



LUNDS
UNIVERSITET

INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

***Att bygga gemensam organisationskultur
- Stadsbyggnadsförvaltningen i Helsingborg***

**Madeleine Heinrich
Cecilia Stridh**

Kandidatuppsats vt 2010

Handledare: Cecilia Levin

Abstract

Denna studie har genomförts på uppdrag av Stadsbyggnadsförvaltningen i Helsingborg. Studien tog vid efter tidigare utvärderingar som gjordes till följd av en sammanslagning som skett mellan två förvaltningar år 2007. Det övergripande syftet var att undersöka och beskriva den nuvarande organisationskulturen på arbetsplatsen, utifrån frågeställningen om det finns en gemensam organisationskultur. Med hjälp av olika teoretiska teman såsom organisationskulturens uppbyggnad, organisationstillhörighet, organisationskultur och ledning samt organisationskulturell differentiering undersöktes medarbetares upplevelse av organisationskulturen. I undersökningen användes en kvalitativ metod bestående utav halvstrukturerade intervjuer med 14 medarbetare. Undersökningen kompletterades med fältstudier. Resultatet visade bland annat på ett genomgående mönster av värdesatt öppenhet gällande handlingar och beteende. Resultatet tydde också på att organisationen har subkulturer relaterade till bland annat avdelningar och generationer. Diskussionen lyfte fram komplexiteten med öppenhet och att skapa en gemensam kultur samt i vilken utsträckning ledningen kan utöva inflytande över kulturen i en stor och komplex organisation.

Nyckelord: Organisation, kultur, artefakter, ledning, värdegrund, subkulturer

Tack

Vi vill tacka de anställda på Stadsbyggnadsförvaltningen i Helsingborg som ställt upp som intervjupersoner, utan Er hade studien inte varit möjlig att genomföra. Vi tackar Soraya Kabelele - Senya och Sofia Sörensen för Ert engagemang och för all information, tips och idéer. Tack för att vi har fått möjligheten att arbeta och närvara på förvaltningen under studiens gång. Tack till Hanna Candell för Ditt stöd och för tillgång till material från tidigare genomförd studie på förvaltningen. Vi riktar även ett stort tack till vår handledare vid Lunds universitet, Cecilia Levin.

Innehållsförteckning

Att bygga gemensam organisationskultur – Stadsbyggnadsförvaltningen i Helsingborg	5
Organisationskulturens uppbyggnad	6
Organisationstillhörighet	9
Organisationskultur och ledning	10
Organisationskulturell differentiering	12
Bakgrund	14
Syfte och frågeställning	15
Metod	15
Urval	17
Procedur och material	17
Registrering av intervjuer	19
Bearbetning	19
Reliabilitet och validitet	20
Etiska överväganden	22
Resultat	22
Organisationskulturens uppbyggnad	23
Organisationstillhörighet	30
Organisationskultur och ledning	30
Organisationskulturell differentiering	31
Diskussion	35
Organisationskulturens uppbyggnad	35
Organisationstillhörighet	39
Organisationskultur och ledning	40
Organisationskulturell differentiering	41
Studiens begränsningar	44
Förslag till vidare forskning	45
Referenser	46
Bilaga 1	48
Bilaga 2	51

Att bygga gemensam organisationskultur – Stadsbyggnadsförvaltningen i Helsingborg

Kultur är vanligen omtalat som något icke greppbart, som en teoretisk konstruktion, men viktigt som ett sätt att förstå en organisations liv i hela dess rikedom. ”*Kulturen är lika viktig och komplex som den är svår att förstå och använda på ett meningsfullt sätt*” (Alvesson, 2009, s. 7). Inom samhällsvetenskapen har forskare inte enats om någon allmän definition, vilket leder till en variation av olika perspektiv (Bang, 1999; Howard-Grenville, 2006; Schein, 2004). De olika definitionerna utmynnar från discipliner vars önskan är att fastställa det komplexa mönster av mekanismer som kultur består utav (Hämmal & Väädi, 2010). Det centrala i kulturbegreppet bygger på gemensamma innebörder och föreställningar, som ger utlopp i handlingar och beteenden (Alvesson, 2009).

Utifrån ett antropologiskt perspektiv innefattar kultur människans förmåga att genom symboler kunna kommunicera sin livssyn och erfarenhet (Bang, 1999). Perspektivet innefattar även det integrerade system av sociala trosuppfattningar, sedvänjor och värderingar som anger acceptabla beteenden i ett samhälle och som utvecklats under en gruppens historiska gång (Bang, 1999; Lillis & Guang Tian, 2010; Schein, 2004). Alvesson (2009), Hämmal och Väädi (2010) och Schein (2004) hävdar att den gemensamma och delade historien är central för konceptet kultur. Kulturens styrka är beroende av längden på gruppens existens, stabilitet och den emotionella intensitet som upplevts i gruppens gemensamma händelser (Schein, 2004). Hofstede och Hofstede (2005) menar att kultur handlar om en mental mjukvara, det vill säga mönster av känslor, tankar och sätt att agera som en individ lärt sig under sin livstid och som hon påverkas utav.

Kultur definieras vidare som kognitiva system av idéer, värderingar, föreställningar och uppfattningar samt som sociala mönster eller handlingsmönster (Alvesson, 2009; Bang, 1999; Jacobsen & Thorsvik, 2002). I Scheins (2004) syn på kultur utgör grundläggande antaganden en central kärna. Hos individen finns antagandena på en omedveten nivå och de härstammar från en process av värderingar och trosuppsättningar som fungerat framgångsrikt för gruppen. De blir således tagna för givet och bildar kärnan för identitet i gruppen. På detta sätt skapas ett för gruppen rätt sätt att uppfatta, tänka och känna i relation till omgivningen. Från den kulturella kontexten som gruppen existerar i införskaffas synen på tid och rum, verklighet, den mänskliga naturen samt mänskliga relationer. Den visar därmed vägen för kulturmedlemmarnas tänkande och handlande (Alvesson, 2009; Schein, 2004).

Inom organisationsområdet finns forskare som betraktar kultur ur metaforisk bemärkelse där symboliken, idébilden och manifestationen av det mänskliga medvetandet är

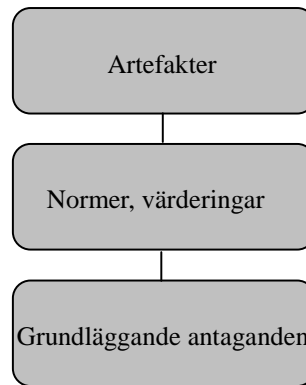
grundvalen för organisationsanalys och förståelse (Alvesson, 2009). Denna syn präglas av ett helhetsperspektiv. Kulturen genomsyrar organisationens olika element och därför kan sägas att ingenting står utanför kulturen. Organisationen tolkas således som om den *är* en kultur, istället för som om den *har* en kultur (Alvesson, 2009; Howard-Grenville, 2006; Morgan, 1999). Den kulturella bilden styr all tolkning av vad som pågår i organisationen. Objektiva faktorer som finansiella resultat, antalet anställda och företagets omsättning blir intressanta i kraft av sina kulturella innebörder. Exempelvis kan en mindre organisationsstorlek signalera exklusivitet och elitism medan en större kan signalera framgång och styrka. Finansiella resultat får sin mening i hur människor tänker och känner om dem, och inte i form av resultat som ett antal siffror (Alvesson, 2009).

Alvesson (2009) och Detert, Schroeder och Mauriel (2000) lyfter vidare fram flertalet karakteristika för att kunna skapa konsensus kring kulturbegreppet som fenomen i en organisation: dess holistiska och socialt konstruerade natur, historiska förankring, svårgripbara och intersubjektiva karaktär och dess betoning på tro, föreställning och idé. Hofstede och Hofstede (2005) menar att kultur är ett kollektivt fenomen i det avseende att den gemensamma sociala miljön lär människan kulturen och att kulturen i detta sammanhang utgör det sociala spelets oskrivna regler. Denna kollektiva mentala programmering skiljer grupper av människor från varandra. Kultur är enligt Hofstede och Hofstede (2005) något som lärs in snarare än något som är medfött. Schein (2004) hävdar sammanfattningsvis att kulturen innefattar alla gruppens delar och funktioner, vilka knyts ihop till en helhet och delas gemensamt av gruppens medlemmar. Detta är således innebörden av kulturen. Kulturens stabilitet förser gruppen med förutsägbarhet och mening (ibid.). Enligt Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2006) fungerar kultur som ett filter vars funktion är att sälla bort onödig information för kulturmedlemmarna. Utan detta filter riskerar de att bli överväldigade med information om önskvärda beteende, handlingsmönster och värderingar.

Organisationskulturens uppbyggnad

En ofta förekommande illustration (Figur 1) av organisationskulturens uppbyggnad föreslås bestå utav artefakter, värderingar och normer samt grundläggande antaganden (Schein, 2004). Artefakterna står för de visuella och observerbara produkterna av kulturen, exempelvis människans verbala uttryckssätt och beteende, samt de fysiska föremålen i organisationen. Dessa är därmed mer synliga och observerbara än övriga element av kulturen, men dock inte alltid lätta att tolka och tyda (Abrahamsson & Aarum-Andersen, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Schein (2004) framhäver att en forskare kan utifrån

artefakterna beskriva sin egen tolkning, känsla och iakttagelser men bör vara aktsam med att dra slutsatser om vad de betyder för en grupp eller vilka underliggande antaganden som reflekteras.



Figur 1. Organisationskulturens uppbyggnad
Modell inspirerad av Schein (2004, s. 24)

Artefakterna kan bestå utav fysiska föremål som exempelvis byggnadens arkitektur, logotype och all skriftlig materialsymbolik, men också individernas beteende, kroppsspråk, ritualer och talesätt som förmedlar information om kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Genom påverkan mellan artefakter och kulturens djupare nivåer förändras och utvecklas kulturen kontinuerligt som ett resultat av denna interaktion (Bang, 1999). Exempelvis kan ett öppet kontorslandskap vara ett uttryck för kulturen, men det kan också hjälpa till att upprätthålla kulturen. Ytterligare ett exempel på denna interaktion är att individernas beteenden influerar kulturen och att kulturen även influerar individernas beteenden (Mascarenhas & de Vasconcelos, 2009).

Artefakter består enligt Bang (1999) utav fyra kategorier av uttryck som i viss mån överlappar varandra. *Beteendeuttryck* innefattar handlingar och beteenden, exempelvis uppförande i mötesrum och i matsal, som förmedlar ett budskap om kulturen. *Beteendeuttryck* inkluderar även tillåtna känslouttryck såsom glädje, ilska eller besvikelse. *Verbala uttryck* inkluderar berättelser, språk, jargong samt uttalade värderingar (ibid.). Berättelser kan i detta sammanhang fungera som vägledning för medarbetare och berätta hur de ska förhålla sig och tänka i diverse situationer (Alvesson & Sveningsson, 2008). Det unika språk, humor och jargong som organisationen utvecklar upprätthåller kulturen, definierar medlemmarnas verklighetsuppfattningar och skapar medlemskänsla (Bang, 1999). Språksystemet talar om för medlemmarna vad man skämtar om och ler åt och blir därför oförståeligt för utomstående. De uttalade värderingarna är organisationens publicerade

värdegrund, strategier, mål och tillvägagångssätt. *Materiella uttryck* består utav objekt och fysiska ting såsom klädkoder och budskapsförmedlande uttryck. Klädkoder är ofta synliga och därför ett bra exempel på organisationskultur som förmedlar en viss standard eller budskap (ibid.). Arkitektur och fysisk utformning, såsom byggnad och kontorslandskap, kan antingen vara öppen, sluten, tung, enkel eller lyxig för att uttrycka kulturen. Värdesatt umgängesform skildras exempelvis genom en gemensam matsal eller flera avskilda matsalar. Avdelningarnas placering i byggnaden kan vidare vittna om status och hierarki i organisationen. De *strukturella uttrycken* manifesteras genom ritualer och belönings- och rekryteringssystem. Genom att ritualer upprepas på samma sätt årligen blir dessa starka upprätthållande kulturbärare. Exempel på ritualer är ceremonier vid nyanställning och avtackning. Även möten kan ha en ritualbetonad struktur. Med hjälp av rekryterings- och belöningsystemen värdesätter organisationen önskvärda beteenden och har möjligheten att rekrytera medlemmar som upprätthåller och passar in i befintlig kultur. En praktisk fördel med en sådan rekryteringsstrategi kan vara att organisationen bildar en så kallad intern arbetsmarknad vilket möjliggör flexibilitet och att kunna rotera medarbetare inom organisationen utan kulturella barriärer (ibid.). Det kan även vara ett uttryck för att organisationen inte litar på extern arbetskraft utan hellre rekryterare redan ”prövade” medarbetare. Belöningsystem har en viktig betydelse för organisationskultur då det påverkar beteende, motivation och signalerar vad organisationen värderar (Kuhn, 2009). Det kan premiera antingen kvalifikationer och befattning eller faktiska prestationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Djupare i kulturen finns normer och värderingar på en tämligen medveten nivå. De refererar till de värderingar som framkommer ur organisationens strategier, mål och filosofi. De riktar och vägleder lämpligt beteende och blir med tiden taget för givna (Schein, 2004). Värderingarna syftar till vad organisationen värderar som bra, dåligt, vackert och fult. För Hofstede och Hofstede (2005) är värderingarna det som utgör kulturens kärna och står för de allmänna tendenserna att föredra något framför någonting annat. Värderingarna är positiva eller negativa känslor, som har en plus- och en minussida (ibid.). I de fall värderingarna är kongruenta med de grundläggande antagandena kan de också vara ett hjälpmedel för att kunna predicera beteenden och samla kulturmedlemmarna till en kärnmission och identitetskälla (Schein, 2004). Däremot ger Schein (2004) exempel på hur en organisations uttalade värderingar också kan vara inkongruenta med de grundläggande antagandena och snarare fungera kontraproduktivt som ett resultat av att de inte är tillräckligt förankrade.

På den djupaste nivån av kulturen finns slutligen de grundläggande antagandena som

styr och vägleder tänkandet i organisationen (Alvesson & Svenningsson, 2008; Schein, 2004). Schein (2004) hävdar att de grundläggande antagandena är omedvetna perceptioner, tankar, och känslor samt vad som omedvetet tagits för givet när ett tillvägagångssätt vid återupprepade tillfällen har fungerat framgångsrikt. Eftersom antagandena är så djupt förankrade är de ytterst svåra att förändra på grund av att individens kognitiva och interpersonella värld då hotar att destabiliseras. Individer strävar efter förutsägbarhet och struktur och motsätter sig därför förändring. Vidare exempel på de grundläggande antaganden är hur individer omedvetet kommer överens om vad som är sant och hur relationer mellan individer skapas och upprätthålls. Det handlar om hur individer tänker, känner och uppfattar sin omvärld (Abrahamsson & Aarum-Andersen 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2002; Schein, 2004;).

Organisationstillhörighet

En av kulturens främsta funktioner är att vara källa till meningsfullhet och gemenskap, vilket är centralt för en människas behov av att kunna identifiera och tillhöra en grupp (Bang, 1999). Organisationstillhörighet är därmed definierat som en individs identifikation och engagemang för organisationen (Singh, 2007). Det refererar till den grad som en anställd är känslomässigt anknuten till arbetsplatsen och hur starkt vederbörande kan identifiera sig med och tro på organisationens mål och värderingar (Bang, 1999). Organisationstillhörighet handlar om en vilja att anstränga sig för organisationens vinning (Singh, 2007). Alvesson (2009) betonar vikten av att organisationen ses i positiv dager för att medlemmarna ska vilja tillhöra den och inte söka sig till annan identitetskälla. Kulturen är således en viktig del i identitetsarbetet och de anställdas tillhörighet och närhet till organisation. Den är också en viktig del för organisationens attraktionskraft eftersom tillhörigheten kan öka lojaliteten hos medarbetare och därmed få dem att stanna i organisationen längre (Bang, 1999).

Med hjälp av en så kallad socialiseringsprocess konstruerar människan en social identitet och knyter an till en grupp, identifierar sig med den och refererar sig själv som medlem utav den, vilket därmed gör att den kan sägas fungera som styrmedel då den hjälper individerna att handla efter organisationens intresse (Bang, 1999; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Följaktligen blir en effektiv socialisering en viktig process för att få individer att bli känslomässigt förenade och för att få deras mål att sammanfalla med varandra (ibid.). Singh (2007) menar att kulturen finns i sociala relationer och genom att öka organisationstillhörigheten kan de sociala relationerna stärkas. Genom denna tillhörighet bildar medlemmarna i organisationen en kollektiv helhet istället för att vara en samling

enskilda individer (Bang, 1999). Med hjälp av en gemensam referensram som inkluderar språk, ritualer, värderingar och trosuppsättningar skapar medlemmarna en kultur och med det en tillhörighet till organisationen (Singh, 2007).

Organisationskultur och ledning

I många organisationer intar ledningen en väsentlig roll gällande den rådande atmosfären (Schein, 2004). Ledningens inflytande kan ge substans och klarhet i en annars otydlig situation genom vad Alvesson (2009) beskriver som symboliskt handlande, det vill säga åtgärder, känslor och värderingar som påverkar de anställdas attityder gentemot verkligheten. De olika belönings- och karriärsystem som förstärker önskvärda beteendemönster och värderingar är initialt framtagna av ledningen. Ledningen avgör vilka som får anställning och vilka som får lämna organisationen, sätter upp ståndpunkter för de olika belöningsystemen samt styr över resurserna (Bakka et al., 2006). Ledningen är även den grupp som syns utåt och internt översätter tolkningar av verkligheten och signalerar därmed till medlemmarna i organisationen vad som prioriteras och inte. Inte sällan är det framträdande ledare som skapar, formar och stärker det kulturella systemet i en organisation, men även mindre framträdande ledare kan ha starkt inflytande på systemet (ibid.). Alvesson (2009) beskriver en ledare som utövar kulturellt inflytande genom att delegera ansvar och betona allas värde, vilket skapar en integrerad organisation. Ledaren försvagar sin auktoritet till förmån för andra chefer och medarbetares inflytande och håller en relativt låg profil.

Ledarskap och organisationskultur bör ses i symbios (Alvesson, 2009). Det kan argumenteras att ledarskapets verkliga syfte är att skapa och arbeta med kulturen snarare än att agera i den. Ett bra ledarskap konstitueras av förmågan att förstå kulturen och påverka medarbetares meningsskapande (Alvesson, 2009; Schein, 2004). Med tanke på en växande tro om att organisationskultur spelar en avsevärt viktig roll i att implementera nya strategier och mål, blir därmed kulturen en viktig nyckel för ledningen (Cummings & Worley, 2008). Cummings och Worley (2008) menar att exempelvis förändringsarbete ofta misslyckas på grund av att rådande kultur inte stöttar de nya strategierna. För att en förändring ska kunna ske krävs det att *hela* organisationen, inklusive de som är på toppen, är mottaglig för nya idéer, värderingar och innebörder. Utan sådan öppenhet och mottaglighet är det ytterst svårt att genomföra förändringar (Alvesson & Svenningsson, 2008). Detta blir särskilt relevant för de företag och organisationer som ständigt måste respondera till omgivningens snabba utveckling. Eftersom viss forskning implicerar att kulturell styrka korrelerar positivt med ekonomisk framgång, har organisationskultur blivit ett hett ämne för företag och ledning (Alvesson, 2009; Cummings & Worley, 2008). Följaktligen försöker ledare och konsulter

skapa en ”rätt” kultur för att organisationen ska kunna öka effektiviteten. Idén om att en ”rätt” kultur leder till nytta för företaget dominerar i en del litteratur som framlyfter positivt klingande ord såsom kundorientering, lönsamhet och lagarbete för att ge en bild av vad bra kulturer kännetecknas av (Alvesson, 2009). På detta sätt skulle ledningen kunna styra en organisationskultur som om den vore en fristående, homogen del utav organisationen och ett objekt för handlingar och ageranden (Alvesson, 2009; Bang, 1999).

Däremot inbegriper flertalet organisationer en heterogen kultur grundad på olika avdelningar, divisioner, hierarkiska system etcetera (Alvesson, 2009). Det finns därmed en risk för att ledningens kommunikation och budskap leder till reaktioner där den heterogena kulturen stärks och fungerar som ett drivmedel för vidare splittring (ibid.). Människor tolkar och gör förändringsinitiativ begripliga på olika sätt, vilket innebär svårighet för ledningen att planera och genomföra förändringar på ett enväldigt sätt (Alvesson & Sveningsson, 2008). Grupper innefattar olika uttalade värderingar och individer har olika tolkningssätt, vilket är en konsekvens av organisationens komplexa karaktär (Alvesson, 2009; Linnenluecke, Russell & Griffiths 2009). Dessutom representeras organisationen av ett spektrum av olika yrkesgrupper och generationer vilket ytterligare betonar komplexiteten i betydelsen av en gemensam organisationskultur (Alvesson & Sveningsson, 2008). Linnenluecke et al., (2009) menar att ledningens försök till att kommunicera specifika koncept och värdegrunder måste vara riktade och skraddarsydda för att kunna nå alla olika förståelse inom organisationen så att alla kan relatera till det. Emellertid menar Bang (1999) att en enhetlig kultur skapas genom att ledningen kommunicerar organisationens grundläggande vision och värderingar på samma sätt till alla, för att nå en gemensam syn och skapa gemensamma mål.

Alvesson och Sveningsson (2008) nämner tre distinkta uppfattningar som beskriver i vilken grad ledningen kan ha inflytande på organisationskulturen. Den första uppfattningen menar att ledningen under vissa villkor och med hjälp av tillräckliga färdigheter och resurser kan styra kulturen; den andra menar att med anledning av att det finns djupt rotade värderingar, meningsskapande och djupstrukturer i en organisation ses det som tämligen besvärligt att utöva inflytande på kultur. Kulturen ses därmed som relativt motståndskraftig och svårstyrbar men ledningen kan bruka ett måttligt inflytande över vissa värderingar och innebörder i organisationen (Alvesson, 2009; Alvesson & Sveningsson, 2008). Den tredje uppfattningen menar att kultur står bortom all form av kontroll vilket betyder att försök att utöva inflytande kommer få begränsade verkningar. Det avsedda budskapet kommer att omtolkas av medarbetare så att innebörden får annan betydelse. Människan skapar mening i arbetsrelaterade aspekter såsom utbildning, arbetsuppgifter, grupptillhörighet och interaktion

som är nästintill omöjliga för en organisationsledning att utöva något inflytande över. Huruvida ledning kan styra och utöva inflytande på organisationskulturen återfinns delvis i hur organisationens medlemmar definierar begreppet kultur (ibid.). Ses organisationskultur som djupt rotat, bestående av grundläggande antaganden och övertygelser är det betydligt svårare att ändra kulturen på ett förutsägbart sätt (Schein, 2004). Så är även fallet om kulturen ses som ett holistiskt och sammanslutet nät av innebörder och symboler. Om organisationsmedlemmarna däremot definierar kultur mer begränsat och ytligt blir således ledningens försök till att förändra normer och värderingar en mer öppen fråga (Alvesson & Sveningsson, 2008). Dessutom bör också nämnas att denna fråga härrör i diskussionen om en organisation *har* en kultur eller *är* en kultur. *Har* organisationen en kultur menar Bang (1999) att det till synes bör vara lättare att kunna styra den, till skillnad från om organisationen *är* en kultur. Utifrån det senare perspektivet är kulturen något som växer fram i ett socialt spel och att allting som sker i en organisation är ett uttryck för dess kultur. Därmed blir det meningslöst att försöka styra den (Alvesson, 2009).

Organisationskulturell differentiering

Jacobsen och Thorsvik (2002) bidrar med diskussion om hur organisationskultur kan designas och medvetet skapas till en enhetlig, gemensam och identifikationsfrämjande kultur, men också hur kulturell mångfald och differentiering verkar. Differentiering syftar till de subkulturer som en organisation kan bestå utav, som återspeglar organisationsstrukturen, arbetsindelning, personalsammansättning i olika enheter etcetera (ibid.). Inte sällan skapas det inom en och samma organisation olika subkulturer. Med subkultur menas en undergrupp eller delkultur där medlemmarna ofta samverkar med varandra (Bang, 1999). Dessa utvecklar egna outtalade värderingar baserade på gemensamma erfarenheter och kan bidra med olika perspektiv och idéer till organisationen (Howard-Grenville, 2006). Tät och nära kontakt, gemensamma erfarenheter och gemensamma personliga egenskaper är tre kriterier som bidrar till ett bildande av subkulturer (Bang, 1999). Den fysiska placeringen av medarbetare på arbetsplatsen spelar stor roll för de subkulturer som bildas. Subkulturerna främjar känslan av gemenskap och medverkar till en känsla av att gruppen är distinkt från andra. De förhåller sig till varandra antingen genom att (1) stödja varandra, (2) vara motstridiga och hämma varandra eller (3) vara oberoende och inte påverka varandra (ibid.). Inte sällan skapas det konflikter mellan olika subkulturer. Detta kan bero på att gruppernas verklighetsuppfattningar och värderingar strider mot varandra och hindrar varandra från att nå sina mål (ibid.).

En orsak till att subkulturer skapas och upprätthålls är således organisationens

uppdelning på olika avdelningar. Därför spelar organisationsstrukturen stor roll vad gäller skapande och fördelning av arbetsuppgifter och auktoritetsfördelning (Abrahamsson & Aarum-Andersen, 2005). I en organisation delas ofta anställda in efter yrkesroll eller utbildning. Som medlem av en viss yrkesgrupp eftersträvas ett förstärkande av de förhållningssätt, normer och värderingar som anses vara rätta. Individer försvarar således sin egen subkultur (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Följaktligen riskerar en gruppmedlem som uppvisar beteenden som står mot dessa gemensamma normer att bli utestängd ur gruppen (Schein, 2004). Genom avskärmning från andra arbetsuppgifter och synsätt främjas subkulturer eftersom de anställda fokuserar på sin egen lösning. Fokus ligger på realisering av egna delmål istället för övergripande organisatoriska mål och förmågan att se organisationen i sin helhet går förlorad. En skev informationstillgång medverkar till att individer avskärmas från andra aspekter av omgivningen och förstärker därmed subkulturerna ytterligare (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Martin (2002) beskriver tre perspektiv som utgör en beskrivning av hur kultur kan verka på olika sätt i en organisation. *Integrationsperspektivet* står för en organisation med en gemensam och övergripande kultur som präglas av homogenitet, konsensus och otvetydighet. *Differentieringsperspektivet* innebär att organisationen är indelad i subkulturer med distans till varandra och att det finns möjlighet till konflikt mellan dem. Även om det råder konsensus förekommer tvetydighet. Slutligen innefattar *fragmenteringsperspektivet* en organisation där anställda kan vara med i flera olika kulturer beroende på avsaknad av delade meningar och värderingar. Perspektivet karaktäriseras av samverkande spänningar och paradoxer som skapar mångtydigheter i kulturen. Ett perspektiv utesluter inte förekomsten av ett annat, inom ett socialt system finns alltid undergrupper med kulturella särdrag (Bang, 1999).

Linnenluecke et al., (2009) föreslår även att en identifiering av subkulturer är otroligt viktigt vid förändringsinitiativ för att kunna fånga upp subkulturernas förändringsvilja och skillnader i status mellan medlemmarna i gruppen, detta för att framgångsrikt involvera samtliga anställda i förändringsprocessen.

Det kan antas vara rimligt att ju mer komplex organisationen är i termer av antalet enheter, arbetsuppgifter, nivåer etcetera, desto mer heterogen blir kulturen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Författarna menar vidare att en gemensam organisationskultur skapas när samtliga medlemmar i företaget kommunicerar med varandra, står inför samma problem och när de har en gemensam föreställning om hur ett bra beteende uttrycks. Även om flertalet forskare definierar kultur i relation till ”delad” och ”gemensam” finns andra forskare som

inte är överens om denna syn. En värdegrund kan exempelvis tolkas på en mängd olika sätt beroende på subkulturernas olika förståelse för den (Linnenluecke et al., 2009). Bang (1999) lyfter fram ett par tekniker för att göra kulturen mer enhetlig och starkare, bland annat att rekrytera internt och att stärka ritualernas och ceremoniernas kraft som förstärkning av medlemmars upplevelser av gemensam kultur.

Vid analys av kultur påpekar Schein (2004) hur viktigt det är för forskarna att förstå att en analys utav ett så komplext, mänskligt system är oerhört svårt och innefattar många beslut och risker. Kulturen är ständigt i rörelse och det finns risk för felbedömningar eller missuppfattningar i analys och förståelse av vad som förmedlas. För att kunna förstå de komplexa aspekterna av kultur som utgör organisationens själ betonar kulturforskare att en djupare analys bör genomföras. Det är också viktigt att ständigt påminnas om den intervention som försöken att förstå en kultur innebär för livet inuti organisationen.

Bakgrund

År 2007 skedde en sammanslagningen mellan de två förvaltningarna Tekniska förvaltningen och Stadsbyggnadskontoret i Helsingborg. Sammanslagningen genomfördes delvis för att underlätta kommunikationen då förvaltningarna är beroende av varandra i det dagliga arbetet. I den nya organisationen ägnade ledningen mycket arbete med att de två förvaltningarna skulle sammansmältas, utveckla en vi-anda och en gemensam kultur. Bland annat genomfördes en upprustning av byggnaden och ett utvecklingsarbete år 2008 med syfte att involvera medarbetare i den nya organisationens verksamhetsidé, mål och värdegrund med mera. Det fanns också en önskan om att lyfta fram medarbetarnas synpunkter kring sammanslagningen.

Förvaltningarna finns nu i samma byggnad under namnet Stadsbyggnadsförvaltningen (SBF). Denna nya organisation är uppdelad i åtta olika avdelningar med sammanlagt cirka 280 anställda. Vissa avdelningar består utav mindre enheter. På förvaltningen tjänstgör bland annat arkitekter, ingenjörer, planerare, utredare och administratörer som alla arbetar för att realisera de ärenden och beslut som fattas på politisk nivå i kommunen.

Stadsbyggnadsförvaltningen arbetade under sammanslagningen fram den nya gemensamma verksamhetsidén ”Planera, Bygga och Förvalta”. Verksamhetsidén innebär för medarbetarna att arbeta tvärsektorielt och projekt- och processinriktat. Förvaltningsövergripande inriktningsmål arbetades också fram. Ett av inriktningsmålen är att förvaltningen ska vara en attraktiv arbetsgivare vilket bland annat innebär att ledarskapet skall präglas av en coachande stil. En coachande stil handlar om att stödja, främja delaktighet och lyssna aktivt vilket skapar engagemang hos medarbetare och får både ledare

och medarbetare att utvecklas.

En gemensam värdegrund utvecklades under sammanslagningen. Värdeorden ”öppet”, ”hållbart” och ”snabbfotat” utgör ledord som skall prägla förvaltningens verksamhet. Värdeordet ”öppet” står för en öppenhet såväl inåt i organisationen såsom utåt mot medborgaren. Detta innebär bra kommunikation mellan avdelningar, chefer och medarbetare. Det innebär också lyhördhet och att kunna föra en dialog inte bara inom organisationen men även ut mot allmänheten. ”Hållbart” innebär att vara en hållbar organisation och att ta ansvar för miljön och klimatet. ”Snabbfotat” innebär att förvaltningen vill bli känd för att processen från ord till handling ska gå snabbt. Snabbheten ska gälla mot kunder men också internt. Rutiner och eftertanke ska göra det lättare att genomföra arbetet snabbt och rätt. En viktig del i arbetet med värdegrunder är själva ordens innebörd, vilket har en avgörande betydelse för förståelsen av dem (Enheten för samhällsmedicin och folkhälsa, 2002). *”Värden har inget värde om ingen värderar dem i handling”* (ibid, s. 10). Värderingarnas mening måste klargöras noggrant för samtliga inom en organisation för att medarbetare ska kunna agera i enlighet med dem (Alvesson & Sveningsson, 2008). Alvesson och Sveningsson (2008) menar att värderingar ofta formuleras så att de låter bra, men att prioritera mellan olika bra saker blir inte sällan en svårighet för organisations medarbetare. Att lägga fokus på en viss aspekt, innebär kanske att en annan minst lika viktig aspekt hamnar i skymundan. Förvaltningen ska utifrån sin verksamhetsidé, mål och värdegrunder skapa den attraktiva och hållbara staden Helsingborg.

Syfte och frågeställning

Det övergripande syftet med denna uppsats är att på uppdrag av Stadsbyggnadsförvaltningen i Helsingborg undersöka och beskriva den nuvarande organisationskulturen på arbetsplatsen, utifrån frågeställningen om det finns en gemensam organisationskultur.

Metod

Inom den kvalitativa forskningen ligger fokus på förklaring av ett fenomenets kännetecken eller karaktär medan kvantitativ forskning konstaterar antal och frekvens av ett fenomen (Langemar, 2005). Något förenklat skriver Trost (2005) att om studiens frågeställning gäller hur många eller hur ofta skall metoden utgöras av kvantitativt tillvägagångssätt. Om syftet däremot handlar om att söka förståelse eller hitta mönster skall studien utgöras av kvalitativ metod. Viktigt är dock att poängtera att den ena metoden inte utesluter den andra (Widerberg, 2002). Inte sällan kompletteras de båda metoderna i en studie där det anses lämpligt. Vidare ämnar den kvalitativa forskaren uppnå en förståelse

eller beskrivning för *hur* människan skapar innebörd och mening kring verkligheten och sin omvärld. Forskaren har för avsikt att nå individens subjektiva medvetande och uppfattning av ett fenomen snarare än att söka efter kausal förklaring (Langemar, 2005). Kvalitativ forskning utmärks av ett helhetsperspektiv, vilket är en nödvändighet för att kunna studera komplexiteten i fenomenet, med ett syfte att finna meningssamband. För att forskaren ska kunna angripa detta på ett fruktbart sätt krävs det förförståelse som referensram att utgå ifrån (ibid.). Således sker en så kallad växelverkan mellan att testa teorierna i praktiken, undersöka om och i så fall hur de uttrycks samt att utveckla nya teorier. Samtidigt kan det diskuteras kring vilket inverkan denna förförståelse har på genomförd metod, det vill säga hur mycket metoden styrs utifrån forskarens förförståelse. Däremot är det nästintill omöjligt att som forskare uppträda helt objektiv. Vidare lägger den kvalitativa forskningen tyngdpunkten på analys och diskussion av det insamlade materialet, i motsats till ett kvantitativt angreppssätt som i regel kräver mer i den inledande planeringsfasen (Langemar, 2005).

Inom den kvalitativa metoden studeras oftast det subjektiva (Langemar, 2005). Med det menas att forskaren är intresserad av den subjektiva uppfattningen av olika fenomen. Det begrepp som beskriver detta angreppssätt är ordet *livsvärld* vilket enkelt uttryckt skildrar hur människan uppfattar sig själv i relation till omvärlden (ibid.). Vid en kvalitativ forskningsintervju är det inte själva händelserna i sig som är av intresse utan den subjektiva upplevelsen eller erfarenheten. Den livsvärld som studeras blir således en subjektiv tolkning av det som individen upplever, vilken påverkas av tidigare erfarenheter och individens syn på framtiden (ibid.). Inom den kvalitativa metoden studeras inte bara individens livsvärld utan också grupper och organisationers, med tanke på att livsvärlden kan vara gemensam för flera människor (ibid.).

En halvstrukturerad livsvärldsintervju innebär att intervjupersonerna får beskriva sin livsvärld och därefter sker en tolkning av innebörden i det som sagts (Kvale & Brinkmann, 2009). Under själva intervjun kan det vidare uppkomma följdfrågor och nya frågor som inte nödvändigtvis måste ställas på samma sätt och inte i samma ordningsföljd varje gång (Langemar, 2005). Störst vikt bör ligga vid förhållningssättet i intervjun snarare än hur konkreta frågor formuleras (ibid.).

Den halvstrukturerade livsvärldsintervjun är inspirerad av fenomenologin. Inom den fenomenologiska metoden ligger fokus på intervjupersonernas upplevelse av livsvärldsfenomen (Kvale & Brinkmann, 2009). Det fenomenologiska perspektivet menar att olika individer upplever och uppfattar ”samma” omgivning på olika sätt. Perspektivet

behandlar ett fenomen så som det uppstår i vårt medvetande när vi interagerar med vår omvärld (Willig, 2009). Forskaren eftersträvar att låta förkunskaper stå i bakgrunden för att fokusera på intervjupersonens subjektiva upplevelse (Kvale & Brinkmann, 2009).

Genom tillämpning av kvalitativ metod med halvstrukturerade livsvärldsintervjuer ämnar denna studie nå kunskap om medarbetarnas känslor, attityder och erfarenheter kring organisationskultur. Studien vill kunna möta de individer som ligger till grund för det empiriska materialet samt skapa en uppfattning om hur fenomenet organisationskultur tas i uttryck.

Naturlig observation, eller fältstudie, genomförs för att få information om beteenden i dess naturliga miljö (Svartdal, 2001). Forskaren har minimal påverkan på beteendet eftersom han eller hon som studeras ofta är omedveten om observationen (ibid.). Det uppstår däremot en problematik gällande registrering av observationen. Att föra anteckningar kan påverka beteenden och bör därför ske på ett delvis dolt sätt. För att utföra en naturlig observation krävs en teoretisk och begreppsmässig utgångspunkt vars innehåll är beroende av studiens syfte (ibid.). För att få insikt i hur arbetsplatsen fungerar och för att kunna förstå organisationens uppbyggnad genomfördes en naturlig observation. Detta för att bättre kunna utforma intervjuguiden och för att nå en bättre uppfattning om organisationen som helhet. Observationen utfördes under en dag och inga anteckningar fördes på plats. Observationen utgör ingen del av undersökningen och kommer därför inte att redovisas i resultatet.

Urval

Inledningsvis erhöles tillgång till en lista på samtliga medarbetare på SBF i Helsingborg. Med hjälp av denna gjordes en bortsällning av enhetschefer och högre chefer då studien riktar sig mot medarbetarnas upplevelser. Oberoende av kön, ålder, utbildning och antal år på arbetsplatsen baserades urvalet på slumpmässig selektion från varje avdelning inom organisationen. Via mail kontaktades initialt 14 stycken personer med en förfrågan om deltagande i en intervju. Det utlämnades även en kort beskrivning av studien och dess genomförande samt de etiska övervägandena informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Då svarsfrekvensen var relativt låg skickades det snart ut nya förfrågningar, även dessa personer var slumpmässigt utvalda. Till slut resulterade urvalet i att 14 intervjuer med medarbetare, tio kvinnor och fyra män, inom organisationen kunde genomföras. En utav de åtta avdelningar representeras inte i detta urval på grund av låg svarsfrekvens från denna.

Procedur och material

Vid inledande samtal med kontaktpersonen på SBF informerades det om

organisationens arbete och vad som skett de senaste åren. Det berättades även om tidigare studier som gjorts i samband med den sammanslagning som ägt rum och vad som skulle kunna utgöra grunden för denna uppsats.

Utifrån teoretisk litteratur formulerades frågor till en intervjuguide som utgjorde grund för intervjuerna. Frågorna inspirerades främst från Bangs (1999) förslag på frågor för att kunna undersöka organisationskultur (Se bilaga 1). Dessa frågor delas upp i fyra teman som ansågs mest relevanta för studiens syfte. Teman var organisationskulturens uppbyggnad, organisationstillhörighet, organisationskultur och ledning och organisationskulturell differentiering. Organisationskulturens uppbyggnad ansågs viktig för att kunna beskriva organisationskulturen. Organisationstillhörighet var av betydelse att undersöka för att försöka förstå individens känsla av tillhörighet till sin organisation och kunna uppleva gemensamhet. Ledningens roll i organisationen och deras inflytande på kulturen var ytterligare av betydelse för att beskriva kulturen. Organisationskulturell differentiering utgjorde det sista temat i försöket att besvara studiens frågeställning kring om en gemensam kultur finns. Dessa teman utgjorde en röd tråd genom hela uppsatsen. Guiden fungerade som ett bra verktyg för att minimera risken att viktiga områden förbisågs.

Samtliga intervjuer genomfördes på arbetsplatsen dels med tanke på bekvämlighet och dels av kostnadsmissiga skäl. Det kan tyckas vara fördelaktigt med två intervjuare då de kompletterar varandra, men från den intervjuades sida finns alltid en risk att denne upplever underlägsenhet (Trost, 2005). Forskningsintervjun är inte ett vardagligt möte mellan jämställda parter utan en enkelriktad utfrågning med ett maktasymmetriskt förhållande (Kvale & Brinkmann, 2009). Forskaren har vetenskaplig kompetens, inleder och definierar intervjusituationen, bestämmer intervjuämne och tolkar den intervjuades uttalanden (ibid.). Denna maktasymmetri kan förstärkas genom att vara två intervjuare mot en som blir intervjuad. Vi genomförde intervjuerna enbart med en intervjuare eftersom vi ville undvika asymmetriska maktförhållanden, men också med anledning av en önskan att i samråd med organisationen få möjligheten att träffa så många medarbetare som möjligt under den tid som ansågs befogat.

Inledningsvis informerades om de etiska övervägandena och det ställdes mer allmänna frågor i ett försök att få interaktionen mellan den intervjuade och intervjuaren att präglas av en trygg stämning. Medarbetaren fick berätta om dennes dagliga arbete, vilket gav en avslappnad inledning då den intervjuade väl känner till det och därmed minskades också risken för den intervjuade att känna sig hämmad. I stora drag ställdes samtliga frågor men i olika ordning utifrån hur intervjuerna formades och utifrån hur den intervjuade svarade.

Även följdfrågor som ansågs relevanta för att lyfta fram vissa aspekter och upplevelser ställdes kontinuerligt. Intervjuerna genomfördes under fyra dagar och vardera pågick i cirka 40 – 60 minuter.

Registrering av intervjuer

De flesta kvalitativa metoder kräver att forskaren analyserar material så ordagrant som möjligt och att enbart anteckna under en intervju anses i flera fall otillräckligt (Willig, 2009). För att på bästa sätt genomföra en fullständig analys från insamlad data är det nödvändigt att spela in och därefter transkribera en intervju (ibid.). Risken finns att både den intervjuade och intervjuaren annars blir distraherade av antecknandet och således tappar fokus (ibid.). Dessutom är det till fördel för analysen om forskaren inte sammanfattat och tolkat materialet med egna ord redan under intervjun (Langemar, 2005). Det kan alltså finnas en risk för att forskaren, genom att enbart anteckna, fäster sina egna värderingar i det som skrivs ner alldeles för fort. Genom inspelning är det lättare att som forskare koncentrera sig på samtalet, frågorna och dynamiken i intervjun och försöket att skapa en gemytlig situation (Kvale & Brinkmann, 2009). Det finns däremot en risk för att den intervjuade upplever obehag av blotta synen av en inspelningsutrustning och får därmed svårt att slappna av. För att minska detta besvär upplyser Willig (2009) om vikten att förklara för den intervjuade varför en inspelning görs och hur det kommer att gå till. Mot denna bakgrund valdes att spela in samtliga intervjuer för att inte viktig information skulle gå förlorad men också av anledningen att intervjuerna genomfördes med endast en närvarande intervjuare. På ett noggrant sätt poängterades det inledningsvis vid varje intervju om frivilligheten att acceptera inspelning eller inte. Vid genomförandet av intervjuerna i denna uppsats upptäcktes inget märkbart obehag från de intervjuade. För inspelning användes en mobiltelefon som placerades på bordet mellan intervjuaren och den intervjuade. På så sätt var inspelningsutrustningen under uppsikt och intervjuaren kunde försäkra sig om att hela samtalet spelades in.

Direkt efter varje intervju gjordes en kort sammanfattning av samtalet och olika intryck som uppkommit. Sammanfattningen kunde gälla hur klimatet upplevdes under intervjun eller tankar och idéer som kunde vara värdefulla vid analysen.

Bearbetning

Att transkribera innebär att konstruera data från en form, muntligt språk, till en annan, skriftligt språk (Kvale & Brinkmann, 2009). Det finns flera olika metoder för transkribering av insamlat material och valet av metod bestäms utifrån forskningsfrågan (Willig, 2009). I vissa fall väljer forskaren att göra mycket noggranna anteckningar även

gällande den icke verbala kommunikationen och pauser etcetera. Transkriberingen fokuserade på i princip allt ordagrant, vilket Langemar (2005) rekommenderar, och genomfördes i direkt anslutning till intervjuerna. Där det förekom längre utvecklingar, till exempel utsagor som rörde intervjupersonens privata liv, gjordes ingen noggrann transkribering utan endast en kort kommentar. Intervjuerna transkriberades initialt av den som genomfört intervjun, men därefter lästes samtliga utskrifter noggrant av båda forskarna för att försäkra att inget av värde hade försummats.

Analysen av det transkriberade materialet inspirerades av vad Kvale och Brinkmann (2009) benämner för meningskoncentrering. Detta innebär att längre yttranden avfattas till korta och mera koncisa formuleringar. Meningskoncentrering kan således fungera som ett verktyg för att få struktur i det insamlade materialet och underlätta för tolkning och analys (Kvale & Brinkmann, 2009). Enligt Kvale & Brinkmann (2009) kan meningskoncentrering delas in i olika steg. (1) Genomläsning av intervjun för att kunna skapa ett helhetsintryck. (2) Fastställa de meningsenheter som intervjupersonen använder i form av koncisa formuleringar av längre uttalanden där den väsentliga innebörden kommer fram. (3) Formulera teman utifrån studiens syfte och frågeställning. (4) Utgå från meningsenheterna för att besvara studiens frågeställning. (5) Sammanfatta centrala teman och summering av det som framkommit. Det finns både för- och nackdelar med denna metod. Fördelen är att metoden ger forskaren och läsaren en god översikt och anknyter naturligt till studiens syfte och frågeställning. Nackdelen med metoden är att den kan färgas av vad forskaren anser vara väsentligt och oväsentligt. Inledningsvis lästes samtliga transkriberade intervjuer för att få ett helhetsintryck. Sedan återfanns meningsenheter som formulerades till mer koncisa uttalanden. De centrala teman som utgjordes i analysen var samma som tidigare formulerats i intervjuguiden (Se bilaga 2). Med anledning av att metoden omfattades av halvstrukturerade livsvärldsintervjuer blev det av yttersta vikt att utvinna fruktbara och nyanserade beskrivningar av fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2009). För att kunna tydliggöra resultatet med hjälp av intervjupersonernas egna ord användes direktcitater hämtade från de transkriberade intervjuerna.

Reliabilitet och validitet

Inom den kvantitativa metoden uttrycker reliabilitet att upprepade mätningar skall ge samma resultat medan validitet uttrycks genom att mätning sker av vad som avser att mätas (Widerberg, 2002). En forskare måste vara saklig och tillförlitlig i sin forskning och i den kvalitativa metoden utgörs detta av fortlöpande dokumentation och reflektion över olika val och tolkningar (ibid.). Genom en noggrann genomgång av denna studiens metod ges det

möjlighet för läsaren att evaluera forskningen utifrån dessa två begrepp. När det kommer till den kvalitativa forskningen handlar reliabilitet om forskningsresultatens konsistens och tillförlitlighet (Kvale & Brinkmann, 2009). Det behandlar exempelvis hur intervjupersonerna svarar och i vilken utsträckning de ger olika svar eller förändrar sina svar till olika intervjuare (ibid.). Vid utskrifter och tolkning av materialet finns andra överväganden att ta hänsyn till, exempelvis hur tolkning av samma material kan skilja sig mellan två forskare (ibid.). Det förekommer att olika forskare benämner samma sak med olika ord. Transkriberingen av halvstrukturerade intervjuer där inte exakt samma frågor har ställts varje gång, kan på så sätt utgöra ett hot mot reliabiliteten (ibid.). Det kan även röra sig om intervjuaren och intervjuguidens struktur då exempelvis ledande frågor kan utgöra ett hot. För att undvika hot mot reliabiliteten testades intervjuguiden på utomstående personer. Eftersom inga intervjuer upprepades kan det inte säkerställas om intervjupersonerna hade förändrat sina svar vid ett nästa tillfälle.

Transkriberingen i denna uppsats delades till en början upp utifrån vem som genomfört vilken intervju. Däremot lyssnade båda författarna till de inspelade intervjuerna efteråt. På så vis kontrollerades samtliga utskrifter. Det finns en risk för att forskarna tolkar samma fråga på olika sätt eller ställer frågorna olika och därav blir intervjupersonernas svar i relation till frågan beroende av intervjuarens tolknings- och förhållningssätt. Därför kan reliabiliteten påverkas på ett märkbart sätt (ibid.). Vidare gjordes meningskoncentreringen av båda forskarna gemensamt, detta för att öka chansen att få en så riktig och objektiv bild som möjligt av de intervjuades livsvärld.

Validitet, eller giltighet, är svårare att fastställa inom den kvalitativa forskningen (Kvale & Brinkmann, 2009; Widerberg, 2002). En slutsats anses giltigt om den är förklarad på rätt sätt utifrån sina förutsättningar (Kvale & Brinkmann, 2009). I denna uppsats har detta utgjorts av en väl bearbetad teoretisk bakgrund som ansetts relevant i relation till uppsatsen syfte. I ansats till den teoretiska bakgrunden skapades således en intervjuguide vilken ämnade mäta det som den påstods mäta. När det gäller validitet i anspråk till utskrifter understryker Kvale och Brinkmann (2009) vidare att det inte finns någon sann objektiv ombildning från muntlig till skriftlig form. Genom att skriva ut intervjun blir det dock lättare att förmedla intervjupersonens uppfattningar och upplevelser till läsaren.

En ständigt återkommande fråga inom forskningen är i vilken utsträckning resultatet är generaliserbart. Inom den naturvetenskapliga delen av psykologin eftersöks universella mänskliga beteenden medan det inom den humanistiska delen betonas att varje enskild människa är unik (Kvale & Brinkmann, 2009). För att kunna generalisera krävs att den

insamlade kunskapen är giltig för samtliga platser, tider och människor (ibid.). Denna uppsats tjänar inte ett sådant syfte. Då studien genomfördes på en unik organisation med utgångspunkt i ett kontextberoende begrepp, organisationskultur, fanns det ingen avsikt att generalisera resultatet till andra organisationer, situationer eller människor.

Etiska överväganden

I samband med forskning är det av stor vikt att värna om samtliga deltagare och institutioner (Kvale & Brinkmann, 2009). Inom den psykologiska forskningen har Vetenskapsrådet satt upp riktlinjer för etiska överväganden. En utav riktlinjerna är individskyddskravet som består av fyra huvuddelar: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Langemar, 2005). *Informationskravet* betyder att samtliga personer i förväg ska informeras om sådant som eventuellt kan påverka deras vilja att delta eller inte. Information ska även lämnas angående studiens syfte, hur studien är upplagd samt att deltagandet är frivilligt och att personen kan avsluta sitt deltagande när som helst under studiens gång (Kvale & Brinkmann, 2009; Langemar, 2005).

Samtyckeskravet poängterar vikten av frivilligt deltagande och att eventuella avhopp accepteras. För att detta krav ska vara uppfyllt bör deltagarna informeras om vad det innebär att delta (Langemar, 2005). *Konfidentialitetskravet* innebär vidare att all insamlad information inte får spridas på ett sådant sätt att deltagarna kan identifieras. *Nyttjandekravet* betyder att insamlat material inte är ämnat att användas utanför forskningens ändamål. Materialet får inte användas för till exempel undervisning eller dylikt (ibid.). Forskaren ska dock medvetandegöra att studiens material kommer att sparas för att utgöra underlag för eventuell vidare forskning.

I samband med den inledande kontakten via mail till medarbetarna på SBF förtydligades samtliga krav. Även vid det senare fysiska mötet gavs den informationen muntligt. Samtliga deltagare erbjöds även ett exemplar av studien då den var färdigskriven. Gällande konfidentialitetskravet var utskicken till medarbetarna på SBF personligt adresserade för att undvika att de skulle kunna identifiera varandra. Vid transkribering av det insamlade materialet presenterades således intervjupersonen i form av en siffra och inte deras namn. Efter genomförd transkribering och analys raderades samtliga inspelningar.

Resultat

Det transkriberade materialet utgjordes av de fyra teman organisationskulturens uppbyggnad, organisationstillhörighet, organisationskultur och ledning samt organisationskulturell differentiering.

Organisationskulturens uppbyggnad

Majoriteten av de intervjuade upplever en mycket bra stämning i möteslokalen. Detta uttrycks genom att det är högt i tak, informell karaktär och att alla som vill säga något också får göra det. Några påpekade att införandet av så kallade APT-möten fungerat mycket bra. Där följs en dagordning som ger mötena struktur, försäkrar att inget av värde förbises och främjar varje närvarande persons chans att lyfta fram önskade frågor. Några av de intervjuade nämnde dock att det kan förekomma frustration då vissa specifika projekt utanför deras arbetsområden presenteras och diskuteras på detaljnivå. Detta kan utgöra en stressande faktor under mötena då tiden är knapp i arbetet. Vanligen finns det en ledare som håller i varje möte.

”Det är väldigt informellt på mötena, tycker jag. Det är ganska öppet när man får lyfta nånting, det är inte så formellt...” (IP 11)

”Ibland kan jag känna att det är för dålig disciplin på möten... det ska vi försöka komma till rätta med nu... det är också så att vi är en splittrad grupp i sakfrågor... så man är inte jätte intresserad av att gå i detalj... bara att få lite hum om allas arbeten... men så fort det är mer blir det lite stressande och frustrerande...” (IP 9)

Majoriteten av de intervjuade tyckte att den nya gemensamma matsalen i byggnaden fungerar mycket bra. Tidigare satt medarbetarna på respektive avdelningen men nu har man valt att samla medarbetarna nere i en gemensam matsal vilket har mottagits positivt. Samtliga av de intervjuade kommenterade att medarbetarna nästintill alltid sitter och äter tillsammans med samma personer varje dag. Det råder således en uppdelning vid borden. En hel del återkom i intervjuerna till att det är en form av trygghet att sitta så. Det går att sätta sig med kollegor på andra avdelningar men det är inte vanligt förekommande att medarbetarna gör det. De söker sig till personer som de upplever sig ha mest gemensamt med. Genomgående i intervjuerna berättas om en god stämning trots uppdelningen. Någon av de intervjuade trodde att uppdelningen i matsalen beror på att organisationen är stor och därav söker medarbetarna efter trygghet i sin grupp. Andra menade att det är svårt att kallprata i det öppna kontorslandskapet eftersom det kan bli ett störningsmoment och därför blir matsalen en plats för nära kollegor att prata.

”Även om det är väldigt strikta grupper så känns det inte som det är nån.. inte nån dålig stämning, ne. Är det en väldigt homogen grupp sätter man ju däremot sig inte där...” (IP 11)

”Sitter oftast avdelningsvis. Beror på trygghet också kanske man vill prata med sina kollegor om jobb och så...” (IP 8)

Nästintill samtliga intervjuade upplevde att känslor får uttryckas öppet på arbetsplatsen. Att tillåta skratt ansågs av många som en självklarhet. De intervjuade beskriver det som högt i tak. Ett skratt mottas givetvis mer positivt än om en kollega är arg och skriker sa vissa, men det sistnämnda är inte vanligt förekommande heller. Och upplever de att en kollega är arg, besviken eller ledsen frågar de kanske i enrum hur det står till.

”Jag tycker det är ganska högt i tak här, saker som sorg och glädje är egentligen inga problem alls här...” (IP 1)

”Jag kan skratta och gråta... visa vänskap och kärlek absolut...” (IP 7)

”På min avdelning får man uttrycka sig hur som helst...” (IP 12)

I motsats till detta uppgav en minoritet att känslouttrycken var ganska återhållsamma och att man som medarbetare ska vara sammanhållen i sitt arbete. Kanske beror detta på att alla medarbetare inte känner varandra tillräckligt ännu, sade en intervjuad.

Ingen av de intervjuade kunde erinra sig om att det finns någon berättelse som fungerar som en slags vägledning för medarbetarna eller organisationen i det dagliga arbetet. När frågan om vilken jargong som förekommer inom avdelningarna ställdes svarade majoriteten att skämt är vanligt förekommande och accepteras av medarbetarna. Man uttryckte även att stämningen är avslappnad och att skämta med varandra tillhör vardagen. Samtidigt poängterade nästan samtliga att skämten och jargongen måste hållas på en lagom nivå. Det är inte vanligt förekommande med grova skämt och inte heller skämt som är nedlåtande mot någon kollega. Någon nämnde dock att jargongen på dennes avdelning är mer grov och extrem i förhållande till de andra. En del av de intervjuade påpekade också att det är viktigt att vara tydlig med vad som är ironi och inte, detta för att inte kollegorna ska missuppfatta situationen.

”På enheten kan man ju skämta med alla...” (IP 3)

”Jag tycker det är ganska skojfrisk... Det är fritt fram att skämta med varandra...” (IP 5)

”Jargongen är rå men hjärtlig...” (IP 8)

Majoriteten av respondenterna tyckte att de uppsatta värdegrunderna är tilltalande men

angav att det är svårt att i det dagliga arbetet leva upp till dem. Det ansågs vara enkla ord att förstå och ta till sig men endast ett fåtal av de intervjuade sade sig ha med sig dem i arbetet. Ett fåtal hade till och med svårt att minnas alla värdeorden.

”Man försöker i alla fall hänvisa till dem i olika sammanhang, kanske inte i vardagsarbetet, om jag nu var öppen eller hållbar, men i planeringen så...” (IP 5)

Anledningen till varför övriga intervjuade påstod sig inte kunna leva upp till dem var delvis komplexiteten i ordens betydelse i relation till varandra. De menade att svårigheten med att exempelvis leva upp till värdeordet ”Snabbfotat” beror på att ordet kan stå i konflikt med ”Öppenhet” som för de flesta innebär dialog med allmänheten och fri input och insyn internt inom organisationen, vilket inte sällan är en omfattande process. Några menade att med anledning av att det är en stor organisation medför omfattande demokrati- och beslutsprocesser att saker tar längre tid. Majoriteten av respondenterna upplevde organisationens förändringsbenägenhet som något trög, endast ett fåtal uttryckte att organisationen är väldigt anpassningsbar, och att det i huvudsak beror på tidskrävande processer, men även på tekniska system. Ytterligare en uppfattning i relation till värdeordet ”Snabbfotat” var att kraven från politikerna på att kunna reagera snabbt, medför att tiden till reflektion som de mer erfarna medarbetarna unnar sig får stå i skymundan, vilket ger upphov till en målkonflikt.

”Med öppenhet kan det bli mer demokratiskt och ge bättre kvalitet förhoppningsvis. Nackdelen är att det tar längre tid...” (IP 9)

”Det finns ju en risk med snabbtänkt... Det kan ju göra att man tänker så snabbt och kommer till skott och inte hinner reflektera. Och där ligger det här med att möta det gamla med det nya.. för idag ska ju allting gå så himla fort” (IP 11)

”... det som ju vi måste förändra snabbt det är politikernas växlingar... och då är det ju politikerna som får dom signalerna att medborgarna vill något annat som måste ändra sig... och då måste vi ju ändras snabbt... Men det är ju svårt att vara så flexibel som dom tycker att vi ska vara, för saker tar långt tid eftersom det är sån demokratiprocess och det är inte så lätt om man ska göra rätt om man ska gå snabbt fram...” (IP 10)

Det råder inga formella regler gällande klädkoder inom organisationen, utan det förefaller sig naturligt att en anställd har vårdad klädsel på sitt arbete, med det menas en

personlig vardagsstil.

Övervägande del av de intervjuade uttryckte en känsla av tillfredställelse med husets arkitekturiska utformning och de tycker att byggnaden förmedlar öppenhet, modernism samt viss stringens. Dock påpekade några att det kan utåt sett tyckas försumligt att ett kommunhus har så pass fina möbler och inredningsdetaljer. Det uppfattades vidare som en förmån att få sitta i nya gemensamma lokaler efter sammanslagningen. Sammanslagningen och renoveringen medförde att de anställda skulle arbeta i kontorslandskap vilket vissa intervjupersoner hade en negativ inställning till i början. Då flertalet medarbetare sedan tidigare var vana vid att arbeta ostört i egna kontorsrum skapades således diskussioner och i viss mån missnöje kring kontorslandskap. Numera upplevde majoriteten av de intervjuade att arbetet i kontorslandskap har flera fördelar såsom de sociala mötena, öppenheten och lättillgänglighet. Någon uttryckte även det som viktigt att även ledningen sitter i kontorslandskap likt övriga medarbetare i organisationen.

”Att inte cheferna sitter i finaste rummet och stänger dörren om sig. Utan att cheferna är precis som alla andra som sitter där vem som helst skulle sitta” (IP 5)

”Det är trevligare och jag har ju bättre kontakt med mina kollegor...” (IP 2)

”Jag tycker man fångat upp de allra viktigaste saker, man samlar folk... att man får folk att mötas i korridorerna och i trapporna...” (IP 1)

Samtidigt yttrade de intervjuade att det förekommer att man i arbetet blir störd och irriterad av telefoner som ständigt ringer etcetera vilket leder till mindre effektiva arbetsdagar då det har svårigheter med att skärma av från de övriga. Men majoriteten av de intervjuade har inte svårt för att säga till sina kollegor om så är fallet och det tas, enligt flertalet intervjuade, emot på ett bra sätt av övriga anställda.

”Vissa dagar kan det vara irritation i luften, men inte värre än att vi reder ut det...” (IP 2)

Att sitta så många som de gör i kontorslandskapet uppfattades som positivt då det gör att man inte kan lägga sig i lika mycket i varandras arbete som om det kanske endast varit ett mindre antal personer i varje landskap. Nu när det är så stora samlingar av medarbetare finns det varken möjlighet eller tid att ständigt lyssna till vad de andra gör i sitt dagliga arbete. Samtidigt påpekade någon att närheten till de andra är bra, då det öppnar upp för möjligheten att rådfråga sina kollegor i arbetet. Då majoriteten av de intervjuade berättade att deras arbete till största delen utgörs av projekt som innebär samarbete, fungerar det öppna

landskapet mycket bra.

”Man kan ropa, har du tänkt på det här... man kan läsa av varandra lite... vilket funkalar bra”. (IP 10)

”Med landskapet trivs jag både och... jag ropade inte hurra när dom skulle införas, men man är ändå mer delaktig av nånting. Samtidigt störs jag mer... det blir ju mindre effektivt, blir det ju...” (IP 9)

Någon nämnde även de rent praktiska problemen som kan uppstå när det tillkommer nya medarbetare på grund av det är ont om plats. En annan som tidigare kände missnöjde påpekade att denne inte önskar något eget rum, utan att det i så fall förutsätter att alla samtliga medarbetare ska ha det.

”Man vill inte sitta själv i eget rum. Då blir man par i ensamheten...” (IP 4)

Det finns ingen uttalad allmän ritual när en nyanställd börjar inom organisationen annat än att denne presenteras kort i ett nyhetsbrev och får en blomma. När det kommer till att ”tacka av” en person besöker man gärna, tillsammans med medarbetare på avdelningen, en restaurang. Att fira en anställd som fyller år görs främst då denne fyller jämt och det är mer vanligt förekommande att de med högre positioner firas formellt av organisationen. Flera av de intervjuade uttryckte en viss efterfrågan att ha mer konkreta och formella sätt att gå tillväga, kanske främst då en nyanställd ska börja då det annars kan ta väldigt lång tid innan man lär känna varandra. I och med sammanslagningen har antalet medarbetare ökat och initiativen till att fira krupit ner på avdelningsnivå. ”Fredagsfika” som hålls en gång i månaden är mycket uppskattat av medarbetarna. Då tillges information om pågående projekt och direktören lyfter fram utvalda projekt och medarbetare som presterat bra.

Då det gäller belöning och feedback är uppskattade beteenden bland de anställda, som de intervjuade återkom till, när folk har tid att lyssna på varandra. De uppskattas att vara korrekt i sitt arbete och sköta sina arbetsuppgifter. Att ta initiativ, engagera sig i något man brinner för och att vara ansvarstagande uppskattas och uppmuntras. Flera intervjuade återberättade att man som medarbetare bör se till möjligheterna, vara handlingskraftig och ha en öppenhet genom att försöka vidga blicken och ge kreativa förslag till lösningar. Återkommande ord var även social kompetens. Det fanns även, i de intervjuades svar,

tendenser till att vissa arbetsroller uppmärksammas mer än andra, till exempel dem som syns ut mot allmänheten.

”Jag tror det uppskattas generellt att vara glad, öppen och beredd att pröva det mesta...” (IP 14)

”... att man försöker vara den som skapar positiv anda, att vända saker till något positivt, att förmedla...” (IP 1)

En del av respondenterna uttryckte att det inte belönas att vara äldre och ha erfarenhet, eftersom man då inte är lika förändringsbenägen eller villig att göra annorlunda och tänka i nya banor. Några berättade att vissa anställda med flerårig erfarenhet inom organisationen blivit undanskuffade, fått förändrade arbetsuppgifter eller blivit degraderade och att detta som någon uttryckte det har ”skett under mattan”.

”Dels ska man vara yngre och ja... så ska man va flexibel...” (IP 10)

”Här kan man ju se att de puttar undan de gamla och puttar in de nya och när de äldre försvinner så försvinner också mycket kunskap och rutin.” (IP 12)

”... det är ju positivt med folk som ger förslag, kreativa, försöker hitta lösningar.. så är det ju.. än dom som är tysta och inte säger nånting... eller dom som tvärtom är tveksamma till förändring”. (IP 9)

Någon tyckte sig se att ledningen vill sträva efter utveckling av förvaltningen och arbetssättet och därmed vill ledningen också främja ett nytt tankesätt i organisationen.

”Från ledningens håll så är det väl en strävan om att komma med utveckling av förvaltningen och metodik såklart... och i det arbetet så kan man ju tolka in att man då inte främjar de äldres... vad de föredrar. Ledningen vill nog lyfta fram det nya tänket.” (IP 11)

”Jo... men det är väl lite det att det är vissa beteenden som är sämre, det är ju dom (ledningen) som bestämmer vilka som får vara kvar och vilka som inte får vara kvar. Vilka som får andra jobb och bättre jobb, så man visar ganska tydligt hur man ska va.” (IP 8)

Egenskaper som inte uppskattas bland medarbetare är att gå bakom ryggen på någon och att bära sig illa åt. Någon påpekade att det inte heller uppskattas om en medarbetare alltid kör sitt eget race eller hoppar in och ut från projekt. En intervjuad menade att det finns

en anledning till varför olika projektplaner ser ut som de gör och det skall följas utav samtliga.

Gällande frekvens av feedback råder det delade meningar bland respondenterna. Det förekommer öppen feedback i form av uppmuntrande ord och rådgivning i arbetsrelaterade frågor men däremot uttryckte en hel del önskan om mer sådant. Det ses som uppskattat med feedback men begränsningen uppges bero på att avdelningarna är stora och att det tas för givet att folk sköter sitt arbete. Någon uppgav att det finns system för dialog och feedback på dennes avdelning, en annan uppgav att det saknas struktur för feedback och att det således måste ske på eget initiativ.

”Man tar så för givet att folk kan det här... är duktiga och så...” (IP 7)

”Jag tror att det uppskattas överlag att få någon slags feedback, detta är viktigt för alla egentligen att få det.” (IP 4)

Ingen av respondenterna kunde erinra sig om att någon inom organisationen får förmåner.

I fråga om rekryteringssystem ansåg majoriteten av de intervjuade att karriärmöjligheterna inom organisationen är få, nästintill obefintliga. En del av de intervjuade upplever detta som tråkigt och att man på så vis blir begränsad. Arbetsrollen är relativt låst och många upplever att den enda möjligheten till att avancera är att bli avdelningschef, vilket inte passar för alla.

”Klättra finns inte, det efterlyser jag. Man har väldigt svårt att avancera rent krasst.” (IP 12)

Trots denna begränsning karriärmässigt återkopplade flera av de intervjuade att de upplever att de kan använda sin kompetens och få uppmuntran för den av kollegor. Det finns en viss frihet i det man gör, vilket uppskattas. Några uttryckte även att tilldelandet av nya och mer komplicerade projekt, större ansvar och något förändrade arbetsuppgifter fungerar som en form av utveckling i arbetet. Samtliga tjänster inom organisationen kan man som medarbetare söka internt, men ytterst få av respondenterna har gjort det själva. Flertalet upplevde att organisationen i nuläget satsar ganska mycket på ny arbetskraft och att rekrytering således ofta sker externt.

”Alltså det är nog svårt, det är nog inte ofta dom anställer sådana som redan finns här... dom anställer främst utifrån... man har inget för att man redan finns här”. (IP 10)

”Klättra kan man... tror jag... men inte alla...” (IP 8)

Organisationstillhörighet

Samtliga av de intervjuade upplevde sig vara tillhörig organisationen. Det fanns en känsla av att man som medarbetare är betydelsefull och upplever meningsfullhet i sitt arbete. Intervjudeltagarna arbetar för Helsingborg som stad och arbetet som genomförs syns i den staden, vilket uttrycktes som mycket positivt.

”Jag tror att mina kollegor gör att jag tillhör här och jag tycker det är jätteroligt att komma till jobbet varje dag...” (IP 7)

”Jag är ju stolt över att jobba här... en del av min identitet är väl i just det här jobbet så är det ju” (IP 9)

Trots att stor del av arbetet består av olika både långa och korta beslutsprocesser är det i slutändan ett arbete som syns utåt, vilket fungerar som motiverande effekt för de intervjuade. Det råder en slags stolthet över att arbeta inom organisationen. Några av de medarbetare som blev intervjuade nämnde ord som yrkesstolthet och att det finns ett brinnande engagemang för frågorna de jobbar med.

”Många människor blir ju berörda över det vi jobbar med...” (IP 5)

”Det känns rätt bra, det lite som familjen ändå, här är man bland kompisar...” (IP 6)

Det fanns även de intervjupersoner som lyfte fram att deras egna mål stämmer överens med organisationens mål. Vissa utav dem tyckte däremot att de hade högre mål i sina arbetsuppgifter eller att politikernas vilja inte alltid stämde överens med de intervjuades egna ambitioner. I sammanhanget tillade någon frustration över att inte kunna belysa konsekvenserna av vad politikerna efterfrågar. Någon påpekade även bristen på karriärmöjligheter som problematiska för den egna målsättningen.

Organisationskultur och ledning

Det generella mönstret i intervjupersonernas svar var att de inte vänder sig direkt till ledningen med frågor och funderingar utan till enhetschefen. De flesta upplevde ändå att det finns en ”öppen dörr” till ledningen och att det finns en möjlighet att gå dit om det skulle vara nödvändigt. Det fanns någon av de intervjuade som uttryckte att viss hierarki är nödvändig för en så pass stor organisation.

”Väldigt öppen policy, rent att man bara kan gå upp, eller hälsa på folk på gatan, och om det är någon fråga så kan man bara gå upp, det är absolut inga problem eller svårigheter att nå och det tycker jag är ganska roligt.” (IP 1)

”Jag tycker att det är väldigt öppen dörr faktiskt. Jag har inga problem att kliva in med en sak som är angelägen.” (IP 11)

”Nej upplever inget glapp. Men jag går ju inte dit... man ska först gå uppåt... till avdelningschefen. Fungerar inte det, då får man gå vidare.” (IP 12)

Trots beskrivningen av en öppenhet mellan ledning och medarbetare menade de flesta att de ändå inte vill störa ledningen med frågor. Någon menade att det inte finns någon anledning att ta kontakt med ledningen. De finns samtidigt intervjuade som dock uttryckte en önskan om mer fysisk kontakt. Av somliga upplevdes det att ledningen idag har sämre överblick i medarbetarnas dagliga arbete. Ledningen sitter vanligtvis inte med vem helst i matsalen, vilket upplevdes som tråkigt bland de intervjuade. Ett par stycken uppgav även att ledning ibland fattar beslut som inte är förankrade nedåt.

”Kan uppleva att det är lite brist på kommunikation eller att dom inte bryr sig riktigt om att ta reda på vad som händer om man gör si och så, vad det får för konsekvenser ända ner... nä det känns nog ibland som att dom har sin värld på fjärde våningen... lite så tyvärr.” (IP 10)

”Långt till ledningen känns det som, men när de väl är med oss känns det bra. Men i vardagen så är inte ledningen närvarande i vår arbetsprocess, då är vi en enhet som agerar självständigt. Ledningen är ju alla de mail som skickas ut, men ingen fysisk kontakt.” (IP 2)

Respondenterna kunde inte erinra sig om ledningen utåt kommunicerar eller förmedlar några specifika värderingar eller budskap. Någon refererade till det som väljs att lyftas fram på ”Fredagsfikan” och via mail som ett uttryck för vad ledningen väljer att förmedla.

Organisationskulturell differentiering

Förhållandet mellan avdelningarna upplevs av de flesta som bra och att den sociala stämningen är positivt, men vissa poängterade att det kan bli bättre. Ingen upplevde att det finns uppenbara konflikter. Många intervjupersoner refererade till avdelningsfika, ”Fredagsfikat” och ”Avbrottet” som interaktionsfrämjande aktiviteter vilket uttrycktes i mycket positiva ordalag.

”... det tycker jag är positivt, att man avslutar veckan med att samla alla...” (IP 13)

”Det jobbas mycket med gemensam samhörighet... dom satsar mycket, både det här med Avbrottet och fredagsfrukosttillfällena.” (IP 6)

I vilken utsträckning det förekommer samarbete mellan avdelningarna beror på hur mycket kompetens som måste hämtas från andra grupper för att fullborda ett ärende. Av den anledningen är vissa avdelningar mer beroende av samarbete än andra, på grund av projekt som kräver mer demokratiska processer och dialog. Bland de intervjuade fanns förståelse för att sammanslagningen hade för avsikt att främja interaktion och förståelse för varandra och arbetet mellan avdelningarna. Samtidigt hävdade de intervjuade att organisationen måste arbeta mer med detta främjande eftersom en del avdelningar fortfarande talar olika språk. Flertalet intervjuade förde tankar kring att ett försök till att blanda upp avdelningarna, när de två tidigare förvaltningarna fördes samman, hade kunnat främja gemenskapen ytterligare. Några spekulerade kring att ”gamla tekniska” fortfarande finns kvar då den gruppen blandades upp i mindre utsträckning. Samtidigt poängterades att en uppblandning kanske hade försvårat vissa praktiska bitar i arbetet.

”Jag tycker det är synd att man inte tog chansen att blanda lite, eller i alla fall försöka ha lite mer logisk ordning eller annan tyg av indelning...” (IP 1)

”Även om det inte arbetsmässigt hade varit den bästa lösningen, så tror jag att man hade tjänat på att göra så för man hade knutit ihop oss... alltså man jobbar ju ihop så man behöver lära känna varandra lite för att det ska funka riktigt bra” (IP 10)

”Det är inte så jätte många som har blivit blandade och de som blandats har kanske haft det bättre till att skapa en ny kultur än de som bara nästan till 100 % består av folk som tidigare jobbade ihop...” (IP 5)

En minoritet av de intervjuade hävdade att det inte finns något förhållande mellan avdelningarna och att den skiljelinje som finns beror på konkurrens mellan avdelningar eller yrkesgrupper. Vissa lyfte fram att de tematiska grupperna bidrar till att minska konkurrensen.

”De tematiska grupperna behövs ju för att minska konkurrensen... det har ju varit det till viss del, men man jobbar ändå aktivt med att minska och överbrygga gränserna så att man får samma syn.” (IP 9)

Flertalet av respondenterna berättade att det i ett tidigt skede av sammanslagningen kunde förekomma motstånd, mest i form av frågor och funderingar kring hur arbetet skulle tas i uttryck i den nya gemensamma organisationen. Någon intervjudeltagare berättade att kollegor kunde uttrycka sig i termer som ”såhär gjorde vi innan...”, vilket dock försvunnit mer och mer med tiden.

”De som hade velat muttra kanske inte gör det lika tydligt, man märker ju att dom är ju bara pinsamma...” (IP 5)

En minoritet menade att de gamla förvaltningarna med tillhörande kultur fortfarande finns kvar. Bland dessa fanns också uttryck för funderingar om hur en sammansmältning ska kunna ske när ytterligare en till avdelning inom kort ska flytta in i byggnaden. Några nämnde att missnöje kunde upplevas på grund av att organisationen blivit betydligt större. Detta har då lett till att medarbetarna fått mindre inblick i varandras arbete, och att gränsdragningar mellan de olika arbetsområdena blir ännu skarpare. Det genererar ingen direkt kontakt med varandra vilket gör det svårt för medarbetarna att få grepp om hela arbetsplatsen. Någon nämnde även att en del sakfrågor inte blivit så pass integrerade som de hade hoppats på.

”Missnöjet som råder beror på att vi är så många... man kan inte övergripa det... och det är ju lite det här... dom gamla rävarna dom hade ju sitt revirpinkande.” (IP 12)

”Inte alla har följt med i sammanslagningens nya sätt, inte riktigt fattat vad de innebär. Det kan nog också bero på motstånd, att dom ska inte tala om för oss vad vi ska göra.” (IP 10)

Majoriteten av de intervjuade sade dock att en gemenskap sakta men säkert växer fram och att det kontinuerligt blivit bättre. Genom att det ständigt tillkommer nya medarbetare till organisationen och att vissa medarbetare av olika anledningar slutar, påpekade någon av de intervjuade att de gamla gränserna suddas ut mer och mer.

Största delen av respondenterna ser förhållandet kollegor emellan som mycket bra. Det råder en kamratlig och god stämning inom avdelningarna. Det finns en vilja om att skapa gemenskap och samlas under t.ex. fika, lunch eller fest.

”På enhetsnivå tycker jag att vi har ett jättebra förhållande till varandra. Att alla pratar med alla, eftersom efter sammanslagningen har vi fått nya medarbetare, vilket är en viktig

bit.” (IP 5)

”Överlag väldigt god med tanke på att vi är en ny organisation”. (IP 7)

”Jag tycker den är väldigt god på enheten så, sen har man inte så mycket med de andra att göra.” (IP 3)

Samtidigt fanns det i de intervjuades svar en efterfrågan om starkare sammanhållning. De menade att eftersom det är en spridd verksamhet har det i organisation som helhet inte anammats någon ”Vi-känsla”. Man menade att folk jobbar med sitt eget och att alla har sina egna arbetsområden att bry sig om. På så vis uttryckte flera av de intervjuade en viss form av uppdelning både inom men även mellan avdelningarna.

”Ganska bra stämning... men också inte introvert, folk jobbar på med sitt eget ju. Och vi är en sån avdelning med olika kompetenser och arbetsuppgifter... den sociala biten är inget problem, men ingen jättesammanhållning heller, så att... man jobbar på och försöker ha fredagslunch och fika så gott det går. Det är knepigt när man är så splittrad... när man är så olika” (IP 9)

”Det är bra. Det är lite vi-dom. Så blir det när man jobbar på en avdelning. Att det är vi här denna avdelning och dom där borta...” (IP 8)

Några lyfte också fram avståndet mellan gamla och nya medarbetare som en möjlig orsak till kommunikations- och samarbetssvårigheter, då vissa medarbetare ansågs envisa i att hävda eller ha för starka åsikter.

”Det är klart att det finns individer som man suckar över... egensinnade människor som alltid gör som dom alltid... som är svåra att ha och samarbeta med...” (IP 10)

”Det handlar inte om så himla många års skillnad men det är olika generationer på något sätt...” (IP 4)

”Det är också många som har jobbat här i 20-30 år och de har ju helt andra saker att förhålla sig till...”(IP 1)

Varje medarbetare har sina egna områden som de bevakar och samtidigt vill ska synas utåt i organisationen, påpekade någon.

Diskussion

Stadsbyggnadsförvaltningen i Helsingborg har satsat mycket tid och resurser för att, efter den sammanslagning av förvaltningar som gjordes år 2007, främja en gemensam kultur. Studiens övergripande syftet var att undersöka och beskriva den nuvarande organisationskulturen på arbetsplatsen, utifrån frågeställningen om det finns en gemensam organisationskultur. Vi har utifrån Scheins (2004) modell om organisationskulturens uppbyggnad utgått från att undersöka artefakterna i fråga om deras observerbara och visuella natur. Vidare har vi utgått från organisationstillhörighet, organisationskultur och ledning samt organisationskulturell differentiering.

Organisationskulturens uppbyggnad

Inledningsvis har vi kunnat se en genomgående informell stämning i både matsal och mötesrum med högt i tak och god stämning och vi har inte kunnat se några särskilda tolkningsföreträden, utan det ges plats för dem som vill prata. Vi har däremot kunnat urskilja tendenser till att tiden upplevs vara en bristvara, då analysen av intervjuerna indikerade att intervjudeltagares frustration över när till exempel frågor och projekt som lyfts på möten går över i detalj. Det finns ofta en utpekad ledare som håller i mötena och det är underförstått att mötesdeltagare inte bör älta eller gå in på detaljfrågor, för att ta för mycket tid i anspråk från det ”riktiga jobbet” och därmed ge upphov till frustration. Möten tycks även vara ett av de sätt på vilket man bäst anses hålla ledning och anställda informerade om vad som pågår på avdelningarna på Stadsbyggnadsförvaltningen. Att uppmuntra till att möten ses som informationsträffar med fritt kommunikationsflöde, snarare än ett tillfälle för chefen att utöva auktoritet, tror vi kan betona allas värde och bygga den sociala gemenskap som eftersträvas.

Bang (1999) menar att en gemensam matsal för ledning såväl som anställda främjar gemenskap och indikerar att ledningen värdesätter att alla i organisation har en möjlighet att samlas i samma lokal under fika och lunch. Matsalen vid SBF är en uppskattad och gemensam samlingsplats. Många hänvisar till att de sitter uppdelade vilket vi inte anser vara anmärkningsvärt då organisationen är stor och att det finns många enheter. De anställda tyr sig till en nära krets av kollegor som de känner. Vi ser det som naturligt att man söker sig till dem man delar arbete och relationer med, men samtidigt kan det tolkas som att denna uppdelning upprätthåller subkulturer inom organisationen. Eftersom matsalen är öppen och gemensam har medarbetarna möjlighet att konversera och vara öppna för dialog med andra än den egna gruppen. Vi frågar oss dock om det finns en risk för att bli utesluten ur sin grupp om man sitter med andra. I slutändan tror vi att behovet att få tillhöra en grupp är stort, inte

minst när det rör sig om en sådan stor organisation.

Klädkoder kan vara ett synligt uttryck för kulturen genom att de förmedlar en viss standard eller budskap (Bang, 1999). De implicita regler som gäller för klädkoder visar på en vardagsstil som kan tolkas som ett uttryck för en informell atmosfär inom organisationen. Vi har varken sett någon i kostym eller någon i slitna shorts vilket får oss att tro att man bör ha en vardagsstil som varken är för uppklädd eller underklädd. Det verkar som att medarbetarna bär kläder som anses passa in för att inte sticka ut från mängden.

Intervjurespondenterna upplevde att de ombyggda lokalerna i byggnaden förmedlar en modern stil med känslan av öppenhet och stringens som går i linje med förvaltningens verksamhet. Möblerna är stilrena och moderna, vilket också ger intryck av tidsenlig anda. Entrén till byggnaden har byggts om för att förmedla ett öppet och välkomnande budskap även till allmänheten. Vid sammanslagningen fanns en vilja att placera majoriteten av de anställda tillsammans i öppna kontorslandskap vilket återigen kan antyda en, av ledningen, värdesatt öppen umgängesform. Kanske är det så att kontorslandskap ses som en mer nutida arbetsform vilket betonar sammanslagningens önskan om att vara en nyskapande och gemensam förvaltning. Tillgängligheten mellan kollegor och den sociala öppenheten får sägas främja integration och inbjuda till spontana möten, vilket är en åsikt som även intervjurespondenterna delar. Samtidigt medverkar ett öppet kontorslandskap till att information sprids mellan kollegor, exempelvis genom att man lyssnar till vad andra pratar om och får på så sätt tillgång till information. Den irritation som uttrycks vara ett resultat av störningsmoment i landskapen verkar kunna redas ut och det tycks vara accepterat att säga till varandra då någon stör. Samtidigt tror vi att den tillgänglighet som kontorslandskap uppmanar till kan utgöra en källa till frustration just för att man till synes alltid är tillgänglig och tvingas vara öppen för konversation.

Att även ledningen sitter i landskap kan tolkas som ett uttryck för att organisationen är mindre hierarkisk och utåt sett är det svårt att tyda vem som är underordnad och överordnad. Ledningen har inget stängt rum eller specifika möbler, dekor eller annat som kan ses som uttryck för överordning och detta kan tolkas som ett uttryck för ledningens önskan om att vara en del av organisationens medarbetare snarare än att vara isolerade från dem. Byggnaden är uppdelad i fyra våningsplan och att ledningen sitter högst upp kan å andra sidan tolkas som ett uttryck för viss statusmarkör. Som Bang (1999) menar kan våningsplanen på detta sätt illustrera den betydelse som respektive avdelning har för organisationen - ju högre du sitter, desto viktigare är du - men det kan också vara ett uttryck för rent praktiska omständigheter. Allmänheten träffar sällan ledning och administration vid

SBF, men desto oftare träffar de anställda inom avdelningarna för bygglov, lantmäteri och renhållning som sitter på de första våningsplanen.

Övervägande del påpekar att det är högt i tak för tillåtna känslouttryck men samtidigt fick vi intrycket av att det sociala spelets regler inte tillåter extrema känslouttryck utan istället präglas av återhållsamhet. Detta återspeglas även i gällande jargong på arbetsplatsen. Också här verkar det som att medarbetarna ska hålla sig inom ramarna för vad som är lagom nivå, varken för mycket eller för lite åt det ena eller andra hållet. Dock bör det framhållas att intervjupersonerna refererar till sin egen avdelning gällande den rådande jargongen. Detta kan betyda att de inte har någon direkt uppfattning om hur det är i organisationen som helhet. Vi kan däremot tolka att jargongen på respektive avdelning upplevs som skämtsam med tendenser till ironi. Detta avspeglar en avslappnad jargong men att det även finns tydliga regler för vad som är accepterade skämt.

Som Bang (1999) menar är upprepade ritualer och ceremonier ett sätt att förstärka och upprätthålla kulturen. Det finns ingen för förvaltningen uttalad rutin för hur man ska gå tillväga vid exempelvis avtackning, nyanställning och födelsedag men flera av respondenterna hänvisade till ungefär liknande tillvägagångssätt. Det finns således informella rutiner för ritualer som exempelvis fika vid avtackning, presentation i nyhetsbrevet och blomma vid nyanställning och att det är upp till vardera avdelningen att bestämma hur de vill gå tillväga. En ritual som organisationen däremot har fasta rutiner för är ”Fredagsfikat”, en ritual som är mycket uppskattad bland de intervjuade. Ritualer såsom denna fungerar även som kulturbärare i den bemärkelse att ledningen ger tydliga signaler för vad som uppskattas och lyfts fram och förstärker medarbetares beteenden (Bang, 1999). De fungerar som socialiseringsprocess då de lär ut kulturen till nya medarbetare och kan bli ett effektivt verktyg som styrmedel och inflytande. Under ”Fredagsfikat” finns även möjlighet för närvarande organisationsmedlemmar att tala samma språk och möjlighet att integrera medarbetares perspektiv ytterligare. Vi tror att ledningen ytterligare skulle kunna ta tillvara på den plattform för information och kommunikation som ”Fredagsfika” är för att kunna öka känslan av ”det gemensamma” bland medarbetare. Även mötena inom organisationen utvecklas till ritualbetonade företeelser i fråga om dess struktur som återupprepas vid varje tillfälle.

Värdeorden ”snabbfot”, ”hållbart” och ”öppet” har för avsikt att signalera för de anställda vad som uppfattas som bra eller dåligt samt vara vägledning i arbetet. Stadsbyggnadsförvaltningens värdegrunder arbetades fram med hjälp av samtliga anställdas involvering i processen vilket kan förklara den genomgående uppfattningen om att orden är

tilltalande bland respondenterna. Vi tolkar det som att ledning satte högt värde på att värdegrunderna bearbetades fram gemensamt, för att de ska vara meningsfulla för samtliga i organisationen. Analysen tyder dock på att flertalet har svårt för att leva upp till dem i det dagliga arbetet. Som Alvesson och Sveningsson (2008) menar formuleras värderingar ofta så att de låter bra, men att kunna prioritera mellan olika bra värderingar är svårt. Detta har vi också sett tecken på bland våra intervjudeltagare. Inom Stadsbyggnadsförvaltningen upplevs orden stå i konflikt med varandra och till exempel ”snabbfotat” medför i vissa avseenden att ”öppenhet” hamnar i skymundan. Ska medarbetare vara snabba i sitt arbete finns det risk för att den öppna dialogen med medborgare och andra avdelningar hamnar i skymundan. Politikernas växlingar och övriga demokratiska beslutsprocesser kan försvåra möjligheten att leva upp till ”snabbfotat” på grund av dess tidskrävande karaktär. Detsamma kan gälla för ”snabbfotat” och ”hållbart”. Vill man som medarbetare prioritera långsiktighet och hållbarhet i sitt tänkande, finns risk att ”snabbfotat” hamnar i skymundan. Vi vill lyfta fram problematiken kring att orden förlorar sitt värde om medarbetare inte kan omsätta dem i handling (Enheten för samhällsmedicin och folkhälsa, 2002). Därmed riskerar värdegrunderna att tappa sin effekt. Således kan en inkongruens mellan uttalade värderingar och grundlägganden antaganden resultera i kontraproduktivitet och risken att värdegrunderna förblir abstraktioner och aspirationer för framtiden (Schein, 2004). Det faktum att några av de intervjuade hade svårt att erinra sig om vilka värdeorden är, tyder kanske på ett behov av ytterligare förstärkning av orden. Det har av oss observerats att avdelningar dock har värdeorden uppsatta i form av en tavla på väggen. Detta visar på att orden finns närvarande, vilket ska underlätta för medarbetarna att bära dem med sig i arbetet.

Genom belöningsystem kan organisationer värdesätta önskvärda beteenden (Bang, 1999). Vår analys av studien tyder på att SBF belönar egenskaper som lyfter fram öppenhet, ansvarstagande och mottaglighet för nya idéer. Det nya tänkandet värdesätts framför det gamla, vilket återkommer i flera av intervjurespondenternas svar. Respondenterna hävdar frekvent att gamla arbetssätt och rutiner inte uppskattas och vi tror att efter sammanslagningen vill man ytterligare betona att förvaltningen är en ny organisation. Motstånd inför ett nytt projekt bemöts med mindre uppskattning och det tycks finnas konflikt mellan det gamla och nya tänkandet. Dock verkar det finnas en reflektion över att de erfarna besitter värdefulla kunskaper och erfarenheter, men att detta inte dras nytta av, och att det inte alltid finns tid till den reflektion som erfarna gärna tar sig tid till. Vi diskuterar betydelsen av att lyssna till de erfarna medarbetarna för att inte glömma bort hur viktigt det är för vardera medarbetaren att få möjlighet att komma till tals. Annars finns risk för att

missnöje och motstånd frodas eller att viktiga perspektiv utelämnas, till förmån för förnyelsetänkande. Från ledningens sida kan det finnas önskan om att öka organisationens attraktionskraft och locka till sig nya medarbetare, samt att kunna vara en attraktiv arbetsgivare i Helsingborg. Som Alvesson (2009) poängterar är organisationskultur en viktig attraktionskraft, då den hjälper till att locka till sig lämpliga medarbetare. Om ledningen rekryterar en viss typ av medarbetare så kommunicerar man även inåt vilken typ av medarbetare organisationen vill ha. Med hjälp av nya medarbetare kan organisationen reducera gamla kulturella barriärer som fanns innan sammanslagningen, vilket vi tror kan fungera bra.

Kuhn (2009) menar att belöningsystem fungerar som en motiverande faktor för medarbetare. Eftersom karriärmöjligheterna på Stadsbyggnadsförvaltningen upplevs vara relativt limiterade funderar vi kring om detta kan göra medarbetarna mindre motiverade. Den upplevda bristen på utvecklingsmöjligheter kan av oss tyckas vara hämmande, men kanske finner medarbetarna sin motivation från andra källor, möjligtvis från den frihet de tycks ha i sitt arbete, men också i nya projekt och arbetsuppgifter. Genom utökade arbetsuppgifter finns också möjlighet till löneökning. Det är också tänkbart att de utvecklingsmöjligheter som finns inte utnyttjas av olika skäl eller är tillräckligt kommunicerade. De medarbetare som söker och avancerar till chefspositioner inom organisationen är duktiga inom sitt yrke och anses lämpliga utav ledningen. Däremot är det inte alla som aspirerar till chefsposition och vi ställer oss frågande över att deras begränsade möjligheter bidrar till känslan av att erfarenhet inte tillvaratas. Medarbetare har en vilja av att visa sitt värde i organisationen. Utöver yrkeskompetensen ställs för chefsposition krav på att kunna förstå och hantera bland annat ett coachande ledarskap och andra chefsrelaterade frågor. För oss tyder detta på att organisationen belönar förmågan att leda på ett stödjande sätt, vara lyhörd och att kunna fatta beslut utan att styra. Medarbetare utvärderas utifrån ett antal uppsatta kompetenser som bland annat kommuniceras i medarbetarsamtalen och på så sätt försöker organisationen förstärka de uppsatta kompetenserna, som också ligger till grund för en löneökning.

Då ingen av intervjudeltagarna kunde erinra sig om att det förekommer särskilda förmåner inom organisationen kan detta tolkas som en, från ledningens sida, önskan om mindre glapp mellan medarbetare och mellan chefer. Vi tror att förmåner på en arbetsplats kan skapa missnöje eller hierarkier mellan exempelvis ledning och medarbetare med tanke på att det inte sällan är ledningen som blir tilldelade förmåner.

Organisationstillhörighet

Tillhörighet visar på upplevelse av närhet och känslomässig anknytning till sin

organisation samt en vilja att anstränga sig för sin del (Singh, 2007). I sken av detta blir det viktigt att medarbetare ser på förvaltningen på ett positivt sätt (Alvesson, 2009). Ur vårt resultat kan vi tolka att det genomgående upplevs finnas tillhörighet och ett stort engagemang för frågorna inom organisationen. Att arbeta för staden Helsingborg är det som många medarbetare håller gemensamt vilket binder dem samman till vad Bang (1999) kallar en kollektiv helhet. Genom att organisationens mål blir till individernas egna menar Jacobsen och Thorsvik (2002) att individerna handlar efter sina egna intressen. Detta kan resultera i att medarbetare motiveras och identifierar sig i sitt arbete. Huruvida detta gäller för samtliga inom organisationen kan dock diskuteras. Alla anställda inom organisationen arbetar inte utåt för förvaltningens kärnverksamhet, det vill säga att planera, bygga och förvalta, utan somliga arbetar istället med interna frågor. Detta kan få som konsekvens att inte alla kan identifiera sig med organisationens övergripande verksamhetsidé. Utmaningen blir följaktligen att fånga upp och integrera samtligas arbeten och mål inom organisationen. Detta för att kunna betona allas värde, stärka tillhörigheten och känslan av att alla kollektivt arbetar mot ett gemensamt mål. Genom att stärka identiteten finns också möjlighet att övervinna den eventuella skepsis som de olika subkulturerna och avdelningarna kan ha för varandra (Alvesson, 2009). Socialiseringsprocessen är också en viktig del i att hjälpa nya medarbetare att knyta an till organisationen och bli känslomässigt förenade, men också som verktyg för att stärka samtliga medarbetares tillhörighet (Bang, 1999; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Därför menar vi att om organisationen kan finna sätt att förstärka socialiseringsprocesser för alla medarbetare, genom exempelvis ceremonier och gemenskapsfrämjande aktiviteter så kan även känslan av tillhörighet förbättras.

Organisationskultur och ledning

Ledningens handlande spelar en väsentlig roll för den rådande atmosfären i organisationen genom symboliskt handlande som påverkar de anställdas attityder (Alvesson, 2009). Analysen tyder på att det inom förvaltningen finns en öppenhet mellan ledning och medarbetare, men att det samtidigt råder ett visst glapp däremellan. Glappet som sammanslagningen inneburit är delvis ett resultat av förvaltningens ökade storlek och att det inte är en rimlig möjlighet för alla medarbetare att gå till ledningen med enskilda ärenden. Trots ledningens tillgänglighet i det öppna kontorslandskapet är de isolerade på det sätt att medarbetarna inte upplever någon fysisk personlig kontakt däremellan. Att ledningen inte tar mer kontakt kan från medarbetares perspektiv ses som ett uttryck för ointresse för deras dagliga arbete. Ledningens något osynliga karaktär kan i enlighet med vad Alvesson (2009) skriver ha som syfte att tona ned hierarkin, inspirera till en organisatorisk gemenskap och

istället stärka avdelningschefernas arbetsidentitet och status, men kanske också för att uppmuntra medarbetarnas initiativ till ansvar och individuell utveckling. Däremot vill vi också framhäva att det kan skapa förvirring för medarbetare om de innan sammanslagningen hade ledare som var mer synliga, direkta och auktoritära i sin ledarstil. Eftersom några respondenter hävdade att beslut tas ovanför deras huvuden, spekulerar vi kring att ett mer osynligt ledarskap kan resultera i att medarbetare inte uppfattar vem och varifrån besluten tas och att de därmed inte blir riktigt förankrade. För att återkomma till vikten av ledningens symboliska handlande kan en sådan ledarstil resultera i brist på den värdefulla kommunikation som kan påverka attityder samt vägleda och ge klarhet till anställda.

Organisationskulturell differentiering

Alvesson (2009) menar att flertalet organisationer har en heterogen kultur grundad på bland annat olika avdelningar och åldersgrupper. Så kan fallet tyckas vara även på Stadsbyggnadsförvaltningen. Jacobsen och Thorsvik (2002) anser att en gemensam kultur skapas genom att alla står inför samma problem och har gemensamma föreställningar. Eftersom förvaltningen är uppdelad i avdelningar som har olika språk och förhållningssätt borde det enligt författarna hindra att en enhetlig kultur skapas. De avdelningar som är mer oberoende av andra har möjligtvis lättare för att utveckla en egen kultur då de bland annat delar gemensamma erfarenheter. Då de flesta av respondenterna i svaren refererar till sina egna avdelningar och saknar insyn i förvaltningen som helhet, kan vi tolka att medarbetare nästan uteslutande refererar till sig själva som medlemmar av avdelningen istället för organisationen. Detta kan resultera i att man förlorar synen på organisationen som helhet och därmed förstärks subkulturer (Bang, 1999; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Medarbetare på avdelningarna framhåller sitt arbets- och förhållningssätt framför andra och det ter sig därför naturligt att de fokuserar på sin del av arbetet och en realisering av sina egna delmål (Ibid.). Det går också i linje med varför vissa respondenter menar att avdelningslinjerna har blivit skarpare vilket kan förklara varför en eventuell konkurrens mellan avdelningarna skulle kunna uppstå. Eftersom organisationen har blivit större söker medarbetarna också gemenskap och tillhörighet i mindre grupper då det är svårt att känna tillhörighet med så många. En subkultur fungerar därav som medarbetarens identitetskälla (Bang, 1999). På förvaltningen är avdelningarna uppdelade på olika våningsplan vilket ytterligare förstärker känslan av att medarbetare representerar sin egen avdelning. Den nära fysiska kontakten medarbetare emellan är enligt Bang (1999) bidragande till bildandet av subkulturer. På förvaltningen har vi också kunnat se kulturer grundade på gemensamma personliga egenskaper. Olika grupper av generationer och olika yrkesgrupper inom avdelningarna kan

utgöra grunden för ett eget språk och förhållningssätt som är distinkta från andra.

För att återkoppla till Martins (2002) perspektiv på organisationskultur, tolkar vi att Stadsbyggnadsförvaltningen är präglad av mer differentiering än integration eftersom organisationen verkar ha olika subkulturer med viss distans till varandra. Man har emellertid konsensus om vad som görs i organisationen, men viss tvetydighet om varandras arbete och förvaltningen i sin helhet råder. Eftersom organisationen också spänner över generationer och yrkesgrupper, finns också möjlighet att fragmenteringsperspektivet är tillämpligt. Detta skulle innebära att medarbetare tillhör både kulturen i sin yrkesgrupp men också sin egen avdelning, generation och den tillhörande kulturen. Resultatet tyder även på möjligheten att de kulturer som fanns innan sammanslagningen fortfarande upplevs existera hos vissa, och att de känner tillhörighet till sin tidigare förvaltning, det vill säga Tekniska Förvaltningen eller Stadsbyggnadskontoret. Dock bör av oss framhållas att denna kategorisering endast är en spekulering som bygger på Martins (2002) modell. Kanske skulle en mer omfattande undersökning ge en mera nyanserad bedömning.

Vi upplever inte att det finns några uppenbara konflikter kulturer emellan men att det däremot finns en möjlighet att skillnader i generation och yrkesgrupper hämmar varandra eftersom de innefattar olika kulturer med förhållningssätt som kan vara motstridiga. Vi tror att det är viktigt att alla får komma till tals och att det ges utrymme för lyhördhet. Detta skulle kunna förstärka en öppenhet mellan medarbetare oavsett generation och förhållningssätt. Eftersom det finns en önskan om ökad insyn i varandras arbete, kan detta tolkas som att det behövs arbetas ytterligare med hjälp av överbryggande insatser samt mål som svarar för samtliga avdelningar. Bristen på övergripande insyn försöker man att överbrygga genom exempelvis tvärsektorielt och projektinriktat arbetssätt, intranät, nyhetsbrev och monitors i både matsal och avdelningar. Monitörerna presenterar vad avdelningarna bedriver för arbete och vilka arbetsroller de omfattar. Det verkar som att information finns tillgänglig men att det ligger på den enskilda medarbetaren att förse sig med den. Jacobsen & Thorsvik (2002) menar att en gemensam organisationskultur skapas när samtliga kommunicerar med varandra, och detta tror vi är en viktig aspekt att betona för att öka gemensamhet. Vi tror också att det är av högsta betydelse att avdelnings- och enhetschefer överför information som de blivit tilldelade från ledningen. På så sätt kanske man kan minska risken att beslut uppfattas som tagna över huvuden på medarbetarna.

Om kultur definieras som att det handlar om värderingar, symboler och ytligare nivåer så kan det enligt oss verka enkelt att integrera olika kulturer endast med hjälp av att införa likartade mål och gemensamma symboler. Definieras kultur istället som något djupare

i de grundläggande antagandena kan det te sig nästan omöjligt. Att ha en gemensam kultur skulle i så fall innebära att alla har samma språk, beteenden, ritualer, föreställningar och delar samma förhållningssätt. Syftet med sammanslagningen var att samla alla under samma tak, integrera olika perspektiv, uppmuntra till dialog och arbeta närmare varandra. Meningen var därmed att samla allas kompetens, men inte att alla ska tänka, tolka och handla likadant. Vissa avdelningar samarbetar mer med varandra, och andra samarbetar mindre. Rent verksamhetsmässigt kan det skilja mycket mellan avdelningar. Exempelvis skiljer sig en strategisk avdelning mycket från en operativ både vad gäller vilka medarbetare och kompetenser som krävs, men också vilken kundgrupp de opererar mot och vilka ärenden de sysslar med. I ljuset av detta torde det vara svårt att utifrån ett djupare perspektiv skapa en enhetlig kultur.

Går det då att ha något inflytande på organisationskultur? Alvesson och Sveningsson (2008) har bland annat uppfattningen om att kultur står bortom all form av kontroll och att ledningen har mycket begränsade möjligheter att försöka påverka den eftersom den genomsyrar allting som sker inuti organisationen. Vi tror däremot att förvaltningens ledning har ett måttligt inflytande på kulturen då de formar belöningsstrukturer, lokalerna, värdegrunder, samt sätter upp mål som ämnar rikta medarbetare åt samma håll. Vi anser att Stadsbyggnadsförvaltningen har kommit långt i att skapa en ny organisation som eftersträvar öppenhet och nytt tänkande, men med detta finns viss avigsida. Genomgående tycker vi oss kunna se att det i förvaltningen finns ett mönster av värdeordet ”öppet”. Exempelvis i den öppna och gemensamma matsalen, i det moderna öppna kontorslandskapet och möten som präglas av informalitet och öppen talan. Trots detta kan uppdelningen i matsalen skildra en motsats: en önskan om att vara tillhörig en mindre grupp, vare sig det är avdelning eller generation. Ledningens vilja till lyhörddhet och öppen kommunikation går i motsats till den uppfattning som beskriver en ledning ”på fjärde våningen”, utan fysisk närhet och långt ifrån arbetsprocessen. Tid för erfarenhet tycks inte hinnas med i en organisation som vill vara nytänkande, flexibel inför nya krav och öppen för idéer. Med nya medarbetare rivs gamla kulturella barriärer och med ny verksamhetsidé och nya arbetssätt finns möjlighet att skapa en ny kultur. Samtidigt vill vi framhålla att djupt rotade antaganden är besvärliga att utöva inflytande på. Medarbetare är enskilda individer med personliga erfarenheter som tolkar verkligheten på olika sätt. Därför är det svårt för ledningen att utöva inflytande över individuella meningsskapande.

Svaret på frågan om förvaltningen har en gemensam organisationskultur kan eventuellt finnas i hur denna organisation definierar gemensam kultur. Om gemensam kultur

innebär medarbetares känsla av tillhörighet och en gemensam uppfattning om de mer ytliga uttrycken och värdesatt beteende, vill vi hävda att Stadsbyggnadsförvaltningen har kommit långt i det arbetet. Om gemensam kultur istället innebär att samtliga medarbetare skall tänka, känna och uppfatta sin omvärld lika, ställer vi oss emellertid fundersamma. Som Alvesson (2009) och Linnenluecke et al., (2009) skriver har alla individer olika tolkningssätt vilket i sig är en konsekvens av organisationens komplexa karaktär. Kulturen är ingen fristående del utan den genomsyrar hela organisationens själ och komplexiteten i begreppet ”gemensam kultur” utmanar därmed förvaltningens försök till att skapa just en gemensam kultur.

Studiens begränsningar

Det bör här tilläggas att begreppet organisationskultur i högsta grad är omfattande då det inbegriper många olika delområden inom en organisation. Det är också ett område som kan tyckas vara abstrakt för de intervjupersoner som vi träffat, men även för uppdragsgivarna. För intervjupersonerna uttrycktes detta genom att de inte alltid kunde ge svar på psykologiska konstrukt såsom belöning, beteenden, egenskaper, identitetskälla etcetera. Intervjusituationen kan ha påverkats dels av våra förväntningar på respondenternas svar och dels av vår oerfarenhet. Ledande frågor kan i vårt intervjuförfarande ha uppstått enstaka gånger oavsiktligt och kan i de fallen ha styrt intervjupersonerna något. Vår avsikt var emellertid att hålla oss så öppna som möjligt för att inte styra intervjurespondenterna i någon utsträckning. Dock upplevde vi att det i en intervjusituation ibland är nödvändigt för att få information och lotsa in intervjun på det avsedda temat.

Vad gäller vårt urval, 14 intervjuer, anser vi att antalet respondenter har gett oss god information och inblick i kulturen som vi sökte. Samtidigt är det ett litet antal respondenter med anledning av att organisationen har 280 anställda. Därmed kan det finnas fler perspektiv som vi inte fått ta del av. En fördel med vårt urval var att vi fick ta del av listor med samtliga anställda vilket hjälpte oss att få någon representant från de flesta avdelningarna. Urvalet gjordes således utan påverkan från någon på arbetsplatsen. Vi har reflekterat kring om intervjudeltagarna har ett särskilt intresse för organisation och kultur och kan därför ha gett oss en viss bild. Det är också möjligt att de har förstorat eller förminskat sina upplevelser. Vi har inte tagit med ledningens synpunkter i undersökningen, detta för att vi ville fokusera på medarbetarnas upplevelse. Detta kan ha varit en fördel då vi ville begränsa oss i studien, men det kan också ha utgjort en nackdel för att ledningen kunde ha gett oss värdefull information som ökat vår förståelse för organisationen.

Då vi har inspirerats av meningskoncentrering i analysen av det transkriberade intervjuerna bör det tilläggas att vi är tolkare av materialet, vilket gör att våra

koncentreringar är färgade av vad vi har ansett vara det centrala i meningarna. Detta kan vara en begränsade faktor gällande den verklighet som återges, särskilt med tanke på att metoden utgörs av en fenomenologiskt präglad livsvärldsintervju. Samtidigt sågs det av oss som en fördel med tanke på vårt relativt stora antal intervjudeltagare. Dessutom ansåg vi att meningskoncentrering skulle underlätta att knyta an till studiens syfte och frågeställning.

Under studiens gång reflekterade vi även över de etiska övervägandena. Med tanke på att samtliga intervjuer genomfördes på arbetsplatsen var det emellertid svårt att garantera intervjudeltagarna anonymitet. Däremot upplevde vi inget besvär med detta från deltagarna, men det är inget vi kan uttala oss om med full säkerhet. Vi var noggranna med att informera samtliga om frivilligheten att delta, att lägga till eller ändra information i deras svar. Några tillägg eller ändringar skedde dock aldrig. Vi avidentifierade allt transkriberat material. Gällande intervjusituationen diskuterade vi också fördelen med att endast vara en intervjuare. Detta minskar risken för att den intervjuade upplever sig vara i underläge vilket vi tror kan öka förtroligheten i intervjusituationen.

Resultatet i denna studie kan endast relateras till denna organisation och i denna tidpunkt och är därmed inte generaliserbart. Det är en återspeglning av medarbetares egna upplevelser och bör inte ses som någon allmängiltig sanning. En ytterligare begränsning med studien är att vi utifrån Scheins (2004) modell enbart undersökt artefakterna av kulturen och därmed inte gått djupare in på de två undre nivåerna normer och värderingar samt grundläggande antaganden. Vi har dock i vår diskussion gjort försök till att resonera kring de mer djupgående nivåerna av kultur.

Förslag till vidare forskning

Då organisationskultur är ett abstrakt koncept torde det ta lång tid att få en mer djupgående förståelse för det. Vi har enbart varit på plats på förvaltningen under en begränsad tid och haft därför inte möjlighet att fördjupa oss ytterligare i Scheins (2004) djupgående nivåer. En djupare undersökning skulle kunna genomföras med hjälp av deltagande observationer och ett större antal djupintervjuer under en längre tid.

Det skulle vara intressant att gå vidare och göra ytterligare undersökning inom ett av våra temaområden. Exempelvis skulle en djupare analys utav existerande subkulturer vara angelägen att genomföra. Detta för att kunna urskilja vilka subkulturer som finns, på vilket sätt de förhåller sig till varandra och hur de påverkar organisationens möjligheter att nå sina mål.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Aarum Andersen, J. (2005) *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4. uppl.) Malmö: Liber
- Alvesson, M. (2009) *Organisationskultur och ledning*. (2. uppl.) Egypten: Sahara Printing.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008) *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. (S. – E. Torhell. Övers.). Malmö: Liber
- Bakka, J., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L. (2006) *Organisationsteori: struktur – kultur – processer*. (5. uppl.). Malmö: Liber
- Bang, H. (1999) *Organisationskultur*. (G. Johansson. Övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Cummings, T., & Worley, C. (2009) *Organizational Development and Change*. Canada, South-Western: Cengage Learning.
- Detert, J., Schroeder, R., & Mauriel, J. (2000) A Framework for Linking Culture and Empowerment Initiatives in Organizations. *The Academy of Management Review*, 25(4), 850-863.
- Enheten för samhällsmedicin och folkhälsa. (2002) *Värdegrund/arbete/ hälsa: för ett hälsosamt arbetsliv*. Östersund: Jämtlands läns landsting.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005) *Organisationer och kulturer*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur
- Howard-Grenville, J. (2006). Inside the "Black Box": How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organization and Environment*, 19(1), 47-73. doi: 10.1177/1086026605285739
- Hämmäl, G., & Väädä, M. (2010) Diagnosing Organizational Culture Through Metaphors and Task and Relationship Orientations. *University of Tartu: Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*. (68), 3-42.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. (2. uppl.). (G. Sandin. Övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Kuhn, K. (2009) Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1634-1648. doi: 10.1080/09585190902985293
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2. uppl.). (S. -E. Torhell. Övers.). Lund: Studentlitteratur
- Langemar, P. (2005) *Att låta en värld öppna sig: Introduktion till kvalitativ metod i psykologi*. Stockholms universitet: Psykologiska institutionen

- Lillis, M., & Guang Tian, R. (2010) Cultural Issues in the Business World: An Anthropological Perspective. *Journal of Social Sciences*, 6(1), 99-112.
- Linnenluecke, M., Russell, S., & Griffiths, A. (2009) Subcultures and Sustainability Practices: The Impact on Understanding Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 18(7), 432-452. doi: 10.1002/bse.609
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mascarenhas, A., & de Vasconcelos, F. (2009) Structural and Historical Approach to Culture and Organizations. What Does Captain Cook Have to Tell Us About Culture?: Contributions for a Cultural Management. *International Journal of Cross Cultural Management*. 9(3), 323-338. doi: 0.1177/1470595809346605
- Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*. (B. Nilsson. Övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E. (2004) *Organizational culture and leadership*. (3rd ed) San Francisco: Jossey-Bass.
- Svartdal, F. (2001) *Psykologins forskningsmetoder. En introduktion*. (P. Larsson. Övers.). Stockholm: Liber.
- Singh, K. (2007) Predicting Organizational Commitment through Organization Culture: A study of Automobile Industry in India. *Journal of Business Economics and Management*, 8(1), 29-37.
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, K. (2002) *Kvalitativ metod i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Willig, C. (2009) *Introducing qualitative research in psychology*. (2nd ed). Glasgow: Bell and Bain Ltd.

Bilaga 1

Intervjuguide

Berätta lite kort om intervjuens uppbyggnad. Informera om etiska överväganden. Intervjun beräknar ta cirka 40-60 minuter.

Kan du berätta lite om dig själv;

1. Hur länge har du arbetet på SBF?
2. Vad består dina arbetsuppgifter av?

Organisationskulturens uppbyggnad

3. Har ni några särskilda ceremonier eller ritualer för när
 - en nyanställd börjar
 - en kollega slutar
 - en kollega fyller år
4. Hur upplever du att uppförande är i
 - möteslokalen
 - matsalen (hur sitter man?)
5. Finns det några uttalade arbetsrelaterade regler för vad man bör göra och inte göra här?
6. Kan du ge exempel på egenskaper som uppskattas på arbetsplatsen?
 - Formellt/informellt (uttalad/uttalad)
 - Hur belönas egenskapen? (Direkt till personen?)
7. Kan du ge exempel på egenskaper som inte uppskattas på arbetsplatsen?
 - Formellt/informellt (uttalad/uttalad)
 - Hur bestraffas egenskaper?
8. Vilka möjligheter finns att klättra i karriären inom organisationen?
 - Vilka egenskaper bör man ha för att avancera i organisationen?
 - Hur är möjligheterna att byta tjänst internt? (intern/extern rekrytering)
9. Vem får förmåner i organisationen?
 - Om ja, vad består dem av? (företagsbil, fri tidning, mobiltelefon etc.)
10. Kan du ge exempel på hur man ger varandra feedback?
11. Kan du beskriva förhållandet mellan medarbetarna?
 - i hela organisationen
 - kommer man överens?
 - hur kommer man överens?

12. Vilken typ av känslouttryck tillåts på arbetsplatsen?

- glädje, sorg, skratt, kärlek, vänskap

13. Kan du beskriva jargongen i organisationen?

- ge exempel
- Förekommer skämt? Om ja, är det accepterat?

14. Kan du återge någon händelse eller berättelse som fungerar som vägledning eller praxis i organisationen?

- hur man ska tackla kritiska händelser
- hur man ska göra för att lyckas etc.

15. Vilken känsla tycker du att lokalerna/kontorslandskap/byggnaden förmedlar?

- enkelhet, tung, lyxig, funktionsmässig, byråkratisk, öppen?

Organisationskultur och ledning

17. Kan du benämna några uttalade sätt att gå tillväga i arbetet för att få någonting gjort här?

- arbetssättet; snabbt, trögt, föränderligt?
- samarbete eller enskilt arbete?
- externt eller internt fokus?

18. Hur är förhållandet mellan anställda och ledning?

- konflikt/harmoni
- lyhördhet
- status och nivåskillnad
- rollförebild

19. Hur stort inflytande har ledningen över arbetet och medarbetarna?

- beslutsfattande
- decentralisering/centralisering

20. Vilka värderingar anser du att ledningen lägger stor vikt vid?

- bra/dåligt arbete, beteende, handlingsmönster

Organisationskultur och differentiering

21. Kan du beskriva förhållandet mellan de enskilda avdelningarna?

- konflikt/harmoni
- konkurrens/samarbete
- mycket/lite kontakt

- beroende/oberoende av varandra

Organisationstillhörighet

22. Hur väl upplever du att avdelningens mål stämmer överens med dina egna mål och intressen?

- karriärsmissiga mål

23. Förklara hur väl du upplever dig ”vara ett” med organisationen?

- (Utgör organisationen identitetskälla, upplever du dig vara en del av org.)
- Motiverar det dig att vara det?
- Fungerar det som en trygghet för dig att vara ett med organisationen?

Bilaga 2

Exempel på genomförd meningskoncentrering, inspirerad av Kvale & Brinkmann (2009, s. 222).

Naturlig enhet

Organisationskulturens uppbyggnad

Det är bra stämning i matsalen, det är avslappnat. Jag är en sån glad skit så jag hälsar på alla. Men vi är ju ganska så många, så man sitter ofta i sin egen grupp.

Organisationstillhörighet

Jag tycker att jag är ett med organisationen. Många människor blir ju berörda över det vi jobbar med. Jag upplever att det finns en stolthet med att jobba här. Det hänger kanske ihop med att man brinner för frågorna man jobbar med.

Organisationskultur och ledning

Nej jag upplever inget glapp. Men jag går inte dit. Med det är alltså någonting... man ska först gå upp till avdelningschefen. Fungerar inte det får man gå vidare, men man kan inte hoppa över dem rent generellt.

Organisationskulturell differentiering

Relationen mellan avdelningarna är olika, vi har ganska mycket kontakt med andra, men rent generellt kan man ju inte säga att alla springer runt till varandra. Det tror jag inte och det förstår man ju. Vilket gör det ännu viktigare att man har gemensam fika. Dom som inte har det sitter på sitt plan, fikar på sitt plan och sen går de hem.

Centralt tema

Bra stämning matsal, sitter oftast i sin egen grupp.

Upplever tillhörighet, yrkesstolthet, engagemang för frågorna man jobbar med.

Upplever inget glapp, men kontaktar ändå avdelningschefen först.

Relationen olika mellan avdelningar, därmed viktigt med gemensam fika.