utnyttjas mer effektivt och besparingar kan göras. Fördelen med samverkan i nätverksorganisationer blir då att man kan ge bättre service och på så sätt öka lönsamheten. Idag lever många företag i en osäkerhet och genom en interorganisatorisk samverkan kan troligen denna osäkerhet minska. Samverkan tror vi nämligen är en förutsättning för en väl genomförd service gentemot kunderna och vi tror dessutom att samverkan blir essentiellt främst i turismbranschen där flera olika aktörer samverkar för att förmedla *en* gemensam tjänst.

Att det finns både politiska och privata aktörer som är alltmer inblandade i service tillhandahållandet anser vi vara något som måste uppmärksammas mer inom service management fältet. Detta då vår fallstudie visar på att man inte endast kan se förmedling av service ur ett privat perspektiv eftersom det i samverkan idag ofta också handlar om att ta den offentliga världen i beaktning. Med hänsyn till ovanstående resonemang anser vi att mer forskning behövs kring samverkan inom turismbranschen där det finns både privata och offentliga aktörer, detta för att man som chef/ledare ska kunna vara medveten om de problem

som kan uppstå. Dessutom borde utbildningar som behandlar service management kanske lägga större tonvikt vid denna problematik, eftersom samverkan mellan privata och offentliga aktörer är något som service managers ofta kommer att komma i kontakt med.

En brist i denna undersökning är kanske att en så pass liten nätverksorganisations problematik kring samverkan kan vara svår att applicera på större nätverksorganisationer. På grund av detta hade det kunnat vara intressant att undersöka en större nätverksorganisation och utreda om det finns några skillnader mellan att samverka i en liten respektive stor organisation och vilka dessa skillnader i så fall är. Intressanta forskningsområden som ligger utanför ramen för denna uppsats skulle dessutom kunna vara att undersöka en nätverksorganisation med politiska aktörer och en med endast privata och jämföra dessa med varandra. Detta för att se om det finns någon skillnad i vilka problem som en chef/ledare kan stöta på i samverkan. En annan intressant aspekt vore att granska problematiken närmare gällande om det anses vara lämpligast att vara chef eller ledare i en nätverksorganisation. Detta får dock bli en öppning för fortsatt forskning inom ämnet.

## Litteratur- och källförteckning

---

### Litteratur

- Abrahamsson, B. & Andersen Aarum, J. (1998): *Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Hermods AB.
- Ahltopp, B. (1998): *Rollmedvetet ledarskap. Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000): *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Axelrod, R. (1987): *Från konflikt till samverkan*. Stockholm: SNS Förlag.
- Backman, J. (1998): *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bang, H. (1999): *Organisationskultur (2:a upplagan)*. Lund: Studentlitteratur.
- Danermark, B. (2000): *Samverkan – himmel eller helvete?* Stockholm: Förlagshuset Gothia.
- Danermark, B. & Kullberg, C. (1999): *Samverkan. Välfärdsstatens nya arbetsform*. Lund: Studentlitteratur.
- Drucker, P. F. (2000): *Peter F. Drucker om management på 2000-talet*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Eijvergård, L. (1997): *Ledarskap i samarbete*. Södertälje: IPC Management AB.
- Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1998): *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Hagström, B. (1990): *Chef i offentlig verksamhet. Forskning kring offentligt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Hatch, M. J. (2000): *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Hesslefors Persson, K. & Håkansson, R. (2003): *Samarbete. Om kommunikation, ledarskap och konflikthantering*. Stockholm: Verbum Förlag AB.
- Hofstede, G. (1997): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Houghton, B. & Murath, L. (1991): *Laganda & ledarskap*. Sverige: Liber AB.
- Häger, B. (2001): *Intervjuteknik*. Borås: Liber AB.
- Hägg, I. & Johanson, J. (red) (1982): *Företag i nätverk: ny syn på konkurrenskraft*. Stockholm: SNS Förlag.

- Irving, K. (1998): *Förändra inifrån*. AB Typoform, ISBN 91-88904-04-0.
- Jackson, N. & Carter, P. (2002): *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. Malmö: Liber AB.
- Jacobsen, D. I. (2002): *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (1998): *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jägerhult, B., Philip, A. & Selin, G. (2002): *Ledningsgruppens dynamik*. Malmö: Liber AB.
- Lindqvist, E. (2002:23): *Tillsammans i storstaden – en studie av offentlig samverkan inom ramen för de lokala utvecklingsavtalen*. Statskontoret.
- Lindström-Myrgård, K. (1994): *Effektiva arbetsteam – modeller, synsätt & verktyg i teambuilding*. Stockholm: Framsikt/Teamview International.
- Normann, R. (2000): *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Malmö: Liber AB.
- Nyström, J. & Wallén, M. (2004): *Bättre möten på jobbet. Om delaktighet och samverkan på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.
- Ohlsson, Ö. (1990): *Samverkan och handling, studier av interorganisatoriska projekt*. Sverige: Vasastadens Bokbinderi.
- Petersson, H., Sjöstrand, J. & Ståhl, J. (2003): *Samverkan – en möjlighet? Utvärdering av samverkan inom servicedialogprojektet* (Arbetsinstitutionen Syd). Lund: Sociologiska institutionen.
- Slater, R. (2002): *29 Leadership secrets from Jack Welch*. United Kingdom: McGraw-Hill.
- Stenberg, T. (1982): *Systemsamverkan – en möjlighet för svensk industri?* Göteborg: BAS.
- Svenska språknämnden (2002): *Svenska skrivregler*. Stockholm: Liber AB.
- Säljö, R. (2000): *Lärande I praktiken – ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma.
- Thomsson, H. (2002): *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Trädgårdh, B. (1997): *Samverkan och samexistens. Om relationer mellan operativa chefer* (avhandling för doktorsexamen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet). Göteborg: Grafikerna i Kungälv AB.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P., Linghag, S. (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Wilson, F. (1999): *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Malmö: Liber AB.

### ***Skriftliga källor***

Dáunno, T.A. & Zuckerman, H.S. (1987): A Life-Cycle Model of Organizational Federations. The Case of Hospitals. *Academy of Management Review* 3:12, pp 534-545.

### ***Muntliga källor***

Ahltopp, B. Föreläsning: "Ledarskapsstilar" 2005-02-23, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Eldh, C. Föreläsning: "Diversity" 2005-02-11, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Intervjuer med organisationsrepresentanter på Kristianstad Airport, 2005-03-04, 2005-04-11, 2005-04-14 och 2005-04-19.

Korhonen, M. Föreläsning: "Team" 2005-03-03, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Korhonen, M. Föreläsning: "Team" 2005-03-10, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

### ***Elektroniska källor***

Löfström, M., Selander, M. & Damm, M. (2002-394): *Organisering av samverkan i Grästorps 5S och Kärra-Rödbo*. FE-rapport, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet. Abstract tillgängligt: [www document]

[www.hgu.se/item.aspx?id=5683](http://www.hgu.se/item.aspx?id=5683) [2005-04-02].

[www.ad.se](http://www.ad.se) (2005-04-15)

[www.flygtorget.se/flygplatser/flygplatserinfo\\_sv.asp?ID=76](http://www.flygtorget.se/flygplatser/flygplatserinfo_sv.asp?ID=76) (2005-03-14)

[www.nordicaero.com](http://www.nordicaero.com) (2005-04-15)

[www.skyways.se](http://www.skyways.se) (2005-04-15)

### ***Övriga källor***

Nationalencyklopedin Multimedia ver. 2.0 (1998). Malmö: Bra böcker.



### Intervjufrågor

#### *Allmänna frågor om er organisation*

1. Hur ser er organisationsstruktur ut?
2. Vad kännetecknar er företagskultur?
3. Vad kännetecknar ditt chef/ledarskap?

#### *Ledarskap*

1. Hur uppfattar du VD: n som ordförande i nätverksorganisationen?
2. Vad är bra respektive dåligt med hans chef/ledarskap?
3. Anser du att VD: n visar intresse och engagemang för er som enskild person respektive för er som enskilt företag?
4. Hur tycker du att VD: n hanterar problem och konflikter i ledningen?
5. Hur tycker du att VD: n hanterar information som ni bör ta del av?
6. Hur och av vem/vilka, genomförs beslut i flygplatsgruppen?
7. Känner du att VD: n låter alla inom flygplatsgruppen komma till tals?

#### *Samverkan*

1. Hur tycker du samverkan fungerar inom flygplatsgruppen?
2. Hur ser samverkan ut rent praktiskt?
3. Träffas ni i flygplatsgruppen vid andra tillfällen än mötena?
4. Är ni insatta i varandras organisationer (regelverk, organisationskultur)?
5. Finns det något uttalat mål för er samverkan?
6. Finns det något handlingsdokument för samverkan?
7. Har ni någon gemensam målstyrning och verksamhetsplanering?
8. Känner du att du och din organisation kan vara med och påverka flygplatsens framtid?
9. Diskuteras samverkan på flygplatsmötena?
10. Ni kommer alla från olika bakgrunder, olika organisationer, yrkes- och utbildningsmässigt, vilket kan leda till att ni har olika "tänk". Har olikheterna diskuterats?
11. Finns det informella ledare inom flygplatsgruppen?
12. Ger ni positiv/negativ kritik till varandra inom gruppen?
13. Vilka är styrkorna/svagheter i er flygplatsgrupp?
14. Genomförs några utvärderingar av flygplatsgruppens arbete?
15. Vad skulle kunna förbättras i er samverkan inom flygplatsgruppen?

### Intervjufrågor till VD: n

#### *Ledarskap*

1. Vad anser du kännetecknar ditt chef/ledarskap?
2. Vad är bra respektive dåligt med ditt chef/ledarskap?

#### *Samverkan*

1. Hur tycker du stämningen är här på flygplatsen?
2. Hur tycker du samverkan fungerar inom flygplatsgruppen?
3. Hur ser samverkan ut rent praktiskt? Hur ser ett flygplatsmöte ut?
4. Vad gör du för att främja samverkan mellan organisationerna på flygplatsen?
5. Träffas ni i flygplatsgruppen vid andra tillfällen än vid mötena?
6. Är du insatt i de andra organisationerna (regelverk, organisationskultur)?
7. Finns det något uttalat mål för er samverkan?
8. Finns det något handlingsdokument för samverkan?
9. Har ni någon gemensam målstyrning och verksamhetsplanering?
10. Diskuteras samverkan på flygplatsmötena?
11. Finns det några resurser avsatta för samverkan?
12. Ni kommer alla från olika bakgrunder, olika organisationer, yrkes- och utbildningsmässigt, vilket kan leda till att ni har olika "tänk". Har olikheterna diskuterats?
13. Finns det informella ledare inom flygplatsgruppen?
14. Ger ni positiv/negativ kritik till varandra inom flygplatsgruppen?
15. Hur hanteras problem eller konflikter som uppstår?
16. Vilka är styrkorna/svagheter i flygplatsgruppen?
17. Genomförs några utvärderingar av flygplatsgruppens arbete?
18. Vad skulle kunna förbättras i er samverkan inom flygplatsgruppen?