

Lagkänsla i ledet mot organisatorisk enhetlighet

- En kvantitativ studie om hur lagkänsla kan förbättras i tre skikt på ett IT-konsultföretag

Cornelia Olsérius och Matilda Lindqvist

Handledare
Fredrik Sandberg



Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	50
Titel:	Lagkänsla i ledet mot organisatorisk enhetlighet
Författare:	Cornelia Olsérius och Matilda Lindqvist
Handledare:	Fredrik Sandberg
Datum:	2018-01-08
Sammanfattning:	<p>I dagens flexibla och dynamiska arbetsliv utgör lagkänsla en betydande aspekt, som kan attrahera nya såväl som behålla befintliga medarbetare i en organisation. Denna studie åsyftade undersöka hur lagkänsla kan förbättras i tre skikt på ett IT-konsultföretag i ledet mot organisatorisk enhetlighet. Studien tog utgångspunkt i ett av Sveriges ledande företag inom affärssystem, Orango, vari en kvantitativ undersökning i form av ett webbaserat frågeformulär genomfördes. Insamlad empiri baserades på 63 respondenters attityder gällande lagkänsla i tre skikt i organisationen: affärsområde, kontor och organisation. I respektive skikt framtoogs åtgärdsförslag, baserade på respondenternas ställningstaganden, samt de lärandeffekter dessa kan generera i. Resultatet påvisade att åtgärdsförslagen bör innehålla socialiserings-tillfällen, kunskapsutbyte, samarbete och skapande av gemenskap. Det motiverades vara av vikt att dessa samverkar genomgående organisationen och att anpassning sker till aktuell kontext för maximal effekt. Lärandeffekter som kan genereras är informellt, kollektivt och organisatoriskt lärande, intellektuellt kapital samt synliggörande av tacit kunskap. Vidare forskning i området kan vara djupgående intervjuer och hänsyn till fler variabler kan vidtas. Då omfattningen av forskning i området är begränsad utgör denna studie ett vetenskapligt bidrag till det pedagogiska forskningsfältet.</p>
Nyckelord:	Lagkänsla, samarbete, kunskapsutbyte, lärande.

Innehåll

Förord	i
1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar	2
2. Bakgrund	3
3. Metodologiska utgångspunkter	5
3.1 Vetenskapligt synsätt	5
3.1.1 Positivism och hermeneutik	5
3.1.2 Val av vetenskapligt förhållningssätt	5
3.2 Vetenskaplig ansats	6
3.2.1 Deduktion, induktion och abduktion	6
3.2.2 Val av vetenskaplig ansats	6
3.3 Forskningsstrategi	6
3.3.1 Val av forskningsstrategi	7
3.4 Vetenskaplig metod	7
3.4.1 Kvantitativ och kvalitativ metod	7
3.4.2 Val av vetenskaplig metod	7
3.5 Webbaserat frågeformulär	8
3.5.1 Urval	8
3.5.2 Population	8
3.5.3 Databaserat frågeformulär	9
3.5.3.1 Informantintervju	9
3.5.3.2 Empiri	9
3.5.4 Bearbetning av data	10
3.5.5 Svarefrekvens	10
3.6 Etiska överväganden	10
3.7 Pedagogisk relevans	11
3.8 Metoddiskussion	11
3.8.1 Metodologiska utgångspunkter	11
3.8.2 Webbaserat frågeformulär	12
3.9 Källkritik	14
4. Teoretiska utgångspunkter	16
4.1 Organisationskultur	16
4.2 Intern employer branding	16
4.3 Organisationsförändring	17
4.4 Samarbete och samhörighet	17

4.5	<i>Kunskapsutbyte</i>	18
4.6	<i>Kollektivt lärande</i>	19
4.7	<i>Informellt lärande</i>	20
4.8	<i>Tacit och explicit kunskap</i>	20
5.	Resultat och analys	22
5.1	<i>Affärsområde</i>	24
5.1.1	Åtgärder.....	26
5.1.1.1	Organisationskulturförändring.....	26
5.1.1.2	Relationsskapande och samarbete.....	27
5.1.1.3	Kunskapsutbyte.....	28
5.1.1.4	Åtgärdsförslag.....	29
5.1.2	Lärandeffekter.....	30
5.1.2.1	Informellt lärande.....	30
5.1.2.2	Kollektivt lärande.....	31
5.1.2.3	Sammanfattning affärsområde.....	33
5.2	<i>Kontor</i>	34
5.2.1	Åtgärder.....	36
5.2.1.1	Organisationskulturförändring.....	36
5.2.1.2	Socialiseringstillfällen och kunskapsutbyte.....	37
5.2.1.3	Åtgärdsförslag.....	37
5.2.2	Lärandeffekter.....	39
5.2.2.1	Informellt lärande.....	39
5.2.2.2	Kollektivt lärande.....	40
5.2.2.3	Synliggörande av tacit kunskap.....	40
5.2.2.4	Sammanfattning kontor.....	41
5.3	<i>Organisation</i>	41
5.3.1	Åtgärder.....	43
5.3.1.1	Organisationskulturförändring.....	43
5.3.1.2	Gemenskap och samhörighet.....	44
5.3.1.3	Kunskapsutbyte.....	45
5.3.1.4	Samarbete.....	45
5.3.1.5	Åtgärdsförslag.....	46
5.3.2	Lärandeffekter.....	47
5.3.2.1	Organisatoriskt lärande.....	47
5.3.2.2	Intellektuellt kapital.....	48
5.3.2.3	Synliggörande av tacit kunskap.....	49
5.3.2.4	Intern employer branding.....	49
5.3.2.5	Sammanfattning organisation.....	50
5.4	<i>Sammanfattande resultat</i>	51

6. Diskussion	53
6.1 Vidare forskning	54
7. Avslutande reflektion	56
8. Referenser	57
9. Bilagor	a
<i>Bilaga 1. Mailutskick av frågeformulär.....</i>	<i>a</i>
<i>Bilaga 2. Frågeformulär.....</i>	<i>b</i>

Förord

Under en period om fyra månader hösten 2017 har mycket kraft och energi ägnats denna kandidatuppsats skriven på Personal- och arbetslivsprogrammet med pedagogisk inriktning vid Lunds universitet. Det har varit en intressant och lärorik process, vilken berikat oss med insikter och erfarenheter som vi kommer bära med oss för vad än framtiden erbjuder. För att detta examensarbete kunnat komma till stånd har vi varit beroende av flera personer, vilka vi önskar uttrycka vår tacksamhet till.

Först och främst önskar vi ägna ett stort tack till vår kontaktperson på Orango som helhjärtat berikat oss med fullständig information och inblick i aktuell organisation.

Vidare önskar vi rikta ett tack till samtliga respondenter som avsatt tid och engagemang i besvarandet av frågeformuläret. Utan Er hade inte studien varit genomförbar.

Slutligen vill vi tacka vår eminenta handledare Fredrik Sandberg för det stöd och aktiva feedback som han bidragit med under arbetets gång.

1. Inledning

Ett internationellt fenomen som präglar arbetslivet idag är rörlighet mellan såväl länder, företag som avdelningar internt. Individer är i sammanhanget förändringsbenägna och samhället likaså (Borg & Söderlund, 2013). I takt med att samhället och arbetsmarknaden förändras behöver företag hålla jämna steg för att fortsättningsvis vara konkurrenskraftiga (Visscher, 2006). Häri utgör lagkänsla en betydande aspekt, då känslan av samhörighet och grupptillhörighet påverkar den inre motivationen samt arbetsengagemanget och därmed även viljan att tillhöra en viss organisation. Individer är sociala varelser och en viktig del i samhället är att tillsammans arbeta gentemot gemensamma mål. Ökad lagkänsla utgör en viktig aspekt på arbetsplatsen, då medarbetare kan känna gemenskap även om de i praktiken inte ständigt arbetar i grupp. Upplevd lagkänsla är sålunda av betydelse för medarbetares arbetstillfredsställelse (Carr & Walton, 2014) och påverkar även viljan till kunskapsutbyte (Reinholt et al., 2011). Vidare kan lagkänsla och känslan att tillhöra en grupp utgöra en beståndsdel för förbättrade prestationer och organisationers utvecklingsprocess (Fagerholm et al., 2015). Det är således av vikt att medarbetare upplever samhörighet och motiveras utnyttja de möjligheter till samarbete och kunskapsutbyte som kan erbjudas i en organisation.

Baserat på ovanstående resonemang om lagkänsla utgår denna studie från att lagkänsla grundas i känslan att tillhöra en grupp, vari såväl samarbete som kunskapsutbyte kan utgöra två väsentliga komponenter. En intressant aspekt i detta hänseende är hur lagkänsla och välfungerande team kan verka och vara betydelsefulla inom konsultverksamheten. Denna bransch omfattas i hög grad av ovanstående problematik och lagkänslan i sammanhanget kan tänkas vara än mer betydande då kännetecknande för arbetet är flexibilitet, mobilitet och individualitet. Ett IT-konsultföretag som erfar denna problematik och har visat på förbättringspotential vad gäller lagkänsla är Orango - ett av Sveriges ledande företag inom affärssystem (Orango, 2017). Denna studie ämnar därmed undersöka hur lagkänsla kan förbättras i ledet mot en enhetlig organisation. Studien tar således utgångspunkt i organisationen Orango och ett positivistiskt förhållningssätt har legat till grund för studiens innehåll. Med en surveyundersökning som forskningsstrategi och kvantitativ metod som utgångspunkt insamlades empiri genom ett webbaserat frågeformulär fokuserat på attityder gällande lagkänsla. Frågeformuläret skickades ut till samtliga 107 medarbetare i organisationen, vilka saknar chefs- eller ledningsbefattning. Denna distinktion åsyftas även vid benämningen "medarbetare" i studien. Organisationen delades upp i tre skikt för att åtskilja tre områden, vilka innefattar följande: affärsområde, kontor och organisation. I affärsområdesskiktet inbegrips respondenternas åsikter om lagkänsla inom affärsområdena, och samma förhållande avses i resterande två skikt. Baserat på respondenternas attityder och åsikter om lagkänsla i respektive skikt presenteras, med teoretisk förankring, skikt-specifika åtgärdsförslag och vilka lärandeffekter dessa kan tänkas generera i. En sammanföring av åtgärderna och effekterna sinsemellan görs därefter. Med ett fokus på det livslånga lärandet där individens lärandeprocess ses som ständigt pågående och som kan aktualiseras på arbetsplatser liksom i vardagen (Rubenson, 1996) är denna studie bidragande till det pedagogiska forskningsfältet.

1.1 Syfte och frågeställningar

Utifrån ovanstående resonemang åsyftar studien att undersöka hur lagkänsla kan förbättras i tre skikt på ett IT-konsultföretag i ledet mot organisatorisk enhetlighet.

Detta kommer att ske med stöd av tre forskningsfrågor:

- Vad efterfrågar medarbetarna vad gäller lagkänsla i tre skikt på ett IT-konsultföretag: affärsområde, kontor och hela organisationen?
- Vilka förbättringsåtgärder kan vidtas i syfte att förbättra lagkänslan i de olika skikten i ledet mot en enhetlighet?
- Vilka lärandeffekter kan uppnås i de tre olika skikten för att stärka enhetligheten genom föreslagna förbättringsåtgärder?

Studien belyser betydelsen av lagkänsla i ett IT-konsultföretag och vilka aktiviteter som kan ligga till grund för att stärka densamma. Vidare behandlas potentiella lärandeffekter en stärkt lagkänsla kan ge upphov till. Området påvisades i genomförd litteratursökning vara mindre beforskat och indikerar på ett forskningsglapp. Omfattningen av forskning om lagkänsla på IT-konsultföretag är således bristande och denna undersökning bidrar därmed till forskningsfältet. Även lagkänslans betydelse i organisationer och dess relation till lärande är i begränsad utsträckning beforskat inom denna bransch, vilket innebär att studien innehar ett vetenskapligt värde och är bidragande till forskningsområdet. Tanken är sedermera att studien ska ligga till grund för Orangos fortsatta förbättringsarbete fokuserat på lagkänsla för att integreras i skapandet av "One Orango".

2. Bakgrund

I dagens arbetsliv är mobilitet, flexibilitet och föränderlighet centrala aspekter (French et al., 2011). Häri utgör konsultverksamhet ett avtryck som under senare tid i större utsträckning etablerats på den rörliga arbetsmarknaden. I detta har konsultbranschen blivit alltmer heterogen, då företag inriktade på specialistkompetens inom olika områden äntar arbetsmarknaden (Visscher, 2006). Konsulter besitter expertis med vilken de förser olika företag vid tillfälliga behov. Individer ges därigenom möjlighet att arbeta med flertalet uppdrag och i olika städer inom samma företag, men kan likväl välja att förflytta sig mellan olika företag inom samma bransch. Gemensamt för IT-konsultbranschen är problematiken att finna och behålla rätt kompetens då efterfrågan är större än utbudet. Med andra ord examineras för få i relation till arbetsmarknadens behov inom branschen. Det råder därmed en obalans som strävar efter jämvikt (Informantintervju 4/9). I sammanhanget spelar lagkänsla en betydande roll där medarbetares känsla av arbetstillfredsställelse och motivation kan främjas av att arbeta tillsammans. En känsla av samhörighet kan likväl innebära konkurrenskraftiga effekter i och med förbättrade arbetsprestationer och gemensam måluppfyllelse (Carr & Walton, 2014). Detta kan således stärka företaget internt, men kan även verka underlättande för attraherande av rätt medarbetare genom ett starkare externt varumärke (French et al., 2011).

Ett relativt nyetablerat företag inom denna IT-konsultbransch är Orango. De senaste fem åren har företaget, i Nordens största kundnöjdhetsundersökning inom IT¹, utsetts till en av landets fem främsta leverantörer av verksamhetsnära IT (Orango, 2017). Företaget består av en personalstyrka på 114 anställda, varav ett hundratal konsulter, som har till uppgift att skapa effektiva och bättre affärer för sina kunder. Företaget är ett nationellt bolag bestående av fyra olika kontor utspridda i Sverige. Etableringen av Orango tar utgångspunkt i två separata bolag, belägna i Malmö och Helsingborg, som fusionerades och tillsammans bildade Orango. Kontoren i Stockholm och Kristianstad har därefter blivit uppköpta i takt med företagets expansion. Vid sammanslagningen och uppköpen följde även medarbetarna med till nyetableringen av företaget och därutöver har i synnerhet Malmö- och Helsingborgskontoret vuxit organiskt då personalstyrkan på senare tid utökats. Samtliga kontor innehar olika förutsättningar och förmånspaket som är bidragande faktorer till att organisationen inte verkar enhetligt. För att exemplifiera har kontoret i Malmö sju timmars arbetsdag under sommarmånaderna och Helsingborgskontoret innehar istället en halvtimmes frukost varje dag hela kalenderåret. Härutöver tillhandahålls stående tider för idrottsaktiviteter och stundom avsätts tid för en så kallad "learning lunch". Här ges medarbetare möjlighet att delta på föredrag av medarbetare internt i samband med att företaget bjuder på lunch. På resterande två kontor, i Stockholm och Kristianstad, arbetar fåtalet medarbetare och förmånerna är därmed begränsade. I Kristianstad erhålls liksom kontoret i Helsingborg frukost varje morgon och på kontoret i Stockholm saknas liknande förmånspaket då medarbetarna till stor del arbetar hemifrån (Informantintervju 25/9).

¹ Radars rapport bygger på Nordens största kundnöjdhetsundersökning inom IT som genomförs årligen. Över 100 IT-leverantörer har betygsatts av sina kunder i fyra olika kategorier. <https://radareco.se/r/2017/radar-leverantorskvalitet-2017-stabilt-genomsnitt-men-gapet-mellan-hogt-och-lagt-okar-2/>

Orango erbjuder konsultexpertis inom tre olika affärssystem, som respektive kontor inriktas på i mer eller mindre grad: NAV, Bison och AX. Organisationsstrukturen är således uppdelad över affärssystemen och varje konsult fokuserar på uppdrag inom sin specifika affärssystemskompetens. Detta innebär att samarbete kontoren emellan begränsas och likaså kunskapsutbytet mellan de olika affärsområdena. Varje kontor delas upp efter medarbetares kompetens, vilka i sin tur har tillhörande team och projektteam. Emellertid präglas konsultverksamheten av såväl teamarbete som individuella uppdrag. Graden av individuellt arbete är av varierande karaktär beroende på affärsområde, antalet konsulter i teamet och kundkrets. Hösten 2016 tillsattes en ny VD, vilket innebar att nya perspektiv på verksamheten belystes och att vissa förbättringsåtgärder behövde vidtas. Arbetet med detta är för närvarande högst aktuellt för företaget och de befinner sig därav mitt i en förändrande fas (Informantintervju 4/9).

Med utgångspunkt i en medarbetarundersökning som genomfördes via Great Place to Work² kunde behov av förbättringsåtgärder gällande området "kamratskap" i organisationen, i synnerhet utifrån ett medarbetarperspektiv, urskiljas. För att mäta "kamratskapen" undersöktes bland annat aspekter vad gäller trivsel, mottagande, samarbete och laganda. Ett av Orangos huvudmål är att rankas som topp 5 bästa arbetsplats inom IT-branschen på Great Place to Work och behöver därmed vidta åtgärder för att uppnå målet. Skapandet av "One Orango" är ett delmål häri, där en förbättrad lagkänsla ses som en del i ledet i strävan mot ett enhetligt Orango (Informantintervju 4/9). Ett huvudsakligt syfte med "One Orango" är att skapa en gemensam plattform där förutsättningarna är desamma för de olika kontoren och öka kunskapsutbytet mellan såväl affärsområdena som kontoren (Informantintervju 25/9).

² Great Place to Work utformar världens idag mest använda medarbetarundersökning och grundas på 30 års studier om hur medarbetare upplever arbetsplatser. Genom att genomföra medarbetarundersökningar via Great Place to Work kan arbetsplatsen i fråga bli certifierad och tilldelas kvalitetsutmärkelsen "Sveriges Bästa Arbetsplatser" och därmed synas som en av de bästa arbetsplatserna.
<http://www.greatplacetowork.se/vara-tjanster/utvaerdera/medarbetarenkaet-trust-indexc>

3. Metodologiska utgångspunkter

I följande kapitel behandlas utgångspunkter vad gäller vetenskapliga förhållningssätt och ansatser, vilka ligger till grund för valda tillvägagångssätt i detta forskningsarbete. Detta med utgångspunkt i att forskning präglas av en rad olika val och alternativ som måste tas hänsyn till. Dessa kan vara av strategisk art, men kan även beröra antaganden om beskaffenheten i den sociala värld som ska studeras. Det är av väsentlighet att val av tillvägagångssätt är lämpliga i förhållande till avsett undersökningsområde (Denscombe, 2016). Med avsikt att styrka och motivera de val som gjorts presenteras alternativa syn- och angreppssätt samt metoder för att belysa dess mindre lämplighet i relation till studiens syfte.

3.1 Vetenskapligt synsätt

Kännetecknande för vetenskapen är ontologiska och epistemologiska antaganden, där forskarens idéer om hur världen är konstruerad präglar de senarenämnda föreställningarna om hur kunskap om densamma kan nås. Dessa ställningstaganden utgör grunden för forskningens tillvägagångssätt att undersöka och tolka världen på (Cohen et al., 2011). Med detta som utgångspunkt brukar vetenskapsteorin ta avstamp i två övergripande huvudinriktningar: positivism och hermeneutik.

3.1.1 Positivism och hermeneutik

Grundstommen för den positivistiska forskningen härstammar från tre teser, varav den första innefattar en önskan om att samtliga vetenskaper ska utgå från den naturvetenskapliga forskningsprincipen - enhetsvetenskapen. En andra ett fokus på vad som är positivt givet och objektivt sant snarare än forskarens spekulationer om sakers beskaffenhet utifrån empiriska tolkningar. Den sista tesen berör strävan efter att nå allmängiltiga lagar (Andersson, 2014). Med en sådan målsättning är det således enligt en ontologisk utgångspunkt naturligt att önska generalisera och upptäcka lagbundenheter (Jacobsen, 2017). Verkligheten ses som objektiv och oberoende människan och därmed värderingsfri (Backman, 2016). Detta objektiverande synsätt leder vanligen in på kvantitativa och statistiska hårddatametoder respektive naturvetenskapliga modeller (Jacobsen, 2017).

Till skillnad från en positivistisk inriktning fokuserar hermeneutiken inte på att försöka förklara olika fenomen (Patel & Davidsson, 2011). Med ett hermeneutiskt förhållningssätt ses snarare språkligt uttryckande, handlingar och livsytringar vara betydelsefulla vad gäller förståelse och tolkning av människor och deras existens (Patel & Davidsson, 2011). Kvalitativa forskningsmetoder associeras oftast med detta synsätt, vari en djupare förståelse av den subjektiva upplevelsen möjliggörs (Jacobsen, 2017).

3.1.2 Val av vetenskapligt förhållningssätt

Med syfte att generalisera tog denna studie avstamp i ett positivistiskt förhållningssätt. Då studien ämnar nå det som utgörs av en mer objektiv sanning snarare än att tolka och förstå människors subjektiva upplevelser var en hermeneutisk inriktning inte av relevans. Att notera är emellertid vår ståndpunkt vad gäller människors subjektivitet i sin helhet. Vår uppfattning bygger på att de två förhållningssätten inte utgör varandras totala motpoler och rör oss därmed ifrån tanken om dikotomier. Vi vill mena på att vår verklighet omfattas av såväl objektiva som subjektiva antaganden och att detta även

gäller vår syn på världens respektive kunskapens beskaffning. Studien utgår ändock från positivismen då det med en sådan kunskapssyn blir möjligt att dra generaliserbara slutsatser. Detta med avsikt att kunna föreslå åtgärder baserade på en mer objektiv sanning om hur lagkänsla önskas förbättras.

3.2 Vetenskaplig ansats

I forskarens arbete att närma sig den empiriska verkligheten finns huvudsakligen tre angreppssätt som relaterar teori och empiri (Patel & Davidsson, 2011). I denna del redogör vi för dessa.

3.2.1 Deduktion, induktion och abduction

Utmärkande för ett deduktivt tillvägagångssätt är forskningens utgångspunkt i det teoretiska. Utifrån befintlig teori härleds hypoteser som därefter underkastas empirisk granskning (Bryman, 2002). Vald teori är därmed avgörande för den information som samlas in, hur den tolkas och relateras till teorin. På så vis anses objektiviteten i forskningen stärkas, då forskaren går från det allmänna till det särskilda (Patel & Davidsson, 2011).

Med ett induktivt angreppssätt arbetar forskare på ett upptäckande vis, där studiet genomförs utan vidare förankring i vedertagna teorier (Jacobsen, 2017). Häri utgår forskaren, till skillnad från deduktion, från det särskilda till det allmänna där forskaren övergår från empiri till mer generaliserade teorier och slutsatser (Denscombe, 2009).

Ett tredje och pragmatiskt angreppssätt, abduction, anses vara en kombination av de två ovan nämnda (Jacobsen, 2017). Inslaget av induktion utgörs av ett avstamp i empirin och följs därefter av eftersökande av teoretisk förankring, där det senare kännetecknar det deduktiva angreppssättet. Därav syftar detta angreppssätt att utveckla teori såväl som empiri och pendla mellan desamma (Patel & Davidsson, 2011).

3.2.2 Val av vetenskaplig ansats

Vanligen förknippas deduktiva angreppssätt med kvantitativ metod (Bryman, 2002). Trots att datainsamlingsmetoden i studien var av kvantitativ karaktär grundades den i ett abduktivt angreppssätt. Detta då vi inledningsvis identifierade ett problem i den berörda organisationen som sedan ledde oss in på efterforskning om befintliga teorier på området. Utifrån detta växte en problemformulering fram för att sedan återgå till det empiriska. Genomförandet präglades därmed av ett pendlande mellan teori och empiri, kännetecknande abduction. Ett deduktivt eller induktivt angreppssätt hade inte möjliggjort denna växelverkan mellan det särskilda och allmänna, och vice versa. Likaså gjordes ingen hypotesprövning som studien ämnade pröva genom insamlad empiri och därmed utgick vi inte från en deduktiv ansats.

3.3 Forskningsstrategi

Det är som ovan nämnt av betydelse att utgå från väl valda tillvägagångssätt i enlighet med det problem som ämnas utredas. Den strategi som väljs har således inverkan på det resultat som forskningen leder till (Denscombe, 2016). Forskningsstrategierna är dock många och förutom vår valda strategi kommer de i vidare utsträckning inte behandlas i uppsatsen.

3.3.1 Val av forskningsstrategi

Flertalet forskningsstrategier fokuserar på det specifika och subjektiva snarare än det generella och objektiva. Eftersom studien ämnar kartlägga och generalisera attityder gentemot lagkänsla gjorde sig en surveyundersökning i avseendet lämplig. Med en sådan forskningsstrategi är det möjligt att fånga in en större andel variabler med syfte att överblicka fenomenet i så stor vidd som möjligt (Patel & Davidsson, 2011). Vanligtvis genomförs undersökningen med en större population involverad, vilket möjliggör generalisering. Denna större mängd data kan senare utgöra föremål för statistiska analyser. Karakteristiskt för denna forskningsstrategi är även att utförandet och undersökningen sker vid en viss given tidpunkt (Cohen et al., 2011). Surveyundersökningar förknippas vanligen med kvantitativ metod, men även kvalitativa undersökningar tar utgångspunkt i denna forskningsstrategi, vilket öppnar upp för val av diverse forskningsmetoder inom strategin (Denscombe, 2016).

3.4 Vetenskaplig metod

Inom samhällsvetenskaplig forskning är två metodiska angreppssätt dominerande, kvantitativ och kvalitativ metod, vilka fokuserar på hård- respektive mjukdata (Holme & Solvang, 1997). Något förenklat syftar kvantitativt och kvalitativt på valet att generera, bearbeta och analysera insamlad information (Patel & Davidsson, 2011).

3.4.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

Generellt kan sägas att kvantitativa metoder inriktas på beskrivning av siffror och möjligheten att kunna generalisera (Holme & Solvang, 1997). Vetenskapsteoretiskt gör sig kvantitativa metoder mest lämpliga med teorier innefattande en kunskapssyn där kunskap på bästa vis nås genom bredare mätningar, vilket möjliggör applicering av slutsatser från mindre grupper till ett större sammanhang (Eliasson, 2010).

Kvalitativa tillvägagångssätt, i motsats till kvantitativa, har i avsikt att söka förståelse om studerade fenomen djupgående (Holme & Solvang, 1997), därmed företeelser som inte är kvantifierbara och generaliserbara (Eliasson, 2010). Forskaren lägger här vikt vid det säregna, unika och avvikande (Holme & Solvang, 1997).

3.4.2 Val av vetenskaplig metod

Med utgångspunkt i att kunna dra slutsatser, generalisera och därigenom komma med förbättringsåtgärder lämpade sig kvantitativ metod bäst i förhållande till studiens syfte, då vi intresserar oss för det generella snarare än det specifika och djupgående. Detta sammanfaller med den kunskapssyn vi håller i avseendet, att objektiv kunskap kan nås med hjälp av bredare mätningar. Att poängtera häri är den subjektivitet som kan tänkas ligga till grund för resultatet, men som inte varit av huvudsaklig relevans för oss att utreda i denna studie. Med studien ämnar vi på så vis med stöd i statistiska bearbetnings- och analysmetoder försöka beskriva och förklara hellre än att förstå och tolka. Då vi i studien önskar presentera åtgärdsförslag till förbättrad lagkänsla utifrån en större population hade genomförande av djupgående och fåtalet intervjuer inte varit representativt för vad majoriteten i populationen anser värdefullt. I linje med vald forskningsstrategi verkar här forskningsmetoden som redskap vid insamlandet av data, vilket i sin tur innefattar valt tillvägagångssätt för detta; ett webbaserat frågeformulär.

3.5 Webbaserat frågeformulär

Med stöd i ovan redogjorda utgångspunkter kommer i följande avsnitt grundläggande val och tillvägagångssätt för insamlandet av empirin respektive bearbetning av data behandlas.

3.5.1 Urval

Studien tar utgångspunkt i företaget Orango, vilket utgör den analysenhet som ämnade studeras. En analysenhet inbegriper det sociala eller samhälleliga element som omfattar studiens grundval, vari ett val av undersökningsenhet kan göras (Grønmo, 2006). Involverade respondenter i studien avgränsades utifrån ett urval i analysenheten till en population om samtliga medarbetare på företaget, vilka således utgjorde studiens undersökningsenhet. Detta med bakgrund i det behov av förbättringsåtgärder gällande lagkänslan som utifrån ett medarbetarperspektiv kunde utläsas i genomförd medarbetarundersökning. Därmed omfattades inte chefer och ledning i populationen, detta då de visade på ett högre resultat i undersökningen som kunde tänkas färga resultatet i denna studie. Vidare utgör de en mindre del i företaget på totalt sju personer, vilket innebär att jämförelser inte kunnat göras medarbetare samt chefer och ledning sinsemellan på grund av det lägre antalet i förhållande till medarbetarna.

Därefter användes inga statistiska principer för urvalsdragningen, då hela populationen inkluderades. Då studiens undersökningsenhet inkluderade 107 medarbetare fanns det sålunda möjlighet att genomföra en totalundersökning (Barmark & Djurfeldt, 2015), vilket ökade såväl precisionen som reliabiliteten (Denscombe, 2016).

3.5.2 Population

Populationen bestod i denna studie av samtliga 107 medarbetare på Orangos fyra kontor och tre affärsområden. Population i respektive affärsområde och kontor presenteras i nedanstående tabell.

Tabell 3.1. Antal medarbetare på Orango i respektive affärssystem och kontor³.

Kontor	Affärsområde			Population
	NAV	Bison	AX	
Malmö	11	18	25	54
Helsingborg	33	0	2	35
Kristianstad	0	0	4	4
Stockholm	2	0	12	14
<i>Totalt</i>	46	18	43	107

³ Underlag inhämtat från Orango 3 oktober 2017.

3.5.3 Datainsamling

Tillvägagångssättet vad gäller studiens datainsamling behandlas i detta avsnitt. Detta utgör även kärnan i kommande metoddiskussion, där tillvägagångssättet kommer analyseras och argumenteras för.

3.5.3.1 Informantintervju

Inledningsvis genomfördes vid två tillfällen ostrukturerade informantintervjuer med vår nyckelperson på Orango, där grundläggande och mer ingående information om organisationen tillhandahölls. Därav innebar dessa informella möten snarare samtal än baserade på intervjuguider. Det första tillfället genererade i ett framväxande undersökningsområde, som dels var av intresse för oss att undersöka och dels av relevans för företaget att utreda. Inför det senare tillfället konstruerades frågor som önskades besvaras för att reda ut oklarheter som uppkommit, vilket innebar att informantintervjun strukturerades i högre utsträckning vid detta möte. Därutöver hölls sporadisk mailkontakt med informanten under processens gång.

3.5.3.2 Empiri

I enlighet med studiens syfte utformades ett mätverktyg (Jacobsen, 2017) i form av ett webbaserat frågeformulär till medarbetarna på Orango (se bilaga 2). Med grund i aktuellt undersökningsområde operationaliserades begreppet lagkänsla till mätbara enheter, innefattande samarbete, kunskapsutbyte samt exempel på gemensamma aktiviteter. Utifrån dessa växte frågorna och påståendena i frågeformuläret fram (Eliasson, 2013). Frågeformuläret bestod av totalt 23 attitydpåståenden och frågor. Initialt ställdes två inledande bakgrundsfrågor på en nominalskalnivå berörande affärsområdes- och kontorstillhörighet, där respondenten fick ta ställning till något av de redan förkodade svarsalternativen (Jacobsen, 2017). Resterande frågor och påståenden var uppdelade i tre olika avsnitt, utifrån de tre skikt som lagkänslan ämnas utredas i: affärsområde, kontor och hela organisationen. Frågorna och påståendena var i varje avsnitt likalydande bortsett från aktuellt skikt och följde samma ordning. I respektive avsnitt framställdes fyra attitydpåståenden på en Likertskala, från ett till fyra, rangordnade utifrån en ordinal mätnivå som möjliggör utläsning av olika kategoriska nyanser (Jacobsen, 2017). Efterföljande var en flervalsfråga där respondenten även gavs möjlighet att notera ytterligare ett alternativ under en öppen kategori, vilken breddade svarsutrymmet. Avslutningsvis i varje avsnitt följde två öppna frågor där respondentens synpunkter kunde motiveras. Formuläret tematiserades därmed efter frågornas format (Hagevi & Viscovi, 2016). Samtliga frågor och påståenden, med undantag för avsnittens slutliga öppna frågor, var obligatoriska för respondenten att besvara.

Frågeformulärets disposition övergick således från kvantitativa till kvalitativa inslag i form av semistrukturerade öppna frågor (Denscombe, 2016). Varje avsnitt tog därmed avstamp i det allmänna till att alltmer fokusera på det mer ingående och specifika. Med andra ord skiftade formuläret från hög struktureringsgrad till semistrukturerad (Patel & Davidsson, 2011).

Vid utformningen validerades frågeformuläret genom en pilotstudie, där tre utvalda och förhållandevis sakkunniga utomstående fick besvara formuläret och lämna synpunkter. Utifrån dessa synpunkter gjordes sedan justeringar i formuläret.

Utskick av länk till det webbaserade frågeformuläret gjordes av vår nyckelperson via mail till samtliga medarbetare på Orango. Missivet, utformat av oss (se bilaga 1), innehöll information om studien och frågeformuläret, vilket verkar motiverande för respondenternas deltagande (Hagevi & Viscovi, 2016). Därefter skickades totalt två påminnelser ut till hela populationen. Datainsamlingen påbörjades 17 oktober och avslutades 27 oktober 2017.

3.5.4 Bearbetning av data

Inledningsvis överfördes rådata direkt från frågeformuläret till Excel som sedan bearbetades och sammanställdes. Därefter framtogs en tabell samt stapeldiagram i syfte att illustrera resultatet. Inkomna svar på frågeformulärets öppna frågor kategoriserades sedermera och liknande alternativ på flervalsfrågorna under svars-kategorin "Övrigt" likaså. Redovisningen av flervalsfrågan i respektive skikt framtogs i förhållande till totalt inkomna svar på frågan för att andelarna skulle motsvara 100 procent.

Studiens syfte är att kartlägga nyanseringar i medarbetarnas attityder gentemot lag-känsla. Därav var frågeformulärets frågeställningar av deskriptiv karaktär. Genom deskriptiva frågeställningar kan problemets omfattning överblickas och grundar många gånger beslut om eventuella åtgärder. Sådana frågeställningar bearbetas vanligen med univariat analys, där varje fråga och variabel analyseras var för sig. Därmed redovisas fördelningen på svarsalternativen utifrån respektive variabel. Ytterligare samband eller orsakssamband undersöktes sålunda inte, då vi ämnar kartlägga omfattningen snarare än utreda samband mellan variabler (Barmark & Djurfeldt, 2015).

3.5.5 Svarsfrekvens

Av den totala populationen på 107 medarbetare besvarade 59% frågeformuläret, motsvarande 63 respondenter. Svartsfrekvens för respektive kontor och affärsområde redogörs inte för ytterligare då studiens resultat presenteras utifrån en generell och total sammanställning av samtliga inkomna svar på frågeformuläret.

3.6 Etiska överväganden

Forskning inkluderar en rad etiska överväganden, vilka ska utgöra ett grundläggande inslag i all god forskning (Denscombe, 2016). Vad gäller undersökningar baserade på frågeformulär bör flertalet principiella forskningsetiska krav tas i beaktning, vilka förmedlades till populationen i missivet. Detta genom att studiens syfte och bakgrund, frivillighet till deltagande samt betydelsen av deras bidrag belystes. Vid ett webbaserat frågeformulär visar respondenten sitt samtycke genom att besvara formuläret, vilket bygger på rätten att själv bestämma över medverkandet. Med hänsyn till konfidentialitetskravet informerades populationen om datainsamlingens anonymitet och att svaren sålunda inte kunde härledas till berörd respondent (Ejlertsson, 2014). För att skydda anonymiteten redovisades inte inkomna svar om möjlighet till identifiering uppstod, exempelvis utifrån affärsområden och kontor med fåtalet anställda. Likaså framfördes att studien kommer offentliggöras på universitetets publiceringsdatabas för studentuppsatser. Fynden från studien kommer heller inte användas i annat sammanhang än i aktuell uppsats, utan kommer endast vara till bruk för frågeformulärets ändamål. Vid frågeformulärets utformning togs även hänsyn till deltagarnas intressen och integritet genom att undvika att ställa känsliga och värderande frågor som kunnat skapa obehag eller osäkerhet hos respondenten (Ejlertsson, 2014). Vidare behandlades svaren med objektivitet

och rättvisa i största möjliga mån (Denscombe, 2016), och skönmålning samt falsifiering av forskningsfyndet till förmån för resultatet gjordes inte. Trots förmedlande av denna forskningsetik är det, enligt vår uppfattning, av vikt att praktiskt efterleva vad som verbalt framförts så att ord och handling överensstämmer.

3.7 Pedagogisk relevans

Denna studie fokuseras på lärandeprocesser utifrån efterfrågad lagkänsla och vilka åtgärder som kan tänkas vidtas och effekter som kan genereras i ledet mot förstärkt lagkänsla. Lagkänsla utgör, enligt vår uppfattning, en del av organisationskulturen och kan fungera likt ett sammanhållande instrument för medarbetare och organisationen i sin helhet. Studien synliggör ett samband mellan lagkänsla och lärande där lagkänslan kan verka som en bidragande faktor som främjar lärande i en organisation, och är således en betydelsefull grundkomponent. En central utgångspunkt i det pedagogiska forskningsfältet inbegriper en syn på lärande som en ständigt pågående och livslång process som anses ske i såväl arbetslivet som vardagen snarare än enbart bundet till formella utbildningsaktiviteter - livslångt lärande (Rubenson, 1996). Det lärande som kan åstadkommas vid en stark lagkänsla kan sålunda utgöra en beståndsdel i det livslånga lärandet i arbetslivet. Denna studie är på så vis bidragande till forskningsfältet.

3.8 Metoddiskussion

Den forskningsstrategi och forskningsmetod som väljs för att genomföra en studie är, som tidigare redogjorts för, väsentligt för det som ämnas undersökas. Valda tillvägagångssätt medför emellertid såväl fördelar som nackdelar, vilka argumenteras för i detta avsnitt. Avsnittet övergår från en mer övergripande metoddiskussion till att alltmer fokuseras på det specifika.

3.8.1 Metodologiska utgångspunkter

Inledningsvis kan kritik hänföras till positivismen som förhållningssätt. Forskare menar på att samhällsförhållanden inte kan studeras objektivt då individer handlar och samspekar utifrån sina subjektiva intentioner i sammanhanget. Detta i kombination med att samhällsförhållanden ständigt är föränderliga innebär att universella lagbundenheter inte är identifierbara (Grønmo, 2006). I sammanhanget vill vi, som tidigare nämnts, betona vår syn på verkligheten där samhällsförhållanden är bestående av likväl objektivitet som subjektivitet. Vi anser att önskvärd lagkänsla för Orango som organisation utgör en sanning för vad som i organisationen efterfrågas, men att människors intentioner och tolkning av begreppet spelar in i ställningstagandet och därmed även i sanningen. Denna tolkning var inte något vi huvudsakligen ämnade utreda, utan ser snarare till medarbetarnas faktiska ställningstagande och utifrån detta objektifiera och kartlägga attityder gentemot förbättringsåtgärder gällande lagkänsla. Värt att nämna är emellertid kontextens betydelse i sammanhanget, som inte går att bortse från, men att det i avseendet inte är en nödvändighet för oss att vara delaktiga i vid datainsamlingen.

Att utesluta kontextuella faktorer är såväl fallet vid surveyundersökningar (Cohen et al., 2011). Den bredd och mängd data som surveyundersökningar genom frågeformulär i många fall genererar, innebär emellertid att detaljer och djup i ämnet förloras till förmån för datans bredd. Denna omfattande täckning begränsar även säkerställande av inkomna svars uppriktighet och precision, men innebär å andra sidan en fördel gällande represen-

tativiteten i inhämtade data (Denscombe, 2016). Undersökningen kan således genomföras inom ett stort geografiskt område (Ejlertsson, 2014).

Inom kvantitativ forskning ignoreras människors tolkande av världen, något som likväl görs inom naturvetenskapens och positivismens objektivitet. Vidare anses kvantitativ forskning skapa en social verklighet av statistik art snarare än den verklighet som människor faktiskt skapar (Bryman, 2002). Människors tolkande och skapande av verkligheten kan inte bortses från, men utifrån individuella tolkningar anser vi att de tillsammans kan skapa en gemensam sanning om verkligheten.

3.8.2 Webbaserat frågeformulär

Användandet av webbaserat frågeformulär som forskningsmetod och instrument för datainsamling öppnade även upp för vissa begränsningar. Att frågeformuläret skickades ut via länk genom mail gjorde det enkelt för mottagaren att ignorera, förbise eller glömma förfrågan om deltagande. Denna problematik undviks vid inbokade intervjuer eller personlig utlämning av frågeformulär (Jacobsen, 2017). På grund av geografiska förutsättningar var det senarenämnda emellertid inte ett rimligt alternativ och ett webbaserat frågeformulär var således det lämpligaste tillvägagångssättet för att kunna inkludera samtliga medarbetare i populationen. Fördelaktigt i detta avseende var att internmailen på Orango är avgränsad till att enbart beröra business (Informantintervju 25/9) och risken att utskicket ignoreras eller förbisågs kunde därmed tänkas reduceras. Emellertid kan respondentens kontext göra avtryck i svaren då exempelvis stress kan påverka besvarandet, vilket var ytterligare en faktor som inte kunde kontrolleras (Jacobsen, 2017). I hänseendet kunde det likaså finnas ett bakomliggande syfte vid besvarandet som inte avspeglade den reella uppfattningen av fenomenet. Det kan tänkas att svaren överdrevs för att tydligare framföra behovet av förbättringsåtgärder (Jacobsen, 2017). För att återkoppla till positivismen kunde vår inverkan på kontextuella faktorer uteslutas, vilket annars kan tänkas påverka svarsfrekvensen och dess innehåll såsom vid exempelvis intervjuareffekten (Ejlertsson, 2014). Liksom för positivismen är forskaren frånvarande vid insamlandet av empiri och därav riskerades inte svaren färgas av respondentens upplevelse av vår närvaro.

Anmärkningsvärt i hänseendet var det faktum att mailutskicket till populationen genomfördes av vår informant, vilket innebar att vi inte kunde säkerställa att samtliga medarbetare underrättades om möjlighet till deltagande. Vi kunde således inte utesluta snedvridning i urvalet och inte heller förekomsten av auto-svar om frånvaro vid utskicket (Denscombe, 2016).

Problematiken i att kontrollera uppriktigheten i respondenternas svar blir än mer aktuellt vid ett webbaserat frågeformulär. Detta då svarsalternativen var framtagna av oss och vi styrde vilka frågor som var obligatoriska. Respondenten kunde därav inte avstå att besvara utvalda frågor, vilket även kunde bidra till en lägre svarsfrekvens (Denscombe, 2016). Dessa tvingande svarsalternativ minskade emellertid risken för internt bortfall, det vill säga uteblivna svar på specifika påståenden eller frågor (Barmark & Djurfeldt, 2015). De förkodade svaren kunde likaså upplevas begränsande för respondenten och inte överensstämmande med dennes uppfattning, utan snarare återspegla vårt sätt att tänka (Denscombe, 2016). För att undvika denna risk utformades frågeformuläret så att respondenten endast var tvungen att välja ett förkodat svar på de inledande bakgrundsfrågorna samt påståendena. Respondenten kunde på så vis inte markera fler alternativ än som efterfrågades och det som utgör en risk vid fysiska frågeformulär undveks därmed.

Påståendenas gradering på Likertskalan gav respondenten möjlighet att välja i vilken grad påståendet stämde överens med sin attityd i avseendet. Vid ställningstaganden på udda skalor tenderar människor att välja neutrala alternativ i mitten av skalan - centraltendensen (Patel & Davidsson, 2011). För att undvika detta valde vi därmed att utforma en jämn skala där något mittenalternativ inte erbjöds, så att respondenten på så vis var tvungen att ta ställning åt något håll (Hagevi & Viscovi, 2016). En sådan Likertskala gör sig lämplig vid attitydundersökningar, vilket var relevant i förhållande till studiens syfte och grundade således val av skala. Vidare kan vår begreppsoperationalisering av lagkänsla med fokus på bland annat samarbete och kunskapsutbyte tänkas kunnat färga respondenternas svar i de öppna frågorna, vilket utgjorde ytterligare en aspekt som inte kunde kontrolleras.

Nyanserna i svaren på attitydpåståendena kunde sedan kartläggas på grund av användandet av en ordinal mätnivå. På så vis styrdes inte respondenten i lika hög grad som vid enbart klassificerade svarsalternativ. En strävan var således att mäta intensiteten i enskilda aspekter för att sedan jämföra hur attityderna till varje påstående förhåller sig till varandra. Flervalsfrågan i formuläret presenterade olika alternativ som möjligen skulle kunna styra respondenten. Genom att ge möjlighet att utforma ett eget svarsalternativ kunde dock andra alternativ och respondenternas faktiska åsikter täckas in. Ett försök att förhindra uteblivna svar var därutöver att inte göra de öppna frågorna obligatoriska, detta då det för respondenten kunde upplevas ansträngande. Genom att ställa dessa öppna frågor skapades emellertid möjlighet att erhålla mer djupgående information, som annars begränsas vid frågeformulär som datainsamlingsmetod (Ejlertsson, 2014).

Öppna svarsalternativ bör dock endast användas vid två situationer. Dels då någon överblick över samtliga tänkbara svarsalternativ inte finns och dels när svarsalternativen inte kan begränsas till en överkomlig nivå (Jacobsen, 2017). Att på förhand kartlägga respondenternas tänkbara svar var för oss en omöjlighet då attityder gentemot lagkänsla kan variera beroende på individen. På grund av denna variationsrikedom sökte vi snarare djup än begränsning. Ytterligare ett argument för öppna frågor sammanfaller med vår uppfattning om kunskapens beskaffenhet som likväl objektiv som subjektiv. Vi söker således efter den generella kunskapen om lagkänsla i organisationen, men anser samtidigt att subjektiva synpunkter kan fördjupa och förklara fenomenet i vidare mån. Förkodade svar ska däremot inte underkastas, då dessa kan motivera respondenten att besvara formuläret på grund av dess kortare tidsåtgång. Utifrån detta är det därav av vikt att utforma formuläret på ett kortfattat och tydligt sätt, annars finns risk att deltagandet avbryts (Barmark & Djurfeldt, 2015). Med detta som bakgrund disponerades frågeformuläret utifrån en blandning av förkodade och öppna frågor. Risken att inkomna svar enbart fyllts i utan vidare betänkenhet, på grund av respondentens vilja att snabbt besvara formuläret, är emellertid svårfrånkomligt och problematiskt att säkerställa (Barmark & Djurfeldt, 2015).

En nackdel vad gäller frågeformulär är att det inte ges möjlighet till komplettering (Jacobsen, 2017), vilket är möjligt vid exempelvis intervjuer (Ejlertsson, 2014). Frågeformulärsundersökningar genomförs således vid ett tillfälle och specifik tidpunkt, dess disposition är därmed av väsentlighet. För att minimera risken för ifyllda svar som inte avspeglar respondentens faktiska åsikter, missuppfattning av frågor samt bortfall på grund av formulärets omfattning genomfördes en pilotstudie, som tidigare redogjorts

för. Detta med avsikt att öka reliabiliteten. Frågeformulär kräver detaljarbete och ju mer bearbetning, desto bättre slutresultatet (Hagevi & Viscovi, 2016).

Med en svarsfrekvens på 59% var det externa bortfallet således 41%. Detta innebar att gruppen som studerades inte längre var total (Patel & Davidsson, 2011) och att studien sålunda inte baserades på en totalundersökning. Det interna bortfallet minskar generellt sett genom öppna frågor där respondenten kan motivera sina ställningstaganden (Hagevi & Viscovi, 2016). Emellertid innefattade dessa frågor i vårt fall ett internbortfall som ökade desto fler avsnitt i formuläret respondenterna hade besvarat, det vill säga att det interna bortfallet motsvarade 35% vid de första öppna frågorna och 68% vid den sista. En slutsats vi häri kunde dra var den snarlika formuleringen av de frågor som ställdes då det enda som skiljde de öppna frågorna åt var det aktuella skiktet som frågan skulle besvaras utifrån.

Med ett större bortfall ökar risken för felaktiga generaliseringar (Ejlertsson, 2014) och därmed begränsas generaliseringsmöjligheterna. Problematiken ligger således i att inga säkra slutsatser kunde dras och vi kunde enbart, i relation till populationen, spekulera kring bortfallets snedvridning av resultatet (Barmark & Djurfeldt, 2015). Då bortfallet i studien motsvarade 41% gick vi miste om flertalet åsikter och attityder om undersökt fenomen, vilket även innebar en problematisering vid generaliseringen då resultatet inte längre baserades på hela populationen. Detta påverkade i sin tur reliabiliteten och representativiteten för studien (Barmark & Djurfeldt, 2015). I enlighet med det positivistiska tillvägagångssätt som legat till grund för studien har vi som tidigare nämnt inte haft någon inverkan på kontexten vid respondenternas besvarande. Det är därmed sannolikt att resultatet varit detsamma vid ytterligare undersökningstillfällen genomförd av andra forskare, vilket stärker studiens reliabilitet (Barmark & Djurfeldt, 2015).

Vad gäller studiens validitet, om det som mätts är överensstämmande med det som avsetts att mätas (Cohen et al., 2011), kan sägas att den är förhållandevis hög. Detta på grund av att det resultat som frågeformuläret genererade i kunde ligga till grund för besvarande av studiens frågeställningar. På så vis var frågeformulärets disposition lämplig i relation till syftet. Emellertid påverkar den något lägre reliabiliteten validiteten då hög validitet förutsätter hög reliabilitet (Patel & Davidsson, 2011). Därtill är det för forskning en omöjlighet att vara hundra procentigt valid då det utgör optimismen av perfektion (Cohen et al, 2011). Reliabiliteten till trots kunde ändå studiens frågeställningar besvaras med stöd i resultatet och påvisar därmed studiens relevans och forskningsmässiga bidrag.

3.9 Källkritik

Med avseende på de teoretiska utgångspunkter som studien använde sig av togs en del överväganden i beaktning för att styrka dess tillförlitlighet och legitimitet. De teoretiska utgångspunkterna består i synnerhet av primärkällor som i vissa fall kompletterades med sekundärkällor. Förstahandskällorna är huvudsakligen vetenskapliga artiklar som hittades via sökmotorn LUBsearch vid Lunds universitet respektive Google Scholar. Sökord som användes var bland annat: consultancy work, team commitment, workplace informal activities, knowledge sharing consultancy och informal learning. Således användes engelska begrepp i sökandet för att bredda sökfältet och öka antalet relevanta träffar eftersom det svenska forskningsfältet är begränsat. Utöver användandet av sökmotorer hittades förstahandskällorna även genom hänvisning från andra källor, i form

av artiklar och uppsatser, som härledde till ursprungskällan. Vad gäller de elektroniska förstahandskällorna togs hänsyn till att säkerställa dess vetenskaplighet, vetenskapliga granskning samt huruvida tidskriften klassificeras som akademisk genom databasen Ulrichsweb. Vidare togs artiklarnas längd, utseende och design samt källantal och hur källor använts för att stärka dess fakta i beaktning för att säkerställa dess legitimitet. Därutöver användes förstahandskällor i form av litteratur, vilken hittades via Lunds universitets bibliotekskatalog Lovisa. För att komplettera teori från förstahandskällor användes andrahandskällor i aktuell källa då dessa stärker förstahandskällans resonemang, och således även vår förståelse för innehållet. Av denna anledning refererar vi i denna studie till källan där vi funnit informationen snarare än till primärkällan. Då även andrahandskällor användes finns en medvetenhet om risken att dessa källor tolkats och eventuellt inte är fullständigt överensstämmande med ursprungskällan. De sekundärkällor som emellertid utgicks från och refererades till styrker det som primärkällorna behandlar, vilket i sin tur stärker de sekundära källornas tillförlitlighet i och med dess liknande resonemang. Majoriteten av de källor som användes är publicerade under de senaste 15 åren, vilket låg till grund för val av källor då vi önskade att materialet skulle innehålla aktuell information inom ämnet. I en del fall kompletterades dessa med äldre källor för att visa att teorierna är vedertagna, såsom Lewins trestegsmodell från 1951 som hittades i primärkällan.

4. Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel presenteras de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för de aspekter av lagkänsla som insamlad empiri påvisat. Efterföljande kapitel behandlar och analyserar därefter teorierna genom att sätta dessa i relation till studiens resultat.

4.1 *Organisationskultur*

En kultur utgör något abstrakt som är en bakomliggande faktor till mycket som pågår i en organisation. Det är inte enbart ständigt runt oss, kultur är även inom oss. En kultur är således kraftfull i sin inverkan, men utgör ett fenomen som i olika mån är under ytan, osynlig och omedveten. Det är därmed av vikt att ha förståelse för vilken eller vilka kulturer som verkar i en organisation och *vilka* som verkar i den (Schein, 2010).

En kultur innefattar olika nivåer som är såväl synliga och explicita som underliggande och implicita, samt berör sådant som gruppmedlemmar delar eller har gemensamt. Detta leder till en känsla av gruppidentitet, vilket utgör nyckelkomponenten i en kultur. Kulturen bygger på nivån av dess artefakter och observerbara beteenden, nivån av dess delade värderingar och övertygelser samt nivån av dess gemensamma för-givet-tagna antaganden. Den senare utgör den djupaste nivån av en kultur och bygger på omedvetna sanningar som avgör gruppens beteende, tankar och känslor. Essensen av en kultur ligger i de gemensamma underliggande antagandena och efter att dessa gjorts förståeliga kan de andra två mer ytliga nivåerna lättare förstås och handskas på rätt sätt. Kultur medför en viss stabilitet i en grupp som inte ges upp lätt, och desto djupare något är inbäddat, desto mer stabilitet uppstår vanligen. Kulturförändringar, som bygger på att förändra dessa gemensamma antaganden, är således svåra, tidskrävande och kan framkalla ångest vid genomförande eftersom det hotar den för gruppmedlemmarna värdefulla stabiliteten. Det är sålunda av betydelse att ha förståelse för de djupare och implicita nivåerna av en kultur, så att den ångest och motstånd som kan uppstå när antagandena utmanas kan hanteras (Schein, 2010).

Även om en övergripande organisationskultur, som bygger på gemensamma antaganden, kan föreligga i en organisation är det likväl vanligt förekommande med subkulturer. Dessa delar ofta många av organisationens gemensamma antaganden men har därutöver egna antaganden och värderingar som delas av subgruppens medlemmar. Subkulturer uppstår ofta i grupper som delar professionell identitet, har gemensamma eller likartade uppgifter, liknande utbildningsbakgrund eller organisatoriska erfarenheter. För att en organisation ska vara effektiv krävs att dessa subkulturer samverkar med varandra eftersom samtliga är behövliga för total organisatorisk effektivitet (Schein, 2010). En stark organisationskultur som delas och präglar hela organisationen kan dessutom attrahera och behålla befintliga medarbetare (French et al., 2011).

4.2 *Intern employer branding*

I en organisationskultur kan intern employer branding tänkas inbegripas. Att stärka intern employer branding har under senare tid etablerats i såväl arbets- som forsknings-sammanhang. En central komponent i sammanhanget involverar organisationens ideologi som inbegriper bland annat verksamhetens mål, vision, delade värderingar respektive normer. Detta präglar medarbetarna i arbetet dagligen och kan kommuniceras vid såväl formella som informella tillställningar. Vidare kan detta komma till uttryck på

olika vis i grupperingar inom organisationen då innebörden i ideologin kan vara socialt konstruerad. Kommunicerade ideologier kan i sin tur verka stärkande för intern employer branding genomgående organisationen (Saleem & Iglesias, 2016).

4.3 *Organisationsförändring*

För att få till stånd en stark organisationskultur kan en förändringsinsats vara behövlig. Kurt Lewin myntade en modell med utgångspunkt i att en framgångsrik förändring innefattar en process utifrån tre faser: *unfreezing*, *moving* och *freezing* (Lewin, 1951). Processens första steg fokuserar på att skapa ett upplevt behov av förändring, motivera och göra människor och situationer redo samt reducera eventuellt motstånd till förändring. I *moving*-fasen implementeras förändringen och det är då av vikt att föregående steg inte lämnats för hastigt (French et al., 2011). I det slutgiltiga steget ska det nya utvecklas till etablerade rutiner, då grupper annars tenderar att återgå till gamla mönster och att förändringsåtgärder därmed överges (Lewin, 1951).

4.4 *Samarbete och samhörighet*

Inledningsvis redogjordes för vikten av samarbete för oss människor och i samhället, då vi är sociala individer som drivs av att arbeta tillsammans. En studie undersökte huruvida känslan av att arbeta med andra kan öka den inre motivationen även när människor arbetar självständigt. Studien visade att känslan av samhörighet och att tillhöra en grupp har en betydande effekt för medarbetares arbetsprestationer och arbetstillfredsställelse, detta då den upplevda gemenskapen ökar den inre motivationen. Känslan av att tillhöra ett team visade sig leda till ökat arbetsengagemang och bättre utförande av uppgifter, trots att det byggde på känslan av att arbeta i grupp trots att så inte är fallet (Carr & Walton, 2014).

En studie som undersökte arbete i grupp tog avstamp i en intern undersökning på närmare 200 team på Google som fokuserade på vad som kännetecknar ett framgångsrikt team⁴. Den interna undersökningen visade att hos Googles framgångsrika team var skapandet av psykologisk säkerhet för gruppmedlemmar nyckelkomponenten. Inbegripande häri var att ge samtliga i gruppen möjlighet att tala samt vara empatiska gentemot teammedlemmars känslor och behov. Studien tog därför utgångspunkt i Lewins tre-stegsmodell för att utreda hur en organisation kan gå tillväga för att implementera dessa beteenden så att teamen blir framgångsrika. Googles undersökning påvisade vikten av att dessa beteenden utvecklas till gruppnormer och standardprocedurer. Utifrån tre-stegsmodellen motiverades att medarbetare ska engageras i förändringen. Genom att inkludera medarbetarna i utformningen av psykologisk säkerhet som grundläggande regler i teamen kan de istället vilja fortsätta att följa dessa nya gruppnormer eftersom de varit delaktiga i processen (Levasseur, 2017).

Kvalitén på relationer mellan individer och deras teammedlemmar kan benämnas *team member exchange (TMX)*. TMX anses förbättra individuella prestationer och teams effektivitet då individer som befinner sig i TMX-relationer utav hög kvalitet är mer villiga att hjälpa andra och delge information, idéer och feedback inom arbetsteam. En studie

⁴ Googles internundersökning "How to Build a Perfect Team".
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

påvisade två utbyten som sker relationen teammedlemmar emellan, relationsorienterade och uppgiftsorienterade utbyten. Forskarna belyste att starka TMX-relationer kräver båda dessa utbyten för att generera positiva och maximala effekter, där det förra bygger på utveckling av vänskap mellan teammedlemmar. Vidare föreslog forskarna att TMX-relationer kan förbättras genom att som organisation anordna tillställningar som främjar vänskapsutveckling, såsom After Works, middagar, personalfester samt sportaktiviteter och på så sätt generera positiva effekter inom team (Tse & Dasborough, 2008). Forskning har också tidigare argumenterat för att sociala interaktioner och kontakten med andra kompetenta medarbetare ligger till grund för vidare kunskapsutveckling (Alvesson, 2004).

4.5 Kunskapsutbyte

Tillit gentemot andra projektmedlemmar har i en studie där relationen mellan tillit, förpliktelse och kunskapsutbyte undersöktes påvisats medföra fördelar i två hänseenden. Dels kommer medarbetare i allt högre grad försöka upprätthålla arbetsrelaterade relationer och dels troligen medverka på aktiviteter rörande kunskapsutbyte. Förtroende till kollegor ökar således medarbetares förpliktelse till projekten, men även viljan till kunskapsdelande och att bidra till målet i sin helhet. Vidare påverkar även motivation utövat och viljan till kunskapsutbyte (Buvik & Tvedt, 2017).

Medarbetare kan i och med deras befintliga kunskap och erfarenheter berika organisationer med humankapital. Vid vidare interagerande i ett socialt samspel medarbetare emellan kan ett socialt kapital utvecklas genom de relationer och den kunskap som skapas vid interaktioner. Tillsammans med humankapitalet kan dessa sägas utgöra ett intellektuellt kapital, vilket är en väsentlig förutsättning för organisationer då detta för samman medarbetares individuella och kollektiva kunskaper (Mankin, 2009). En fallstudie sökte illustrera det sociala kapitalets roll i utvecklandet och användandet av intellektuellt kapital i virtuella kontexter. Studien påvisade att det sociala kapitalet behöver tas i beaktning för att verka effektivt och föreslog ett fåtal strategier för att utveckla det samma i ledet mot relationsskapande. En strategi baserades på en ökad medvetenhet om befintlig expertis i organisationen genom användandet av bland annat konferenser och kommunikationskanaler. En senare föreslog uppmuntrande av avdelnings- och projektöverskridande samarbete (Pauleen & Murphy, 2006). Betydelsen av relationer och interaktioner påvisades även i en studie genomförd i PBO:s, projektbaserade organisationer. I dessa verkar arbete i projekt möjliggörande för relationsskapande med andra kollegor då medarbetare från olika kontexter arbetar tillsammans. Dessa socialiserings-sammanhang öppnar i sin tur upp för nya interaktioner såväl som kunskapsutbyte. I hänseendet poängterades även vikten att skapa övergångar åsyftat att förbättra medvetenheten om informationsspridningen i projektbaserade kontexter (Almeida & Soares, 2014). För organisationer med större geografisk spridning är det av vikt att organisera, strukturera och införa rutiner för att säkerställa att kunskap och information sprids genomgående hela organisationen (Boh, 2006).

Medarbetare besitter mer erfarenhet och kunskap än vad en organisation i sig gör. Kunskap ses således som ett verktyg som bidrar till företags konkurrenskraftighet. I en studie i en kunskaps- och projektbaserad organisation påvisades att större delen kunskap som medarbetare besitter är tacit och överförbar. Emellertid förs delvis den kunskap och de erfarenheter medarbetare skaffar sig under en projektcykel inte vidare om medarbetare inte innehar en vilja till kunskapsutbyte. Denna ovilja att dela kunskap påverkar

hela kunskapsprocessen i sig, men den risk oviljan medför kan enligt forskarna reduceras genom exempelvis en stödjande organisationskultur, dokumentation och belysande av dess betydelse. Dokumentation som är tillgänglig för samtliga medarbetare verkar utgöra en betydande aspekt vad gäller organisatoriskt lärande och kunskapsutbyte såväl inom som mellan projekt, vilket i sin tur verkar som ett underlättande instrument. Kunskap som dokumenteras kan erhållas från heterogena källor och bli tillgänglig för andra i organisationen (Navidi et al., 2017).

4.6 Kollektivt lärande

Arbetslivet präglas, som även ovan nämnts, av olika organisationsformer, där team och tillfälliga projektrelaterade arbetsformer blir alltmer vanligt förekommande i kunskapsintensiva organisationer. Denna organisering förväntas skapa möjligheter för medarbetare att genom kunskapsutbyte lära av varandra och utveckla kompetens (Ohlsson, 2016). Utifrån ett organisationspedagogiskt perspektiv uppmärksammas hur samarbete organiseras bland teammedlemmar i en ständigt pågående interaktiv och kommunikativ process och dess inverkan på det kollektiva lärandet (Granberg & Ohlsson, 2005).

“Kollektivt lärande är en process där individer i samspel identifierar och kritiskt reflekterar över gemensamma förutsättningar, dilemman, uppgifter och kompetens samt skapar beredskap för handling relaterad till situationens och kontextens krav” (Granberg & Ohlsson, 2016, s.181).

Med ett sådant perspektiv förutsätter kollektivt lärande handlingsrationalitet och relationsbaserad kommunikation, där teammedlemmar skapar förståelse för gemensamma arbetsuppgifter och utformar delade handlingsmönster därefter (Granberg & Bjerlov, 2011). Genom identifiering, tolkning och förståelse för en uppgift skapas förutsättningar för kollektivt medvetande i ett team som i sin tur kan leda till kollektivt lärande och kompetens och därmed kollektiv handling. Kompetensen är således relaterad till teamets arbetsuppgift och genom att medlemmarna delar med sig av sina kunskaper kan den kollektiva kompetensen i teamet överstiga de enskilda medlemmarnas – synergi (Granberg & Ohlsson, 2005).

Synergi inbegriper samverkan mellan faktorer som kan påverka en process såväl positivt som negativt genom att antingen skapa ett mer- eller mindervärde (Granberg & Ohlsson, 2005). När förutsättningar för kollektivt lärande och kollektiv handlingsrationalitet tillvaratas kan ett mervärde och positiv synergi uppstå, som metaforiskt kan förklaras genom att 1+1 blir 3 istället för 2. Positiv synergi kan hänföras till begreppet *teamthink* som inbegriper ett kollektivt tänkande i ett team (Granberg & Bjerlov, 2011), en positiv anda som hjälper teamet att söka konstruktiva lösningar genom ifrågasättande och reflektion. Detta förutsätter att gruppmedlemmarna känner sig trygga att yttra sin åsikt och villiga att samarbeta (Ohlsson, 2016). Ett mindervärde och negativ synergi kan å andra sidan uppstå genom *groupthink* (Granberg & Bjerlov, 2011) som hindrar att den kollektiva kompetensen ligger till grund vid beslutsfattande (Granberg & Ohlsson, 2005). Genom positiva synergieffekter kan därmed förklaras att teamet lär genom interaktion och kommunikation, där medlemmarna gemensamt utformar handlingsalternativ som sannolikt inte skulle kommit fram till på ett individuellt plan (Granberg & Ohlsson, 2005).

Kollektivt lärande sker således inom en gemensam handlingsarena, såväl på olika sätt som i olika kontexter. Interaktionen och kommunikationen kan emellertid ske i diverse former och behöver inte nödvändigtvis ske ansikte mot ansikte eller vid traditionella

och formella möten, utan kan ske över mail, intranät, Internet eller telefon. Likaså kan interaktionen sträcka sig utom teamets gränser för att utöka kunskapsbasen ytterligare. Hur kunskap utvecklas inom en organisation är sålunda kontextberoende och avhängig verksamhetens kärnuppgift som även kan innebära gemensamma uppgifter på organisationsnivå för att nå bästa möjliga resultat i organisationen (Döös & Wilhelmson, 2005). För att kollektivt lärande ska kunna ske krävs därav att verksamheten organiseras förutsättande för lärande (Ohlsson, Granberg & Döös, 2011), som bygger på synen av kompetens som buren i relationer och interaktioner, och att ledningsformer, arbetssätt och beslut anpassas därefter. Detta då en grundsten i en organisation är att mål kan uppnås på ett effektivare sätt genom samarbete snarare än enskilda ansträngningar (Ohlsson, Döös & Granberg, 2011). I detta är det emellertid av vikt att ta i beaktning att relationer inte skapas i en handvändning. Vid ny- eller återskapning krävs tid och de bygger på att medarbetare investerar såväl tid som arbete. Utrymme för interaktion är således essentiellt, vilket i sin tur kommer att underlätta arbetet och utvecklingen av kompetens sinsemellan (Döös, 2011). I sin tur kan organisationen lära på grund av dessa individuella och gemensamma, personliga och kollektiva lärprocesser. Kollektivt lärande förutsätter emellertid inte organisatoriskt lärande. En organisation kan bestå av starka team med bristande kommunikation sinsemellan, vilket kan leda till att viktiga erfarenheter inte delas och att lärandet därmed begränsas i organisationen (Ohlsson, 2016).

4.7 Informellt lärande

Vidare kan ytterligare en form av lärande aktualiseras i en organisation och detta genom gemensamma roliga aktiviteter. Att ha roligt på jobbet har visat sig ha positiva fördelar i form av informellt lärande. En studie som tog utgångspunkt i ett 200-tal arbetsplatser visade att det finns ett signifikant samband mellan roliga aktiviteter, såsom sociala tillställningar, teambuilding, tävlingar samt firande av framgångar, och informellt lärande. Dessa aktiviteter kan fungera likt organisatoriska strategier som kan främja informellt lärande. Det poängterades även att roliga aktiviteter inte måste vara fördelaktiga för alla individer och att det därmed är betydelsefullt att ta hänsyn till mottagarnas personligheter för att försäkra att det får sin avsiktliga effekt (Tews et al., 2017).

I dagens kunskapsintensiva och dynamiska arbetsliv måste organisationer hålla jämn takt med omgivningens förändringar för att fortsättningsvis vara konkurrenskraftiga. Detta innebär även att medarbetarna ständigt måste inneha adekvat kompetens och kunskap. Majoriteten av dagens arbetsplatslärande sker informellt och i detta är lärande, utveckling, feedback, interaktioner och stöd väsentliga beståndsdelar. Detta påvisades i en studie verka motiverande för medarbetares fortsatta engagemang i informella lärandeaktiviteter. Därutöver poängterades att formellt lärande kan fungera likt en drivkraft för informellt lärande. Formella lärandeaktiviteter såsom utbildningar och workshops visade nya sätt att applicera kunskap och förmåga på i praktiken. Likväl innebär dessa tillfällen möjligheter för nätverkande och interagerande (Schürmann & Beausaert, 2016).

4.8 Tacit och explicit kunskap

Emellertid kommer inte all kunskap alltid till uttryck. I en studie på två globala konsultföretag påvisades vikten att se tacit och explicit kunskap som symbiotiska, där de snarare ses som kompletterande än uteslutande varandra. Tacit kunskap berör implicit individuell kunskap (Werr & Stjernberg, 2003) som erhålls genom erfarenhet eller intuition

och är svår att uttrycka i ord eller är okänd för individen. Explicit kunskap innefattar å andra sidan uttalade, teoretiska och vetenskapliga kunskaper kända för individen som kan dokumenteras och förstås (Mankin, 2009). Studien visade på att konsulterna till stor del baserade sitt handlande på intuition och därmed tacit kunskap. Mer inslag av explicit kunskap hade vidare kunnat underlätta utvecklandet av organisationens kollektiva kompetens och därmed synliggöra tacit kunskap för att istället bli tillgänglig för andra i organisationen. Den explicita kunskapen visade sig bidra till utvecklande av kunskapsprocessen, vilket underlättade och förbättrade kommunikations- respektive reflektionsförmågan hos medarbetarna. Således menade forskarna på att explicit kunskap inte verkar ersätta tacit, utan möjliggör utbyte de två kunskapsformerna sinsemellan och användning på ett organisatoriskt plan (Werr & Stjernberg, 2003). Å andra sidan hävdar somliga att all kunskap innefattar ett personligt respektive socialt element och på så vis är ingen kunskap fullständigt explicit. Kunskap kan anses vara individuell, men kan likväl utvecklas genom sociala interaktioner och blir således beroende av den sociala kontexten. Därmed kan sägas att individers erfarenheter och lärande präglas av gemenskapen i arbetet såväl som organisationen i sin helhet. I ovan nämnda studie försökte konsultföretagen översätta tacit kunskap till explicit, men då kunskap innefattar teoretiska inramningar och bedömningar är en sådan översättning problematisk. Den symbiotiska relationen refererar snarare till kunskapens olika dimensioner eller aspekter (Alvesson, 2004).

5. Resultat och analys

I detta kapitel presenteras insamlad empiri och resultatet från det webbaserade frågeformuläret. Redovisningen tar utgångspunkt i de skikt som frågeformuläret utformades efter: affärsområde, kontor och organisation. Respektive avsnitt presenterar resultatet skriftligt med tillhörande diagram i kronologisk ordning i relation till frågeformulärets disposition. Därefter redogörs för kompletterande motiveringar till respondenternas ställningstaganden i varje avsnitt. Slutligen behandlas resultatet i förhållande till tidigare presenterade teoretiska utgångspunkter i försök att föreslå förbättringsåtgärder i ledet mot organisatorisk enhetlighet, motsvarande studiens syfte. Åtgärdsförslagen presenteras i kursiverad text och stärks sedan med konkreta aktiviteter baserat på insamlad empiri. Vilka effekter utifrån ett lärandeperspektiv dessa kan medföra redogörs för därefter. Presenterade åtgärdsförslag illustreras i en modell som byggs på allteftersom fler skikt behandlas, likaså görs för lärandeffekter. I den avslutande sammanfattningen av resultatet sammanvävs modellerna, för att påvisa hur de sammanhänger och kan verka för en enhetlighet.

För att återkoppla till det positivistiska förhållningssätt studien tog avstamp i, där verkligheten och kunskapen ses som objektiv och oberoende av människan (Backman, 2016), önskar vi återigen betona vår ståndpunkt i avseendet om att subjektiviteten inte kan ignoreras. Med positivismen som utgångspunkt ämnar vi utifrån insamlad empiri presentera generaliserade slutsatser och därigenom förbättringsåtgärder för förhöjd lagkänsla inom respektive skikt. Då vi tagit avstånd från dikotomitänket om verkligheten och kunskapen antingen som objektiv eller subjektiv måste således efterföljande resultat betraktas med båda dessa aspekter i åtanke. Det är därav av vikt att betona att de åtgärder som kommer att föreslås utifrån sammanställningen av medarbetarnas svar på frågeformuläret baseras på just detta och att samtliga medarbetares olika synvinklar och perspektiv inte återspeglas i desamma. Det är sålunda av väsentlighet att de åtgärdsförslag som presenteras anpassas till aktuell kontext och involverade individer. Grundtanken är därmed att åtgärderna ska utgöra riktlinjer och ramar snarare än konkreta åtgärdsförslag som ska efterföljas i respektive skikt. Detta då förutsättningarna inom såväl affärsområdena som kontoren på Orango skiljer sig åt. Exempelvis innehar kontoren olika kontextuella resurser som i mer eller mindre utsträckning ger utrymme för interaktiva aktiviteter och arbetets karaktär präglas av individuellt arbete som inte nödvändigtvis sker på det fysiska kontoret. Dessa ligger i sin tur till grund för vilka åtgärder som är bäst lämpade i specifik kontext. Med detta i åtanke kommer inledningsvis organisationskulturen, som är underliggande hela studien, behandlas utifrån ett helhetsperspektiv för att senare övergå till det skikt-specifika.

Kulturen i en organisation utgör en komplex, kraftfull och dynamisk beståndsdel som är bakomliggande och påverkar de beteenden, normer och värderingar som finns i verksamheten. Förståelse för hur en organisation fungerar erfordrar kännedom och uppfattning om organisationskulturen och de krafter som verkar däri. En komplexitet i detta är emellertid att en kultur består av olika nivåer av sådant som gruppmedlemmar har gemensamt eller delar, som är såväl implicit som explicit och skapar en gruppidentitet. Den djupaste och mest implicita nivån berör gruppmedlemmarnas gemensamma för-givet-tagna antaganden, som i stor utsträckning är omedvetna och avgörande för gruppens handlande, känslor och tankar (Schein, 2010). Genomgående är organisationskulturen något som bör tas i beaktning vid förbättringsåtgärder vad gäller lagkänsla. Enligt vår

uppfattning utgör lagkänsla en underliggande aspekt i organisationskulturen då fenomenet inbegrips i såväl gemensamma antaganden som handlingar, känslor och tankar. En inre drivkraft hos individer är en känsla av samhörighet och gemenskap i samhället (Carr & Walton, 2014), vilket därmed kan innefattas i organisationskulturen där denna känsla kan tillgodoses. I organisationskulturen utgör således lagkänsla en aspekt där en känsla av samhörighet och gemenskap enligt vår mening inbegrips.

Den stabilitet som de tre nivåerna av kulturen genererar i en grupp blir för medlemmarna starkare och mer värdefull desto djupare inbäddade nivåerna är och försvårar således förändringar av desamma. Att förändra en organisationskultur och gemensamma antaganden är därmed en problematisk process som tar tid och kan framkalla såväl ångest som motstånd hos gruppmedlemmar, då det hotar den uppbyggda stabiliteten. Ytterligare en aspekt som måste tas hänsyn till är medvetenhet om de subkulturer som förekommer i organisationen. Dessa subkulturer har gemensamma antaganden och värderingar utöver de som delas i hela organisationen. För organisatorisk effektivitet krävs att subkulturerna samverkar och vid förändringsåtgärder är det än mer betydande att synliggöra dessa så att förutsättningarna är tydliga (Schein, 2010). Då organisationskulturen inte återspeglas i hela Orango och de olika kontoren respektive affärsområdena erhåller olika förutsättningar samt förmåner kan en förändrande process bli än mer problematisk. Respektive kontor och affärsområde kan av denna anledning tänkas bestå av subkulturer innehållande differentierade normer, antaganden och handlingsmönster som inte behöver vara överensstämmande med organisationen i sin helhet.

Efter genomförd studie om lagkänsla på Orango kunde en differens i de tre olika skikten urskiljas (Tabell 5.1). Utifrån en fyrgradig skala visades ett högre genomsnitt på samtliga påståenden inom affärsområdena än vad som kunde utläsas i de två andra skikten - kontor och organisation. Emellertid anses samarbete och kunskapsutbyte på samtliga skikt vara förhållandevis betydande för lagkänslan. Att lagkänsla är en viktig beståndsdel i organisationen kunde också utläsas, men att detta är allra viktigast inom affärsområdena. Trots dess vikt utgör de lägre medelvärdena på kontoren och i organisationen en indikation på ett större behov av potentiella förbättringsåtgärder. Följande föreslagna förbättringsåtgärder innebär även behov av viss förändring av Orangos organisationskultur. Utifrån Lewins trestegsmodell (1951) är det vid en förändringsinsats av väsentlighet att organisationen och involverade medarbetare är redo för förändring så att eventuellt motstånd kan reduceras (French et al., 2011) samt att förändringarna etableras och stannar i organisationen efter att insatsen avslutats (Lewin, 1951). Då resultatet i studien påvisade ett större behov av förbättringsåtgärder i kontors- respektive organisationsskiktet kan en än mer omfattande förändring tänkas aktualiseras i dessa skikt och motståndet likaså. I sammanhanget bör emellertid tas i beaktning att studien utgår från medarbetarnas åsikter och attityder, vilket innebär att de som respondenter själva påvisat behovet av stärkt lagkänsla i dessa skikt. Motståndet kan därmed i och med visad medvetenhet tänkas vara lägre. Likväl kan denna medvetenhet tyda på en redan befintlig motivation och vilja till förbättrad lagkänsla. Detta i kombination med respondenternas ställningstagande om att lagkänsla är betydelsefullt i dessa skikt kan likaså medföra en mindre grad motstridigheter till en eventuell förändring. På så vis kan tänkas att de tre stegen i förändringsprocessen underlättas.

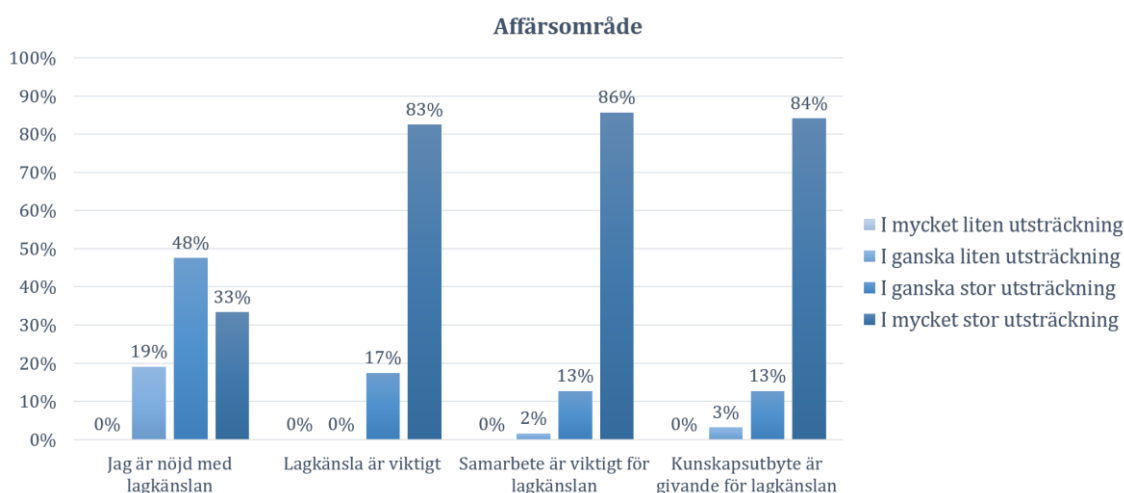
Tabell 5.1. Genomsnittligt värde utifrån respondenternas gradering på fyra attitydpåståenden på en fyrgradig skala i respektive skikt i organisationen.

	Nöjd med lagkänslan	Lagkänsla är viktigt	Samarbete är viktigt för lagkänslan	Kunskapsutbyte är givande för lagkänslan
Affärsområde	3,14	3,83	3,84	3,81
Kontor	2,81	3,46	3,38	3,54
Organisation	2,65	3,57	3,67	3,63

Sammantaget kan sägas att lagkänsla spelar en mer betydande roll inom affärsområdena i jämförelse med de två resterande skikten. Vidare indikerar tabellen ovan på ett glapp mellan befintlig och fullständig nöjdhet i mer eller mindre grad skikten emellan. Med utgångspunkt i ovan redogjort helhetsperspektiv fokuserat på organisationskultur och förändring presenterar följande avsnitt hur resultatet inom respektive skikt förhåller sig till potentiella förbättringsåtgärder och lärandeeffekter i ledet mot förstärkt lagkänsla och organisatorisk enhetlighet.

5.1 Affärsområde

Av totalt 63 respondenter uppgav nästan hälften att de i ganska stor utsträckning är nöjda med lagkänslan inom sitt affärsområde (Figur 5.1). Majoriteten angav lagkänslan inom affärsområdet som mycket viktigt. Därutöver anses såväl samarbete som kunskapsutbyte vara av stor betydelse för lagkänslan.

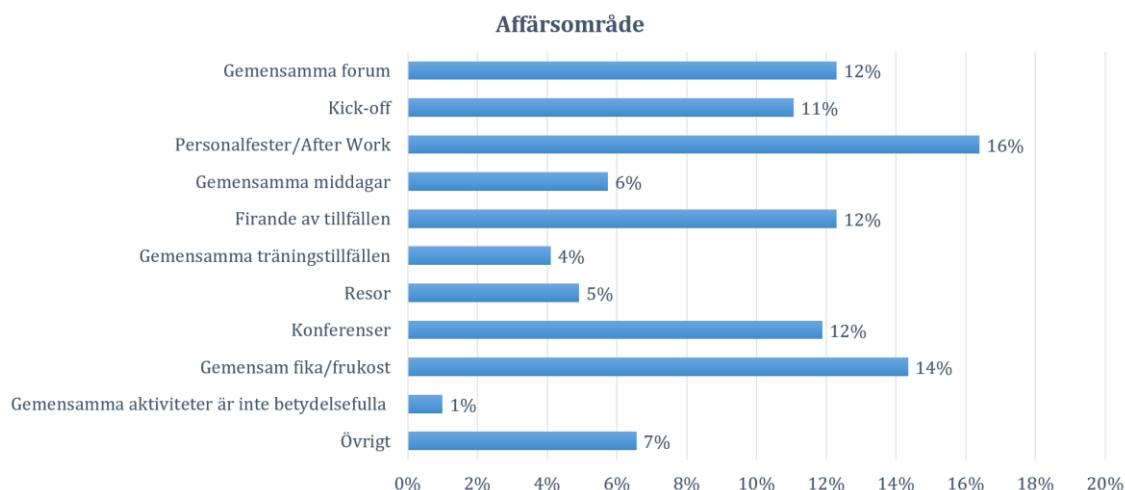


Figur 5.1. Resultat från fyra attitydpåståenden vad gäller lagkänsla inom affärsområdena.

(N = 63).

De aktiviteter som respondenterna anser mest betydelsefulla för lagkänslan inom affärsområdena är personalfester och After Works samt gemensam fika och frukost (Figur 5.2). Därutöver var fördelningen jämn mellan betydelsen av gemensamma forum såsom

Yammer och Orango News, firande av speciella tillfällen, konferenser och kick-off. De svar som inkom under svarsalternativet "Övrigt" berörde bland annat gemensamt arbete, samarbete och hjälpsamhet gentemot varandra samt kontorsöverskridande avstämningar inom affärsområdet. Likaså framfördes internutbildning där man lär av varandra, kompetensspridningsmöten samt plattformar där arbetet samlas, exempelvis Sharepoint, som betydelsefulla alternativ. Vidare poängterades att det vardagliga arbetet är mest främjande för lagkänslan, samt transparens hos ledningen respektive tydliga mål och riktlinjer för affärsområdet.



Figur 5.2. Aktiviteter som anses vara mest betydelsefulla för lagkänslan inom affärsområdena.

(N = 244) Flervalsfråga.

Frågeformulärets öppna frågor gav respondenterna möjlighet att motivera sina svar och djupare redogöra för sina åsikter rörande ovanstående ställningstagande (Figur 5.2). Motiveringarna häri grundades generellt sett i bidragandet till en samkänsla och gemenskap inom affärsområdet. I detta belystes även informella socialiseringstillfällen och kommunikation som betydelsefullt, såväl inom som utom arbetet. Att gemensamt aktiviteras i annan miljö än på arbetet anses ge bättre relationer, förbättrad gemenskap och att det därigenom öppnar upp för ett bättre samarbete. Samarbetet inom vardagligt arbete anses å andra sidan ligga till grund för skapandet av team, och de sociala aktiviteter som inbegrips häri, som strävar efter gemensamma mål. Icke-arbetsrelaterade sociala aktiviteter anses förbättra respekten och personliga relationer teammedlemmar emellan likaså som förstärkande av den gemensamma målbilden. Diverse informationskanaler menas tillika utgöra en viktig utgångspunkt och underlätta för samarbete och målsträvan, vilket främjar ett organisatoriskt helhetsperspektiv. Gruppgemenskapen motiverades stärkas genom aktiviteter på arbetet, där både fika/frukost, firande och After Works betonades som bidragande. Detta innebär för vissa av respondenterna att man lär känna varandra bättre och att omtanken sinsemellan på så vis stärks. Häri framhölls även sociala aktiviteter som väsentliga för kunskapsutbyte och delgivande av erfarenheter då dessa tillfällen öppnar upp för privata samtalsämnen liksom arbetsrelaterade.

Även om informella aktiviteter för många anses givande för lagkänslan menade andra på att dessa tillfällen snarare utgör ett störmoment än är givande för gemenskapen. Istället anses resor, konferenser och kick-off betydelsefulla i sammanhanget, då man under dessa tillfällen ges möjlighet att diskutera arbetet och förväntningar. På så sätt kan en samkänsla och gemenskap istället vinnas.

Samarbete, hjälpsamhet och engagemang i arbetet återspeglades även i fråga om respondenternas efterfrågningar vad gäller lagkänsla inom affärsområdet, vilket framkom vid besvarande av frågeformulärets avslutande öppna fråga i aktuellt skikt. Här framhövs också vikten att mer tid för skapande av gemenskap bör avsättas. Samhörande detta var gemensamma aktiviteter och mer firande samt uppmärksammande av speciella tillfällen. En aspekt som betonades av flertalet respondenter var kunskapsutbyte följt av en önskan att öka medvetenheten och insynen i andra medarbetares arbete inom aktuellt affärsområde, förslagsvis genom kompetensspridningsmöten. Att ha en gemensam målbild framfördes inte bara som betydelsefullt i stärkandet av lagkänslan, utan utgjorde även en efterfrågan hos vissa av respondenterna. En sådan målbild ska enligt respondenternas önskemål inte bara vara gemensam, den bör även vara tydlig för medarbetarna att förstå och sträva efter. Vidare är feedback något som efterfrågas, där medarbetaren ses såväl proaktivt som reaktivt. Att inkludera nyanställda och ge samtliga samma möjligheter till utveckling och utbildningar framfördes av andra i avseendet. Därutöver önskas att ett befintligt revirtänk upphör, samtidigt som det inom affärsområdena ska vara högt i tak.

5.1.1 Åtgärder

5.1.1.1 Organisationskulturförändring

Med tanke på hur betydelsefullt lagkänsla anses vara inom affärsområdena kan det tänkas vara av än mer vikt att i ett första steg implementera en förändring i detta skikt. Den inledande fasen i Lewins trestegsmodell tar utgångspunkt i att förbereda för och involvera medarbetarna i en förändringsinsats (Lewin, 1951). Häri spelar motivation en betydande roll för att underlätta den faktiska implementeringen i ett andra skede (French et al., 2011). Då lagkänsla inom affärsområdet visat sig utgöra en väsentlighet kan motivationen och viljan att genomgå en förändrande fas i detta avseende tänkas förekomma. Resultatet påvisade vidare att samarbete och kunskapsutbyte anses vara viktiga aspekter gällande lagkänsla. Detta förstärker upplevd motivation till förändring då dessa utgör grundläggande förutsättningar för förstärkt lagkänsla enligt vår operationalisering av begreppet. Vidare kan detta sammanföras till befintligt behov av förändring eftersom en medvetenhet om förbättringspotential vad gäller lagkänsla i resultatet påvisats, vilket i sin tur kan tänkas stärka den motiverande faktorn. Trots förhållandevis högt resultat angående nöjdheten med lagkänslan i jämförelse med övriga två skikt visas ett glapp mellan resultatet och fullständig nöjdhet. Likaså tyder respondenternas motiveringar gällande efterfrågningar rörande lagkänsla på ett behov av vidare åtgärder utöver det som i nuläget tillhandahålls.

Att lagkänsla utgör en underliggande faktor i organisationskulturen har tidigare redogjorts för, likaså att subkulturer kan tänkas förekomma i organisationen. Detta eftersom affärsområdena bygger på team och projektteam med delad profession, liknande arbetsuppgifter, organisatoriska erfarenheter och utbildningsbakgrund, vilka utgör beståndsdelar i subkulturer (Schein, 2010). Emellertid kommer synen på lagkänsla för

subkulturerna inom affärsområdena inte till uttryck i resultatet med hänsynstagande till konfidentialiteten vad gäller härledande av specifika ställningstaganden, och är därmed inte heller något som ämnades utredas. Detta till trots, måste en samverkan mellan subkulturerna föreligga och att de är överensstämmande med organisationskulturen i sin helhet för att gemensamt verka effektivt (Schein, 2010). I ledet mot "One Orango" är det därav även av väsentlighet att samverkan sker skiktöverskridande såväl som inom vardera skikt. Något som i hänseendet framfördes av respondenterna var vikten att ha en "högt i tak"-mentalitet inom affärsområdena och att agera inkluderande gentemot samtliga medarbetare samt nyanställda för att alla därmed ska erbjudas lika förutsättningar. Dessa poängteringar sammanfaller med vår uppfattning om lagkänsla som underliggande aspekt i organisationskulturen, då dessa bygger på en inkluderande organisationskultur.

5.1.1.2 Relationsskapande och samarbete

Liksom subkulturer kan se olika ut kan samarbete och möjligheter till detsamma skilja sig inom respektive affärsområde. Enligt ovanstående resultat anses även samarbete vara betydelsefullt för lagkänslan. Känslan att samarbeta med andra har påvisats kunna innebära flertalet positiva effekter för medarbetare i form av exempelvis förbättrade arbetsprestationer, gemensam måluppfyllelse och en känsla av samhörighet (Carr & Walton, 2014). Därav kan det tänkas vara än mer betydande att förbättra samarbetet som en del i förstärkandet av befintlig lagkänsla inom affärsområdena. Detta kan hänföras till vad medarbetarna efterfrågar gällande lagkänsla, då samarbete i kombination med hjälpsamhet gentemot varandra och engagemang betonades. Häri visades även det dagliga arbetet som mest betydelsefullt för stärkande av lagkänsla. Likaså efterfrågas kontorsöverskridande avstämningar inom affärsområdena, vilket beror på organisationens uppbyggnad då affärsområdena verkar inom flera kontor. Sammanfört med förespråkade aktiviteter i avseendet, frukost/fika och personalfester/After Works, påvisas vikten att knyta starka band med kollegor inom affärsområdet såväl som att samarbeta och hjälpa varandra. Dessa tillställningar och informella aktiviteter kan kopplas an till en studie som undersökte betydelsen av arbetsrelaterade vänskapsrelationer i förhållande till *Team Member Exchange*, TMX. Studien belyste att starka TMX-relationer bygger på såväl uppgiftsorienterade som relationsorienterade utbyten. För att maximera effekterna av dessa föreslog forskarna att organisationen kan anordna sociala tillställningar såsom After Works, personalfester och middagar (Tse & Dasborough, 2008), vilka överensstämmer med ovan nämnda aktiviteter som respondenterna anser betydelsefulla. Skapande av samarbete, hjälpsamhet och engagemang i arbetet kan således ske genom förbättrade vänskapsrelationer vid exempelvis gemensamma socialiseringsstillfällen.

Även gemensamma aktiviteter i form av konferenser, kick-off och firande av speciella tillfällen rankades högt i betydelsen för lagkänslan. Dels kan detta återkopplas till skapande av vänskapsrelationer som TMX-studien förespråkade och dels till ytterligare en studie som påvisat ett signifikant samband mellan roliga aktiviteter och informellt lärande. Sådana aktiviteter kan innefatta alltifrån teambuilding, tävlingar, framgångsfirande till andra sociala tillställningar (Tews et al., 2017). Detta belyser vikten att samordna gemensamma aktiviteter som kan främja samtliga ovan nämnda aspekter, det vill säga samarbete, relationsskapande och arbetsrelaterad glädje. Vidare kan dessa mer eller mindre informella aktiviteter bidra till förstärkandet av en gemensam målbild och förtydli-

gas för samtliga delaktiga medarbetare, vilket från medarbetarnas sida även efterfrågas för förstärkt lagkänsla inom affärsområdena.

Underliggande i vad som ovan beskrivits kan tänkas vara en känsla av gemenskap, vilket var ytterligare en aspekt som efterfrågas. Gemenskapen i avseendet kan förklaras ligga till grund för det resultat en intern undersökning på 200 team på Google påvisade vid identifiering av vad som ligger bakom ett framgångsrikt team. Psykologisk säkerhet var den gemensamma nämnare de framgångsrika teamen delade, som bygger på att samtliga teammedlemmar ges möjlighet att tala och uttrycka sina åsikter samt visa empati gentemot varandra. För en reell implementering av detta kan utgångspunkt tas i Lewins trestegsmodell, i vilken medarbetarna skulle inkluderas och gemensamt skapa en gruppnorm av psykologisk säkerhet (Levasseur, 2017). Att Lewins modell förespråkades i detta hänseende styrker likväl dess relevans i förhållande till vår studie. Det påvisar även återigen vikten av en känsla av samhörighet, gemenskap och starka relationer som en förhöjd lagkänsla kan leda till.

5.1.1.3 Kunskapsutbyte

Tidigare nämnda aktiviteter och aspekter rörande samarbetets betydelse för lagkänslan kan likväl vara väsentliga för kunskapsutbyte. Tillit gentemot andra kollegor har visat sig upprätthålla relationer inom arbetet och påverkar deltagandet vid kunskapsdelande aktiviteter. Vidare kan förtroende till andra kollegor öka obligationen gentemot teamet såväl som viljan och motivationen till kunskapsutbyte (Buvik & Tvedt, 2017). Tillit och förtroende gentemot kollegor kan även tänkas vara underliggande i samarbete, vilket således kan visa på att samarbete kan verka för kunskapsutbyte. Vid ett omvänt förhållande kan tänkas att samarbete och relationsskapande utvecklas av gemensamt arbete i projektteam med kollegor från andra kontexter där utbyte av kunskap möjliggörs. Detta kan innebära utvidgat interaktionsutrymme och öka kunskapsutbytet inom projektet (Almeida & Soares, 2014). Emellertid måste medarbetarna vara motiverade till kunskapsutbyte för att detta ska aktualiseras (Buvik & Tvedt, 2017), en motivation som enligt ovanstående resultat kan tänkas vara förekommande inom affärsområdena. Att arbeta tillsammans kan i sig generera kunskapsutbyte och stärker därigenom relationer inom teamet. På så vis kan det tänkas att samarbete och kunskapsutbyte befinner sig i ett vice versa-förhållande. Kontorsöverskridande arbete inom affärsområdena, som respondenterna efterfrågar, kan således förutsätta likväl samarbete som kunskapsutbyte.

Studiens resultat har tidigare påvisat att samarbete anses som en väsentlighet för lagkänslan inom affärsområdena, likaså anses kunskapsutbyte utgöra en betydande aspekt i sammanhanget. Respondenternas ställningstagande om kunskapsutbytetts vikt kan verka överensstämmande med den betydelsefulla resurs som medarbetares kunskap utgör i organisationer. Medarbetare besitter kunskap och erfarenhet som behöver delas för att kunna utgöra en organisatorisk resurs (Navidi et al., 2017). Kunskapsutbyte, genom exempelvis kompetensspridningsmöten, framfördes av vissa respondenter som en efterfrågan i ledet mot ökad medvetenhet och insyn i teammedlemmars arbete. Att dela kunskaper och erfarenheter genom internutbildning och plattformar för dokumentation av arbetet, såsom Sharepoint, anses därutöver betydelsefullt. Dessa aktiviteter, tillsammans med dem som respondenterna anser mest betydelsefulla för lagkänslan, kan således främja delgivandet av kunskap och erfarenheter kollegor emellan och därmed även komma att utgöra en organisatorisk resurs. På så vis kan även efterfrågade kontorsöverskridande kunskapsutbyte inom affärsområdena underlättas.

5.1.1.4 Åtgärdsförslag

För att sammanfatta vad som tidigare nämnts och omvandla detta till mer konkreta åtgärder behöver återigen subjektiviteten i resultatet tas i beaktning. Förslagen är tänkta att fungera likt riktlinjer och ramar som bör anpassas till kontexten och berörda individer. Detta kan innebära att subkulturerna på affärsområdesbasis förstärks på grund av den anpassning av åtgärdsramarna som förespråkas. Resultatet påvisade att personalfester/After Works och gemensam fika/frukost anses mest betydelsefullt för medarbetarna vid fråga om lagkänsla inom affärsområdet. Det resultat diagrammet illustrerar baseras således på vad medarbetarna svarat på frågeformuläret och då syftet varit att generalisera, snarare än att djupgående framhäva subjektiviteten i svaren, är det utifrån denna generella "sanning" åtgärdsförslagen tar utgångspunkt i. Genom att påvisa vad majoriteten av medarbetarna värdesätter och efterfrågar är resultatet tänkt att ligga till grund för åtgärder som kan implementeras för förhöjd lagkänsla inom respektive affärsområde och därigenom som ett steg i ledet mot en enhetlig organisation - "One Orango".

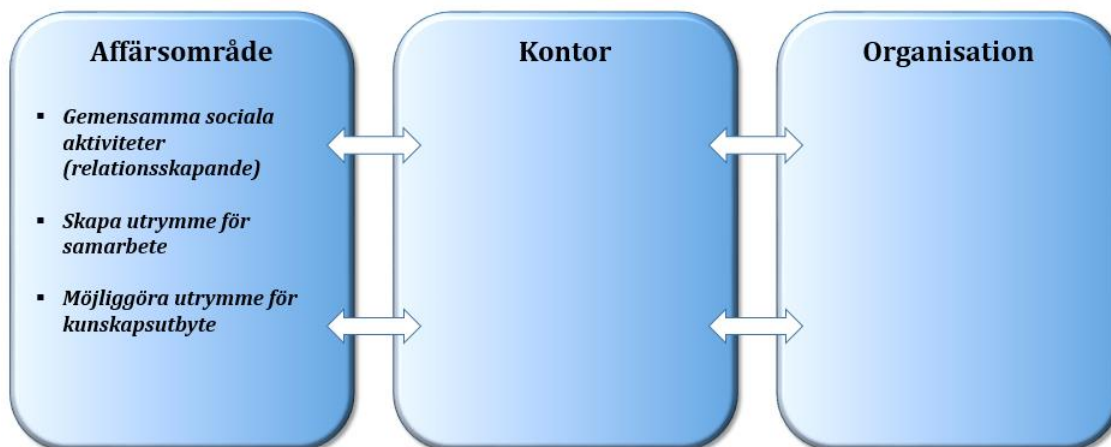
Nedanstående föreslagna åtgärdsramar korrelerar i mer eller mindre grad med varandra och verkar kompletterande respektive förutsättande för stärkt lagkänsla, vilket vi återkommer till i nästföljande avsnitt om lärandeffekter.

Gemensamma sociala aktiviteter (relationsskapande): After Works, personalfester, gemensam fika/frukost, kick-off, firande av speciella tillfällen.

Skapa utrymme för samarbete: Konferenser, kick-off, i det dagliga arbetet, gemensam målbild.

Möjliggöra utrymme för kunskapsutbyte: Kompetensspridningsmöten, kontorsöverskridande sammanstrålningar inom samma affärsområde, internutbildningar inom affärsområdet, intranät och Yammer.

Modell 5.1. Åtgärdsramar i respektive skikt.



Gemensamma nämnare för flertalet av dessa aktiviteter är dess mindre omfattande tidsåtgång och kostnad. Somliga aktiviteter upplevs således relativt lätta att implementera, då de inte behöver ta mycket tid för varken medarbetarna eller organisationen och kan införas kostnadseffektivt. I detta är det emellertid av vikt att respektive affärsom-

råde ges möjlighet att anpassa aktiviteterna till sitt eget team och att alternativa aktiviteter således kan föreligga. På så sätt kan dessa aktiviteter tänkas öppna upp för samarbete och kunskapsutbyte som medarbetarna rankat som viktigt och motivationen till detta kan därmed eventuellt upprätthållas och vidareutvecklas. Det är likaså viktigt att medarbetarna erbjuds tidsmässigt utrymme för dessa aktiviteter, då det inte kan förväntas att de ska ske utom förlagd arbetstid utan snarare måste integreras som en del av organisationskulturen. Vid god implementering kan sedermera vissa aktiviteter tänkas kunna ske på eget initiativ utom arbetet på grund av det relationsskapande som kan utvecklas (Tse & Dasborough, 2008). Förhöjd lagkänsla inom respektive skikt i organisationen kräver sålunda att såväl medarbetarna som organisationen investerar tid och att ekonomiska resurser tillhandahålls. Relationer tar tid att bygga upp och kräver både arbete och tid, interaktionsutrymme blir då en betydelsefull förutsättning (Döös, 2011) som kan verka relationsskapande. Det är således av vikt *att* implementeringen faktiskt genomförs snarare än *hur* den görs inom respektive affärsområde för att lagkänslan inom aktuellt skikt kan stärkas. Trots stärkandet av organisationens subkulturer kan dessa aktiviteter i sin tur tänkas verka förebyggande för en organisatorisk enhetlighet. Utifrån ett organisatoriskt perspektiv bör därmed dessa aktiviteter ses som en långsiktig investering för de positiva lärandeffekter som kan tänkas uppnås och gynna den enskilda medarbetaren likväl som organisationen i sin helhet.

5.1.2 Lärandeffekter

Ovan nämnda förbättringsförslag har beskrivits som kompletterande och förutsättande varandra, vilket även återspeglades i respondenternas motiveringar som låg till grund för åtgärdsramarna. Sociala aktiviteter framhävdes i motiveringarna som givande för kunskaps- och erfarenhetsutbyte då dessa tillfällen främjar samtal om såväl privata som arbetsrelaterade ämnen. Socialisering kan underlätta relationsskapande, nya interaktionsmöjligheter och kunskapsutbyte (Almeida & Soares, 2014). På så vis sammanvävs samtliga tre förbättringsåtgärder då socialisering och interaktion är underliggande i aktiviteter, samarbete och kunskapsutbyte. Å andra sidan kan tänkas att åtgärden berörande samarbete kan bidra till motivation att delta i dessa sociala aktiviteter och således även kunskapsutbyte. Vidare kan socialisering, sociala aktiviteter och kunskapsutbyte tänkas öppna upp för samarbete, och en vilja till detsamma, därigenom samspelar åtgärderna förutsättande.

5.1.2.1 Informellt lärande

För att återkoppla till de sociala aktiviteter som presenterats kan dessa utgöra mer eller mindre informella inslag i det dagliga arbetet, såväl inom som utom arbetsplatsen. Nyvinning av kunskap är en väsentlig förutsättning i dagens dynamiska arbetsliv och informellt lärande utgör häri en nyckelkomponent då detta är den typ av lärande som huvudsakligen sker på arbetsplatsen (Schürmann & Beusaert, 2016). Roliga aktiviteter kan fungera likt strategier i en organisation vilket främjar informellt lärande (Tews et al., 2017). Presenterade åtgärdsförslag, vars syfte att verka stärkande för lagkänslan, kan sålunda vara bidragande till informellt lärande inom affärsområdena. Detta då de utgör roliga inslag på arbetsplatsen respektive möjliggör lärande och stärker relationer kollegor emellan samtidigt som kunskaps- och kompetensbasen kan tänkas öka inom affärsområdena. Under dessa sociala och informella lärandemöjligheter ges därmed medarbetarna förutsättningar att kombinera nytta med nöje, det vill säga uppöppnande för privata respektive arbetsrelaterade samtalsämnen i form av kunskaps- och erfarenhetsut-

byte samtidigt som lärmöjligheter tillhandahålls. Således står individuell kunskap i beroendeförhållande till de sociala interaktioner som inbegrips i den sociala kontexten (Alvesson, 2004), vari gemensamma aktiviteter ingår. Kombinerat kan dessa aspekter utgöra en arena för informellt lärande där kunskap delas på en social och informell basis och därigenom verka stärkande för lagkänslan.

Emellertid anses informella aktiviteter inte vara givande för alla respondenter i sammanhanget och således inte ge avtryck på det informella lärandet. Snarare anses dessa aktiviteter utgöra ett störmoment i arbetet. Det finns sålunda en differens mellan individer och deras kunskapsanskaffning samt uppskattning av sociala aktiviteter. Roliga aktiviteter är inte alltid uppskattade av samtliga och hänsynstagande samt anpassning till medarbetarnas personligheter är därmed av betydelse för att informellt lärande ska bli effekten (Tews et al., 2017). Därav är det av vikt att medarbetarnas intressen fokuseras på, vilket stärker vår utgångspunkt om åtgärdsramarnas anpassning till berörd kontext och mottagare. Görs detta kan en gemenskap tänkas etableras inom affärsområdena, i vilken kunskap delvis kan utvecklas ifrån (Alvesson, 2004). Gemenskap och samkänsla påvisades i resultatet utgöra effekter av gemensamma aktiviteter, vilka anses betydelsefulla för majoriteten av respondenterna för förbättrad lagkänsla. Det går således att ponera om en trestegsinteraktion där gemensamma aktiviteter, med hänsyn till individers intressen, främjar gemenskapen som även kan innebära lärandeffekter och bidra till en stärkt lagkänsla inom skiktet.

För somliga är sålunda gemensamma aktiviteter och samkänsla respektive gemenskap av väsentlighet för en förbättrad lagkänsla och ger effekter av informellt lärande, medan det för andra utgör ett mindre givande avbrott i arbetet. Å andra sidan förespråkade andra mer uppstyrd aktiviteter i form av affärsområdesspecifika konferenser, resor och kick-off, vilka kan tänkas ge effekter av en karaktäristika av mer formellt lärande. Formellt lärande kan utgöra en drivkraft för aktualiseringen av det informella lärandet då mer formellt uppstyrd läraaktiviteter innehållande exempelvis workshops och utbildningar kan berika deltagarna med nya perspektiv på hur kunskap och förmåga praktiskt kan användas. Häri är även möjligheter till nätverkande och interagerande betydelsefulla (Schürmann & Beausaert, 2016), vilket kan innebära nyetablering av relationer och stärkande av redan befintlig gemenskap som kan bidra till såväl stärkt lagkänsla som främjande av informellt lärande inom affärsområdena. Respondenterna betonade i sammanhanget att dessa mer formellt uppstyrd aktiviteter även öppnar upp för diskussioner kring såväl arbete som förväntningar på detsamma på både informella och formella vis, överensstämmande med presenterat samband berörande informellt och formellt lärande.

5.1.2.2 Kollektivt lärande

I dessa gemensamma aktiviteter kan även en känsla av samhörighet och tillhörighet tänkas utvecklas. Detta då den inre motivationen ökar av känslan av gemenskap, trots att arbetet praktiskt sett inte nödvändigtvis utförs i grupp (Carr & Walton, 2014). Samarbetet i det dagliga arbetet poängterades av vissa respondenter som grundläggande för skapande av team med ett gemensamt mål i sikte. Att även utföra gemensamma aktiviteter i en annan kontext än på arbetsplatsen anses därtill förbättra relationerna, gemenskapen och samarbetet inom affärsområdena. Aktiviteter på arbetsplatsen, såsom fikande, fika/frukost och After Works, motiverades av en del respondenter som grundläggande för gruppgemenskap genom att relationerna och omtanken sinsemellan stärks.

Efterfrågad gemenskap och samarbete inom affärsområdena kan sedermera öppna upp för en annan lärandeform - kollektivt lärande.

Samarbete utgör grundstenen i ett organisationspedagogiskt perspektiv samt hur detta organiseras i en kontinuerlig interaktiv och kommunikativ process mellan teammedlemmar (Granberg & Ohlsson, 2005). Organiseringen förväntas därefter öppna upp för möjligheter där medarbetare kan lära av varandra, utveckla kompetens genom kunskapsutbyte och främja kollektivt lärande, framförallt i kunskapsintensiva organisationer (Ohlsson, 2016) likt Orango. Handlingsrationalitet och relationsbaserad kommunikation anses ligga till grund för kollektivt lärande, som bygger på att gruppen skapar förståelse och gemensamma handlingsmönster utifrån delade arbetsuppgifter (Granberg & Bjerlöv, 2011). Genom att medarbetare kan tolka, identifiera och förstå en uppgift kan kollektivt medvetande uppstå, som skapar förutsättningar för kollektivt lärande liksom kollektiv kompetens och handling (Granberg & Ohlsson, 2005). Det relationsskapande, utrymme för samarbete och kunskapsutbyte som föreslagna åtgärdsförslag kan leda till inom respektive affärsområde kan tänkas vara förutsättande för kollektivt lärande inom arbetsteamerna. Genom dessa mer eller mindre informella aktiviteter kan såväl kommunikationen som interaktionen öka och en gemensam målbild respektive förståelse för arbetsuppgifterna aktualiseras, vilket framfördes i respondenternas motiveringar och utgör en beståndsdel för kollektivt lärande. Föreslagna åtgärder är således mer än enbart stärkande för lagkänslan inom skiktet, utan är därutöver främjande för informellt och kollektivt lärande på grund av stärkandet av densamma.

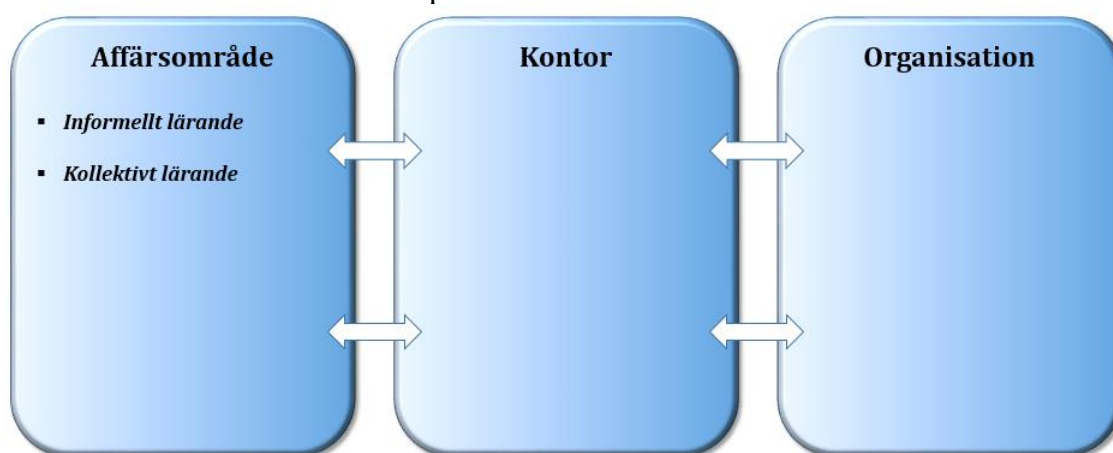
Den kollektiva kompetens, som kan utvecklas genom det kunskapsutbyte som tidigare förespråkats och den delade förståelse som kan skapas för gemensamma arbetsuppgifter, kan komma att överstiga summan av de enskilda medarbetarnas kompetens - synergi (Granberg & Ohlsson, 2005). Positiv synergi kan skapa ett mervärde när kollektiv handlingsrationalitet och möjligheter till kollektivt lärande utnyttjas. Ett kollektivt tänkande i ett team (Granberg & Bjerlöv, 2011), *teamthink*, kan då aktualiseras. För positiv synergi och *teamthink* krävs att gruppmedlemmar upplever en trygghet i att delge sina åsikter och att samarbeta (Ohlsson, 2016). Detta påvisar behovet av psykologisk säkerhet som norm i ett team, som bygger på att medarbetare ges möjlighet att yttra sig och känner sig trygga att göra detsamma (Levasseur, 2017). Utifrån detta kan lärande där medarbetare utbyter kunskap tänkas vinnas och ge upphov till ett organisatoriskt mervärde.

Positiva synergieffekter baseras således på det lärande som uppstår i teamet genom kommunikation och interaktion där gemensamma handlingsalternativ, som förmodligen inte skulle kommit fram till på enskilt plan, utformas mellan teammedlemmarna (Granberg & Ohlsson, 2005). Negativ synergi och ett mindervärde kan emellertid uppstå genom *groupthink* (Granberg & Bjerlöv, 2011) och beslutsfattande som inte grundas i den kollektiva kompetensen (Granberg & Ohlsson, 2005). Förhoppningen med denna studie är att föreslagna åtgärdsförslag ska öppna upp för möjligheter till kollektivt lärande och underlätta för medarbetarna att utnyttja desamma så att positiv snarare än negativ synergi aktualiseras. Aktiviteterna som inbegrips i åtgärdsramarna motiverades av flera respondenter som främjande för ökad kommunikation och relationsskapande. Genom att ge medarbetarna möjlighet att kommunicera, etablera nya relationer och interagera i socialiseringssammanhang kan kollektivt lärande tänkas komma till stånd. Samtidigt kan befintlig kunskapsbas eventuellt breddas och samarbetsviljan förbättras inom affärsområdena då åtgärdsförslagen verkar kompletterande och inte uteslutande

varandra. Likaså kan dessa tillfällen därmed verka bidragande för lagkänslan där kunskapsutbyte och samarbete, enligt vår begreppsoperationalisering, utgör två grundvalar.

Ytterligare aspekter som kan komma att bredda kunskapsbasen och samarbetsviljan inom affärsområdena kan tänkas ske genom användandet av alternativa kommunikations- och informationskanaler. Detta överensstämmer med en motivering tillhörande respondenterna som betonade vikten av dessa kanaler för samarbete och gemensam målsträvan och dess bidragande till ett organisatoriskt helhetsperspektiv. Dessa kommunikationskanaler kan verka förutsättande för kunskapsutbyte och kollektivt lärande då detta kan ske på annat sätt än vid traditionella möten eller ansikte mot ansikte (Döös & Wilhelmson, 2005). Därigenom kan kunskapsutbytet breddas än mer, vilket påvisar de vinster som en förhöjd lagkänsla inom affärsområdena kan innebära.

Modell 5.2. Lärande effekter i respektive skikt.

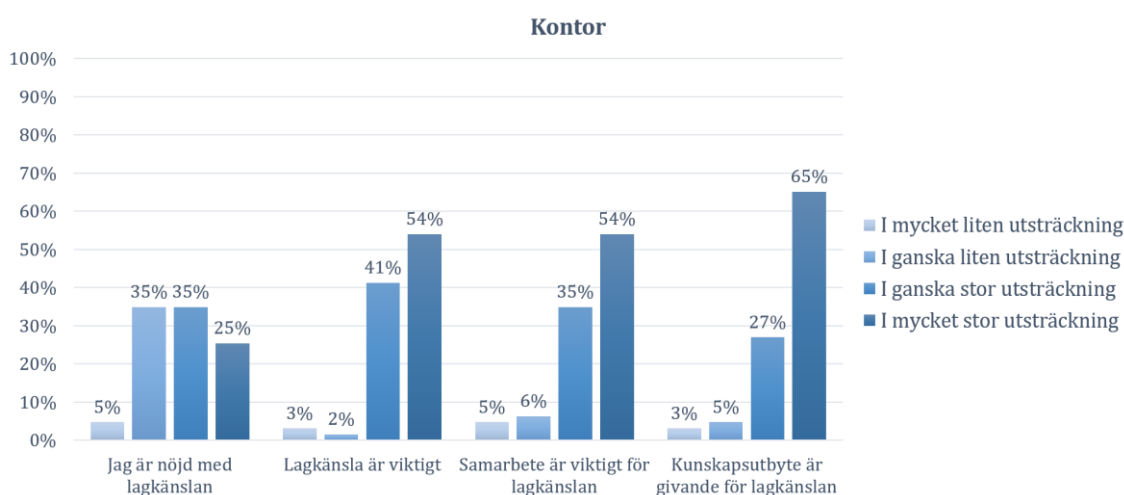


5.1.2.3 Sammanfattning affärsområde

Sammanfattningsvis påvisades att respondenterna är mest nöjda med lagkänslan inom affärsområdena och att lagkänsla likaså anses mest betydelsefullt i detta skikt i jämförelse med resterande två. Samarbete och kunskapsutbyte anses tillika viktigast inom affärsområdena. Detta genomsyrades även i motiveringarna där respondenterna gavs möjlighet att stärka sina ställningstaganden. Samarbete och kunskapsutbyte har sålunda visat sig utgöra kärnfulla aspekter i förhållande till lagkänsla. Lagkänslans betydelse inom affärsområdena indikerar på en högre motivation och förändringsbenägenhet vid implementering av förbättringsåtgärderna. Implementeringen har därmed argumenterats för att ta avstamp i detta skikt. Med utgångspunkt i respondenternas önskemål vad gäller lagkänsla har tre åtgärdsramar föreslagits. Dessa inbegriper diverse aktiviteter som främjar relationsskapande, samarbete och kunskapsutbyte, vilka motiveras att anpassas till aktuell kontext. Vidare kan detta verka bidragande till effekter i form av informellt såväl som kollektivt lärande. I ledet mot ett enhetligt Orango måste lagkänslan förbättras inom affärsområdena och likt ringar på vattnet spridas vidare i organisationens två andra skikt. Detta leder oss in på resultatet i nästkommande avsnitt - kontoren på Orango.

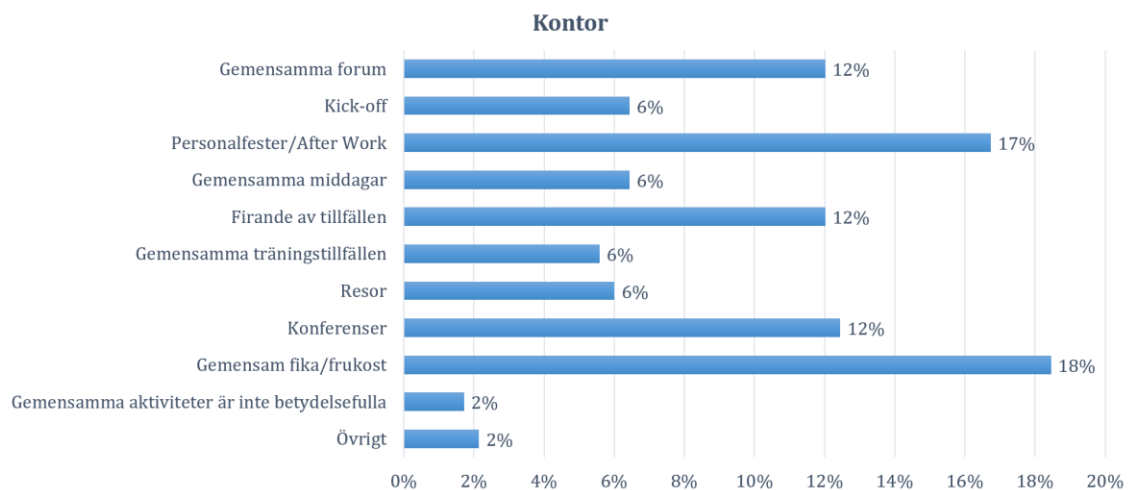
5.2 Kontor

Vad gäller kontorsbeskattningen av lagkänslan följde ett mer oenhetligt besvarande. Spridningsfrekvensen i ställningstagandena var här desto högre än i affärsområdesskiktet, vilket främst kommer till uttryck i nöjdheten med lagkänslan (Figur 5.3). Å andra sidan anses lagkänsla enligt drygt hälften av respondenterna vara viktig i mycket stor utsträckning och att samarbete är en betydande aspekt i sammanhanget. Utifrån en större andel respondenter visades därutöver kunskapsutbyte som givande för lagkänslan i mycket stor utsträckning.



Figur 5.3. Resultat från fyra attitydpåståenden vad gäller lagkänsla inom kontoren. ($N = 63$).

Givande i hänseendet anses även gemensam fika eller frukost vara vid tal om betydelsefulla aktiviteter för lagkänslan (Figur 5.4). Andra gemensamma aktiviteter som är högt skattade i sammanhanget är, likväl som inom affärsområdena, personalfester och After Works. Detta tätt följt av gemensamma forum, såsom exempelvis Yammer, och firande av mer eller mindre speciella tillfällen. Noterbart är dock fåtalet respondenters åsikt om att gemensamma aktiviteter inte är betydelsefulla för lagkänslan inom detta skikt, vilken trots den mindre andelen utgör en större del i jämförelse med affärsområdena. Alternativ som inföll under kategorin "Övrigt" betonade samarbete, öppen- och hjälpsamhet samt ett gemensamt arbete. Även avstämningsmöten samt ledningens målsättningar och inspiration framfördes som betydelsefullt för lagkänslan inom kontoren.



Figur 5.4. Aktiviteter som anses vara mest betydelsefulla för lagkänslan inom kontoren. (N = 233) Flervalsfråga.

I respondenternas motiveringar till varför valda alternativ anses värdefulla för lagkänslan inom kontoren betonades av många möjligheten till gemensamma informella mötesstillfällen, såväl inom som utom kontoret. Affärsområdesöverskridande aktiviteter inom kontoret i fråga anses vara relationsbyggande och viktiga källor för informationsspridning respektive erfarenhets- och kunskapsutbyte. Genom detta kan affärsområdena dela arbetssätt och rutiner och öka förståelsen för varandras arbete, som i sin tur kan underlätta och effektivisera arbetet. På så vis anses samarbete främjas. Gemensamma interaktionstillfällen, såsom frukost/fika, träningstillfällen och personalfester, uppgavs ge möjlighet att lära känna kollegorna på kontoret samtidigt som arbetet kan diskuteras mer avslappat. Att vid olika tillfällen fira och berömma varandra anses även vara viktigt för lagkänslan. Gemensamma kommunikationskanaler motiverades som bidragande till ett helhetsperspektiv och insyn i kollegors arbete och att man genom dessa kan nå ut till dem som befinner sig på ett geografiskt eller rollmässigt avstånd. I hänseendet poängterade emellertid vissa respondenter att lagkänslan inom kontoren är viktig, men att arbetsupplägg och förutsättningar verkar problematiserande för upprätthållandet. Likaså framfördes att lagkänslan är viktigare inom affärsområdena och att det är där aktiviteterna är mest betydelsefulla i förhållande till kontoren, dock poängterades att dessa är ett steg mot "One Orango". Sammantaget anses emellertid gemensamma aktiviteter ligga till grund för relationsskapande och en samhörighetskänsla mellan affärsområdena inom respektive kontor.

Vad som efterfrågas gällande lagkänsla inom kontoren gick i enlighet med motiveringarna till vad som anses betydelsefullt för densamma. Mer affärsområdesöverskridande utbyten inom kontoren önskas i form av samarbete, hjälpsamhet och delande av erfarenheter och kunskaper. I detta efterfrågas även förbättring av dokumentation av arbetet och dess tillvägagångssätt, vilket underlättar arbetet inom respektive kontor. Att ställa upp för varandra uppgavs likaså som betydande, för att kunna vara ett Orango gentemot kund. Därigenom efterfrågas bättre förutsättningar för gemensamma aktiviteter inom kontoren så att kontoret upplevs som en gemensam arena där alla kan mötas och känna sig inkluderade, förslagsvis genom ett förbättrat välkomnande på kontoren. Likaså önskar vissa respondenter mer liknande rutiner och en gemensam målbild inom kontoret.

Även gemensamma utbildningar och mer informella tillfällen där tid avsätts för att kommunicera med kollegor önskas. Å andra sidan upplever ett fåtal respondenter att de är nöjda med lagkänslan och att ytterligare åtgärder inte är nödvändiga. För att sammansvetsa respektive kontor efterfrågas dock överlag aktiviteter som öppnar upp för gemenskap och reducerar gränserna mellan affärsområdena och att det ska ges utrymme för detta tidsmässigt.

5.2.1 Åtgärder

5.2.1.1 Organisationskulturförändring

I jämförelse med påvisat resultat inom affärsområdena är respondenterna mindre nöjda med lagkänslan inom kontorsskiktet. Å andra sidan har nöjdheten inom detta skikt påvisats vara högre i förhållande till organisationen. Detta till trots anses lagkänsla utgöra en mindre betydelsefull aspekt inom kontoren jämfört med resterande två skikt, och det samma gäller för samarbete och kunskapsutbyte. Att notera i hänseendet är resultatets påvisande att lagkänslan ändock är av betydelse inom kontorsskiktet, även om dess betydelse förhållandevis är lägre. Den lägre graderingen av betydelsen av lagkänsla, samarbete och kunskapsutbyte kan tänkas indikera på en lägre motivation och förändringsbenägenhet samt ökat motstånd till förändring i skiktet, i enlighet med Lewins trestegsmodell (1951). Likväl kunde en oenighet i respondenternas besvarande utläsas i detta skikt och således en högre spridningsfrekvens, vilket även kan tänkas visa på att medarbetarna inte befinner sig på samma våglängd motivationsmässigt och att implementeringen av dessa åtgärdsförslag därmed kan tänkas försvåras. Upplevd oenighet stärks ytterligare av det faktum att en del medarbetare uppgav sig vara nöjda med lagkänslan och att vidare aktiviteter inte efterfrågas. Att betydelsen av lagkänsla graderades lägre inom kontoren sammanfaller med en motivering till vad som anses betydelsefullt för lagkänslan, vilken belyste att lagkänslan är viktigare inom affärsområdena än detta skikt. I sammanhanget poängterades emellertid vikten att förändringen ska genomgå samtliga skikt för att verka mot en enhetlighet - "One Orango". Visad medvetenhet om implementeringens innebörd kan tänkas indikera på en befintlig motivation att genomgå förändring i aktuellt skikt, trots dess påvisade mindre betydelse. Vidare kan detta stärka vår tanke med studien, där samtliga skikt måste sträva efter förbättrad lagkänsla för att genomgående fungera likt en enhetlig organisation.

Att implementera de förbättringsåtgärder som kommer att presenteras i detta skikt kan, likt för affärsområdena, innebära ett förstärkande av eventuella subkulturer. Åtgärderna i föregående avsnitt kan således verka stärkande för diverse subkulturer inom affärsområdena. På samma vis kan åtgärderna i detta avsnitt förstärka subkulturerna inom de fyra olika kontoren i och med åtgärdsramarnas kontextuella anpassningsmöjlighet samtidigt som en samverkan subkulturerna emellan bör föreligga (Schein, 2010). Vikten av samverkan kan hänföras en motivering som betonade att kontoret ska upplevas som en gemensam arena och mötesplats där samtliga känner sig inkluderade och att detta kan ske genom skapande av bättre förutsättningar för gemensamma aktiviteter. Att förbättra välkommandet på arbetsplatsen poängterades häri och ytterligare en motivering efterfrågade aktiviteter som gynnar gemenskap och därigenom reducerar affärsområdesgränserna inom kontoren. Gemensamma aktiviteter på kontoren kan därmed bidra till en gemenskap som främjar samverkan inom och utom affärsområdenas subkulturer. Underliggande i detta är återigen en inkluderande organisationskultur vari lagkänsla inbegrips.

5.2.1.2 Socialiseringstillfällena och kunskapsutbyte

Gemenskap kan således sammanföras gemensamma aktiviteter, varav gemenskapen anses betydelsefull inom såväl affärsområdes- som kontorsskiktet. I de högst rankade aktiviteterna inom kontorsskiktet, frukost/fika och After Work/personalfester, kan även en gemenskap och lagkänsla tänkas etableras. Gemensamt för aktiviteterna är att de kan stärka vänskapsrelationer (Tse & Dasborough, 2008) eftersom gemensamma aktiviteter och tillställningar främjar affärsområdesöverskridande interaktioner på kontoren i och med gemensamma sammanslutningar. Interagerande affärsområdena emellan utgjorde en önskan från respondenternas sida och kan sålunda tänkas sammanfalla med förespråkade aktiviteter i form av exempelvis fika och frukost respektive After Works, då dessa öppnar upp för gemensamma socialiseringstillfällena. En motivering i hänseendet belyste affärsområdesutbyten inom kontoren som möjliggörande för samarbete, hjälpsamhet respektive kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Dessa sociala interaktioner kan senare utgöra grundvalar för fortsatt kunskapsutveckling (Alvesson, 2004). Ett möjligt sätt att tillgodose detta på kan förslagsvis vara genom gemensamma utbildningar och informella tillfällena som öppnar upp för kommunikationsmöjligheter kollegor emellan. Detta i enlighet med respondenternas önskemål för förhöjd lagkänsla. Sålunda kan sägas att gemensamma aktiviteter av såväl formell som informell karaktär tillsammans med sociala tillställningar förenar relationsskapande och kunskapsutbyte med lagkänsla.

Likt vad som framfördes som betydelsefullt för lagkänsla inom affärsområdena poängterades även inom detta skikt möjligheten till informella mötestillfällena såväl inom som utom arbetsplatsen. Likaså efterfrågas att affärsområdena inom kontoren i större utsträckning ska dela rutiner och att en gemensam målbild ska föreligga. Ett tillvägagångssätt för detta kan vara förbättrad dokumentering av arbetssätt, som framfördes som en efterfrågan, såväl som önskan om användande av gemensamma kommunikationskanaler som underlättar för insynen i kollegors arbete. För närvarande används gemensamma forum såsom Yammer, vilka anses utgöra en betydelsefull beståndsdel vad gäller lagkänslan inom kontorsskiktet och påvisar således vikten av dokumentering. Konsulter erhåller ny kunskap under sina projektcyklar, vilken bör bli tillgänglig för andra medarbetare i organisationen då medarbetares kunskap utgör en väsentlig resurs för verksamheten. Dokumentation av kunskap kan fungera likt ett underlättande instrument i kunskapsutbytet mellan medarbetare inom olika projekt (Navidi et al., 2017) och affärsområden. I detta är en stödjande organisationskultur av väsentlighet för att kunna möjliggöra kunskapsutbyte från heterogena källor (Navidi et al., 2017). Komplexiteten i projektbaserade organisationer och dess kunskapsutbyte kan tänkas grundas i medarbetares varierande kompetens samt olika grupperingar och subkulturer inom organisationen. Detta stärker vår studies utgångspunkt om att en organisationskulturförändring behöver aktualiseras för att lagkänslan ska kunna stärkas och kunskapsutbytet underlättas genomgående den aktuella organisationen. Delgivande av kunskap och bidragande till andras kompetens är således av vikt för vidare kunskapsprocess liksom, för respondenterna, betydelsefullt för lagkänslan.

5.2.1.3 Åtgärdsförslag

Då de aktiviteter som anses mest betydelsefulla för lagkänslan och medarbetarnas motiveringar tillika efterfrågningar i hög grad var överensstämmande med dem som framfördes i affärsområdesskiktet, kommer föreslagna förbättringsåtgärder vara av liknande karaktär. En notering i hänseendet var att samarbete inte genomsyrade medarbetarnas motiveringar och efterfrågningar gällande lagkänslan inom kontoren, vilket utgjorde en

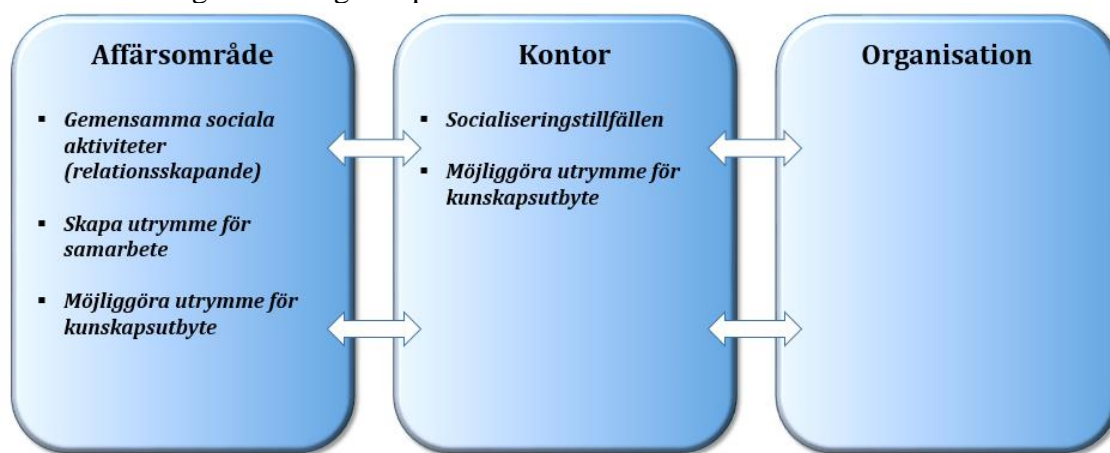
väsentlig aspekt inom affärsområdena. Detta överensstämmer med påvisat resultat där samarbete graderades mindre betydelsefullt för lagkänslan i jämförelse med kunskapsutbyte, vilket även återspeglades i motiveringarna. Istället betonades gemenskap och affärsområdesöverskridande interaktioner inom kontoren, vilka kommer ligga till grund för nedan presenterade åtgärdsramar.

Utgångspunkterna för nedanstående förslag baseras på samma förutsättningar som för affärsområdena och utgör således förslag på aktiviteter som kan inbegripas i kursiverade åtgärdsramar. Därmed betonas återigen vikten av att anpassa dessa åtgärdsramar till vad som anses lämpligast på specifikt kontor och att subjektiviteten måste tas i beaktning. Likt tidigare är det ena förslaget inte uteslutande det andra, utan fungerar snarare som kompletterande och förutsättande varandra. Vidare kan tänkas att samarbete verkar i denna komplementära funktion, precis som i affärsområdena, men då samma vikt inte lagts vid aspekten utgör det inte en enskild åtgärdsram.

Socialiseringsstillfällena: Fika, frukost, After Works, personalfester, firande av speciella tillfällen.

Möjliggöra utrymme för kunskapsutbyte: Affärsområdesöverskridande interaktioner inom kontoren, Yammer och dokumentation, formella utbildningstillfällen i form av konferenser.

Modell 5.3. Åtgärdsförslag i respektive skikt.



Trots det spridda resultatet, en lägre gradering av lagkänslans betydelse inom kontoren i jämförelse med resterande två skikt samt ett potentiellt högre motstånd till föreslagna åtgärder, finns ändå förutsättningar som talar för en god implementering. Att medarbetarna befinner sig på samma fysiska plats utgör en sådan, då de på så vis har en gemensam arena där aktiviteterna kan aktualiseras. Detta underlättar införandet av åtgärderna på kontoren i jämförelse med affärsområdena och organisationen i sin helhet där medarbetarna befinner sig på olika geografiska platser. Emellertid förutsätter denna geografiska sammanstrålning för kontoren att medarbetarna befinner sig i aktuell kontext. Detta då arbetets karaktär präglas av uppdrag och projekt hos kunder av olika slag samt flexibilitet där möjligheter ges att arbeta utom arbetsplatsen. En motivering av respondenterna betonade denna aspekt och att arbetets upplägg och förutsättningar för-

svårar införandet av aktiviteter som syftar till att förstärka lagkänslan inom kontoren. Beaktning bör således tas till att föreslagna förbättringsåtgärder införlivas med god framförhållning och i synnerhet när majoriteten av medarbetarna befinner sig på kontoret, så att effekterna av åtgärdsramarna kan förverkligas. Ytterligare en motivering belyste vikten att ge innehållet i åtgärdsramarna tidsmässigt utrymme, vars betydelse redogjorts för vid åtgärdsramarna för affärsområdena. Tas detta i beaktning kan åtgärdsförslagen öppna upp för affärsområdesöverskridande socialiseringstillfällen inom respektive kontor och därigenom kan tänkas att lärmöjligheterna utvidgas, vilket även kan bredda medarbetarnas kunskapsbas. Liksom inom affärsområdena kräver efterfrågade aktiviteter vare sig stor tidsåtgång eller ekonomiska resurser, vilket utgör ytterligare underlättande förutsättningar för implementering. Precis som somliga respondenter menade på är det av vikt att lagkänslan förhöjs på samtliga skikt i organisationen och på så vis kan ytterligare lärandeffekter vinnas.

5.2.2 Lärandeffekter

5.2.2.1 Informellt lärande

Att gemensamma aktiviteter är betydelsefulla inom kontorsskiktet har redogjorts för och är underliggande i ovan föreslagna åtgärdsramar. Dessa gemensamma aktiviteter motiveras av respondenterna bidra till ett mer sammansvetsat kontor innehållande gemenskap samtidigt som affärsområdesgränser kan reduceras, vilket anses vara givande för lagkänslan inom kontoren. På så vis kan även en gemensam arena skapas där samtliga kan känna sig välkomna, oavsett affärsområdestillhörighet, och därigenom kan ett mer enhetligt kontor främjas. För att åstadkomma effekter i form av lärande i denna gemensamma kontext är det av vikt att hänsyn tas till verksamheten som måste sörja för att erbjuda medarbetarna lärmöjligheter (Ohlsson, Granberg & Döös, 2011). Lärande kan tänkas utvecklas genom kunskapsutbyte där medarbetare kan erbjuda andra medarbetare nya möjligheter till detsamma. Detta informella lärande anses för respondenterna vara betydelsefullt för lagkänslan och kan åstadkommas genom gemensamma aktiviteter, då dessa anses ge möjlighet att diskutera arbetet på ett mer informellt sätt samt lära känna andra kollegor. Dessa diskussioner och interaktioner är en beståndsdel i det informella lärandet (Schürmann & Beausaert, 2016) och likaså är sociala aktiviteter (Levasseur, 2017). I dessa aktiviteter kan föreslagna socialiseringstillfällen i form av exempelvis gemensam fika och frukost eller After Works och firande av speciella tillfällen komma till uttryck, vilka anses mest betydelsefulla för lagkänsla inom kontoren. Genom dessa tillfällen, där affärsområdesöverskridande interaktioner möjliggörs, kan således en förstärkt lagkänsla innebära vinster i informellt lärande. Detta kan vidare tänkas innebära en kunskapsanskaffning som sträcker sig över medarbetarnas egna affärsområde. Efterfrågat gällande förhöjd lagkänsla anses även konferenser vara, som i sin mer formella karaktär kan verka motiverande för fortsatt involvering i informellt lärande (Schürmann & Beausaert, 2016). Nyvunna relationer och kunskap kan således öppna upp för ytterligare socialiseringstillfällen och informellt lärande utom affärsområdena, samtidigt som lagkänslan inom kontoret kan tänkas stärkas. Till skillnad från lagkänslan och informellt lärande inom affärsområdena kan lärandet såväl som gemenskapen i arbetet i aktuellt skikt utvidgas och breddas. Socialiseringstillfällen kan därmed till stor del tänkas präglas av erfarenhets- och kunskapsutbyte, vilket även genomsyrade medarbetarnas efterfrågningar och motiveringar gällande förhöjd lagkänsla och kan aktualiseras genom affärsområdesöverskridande aktiviteter.

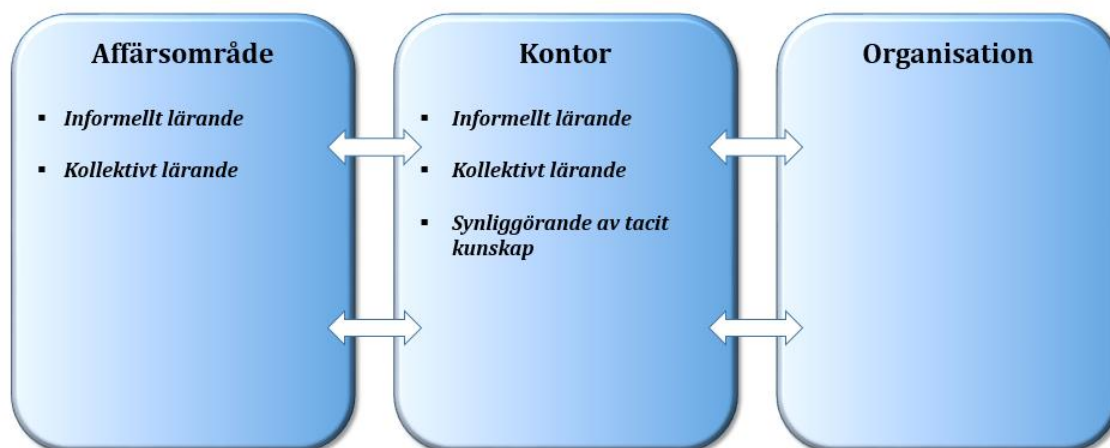
5.2.2.2 Kollektivt lärande

Affärsområdesöverskridande aktiviteter och socialiseringstillfällen kan vidare leda till att kunskapsbasen i en organisation breddas ytterligare på grund av den kommunikation och interaktion som dessa öppnar upp för utom teamens gränser (Döös & Wilhelmsson, 2005). Betydelsen av föreslagna förbättringsåtgärder i detta skikt stärks därmed och belyser än en gång kunskapsutbytet och relationernas betydelse för lagkänslan, samtidigt som de underlättar för kollektivt lärande inom kontoren. De relationer som kan tänkas utvecklas och förbättras genom införande av gemensamma aktiviteter kan även bidra till att medarbetarna i högre grad ställer upp för varandra, vilket framfördes som en efterfrågan i avseendet, så att medarbetarna tillsammans kan framstå som ett Orango gentemot kunderna. Därigenom kan sålunda samarbete, kunskapsutbyte samt enhetligheten inom respektive kontor och även inom organisationen tänkas främjas. Kunskapsutbytet som inbegrips i åtgärdsramarna kan vidare möjliggöra att erfarenheter delas inom kontoret och att en gemensam målbild utvecklas och delas av medarbetarna, så att samma budskap når ut externt. Användandet av gemensamma kommunikationskanaler, såsom Yammer, motiverades därutöver som ett tillvägagångssätt åsyftat att erhålla ett helhetsperspektiv, få en inblick i andras arbete samt kunna vända sig till dem som befinner sig på ett såväl geografiskt som rollmässigt avstånd. Detta kan härledas till tidigare argumentationer om arbetets organisering och karaktär och dess eventuella problematik i förhållande till implementeringen av åtgärdsförslagen och att diverse kommunikationsforum då kan verka underlättande. Den kommunikation och interaktion som de gemensamma aktiviteterna inom kontoren ger upphov till kan senare tänkas leda till en gemensam förståelse för arbetet och ett förtydligande av organisationens mål, vilket utgör en grundförutsättning för att kollektiv handlingsrationalitet och kollektivt lärande ska utvecklas (Granberg & Bjerlöv, 2011). Detta är tillika överensstämmande med vad som i motiveringarna framfördes av respondenterna om önskan att kunna ta del av andra medarbetares arbete och kompetens och därav lära av varandra. På så vis kan även en gemensam förståelse för verksamheten skapas och därmed verka stärkande för lagkänslan.

5.2.2.3 Synliggörande av tacit kunskap

Genom att kommunicera och interagera utom affärsområdesgränserna inom respektive kontor kan sålunda erfarenheter och kunskaper delas. Därigenom reduceras risken att viktig kunskap förblir dold och bunden till enskilda medarbetare och att lärandet därav begränsas (Ohlsson, 2016). Tacit kunskap bör således göras explicit så att medarbetares kunskap kan bli tillgänglig för andra (Werr & Stjernberg, 2003). Presenterade åtgärdsförslag möjliggör att viktiga kunskaper görs explicita och kan delas i organisationen genom att de öppnar upp för kommunikation och interaktion i nya kontexter på grund av affärsområdesöverskridande sammanslutningar. På så vis kan såväl informellt som kollektivt lärande komma till stånd, varav det senare kan utveckla lärandeffekter på ett organisatoriskt plan. Genom delgivande av kunskap kan best practice då delas, vilket kan tänkas effektivisera organisationen samtidigt som lagkänslan höjs och relationerna växer starkare. Vi önskar därigenom återigen belysa betydelsen av att lagkänslan stärks inom samtliga skikt i organisationen, så att maximala effekter kan uppnås i ledet mot "One Orango".

Modell 5.4. Lärandeeffekter i respektive skikt.

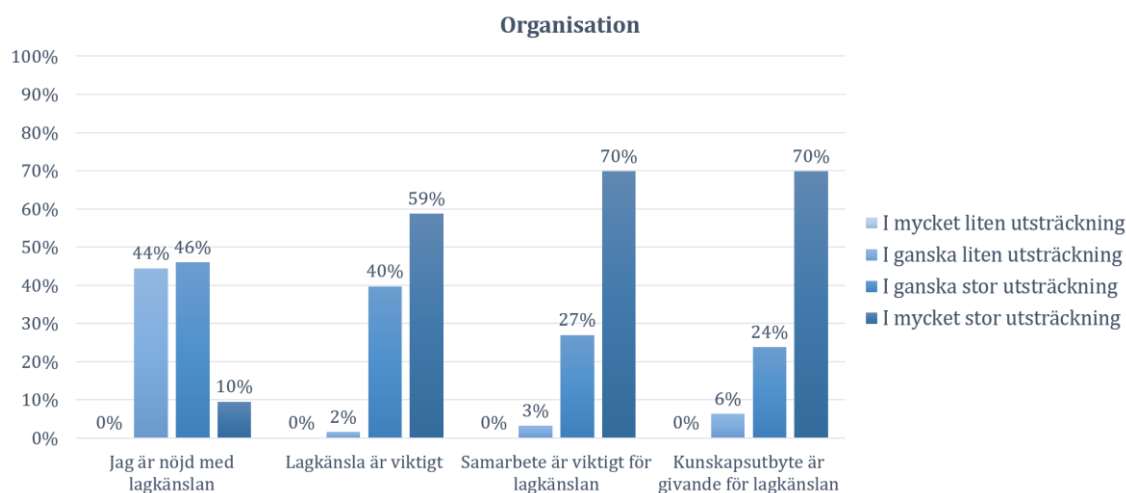


5.2.2.4 Sammanfattning kontor

För att sammanfatta vad som inom skiktet nämnts kan sägas att medarbetarna häri är mindre nöjda med lagkänslan, i jämförelse med affärsområdena, men å andra sidan är nöjdheten högre i förhållande till organisationsskiktet. Lagkänsla anses emellertid minst betydelsefullt inom kontoren och samarbete respektive kunskapsutbyte likaså. Därav kan en lägre motivation och förändringsbenägenhet i relation till föreslagna förbättringsåtgärder tänkas förekomma. Respondenternas motiveringar betonade i synnerhet kunskapsutbyte vid fråga om dess betydelse för lagkänsla inom kontoren och till skillnad från affärsområdena lades mindre fokus på samarbete i avseendet. Vidare har efterfrågade aktiviteter som anses betydelsefulla för lagkänslan inom skiktet sammansvetsats till åtgärdsramar innefattande socialiseringstillfällen och utrymme för kunskapsutbyte, vilka bör anpassas till respektive kontors kontextuella faktorer. Ett bra genomförande kan innebära lärandeeffekter i form av kollektivt och informellt lärande, samtidigt som tacit kunskap kan göras explicit. På så vis kan förstärkt lagkänsla inom detta skikt leda till en breddad kunskapsbas på respektive kontor och reducera risken för att kunskap och kompetens är bunden till enskilda individer eller affärsområden. I sin tur kan detta verka förutsättande för vidare lärande i hela organisationen, vilket leder oss in på det organisatoriska skiktet. För att nå en organisatorisk enhetlighet måste blickar föras till ett vidare perspektiv och förena de olika skikten.

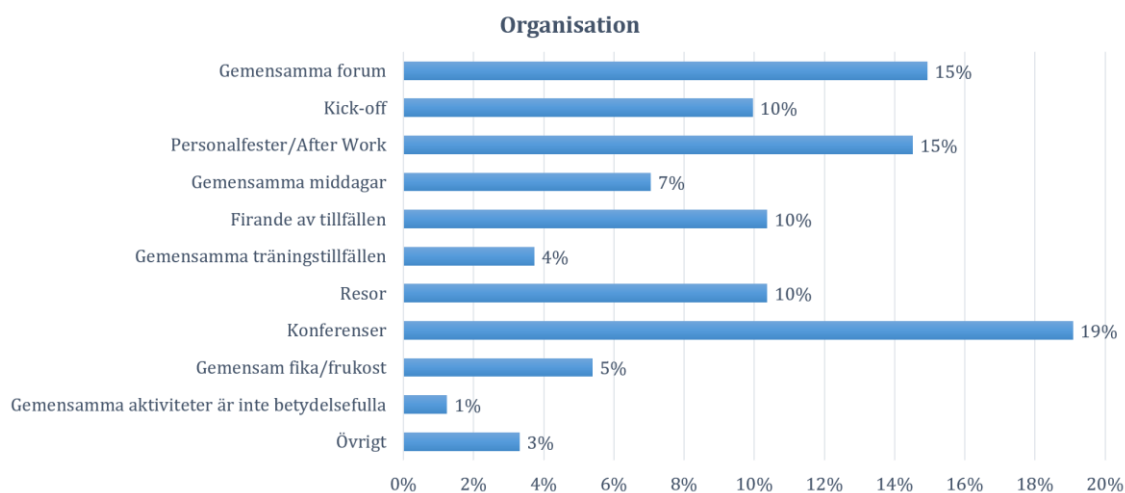
5.3 Organisation

I detta skikt visade det genomsnittliga värdet att respondenterna är minst nöjda med lagkänslan sett till hela organisationen (Tabell 5.1). Svarsfördelningen var emellertid inte lika spridd gällande nöjdheten som i kontorsskiktet (Figur 5.5). I jämförelse med lagkänslan på kontoren uppgavs lagkänsla i hela organisationen vara av större betydelse. Likaså anses samarbete och kunskapsutbyte vara mer betydelsefullt för lagkänslan inom hela organisationen än inom kontoren. Mer än två tredjedelar av respondenterna graderade detta som viktigt i mycket stor utsträckning.



Figur 5.5. Resultat från fyra attitydpåståenden vad gäller lagkänsla inom Orango. (N = 63).

Den mest betydelsefulla aktiviteten för lagkänslan inom Orango skattades vara konferens (Figur 5.6). Därutöver anses gemensamma forum (Yammer och Orango News) samt personalfester och After Works vara givande. Svaren under kategorin “Övriga” var till viss del liknande de inom kontoren, nämligen betoningen på samarbete och hjälpsamhet kollegor emellan. Resterande alternativ innefattade affärsområdes- och kontorsöverskridande kunskapsutbyte samt gemensamt arbete inom hela organisationen. Även gemensamma utbildningstillfällen och luncher samt likriktning i arbetsätt framhövdes som betydelsefulla för lagkänslan inom denna övriga kategori.



Figur 5.6. Aktiviteter som anses vara mest betydelsefulla för lagkänslan inom Orango. (N = 241) Flervalsfråga.

Likväl som inom affärsområdena och kontoren anses, enligt respondenternas motiveringar på frågeformulärets öppna frågor, gemensamma aktiviteter även på ett organisatoriskt skikt stärka lagkänslan. Dock häri med en betoning på aktiviteter, gemenskap och relationsskapande utanför det dagliga arbetet. Emellertid anses de geografiska förutsättningarna försvåra möjligheterna till detta. Konferenser och resor anses i avseendet givande för gemenskapen och samhörigheten inom organisationen med argumentet att det underlättar att få till stånd träff- och mötespunkter. Dessa tillfällen anses betydelsefulla för informations- och kunskapsutbyte, samarbete och relationsstärkande för samtliga medarbetare oavsett kontors- respektive affärsområdestillhörighet. Ytterligare en motiverande faktor var tydligt uppsatta mål från ledningens sida som samtliga i organisationen ska och kan efterfölja. Underliggande i sammanhanget för vissa respondenter är tillika känslan av samhörighet - att med stolthet vara en del av Orango.

Andra respondenter bortser från problematiken med den geografiska spridningen och förespråkar kreativitet vid anordnandet av gemensamma kontorsöverskridande aktiviteter där samtliga inom Orango ges möjlighet att delta. Samhörighet, samarbete och samverkan aktualiseras enligt en synvinkel främst vid resor och konferenser, vilket innebär en avsaknad av lagkänsla resterande tid. Istället anses att kontinuerliga gemensamma affärsområdes- respektive kontorsöverskridande aktiviteter varit fördelaktiga för lagkänslan åsyftat upprätthållande av samhörigheten. Å andra sidan framfördes gemensamma bedrifter snarare än konferenser som betydelsefulla för lagkänslan. Konferenser anses ur en annan synvinkel som ett verktyg för ökad trivsel, men inte för lagkänslan.

Informationsspridningskanaler utgör en betydande aspekt vad gäller lagkänsla inom organisationen. Genom dessa betonades uppmärksammande, beröm och feedback som väsentligt likväl som delgivande av information till samtliga i organisationen. Vad gäller informationskanaler utgör dokumentation en efterfrågan hos en del av respondenterna som kan fungera likt ett arbetsverktyg som kan finnas till hjälp för att stötta upp andra i verksamheten. Detta kan sammanföras med en befintlig önskan om mer kunskaps- och informationsutbyte mellan respektive affärsområde och kontor. Emellertid framävdes även ett behov av en vilja från medarbetarnas sida om att faktiskt dela med sig av sin tid så att den kan bli värdefull för andra. Mer inslag av gränsöverskridande kunskapsutbyte och samarbete är således efterfrågat. Här betonades återigen vikten av konferenser och de samhörighetseffekter som sådana tillfällen bidrar till. Tillika förespråkades gemensamma utbildningstillfällen och reducering av grupperingar. I sammanhanget poängterades även vikten att medarbetarna inkluderas i arbetet med "One Orango" då det är de som utgör organisationen.

Vidare önskas av respondenterna mer kreativa inslag för ökad gemenskap. Detta kan förslagsvis inbegripa allt från videokonferenser med möjligheter till erfarenhetsutbyte, deltagande vid aktiviteter över Skype, till att publicera bilder från andra kontor för att kunna ta del av deras vardag. Sammantaget efterfrågas ett glädjerikt gemensamt målsträvande och en hjälpsamhet internt och på så vis framstå enhetligt - ett Orango gentemot kund.

5.3.1 Åtgärder

5.3.1.1 Organisationskulturförändring

Inom organisationsskiktet påvisade resultatet att medarbetarna är minst nöjda med befintlig lagkänsla i jämförelse med de två andra skikten, vilket kan indikera på att beho-

vet av förbättringsåtgärder är störst i hänseendet. Till skillnad från kontoren graderades emellertid betydelsen av lagkänsla liksom samarbete och kunskapsutbyte som mer väsentligt i detta skikt. Nöjdheten till trots kan därmed en högre motivation och förändringsbenägenhet hos medarbetarna tänkas förekomma vad gäller implementering av förbättringsåtgärder och ett reducerat motstånd till förändring likaså (French et al., 2011). Motiveringar i resultatet tyder även på att en enhetlig lagkänsla är av betydelse och att samtliga skikt måste inkluderas. Detta sammanfaller med vad som redogjorts för i tidigare två skikt, där presenterade åtgärdsramar kan tänkas stärka subkulturerna på grund av den kontextuella anpassning som förespråkas och att dessa nu måste samverka för att organisationen ska kunna verka effektivt. För att organisationskulturen, och därmed lagkänslan i detta skikt, ska genomsyra hela organisationen krävs således att gemensamma antaganden och rutiner föreligger och delas av samtliga medarbetare och subkulturer i respektive skikt (Schein, 2010). Rutiner och gemensamma antaganden kan tänkas samverka med organisatoriska förutsättningar präglade medarbetarna då dessa utgör grundvalar i det dagliga arbetet. Då förutsättningarna på Orango skiljer sig beroende på kontorstillhörighet, där somliga har sju timmars arbetsdag under sommarmånaderna och andra daglig frukost, kan det tänkas vara av vikt att reducera dessa för att skapa gemensamma antaganden och rutiner så att de huvudsakligen verkar överensstämmande. Därigenom kan lagkänslan som en del av organisationskulturen stärkas.

Då förändringsprocessen i detta skikt snarare berör en övergripande kulturförändring, åsyftat att förbättra lagkänslan och verka mer enhetligt som organisation, än fokuseras på subkulturerna i organisationen innebär detta en mer komplex implementering av åtgärdsförslagen. Varje steg i Lewins förändringsmodell (1951) kan därmed tänkas försvåras i detta skikt och stegen behöver således bearbetas genomgående för att samtliga medarbetare ska följa med i förändringsprocessen. Respondenterna motiverade i avseendet vikten av inkludering av medarbetarna i "One Orango" eftersom det är de som omfattas av förändringsprocessen i ledet mot en enhetlighet, vilket kan hänföras till *unfreezing*-stadiet vars betoning ligger på inkludering och motivering av medarbetarna (French et al., 2011). En fördel i hänseendet är emellertid det faktum att åtgärdsförslagen framtagits utifrån berörda medarbetares attityder respektive efterfrågningar och att inställningarna möjligen då kan vara mer positiva till förändring. I kombination med att lagkänslan graderades som viktig i organisationen samverkar detta underlättande vid en implementering.

5.3.1.2 Gemenskap och samhörighet

För att höja lagkänslan i detta skikt betonades främst aktiviteter i form av konferenser som betydelsefulla för lagkänslan. I likhet med de två andra skikten anses gemensamma aktiviteter bidra till en förstärkt lagkänsla, men på ett organisatoriskt skikt framfördes i vissa motiveringar vikten att förlägga dessa utanför det dagliga arbetet. Det anses således vara betydelsefullt att skapa relationer och en gemenskap vid sidan av det faktiska arbetet. Förutom konferenser anses resor verka på likalydande vis och att dessa främjar samhörighet, samarbete och samverkan såväl affärsområdes- som kontorsöverskridande, men att lagkänsla avsaknas resterande tid. Problematiskt i hänseendet anses organisationens geografiska spridning vara, där somliga anser denna försvåra upprätthållande av lagkänslan och andra att kreativitet kan hämma spridningsproblematiken och öka gemenskapen. Då organisationen är landspridd och möjliggör arbete utanför den fysiska arbetsplatsen kan medarbetarna delvis sägas arbeta i en virtuell kontext präglad av fåtal fysiska träffar, vilket innebär att andra kommunikationsinstrument sålunda är av vä-

sentlighet i det dagliga arbetet. Det är av vikt att möjliggöra kommunikationsutrymme innehållande interaktioner och sociala samspel för att ta tillvara på det sociala kapitalet i dessa virtuella kontexter (Pauleen & Murphy, 2006). Socialkapital kan därefter verka som ett verktyg i ledet mot relationsskapande. I detta led kan ett par strategier vara lämpliga, vilka är bestående av konferenser och kommunikationskanaler i syfte att öka medvetenheten om medarbetares befintliga kompetens. Vidare kan uppmuntrande av avdelnings- och projektöverskridande samarbete utgöra en strategi med avsikt att stärka det sociala kapitalet (Pauleen & Murphy, 2006). Strategiernas innehåll överensstämmer därmed med framförda motiveringar, vilka betonade detsamma. Utvecklandet av det sociala kapitalet, i form av individers samspel, kan således även tänkas främjas genom konferenser och resor där samtliga affärsområden och kontor ges möjlighet att delta. Vid dessa aktiviteter, innefattande berikande av det sociala kapitalet, kan gemenskap, relationskapande, samhörighet och samarbete tänkas vinnas, likt vad som utifrån ett medarbetarperspektiv efterfrågas i ledet mot stärkande av lagkänslan i ett organisatoriskt skikt.

5.3.1.3 Kunskapsutbyte

Vad gäller problematiken den geografiska spridningen kan medföra kan gemensamma forum i avseendet tänkas verka underlättande, vilka även påvisades vara av betydelse för lagkänslan inom organisationen. Dessa motiverades öppna upp för feedback, beröm och uppmärksammande av prestation samt delgivande av information i hela organisationen. En efterfrågan berörande ökad dokumentation av arbetssätt betonades i hänseendet, där dessa informationskanaler kan verka underlättande och stödjande för kollegors arbete. För projektbaserade organisationer med större geografisk spridning är av vikt att sprida kunskap genomgående organisationen. Arbetet måste därför organiseras, struktureras och rutiner införas för att säkerställa att kunskapsutbyte aktualiseras (Boh, 2006). Tillika är det av betydelse att skapa övergångar för informationsspridning i dessa projektbaserade organisationer (Almeida & Soares, 2014). Dessa strukturer och rutiner kan sägas vara överensstämmande med medarbetarnas förespråkande av likriktning i arbetsätt i ledet mot förstärkt lagkänsla i organisationen och påvisar således vikten av gemensamma strategier vid kunskapsutbyte. I dessa strukturer och rutiner kan även medarbetarnas önskan om ledningens tydligt uppsatta mål tänkas finnas. Dokumentering och kommunikationskanaler kan sålunda verka som verktyg för informationsspridning och uppmärksammande av framgångar såväl affärsområdes- som kontorsöverskridande, men även grundläggande för arbetssätt och målsträvande för organisationen i sin helhet. Detta kan senare bredda den enskildes kompetensbas och underlätta vidare delgivande av kunskap eller information likväl som förstärka efterfrågade gemensamma målsträvanden och tydlighet i desamma. Det kan tänkas att delgivande av kunskap och ett gemensamt målsträvande kan bidra till en starkare känsla av organisatorisk tillhörighet där samtliga medarbetare delar med sig av sin kunskap i ledet mot måluppfyllelse. Tillhörigheten och stärkandet av varandras kunskap liksom organisationens kan även tänkas avspeglas i lagkänslan då laget, det vill säga organisationen, arbetar tillsammans för att nå ett önskvärt resultat.

5.3.1.4 Samarbete

Utöver vikten av dokumentation och informationsspridning anses likt föregående skikt gemensamma och mer eller mindre informella socialiseringstillfällen vara av betydelse för att en enhetlig lagkänsla ska förekomma i organisationen. Aktiviteter såsom After

Works och personalfester anses viktiga för lagkänslan såväl som gemensamma utbildningstillfällen. I detta skikt framfördes således efterfrågan om affärsområdes- och kontorsöverskridande interaktionsutrymmen som kan underlätta kunskapsutbyte, hjälpsamhet och samarbete i organisationen. Gemensamma bedrifter anses vara stärkande för lagkänslan snarare än mer formellt uppstyrda interaktionstillfällen. Inom detta skikt betonades likt inom affärsområdesskitet återigen vikten av samarbete och kunskapsutbyte, så att medarbetarna kan framstå enade och representera Orango gentemot omvärlden med stolthet. Att samarbete över gränserna anses viktigt inom detta skikt kan hänföras det faktum att samarbete, snarare än individuella prestationer, utgör en grundförutsättning för effektiv måluppfyllelse i en organisation (Ohlsson et al., 2011). En motivering poängterade emellertid att det krävs reducering av existerande grupperingar för att enhetlighet ska uppnås. Detta förstärker tidigare argument om att organisationens subkulturer måste samverka och en inkluderande organisationskultur föreligga för att organisationen ska vara effektiv (Schein, 2010). Många av respondenternas framförda argument och motiveringar inom samtliga skikt var överensstämmande och detta styrker likaså vår uppfattning om att lagkänslan måste stärkas inom respektive skikt för att "One Orango" ska kunna förverkligas.

5.3.1.5 Åtgärdsförslag

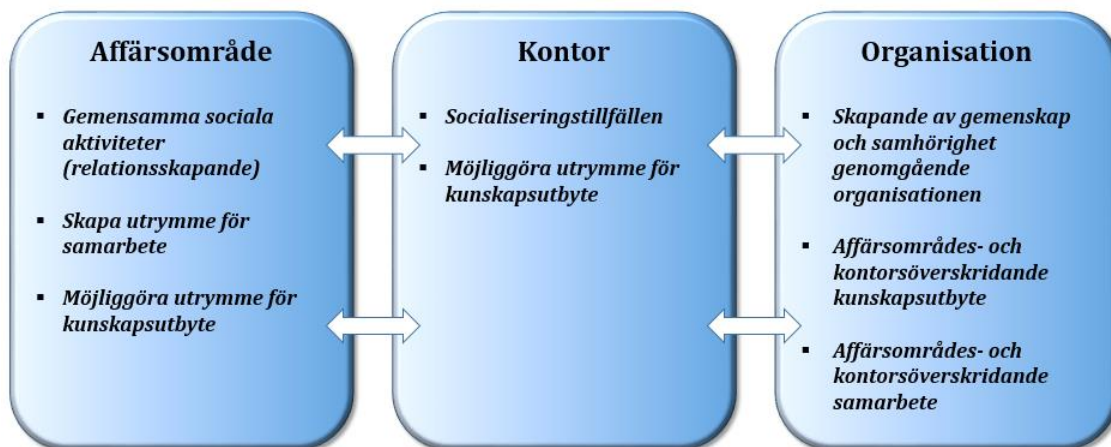
Nedan föreslagna kursiverade åtgärdsramar tar, likt tidigare skikt, utgångspunkt i framförda förespråkade aktiviteter stärkande för lagkänslan och verkar således samverkande snarare än separerade. Gemensamt för förslagen är att de bygger på sammanförande av affärsområdena respektive kontoren för att lagkänslan ska kunna stärkas i hela organisationen i ledet mot en enhetlighet.

Skapande av gemenskap och samhörighet genomgående organisationen: Konferenser, resor, personalfester, After Works.

Affärsområdes- och kontorsöverskridande kunskapsutbyte: Dokumentations-, informations- och kommunikationskanaler.

Affärsområdes- och kontorsöverskridande samarbete: Videokonferenser, fysiska konferenser, projekt utom affärsområdena.

Modell 5.5. Åtgärdsförslag i respektive skikt.



Till skillnad från kontorsskiktet där föreslagna åtgärdsramar berör samma fysiska plats, kan den geografiska spridningen i organisationen försvåra implementeringen. Då kontoren är positionerade på olika ställen i landet är den mindre tidsomfattning och kostnadseffektivitet som tidigare argumenterats för i förhållande till åtgärderna i föregående skikt inte aktuell häri. Åtgärdsramarnas syfte i detta skikt är att stärka lagkänslan genomgående hela organisationen och därigenom sammanföra medarbetarna. Eftersom aktiviteterna främst behöver förläggas under arbetstid tillkommer även personalkostnader i form av lön och förlust av faktiskt arbetsutförande, vilket kan tänkas påverka frekvensen av förekomsten av efterfrågade aktiviteter. Aktiviteterna kommer kräva ett större tidsavsättande från medarbetarnas sida och därmed kan tänkas att motivationen och viljan att medverka är av stor betydelse. Detta sammanfaller med framförd efterfrågan om en vilja hos medarbetarna att erbjuda sin tid så att den därigenom kan göras värdefull för andra. Komplexiteten i de geografiska förutsättningarna kan tänkas underlättas genom kreativitet vid sammanföring av medarbetarna, vilket överensstämmer med respondenternas motiveringar. Kreativa inslag kan således öppna upp för mer kontinuerliga interaktionstillfällen som möjligen kan vara av betydelse för upprätthållande av lagkänslan.

I tidigare skikt har kontextanpassning och subjektiviteten betonats. Det som skiljer sig föregående skikt gentemot organisationsskiktet är åtgärdsramarnas enhetliga implementering, där hänsynstagande till kontexter inte är möjligt i samma mån. Då organisationens personalstyrka är bestående av 107 medarbetare kan inte samtligas önskemål tillgodoses, snarare utgör studiens resultat en betydelsefull aspekt i hänseendet där vad som i organisationen främst efterfrågas vad gäller lagkänsla framkommer. Detta i enlighet med positivismens utgångspunkt om en objektiv sanning (Andersson, 2014). Likt vårt förhållningssätt vad gäller objektivitet och subjektivitet, om att dessa inte utgör dikotomier, kan inte heller medarbetarnas subjektivitet bortses från. För att aktiviteterna ska generera positiva effekter krävs därmed att medarbetarna motiveras att delta i ledet mot förhöjd lagkänsla, vilket kan ses förutsättande för att organisatoriska lärandeffekter ska aktualiseras.

5.3.2 Lärandeffekter

5.3.2.1 Organisatoriskt lärande

Föreslagna åtgärdsramar i syfte att stärka lagkänslan inom affärsområdes- respektive kontorsskiktet innebär häri som ett sista steg att sammanföra samtliga skikt i ledet mot en enhetlig lagkänsla genomgående organisationen. Ovan presenterade åtgärdsramar avser således att sammanväva skikten såväl som de lärandeffekter förbättringsåtgärderna kan ge upphov till. Till skillnad från affärsområdesskiktet där bland annat kollektivt lärande kan komma till stånd inom teamen, som sedermera kan breddas och utvecklas inom kontoren, är det inom organisationsskiktet snarare tal om organisatoriskt lärande. Detta kan åstadkommas vid god implementering av åtgärdsramarna och vid lärandeffekter i form av kollektivt lärande i tidigare skikt. Emellertid är det av vikt att poängtera att kollektivt lärande inte verkar förutsättande för organisatoriskt lärande (Ohlsson, 2016). För detta krävs att kommunikation och interaktion utgör ett naturligt inslag i hela organisationen så att det kollektiva lärandet kan utvecklas till organisatoriskt (Ohlsson et al., 2011), vilket åtgärdsramarna i detta skikt åsyftar möjliggöra.

För att lärande ska kunna aktualiseras i en organisation krävs att verksamheten organiseras främjande för detsamma (Ohlsson, Granberg & Döös, 2011) och att arbetssätt, ledningsformer och beslut bör anpassas efter tanken om kompetens som buren i interaktioner och relationer kollegor emellan (Ohlsson, Döös & Granberg, 2011). Kunskapsutveckling i en organisation måste därmed anpassas till dess kärnuppgift och kontext, varigenom gemensamma arbetsuppgifter på organisationsnivå kan vara betydande för framgångsrik måluppfyllelse (Döös & Wilhelmsson, 2005). Detta överensstämmer med framförd efterfrågan om att gemensamt utföra arbete och driva affärsområdes- och kontorsöverskridande projekt i organisationen för förhöjd lagkänsla inom detta skikt. På så vis kan en gemensam handlingsarena tänkas aktualiseras mellan medarbetarna och det kollektiva lärande som utvecklats inom övriga två skikt spridas vidare, delas och utvecklas till organisatoriskt lärande och därigenom effektivisera organisationen. Om gynnsamt för organisationens kärnuppgift och måluppfyllelse, kan alternativa arbetssätt vara lämpliga att införa utom affärsområdenas och kontorens gränser. I sin helhet är det därav av vikt att en medvetenhet kring hur kunskap erhålls genomsyrrar organisationen, dess upplägg och aktiviteter. Implementeringen av åtgärdsramarna kan emellertid i och med inkludering av samtliga medarbetare tänkas bli än mer komplicerad och kräva ett ökat engagemang från såväl medarbetare som ledning för att organisatoriskt lärande ska komma till stånd.

Om en god implementering föreligger och organisatoriskt lärande blir effekten, kan de positiva synergieffekter som kan uppnås i övriga två skikt genom det kollektiva lärandet bli aktuella i hela organisationen. Den organisatoriskt delade kompetensen kan då överstiga summan av medarbetarnas enskilda kompetens (Granberg & Bjerlöv, 2011). Således kan förespråkad betydelse av sammansvetsning av de tre skikten stärkas ytterligare och skapa ett större mervärde genomgående organisationen. Genom kommunikation och interaktion kan därmed gemensamma handlingsalternativ utformas i organisationen (Granberg & Bjerlöv, 2011) och leda till efterfrågad enhetlighet. Ett steg mot förverkligande kan tänkas vara skapandet av en organisatorisk gemenskap och samhörighet. Åtgärdsramarna inom detta skikt innefattar dels skapande av en samhörighet i organisationen och dels affärs- respektive kontorsöverskridande interaktioner. Således kan tänkas att gemensamma mötestillfällen kan innebära vinster vad gäller samhörighet, vilket kan stärka lagkänslan samtidigt som medarbetares kompetens kan sammansvetsas och utvecklas till organisatoriskt delad kompetens.

5.3.2.2 *Intellektuellt kapital*

Den synergi och kollektiva kompetens som gemensamma mötestillfällen kan åstadkomma kan vidare förenas med ett intellektuellt kapital. Detta kan komma till stånd om medarbetares individuella kunskaper och erfarenheter, humankapital, sammanförs med sociala samspel individer emellan, och därigenom utveckla socialt kapital innehållande kunskap som skapas vid interaktioner. Sammanföringen av dessa kapital kan vara betydelsefullt för etableringen av intellektuellt kapital och därmed även organisationens framfart (Mankin, 2009). Gemensamma aktiviteter omfattande samtliga medarbetare i organisationen, oavsett affärsområdes- eller kontorstillhörighet, innefattande kunskapsutbyte och sociala samspel kan sålunda bidra till utvecklande av såväl human- som socialkapital och etablera ett intellektuellt kapital. Detta kan liknas vid den koppling som tidigare gjorts mellan individuell kompetens som genom kommunikation och interaktion kan delas och bli gemensam för medarbetarna. Därigenom kan kollektivt lärande komma till stånd och sedan leda till organisatoriskt lärande och positiva synergieffekter.

I dessa mötestillfällen kan sålunda dels gemenskap och samhörighet skapas och dels kan tillfällena ge upphov till sociala samspel och interaktioner, vilka kan komma att prägla individers kunskap, erfarenheter och lärande. Detta sammanfört med de aktiviteter som anses mest betydelsefulla för lagkänslan i skiktet, där kunskap och gemenskap kan spridas organisationen igenom och verka stärkande för lagkänslan i ledet mot en enhetlig organisation. Mer kontinuerliga sammanstrålningar kan vidare upprätthålla etablerad organisatorisk samhörighet och lagkänsla även på daglig basis för att inte gå miste om lärandemöjligheter som vid dessa tillfällen erbjuds från andra kompetenta medarbetare.

5.3.2.3 Synliggörande av tacit kunskap

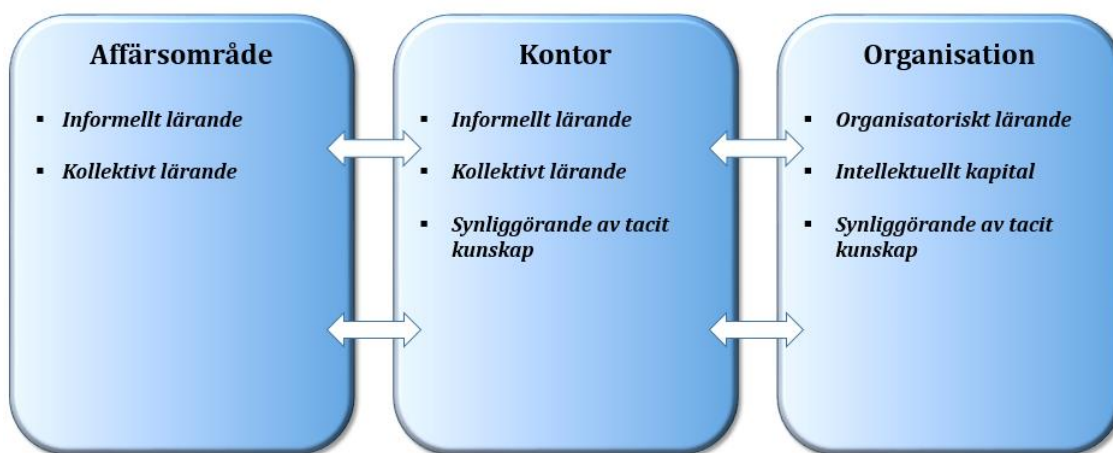
Emellertid kan lärmöjligheter även finnas tillgängliga i önskade kommunikations- och dokumentationskanaler, vilka tillika gemensamma aktiviteter anses stärkande för lagkänslan där även möjligheter till kunskapsutbyte tillhandahålls. Konsulters handlande har påvisats baseras på intuition i många fall och deras tacit kunskap synliggörs således mer sällan. Synliggörande av tacit kunskap kan främja utvecklingen av organisationens kollektiva kompetens och därmed omvandla kunskapen till att istället bli explicit och tillgänglig för andra i organisationen. Den explicita kunskapen kan därefter bidra till vidareutveckling av kunskapsprocessen och förbättra medarbetares kommunikations- och reflektionsförmåga. Genom att ta del av explicit kunskap kan därmed ny tacit kunskap vinnas. På så vis verkar dessa kunskapsformer i en symbiotisk relation och användbara på ett organisatoriskt skikt (Werr & Stjernberg, 2003). Att sprida kunskap och information genom olika forum och kommunikationskanaler kan fungera som ett annat sätt för att förstärka organisationens kollektiva kompetens. Då dessa forum samtidigt kan användas i gemenskapshänseende och som en stödfunktion till andra medarbetare kan kunskapsutbyte och underlättande av samarbete såväl som lagkänsla vinnas, och vidare bidra till en organisatorisk enhetlighet. Å andra sidan behöver inte de två kunskapsformerna verka kompletterande, utan refererar snarare till olika dimensioner. Ingen kunskap kan sägas vara fullständigt explicit då kunskap inbegriper ett personligt respektive socialt element (Alvesson, 2004). Således finns en problematik i att sträva efter totalt synliggörande av tacit kunskap då subjektiviteten enligt vår uppfattning inte helt och hållet går att bortse från. Med medvetenhet om detta förespråkas och betonas ändå de positiva effekter som kan erhållas genom att se tacit och explicit kunskap som i en symbiotisk relation och att synliggörandet därmed kan liknas vid att befinna sig på en glidande skala mellan de två kunskapsformerna.

5.3.2.4 Intern employer branding

Studien åsyftar att stärka lagkänslan inom samtliga skikt på Orango i ledet mot en enhetlighet och på så vis utveckla en gemensam organisationskultur som delas av medarbetarna och verkar i hela organisationen. Att som organisation inneha en stark kultur som präglar och delas genomgående i organisationen kan attrahera och behålla medarbetare (French et al., 2011) och i detta spelar lagkänslan därmed en betydande roll. Detta sammanfaller en motivering som betonade aktiviteternas, som inbegrips i åtgärdsförslagen, betydelse för känslan av samhörighet och att därigenom med stolthet representera Orango såväl internt som externt. Förutom bland annat de lärandeffekter, ökad gemenskap och samhörighet som åtgärdsramarna genom förstärkt lagkänsla kan leda till kan sålunda problematiken gällande rådande obalans i utbud och efterfrågan av arbetskraft i IT-branschen underlättas i strävan mot jämvikt. Vid intern employer branding är

organisationens ideologi av relevans då denna präglar organisationskulturen och därigenom medarbetarna dagligen. Vidare kan denna kommuniceras i formella likväl som informella tillställningar och kan uttryckas på olika vis i grupperingar då ideologins innebörd kan vara socialt konstruerad. Ideologin i form av vision, mål, normer och delade värderingar i organisationen som kommuniceras kan verka stärkande för intern employer branding genomgående samtliga skikt (Saleem & Iglesias, 2016). Således kan lagkänslan, vilken kan tänkas inbegripas i organisationens ideologi, sammanföra hela organisationen och stärka det interna employer branding förutsatt att tidigare redogjord samverkan subkulturerna emellan föreligger. Betydelsen av förhöjd lagkänsla och intern employer branding i en organisation, samt studiens relevans, stärks därmed ytterligare utifrån ovan nämnda aspekter.

Modell 5.6. Lärande effekter i respektive skikt.



5.3.2.5 Sammanfattning organisation

Sammanfattningsvis innebär stärkande av lagkänsla inom detta skikt ett sammanförande av affärsområdena respektive kontoren och dess subkulturer i syfte att sluta cirkeln i ledet mot en enhetlig organisation - "One Orango". För att detta ska kunna möjliggöras är en övergripande kulturförändring av betydelse. Resultatet påvisade att nöjdheten med lagkänslan är lägst i detta skikt, vilket indikerar på att behovet av förbättringsåtgärder häri är störst och att en kulturförändring behöver ske för att lagkänslan ska verka genomgående organisationen. Implementeringen och förändringsprocessen i detta skikt innebär emellertid stor komplexitet och kan i jämförelse med övriga skikt vara än mer komplicerad. Motivation och förändringsbenägenhet hos medarbetarna är således av stor betydelse i hänseendet, vilket kan tänkas föreligga då lagkänsla, samarbete och kunskapsutbyte graderades som mer betydelsefullt i detta skikt jämfört med kontorskiktet. Vikten att ha en stark lagkänsla genomgående hela organisationen i strävan mot enhetlighet belystes även i medarbetarnas motiveringar som låg till grund för föreslagna åtgärdsramar. Gemensamt för åtgärdsramarna är dess sammanförande av affärsområdena och kontoren då implementeringen av dessa är tänkta att skapa en känsla av samhörighet och gemenskap på Orango i sin helhet, samt öppna upp för affärsområdes- och kontorsöverskridande samarbete respektive kunskapsutbyte.

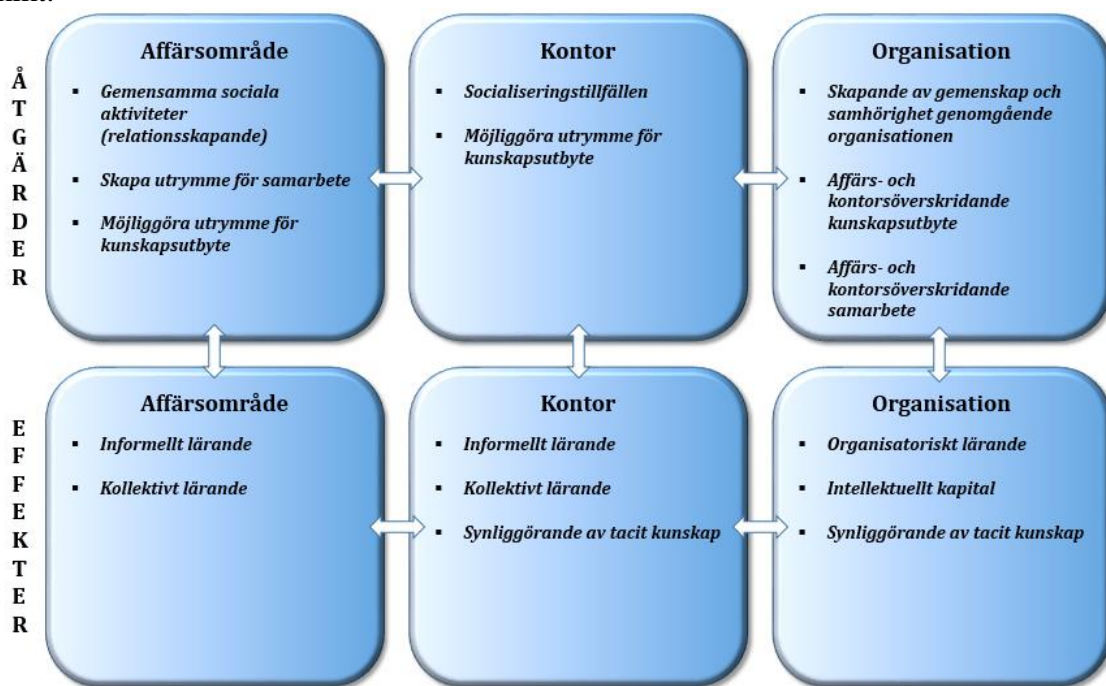
God implementering av åtgärdsramarna kan genom sammanförande av skikten, och det kollektiva lärande som åstadkommit däri, ligga till grund för organisatoriskt lärande.

Likaså kan intellektuellt kapital vinnas och synliggörandet av tacit kunskap underlättas genom implementeringen. Att som organisation inneha en stark lagkänsla genomgående hela organisationen, där subkulturerna samverkar, kan förutom lärandeeffekter även verka som ett verktyg för intern employer branding och attrahera nya och behålla befintliga medarbetare. En stark organisationskultur, och däribland lagkänsla, kan således innebära flertalet positiva effekter stärkande för såväl organisationen som den enskilda medarbetaren och bör därmed inte underskattas.

5.4 Sammanfattande resultat

Genomgående i kapitlet har lagkänslans betydelse i aktuell organisation diskuterats utifrån tre olika skikt. Det har påvisats vara av största vikt att lagkänsla existerar i skikt där medarbetare i stor utsträckning arbetar tillsammans, affärsområdesskiktet. Vidare kan tänkas att implementeringen är mest komplicerad i organisations-skiktet, men desto större motstånd till förändring kan förekomma inom kontoren. Åtgärdsramarna som utifrån medarbetarnas synpunkter föreslagits verkar kompletterande liksom samverkande inom respektive skikt, vilka ska sammanvävas i organisations-skiktet. Genom åtgärdsramarna kan lärandeeffekter aktualiseras. Sambandet åtgärdsförslagen och lärandeeffekterna emellan presenteras i nedanstående modell, inbegripande en sammanslutning av de modeller som byggts på under denna sammanfattande redogörelse av studiens resultat (Modell 5.7).

Modell 5.7. Sambandet mellan åtgärdsförslagen och lärandeeffekterna i respektive skikt.



Modellen illustrerar den samverkande och komplementära funktion förslagen och effekterna har i respektive skikt, där det ena verkar förutsättande för det som sker i nästkommande. Den påbyggnad som skett på modellerna har ämnat påvisa att såväl åtgärdsförslag som lärandeeffekter breddas i respektive skikt. De åtgärder och lärandeeffekter som inom affärsområdet kan uppnås vid god implementering av åtgärdsförslagen breddas

sålunda ytterligare i kontorsskiktet och därefter än mer i organisationsskiktet. Effekterna av förstärkt lagkänsla kan på så vis öka desto fler skikt som bearbetas och bygger på den samverkan som genomgående förespråkats skikten emellan. Som modellens dubbelriktade pilar indikerar på kan således åtgärdsförslagen och lärandeffekterna följa pilarnas riktning och aktualiseras i andra skikt. I detta inkluderas likväl intern employer branding, men då det inte utgör en lärandeffekt utan snarare en tillhörande vinst vid en stark lagkänsla infinner inte denna aspekt i modellen. Likt en cirkel som sluts verkar denna komplementära funktion sedermera förutsättande för en enhetlighet, stark lagkänsla respektive organisationskultur - "One Orango".

6. Diskussion

För att återkoppla till studiens syfte som ämnar undersöka hur lagkänsla kan förbättras i tre skikt på ett IT-konsultföretag i ledet mot organisatorisk enhetlighet kan tidigare resonemang besvara syftets tillhörande frågeställningar. Med utgångspunkt i respondenternas önskemål har förslag på förbättringsåtgärder presenterats i tre organisatoriska skikt. Dessa är huvudsakligen bestående av socialiseringstillfällen, kunskapsutbyte, samarbete och skapande av gemenskap. För att organisatorisk enlighet ska åstadkommas är det av väsentlighet att samtliga skikt samverkar. Lärande effekter som därigenom kan aktualiseras innefattar kollektivt, organisatoriskt och informellt lärande, intellektuellt kapital samt synliggörande av tacit kunskap. Vi önskar emellertid återigen betona att presenterade slutsatser baseras på de 63 medarbetare som besvarade frågeformuläret, vilket därmed inte återspeglar samtliga 107 medarbetares åsikter gällande lagkänsla. Hade fler medarbetare gett sin ståndpunkt i hänseendet hade möjligen slutsatserna sett annorlunda ut. Detta kan dock enbart spekuleras om.

Studien belyser lagkänslans betydelse i en organisation, vilken påvisats vara av vikt för medarbetares lärande och kan således utgöra en beståndsdel i det livslånga lärandet. Begreppet som även, enligt vår uppfattning, inbegrips i organisationskultur innebär att en övergripande organisationskulturförändring eventuellt kommer att behövas för att stärka lagkänslan i aktuell organisation. Trots tanken om en övergripande organisationskultur är inte eliminering av subkulturer aktuellt. Snarare är tanken att åtgärdsramarna, i och med kontextuella anpassningsmöjligheter, kan komma att stärka subkulturernas skiljaktigheter på ett samverkande vis. En övergripande organisationskultur kan tänkas möjliggöra bevarandet av subkulturernas egna väsentligheter samtidigt som kulturen i sin helhet gör det möjligt att samverka tillsammans med andra subkulturer i ledet mot en enhetlighet och stark lagkänsla. Emellertid bör varje subkultur hanteras varsamt då dessa kan tänkas bestå av betydelsefulla aspekter för organisationen att tillvarata. Fokus bör åligga skapande av arenor där åtgärdsramarna kan verka snarare än på hur detta faktiskt görs för att inte riskera att befintlig lagkänsla inom subkulturerna reduceras ytterligare. Även om skapandet av arenor utgör ett primärt fokus är det likväl av vikt att blickar förs till den process som aktualiseras efter implementeringen av åtgärdsförslagen. Detta då införandet i sig inte är tillräckligt, utan inbegriper en dynamisk och kontinuerlig process som erfordrar utvärdering och anpassning. I ett utvärderande steg är det därav betydelsefullt att följa upp vilka effekter som genererats och om implementeringen varit lyckosam. Det finns då utrymme för kompletterande åtgärder (French et al., 2011) som behöver anpassas till den kontext som i tiden finns. Då aktuell organisation studien tar avstamp i befinner sig i en expanderande fas är dessa aspekter av än större betydelse då personalstyrkan såväl som organisationen är föränderliga, vilket kräver anpassning i hög grad.

En del av denna expanderande fas inbegriper skapandet av "One Orango" som ses som ett delmål i ledet mot att rankas som topp 5 branschledande arbetsplats på Great Place to Work, och en förbättrad lagkänsla anses kunna bidra till måluppfyllelsen (Informantintervju 4/9). En förhoppning med denna studie är således att en god implementering av åtgärdsförslagen ska leda till ett högre resultat gällande "kamratskapen" vid nästkommande medarbetarundersökning i organisationen och på så vis verka som ett steg mot topp 5-rankningen. Genom förstärkt lagkänsla kan organisationen även utgöra en attraktiv arbetsgivare, såväl internt som externt, vilket tillika kan verka underlättande för upp-

nåelsen av huvudmålet. Förbättrad lagkänsla som ett delmål i ledet mot det huvudsakliga målet kan sålunda innebära vinster för såväl organisationen som enskilda medarbetare utifrån flertalet behandlade aspekter.

Sedan denna studie påbörjades har Orangos arbete gällande strävan efter delmålet, skapandet av "One Orango", fortlöpt och i detta har flertalet åtgärder vidtagits. Gemensamma förutsättningar och förmånspaket har införts för samtliga medarbetare i organisationen, oavsett kontors- och affärsområdestillhörighet. Bland annat anordnas numer gemensam frukost på respektive kontor vid ett tillfälle i veckan och förkortad arbetstid under sommarmånaderna gäller även för samtliga medarbetare i organisationen åsyftat stärkande av lagkänslan och gemenskapen. Projektet "One Orango" anses enligt organisationen därmed drivits igenom. Vidare uppmuntras affärsområdesöverskridande "learning lunches" där medarbetare ges möjlighet till kunskapsutbyte med kollegor från andra kunskapsområden. För att bredda kunskapsutbytet ytterligare kompletteras utbildningar med ett nytt utbildningskoncept där medarbetare inom samma arbetsområde ges möjlighet att dela erfarenheter och arbets sätt. Exempelvis kan de som arbetar med ekonomi i varje affärsområde sammanstråla i detta nya koncept och därigenom ta del av varandras arbets sätt, rutiner och kunskap. Medarbetarnas användande av kanalen Yammer, som främjar kommunikation och kunskapsutbyte i organisationen, har tillika ökat från 60% i maj till 93% i december. En ny modell för medarbetarutveckling har därutöver implementerats, vari organisationens årliga strategiska mål bryts ner på affärsområdes-, team- och individbasis. Detta för att öka medarbetarnas individuella utveckling samt stärka lagkänslan genom att etablera en gemensam målbild på olika plan som sammansvetsas med det strategiska. Med utgångspunkt i genomförd medarbetarundersökning på GPTW uppmärksammas två fokusområden under tvåmånadersetapper där organisationen och medarbetarna uppmanas fokusera på för tiden aktuella områden. Gemensamma aktiviteter i organisationens olika skikt genomförs även numer mer frekvent och rutiniserat, i form av exempelvis AW efter medarbetarmöten samt projektmiddagar efter lyckade projektavslut.

Stärkandet av lagkänslan på Orango och dess olika skikt är således högst aktuellt och flertalet vidtagna åtgärder är överensstämmande med föreslagna åtgärdsförslag. Dessa vidtagna åtgärder kan likväl som våra förslag generera lärandeffekter vid god implementering. Utöver en starkt lagkänsla kan förhoppningsvis dessa åtgärder ge vinster vad gäller lärande på Orango.

6.1 Vidare forskning

Emellertid finns vissa aspekter som denna studie inte kunnat eller ämnade överblicka. Genom kvantitativ metod som tillvägagångssätt framhävs inte samtliga nyanser i respondenternas åsikter och tankar. Kvantitativa undersökningar kan ibland leda in på funderingar som måste belysas än mer ingående och öppna upp för frågor kring hur organisationen verkar i praktiken (Johannessen & Tuffe, 2003). Således kan det vara intressant vid vidare forskning att följa upp frågeformuläret med intervjuer för att få en djupare inblick i lagkänslans innebörd för intervjupersonerna. Vissa aspekter kan då undersökas mer genom- och djupgående, snarare än att se lagkänsla som ett objektivet fenomen. För att kunna presentera förslag på åtgärdsramar baserat på respondenternas åsikter sammantaget var ett positivistiskt förhållningssätt lämpligt då åtgärdsramarna ämnade framhäva de generella efterfrågningarna vad gäller lagkänsla. Dock hade där-

med vidare forskning kunnat förhålla sig hermeneutiskt och sålunda utreda nyanseringar djupare.

För vidare kvantitativ forskning i området hade variabler såsom ålder, utbildning och anställningstid även kunnat undersökas samt korrelationerna sinsemellan. Då vi bearbetat empirin med en univariat analys där varje fråga och variabel analyseras var för sig (Barmark & Djurfeldt, 2015) hade samband och orsakssamband istället kunnat analyseras för att bredda beforskat forskningsfält ytterligare.

I övrigt finns ännu inte mycket forskning på området inom konsultbranschen där lagkänsla kan vara högst aktuell i och med dess karaktär av projektteam och flexibelt respektive individuellt arbete. Denna studie utgör således ett bidrag i detta forskningsglapp och öppnar upp för vidare forskningsmöjligheter.

7. Avslutande reflektion

Att stärka lagkänslan kan anses utgöra en mindre betydande aspekt och ett mindre fokus i organisationsmanhang. Utifrån denna studie har det emellertid påvisats att fenomenet inte bör underskattas då en stark lagkänsla kan innebära diverse konkurrenskraftiga fördelar för organisationen såväl som öka medarbetarens välbefinnande, arbetstillfredsställelse och kunskapsbas. Sammantaget kan sägas att lagkänsla inte enbart präglar organisationer, utan utgör möjligen snarare ett mer eller mindre abstrakt och outtalat samhällsfenomen där människor söker efter känslan av grupptillhörighet (Carr & Walton, 2014). Trots dess vidsträckta räckvidd kan inte betydelsen i organisationer bortses från, kanske framförallt i konsultbranschen där jaget möjligen går framför laget i vissa avseenden. I olika teamkonstellationer och arbetssammanhang kan det tänkas vara problematiskt att finna lagkänslan, men denna studie påvisar vikten att en sådan faktiskt etableras i organisationen och dess kultur. Än mer betydelse av att känna en känsla av grupptillhörighet kan tänkas grundas i det dynamiska och kunskapsintensiva arbetsliv präglat av flexibilitet och förändringsbenägenhet som alltmer aktualiseras i samhället. Detta är därmed inte endast ett fenomen berörande konsultbranschen och Orango, utan bör tas i beaktning för samtliga organisationer som påverkas av den trend som för närvarande föreligger i samhället.

8. Referenser

- Almeida, M.V., & Soares, A.L. (2014). Knowledge sharing in project-based organizations: Overcoming the informational limbo. *International Journal of Information Management*, 34, 770-779. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2014.07.003
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Andersson, S. (2014). *Om positivism och hermeneutik: en introduktion i vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. (3., [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Barmark, M. & Djurfeldt, G. (2015). *Statistisk verktygslåda 0: att förstå och förändra världen med siffror*. Lund: Studentlitteratur.
- Boh, W.F. (2006). Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations. *Information and Organization*, 17(2007), 27-58. doi:10.1016/j.infoandorg.2006.10.001
- Borg, E., & Söderlund, J. (2013). Moving in, moving on: liminality practices in project-based work. *Employee Relations*, 36(2), 182-197. doi:10.1108/ER-11-2012-0081
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Buvik, M.P., & Tvedt, S.D. (2017). The Influence of Project Commitment and Team Commitment on the Relationship Between Trust and Knowledge Sharing in Project Teams. *Project Management Journal*, 48(2), 5-21.
- Carr, P.B., & Walton, G.M. (2014). Cues of working together fuel intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 53(2014), 169-184. doi:10.1016/j.jesp.2014.03.015
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. (7 uppl.). Abingdon: Routledge.
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (3., [rev och uppdaterade] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Döös, M. (2011). Kompetensbärande relationer i en stadig bank. I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.) *Organisationspedagogik: en introduktion* (s. 51-73). Lund: Studentlitteratur.
- Döös, M., Wilhelmson, L., Pedagogiska institutionen, Stockholms universitet, & Samhällsvetenskapliga fakulteten. (2005). Kollektivt lärande: Om betydelsen av interaktion i handling och gemensam handlingsarena. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 10(3/4), 209-226.
- Ejlertsson, G. (2014). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. (3., [rev.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Eliasson, A. (2010). *Kvantitativ metod från början*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Eliasson, A. (2013). *Kvantitativ metod från början*. (3 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Fagerholm, F., Ikonen, M., Kettunen, P., Münch, J., Roto, V., & Abrahamsson, P. (2015). Performance Alignment Work: How software developers experience the continuous adaption of team performance in Lean and Agile environments. *Information and Software Technology*, 64(2015), 132-147. doi:[10.1016/j.infsof.2015.01.010](https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.01.010)
- French, R., Rayner, C., Rees, G., & Rumbles, S. (2011). *Organizational behaviour* (2 uppl.). New York: John Wiley & Sons.
- Granberg, O. & Bjerlöv, M. (2011). Praktikfall "Ledningsgrupperna". I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.) *Organisationspedagogik: en introduktion* (s. 75-97). Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O., Ohlsson, J., Institutionen för pedagogik och didaktik, Stockholms universitet, & Samhällsvetenskapliga fakulteten. (2005). Kollektivt lärande i team: Om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk Forskning i Sverige*, 10(3/4), 227-243.
- Granberg, O & Ohlsson, J. (2016). Det kollektiva lärandet. I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.), *Kollektivt lärande - i arbetslivet* (s.177-182). Lund: Studentlitteratur.
- Grønmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber.
- Hagevi, M. & Viscovi, D. (2016). *Enkäter: att formulera frågor och svar*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2., [rev. och utök.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. (2017). *Hur genomför man undersökningar?: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. (2:1 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Levasseur, R.E. (2017). People Skills: Building the Perfect Team - A Change Management Perspective. *Interfaces*, 47(3), 270-272. doi:[10.1287/inte.2017.0896](https://doi.org/10.1287/inte.2017.0896)
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Mankin, D. (2009). *Human resource development*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Navidi, F., Hassanzadeh, M., & Shojai, A.Z. (2017). Organizational knowledge documentation in project-based institutes: A case study at the satellite research institute. *The Electronic Library*, 35(5), 994-1012. doi:[10.1108/EL-10-2015-0196](https://doi.org/10.1108/EL-10-2015-0196)
- Ohlsson, J. (2016). Teamlärande. I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.) *Kollektivt lärande - i arbetslivet* (s. 21-40). Lund: Studentlitteratur.
- Ohlsson, J. Döös, M. & Granberg, O. (2011). Varför organisationspedagogik? I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.) *Organisationspedagogik: en introduktion* (s. 27-50). Lund: Studentlitteratur.
- Ohlsson, J., Granberg, O. & Döös, M. (2011). Vad är organisationspedagogik? I O. Granberg & J. Ohlsson (Red.) *Organisationspedagogik: en introduktion* (s. 9-26). Lund: Studentlitteratur.

- Orango. (2017). Först kommer affärerna. Sedan systemet. Hämtad 2017-10-15 från <https://www.orango.se/affarssystem/>
- Orango. (2017). Orango på pallplats i stor årlig kundnöjdhetsundersökning. Hämtad 2017-10-17 från <https://www.orango.se/aktuellt/orango-pa-pallplats-i-stor-arlig-kundnoejdhetsundersoekning/>
- Patel, R. & Davidsson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4., [uppdaterade] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Pauleen, D.J., & Murphy, P. (2006). Being “virtually” there: The role of social capital in networked consultancy. *University of Auckland Business Review*, 8(1), 61-67.
- Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N.J. (2011). Why a central network position isn't enough: the role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1277-1297. doi:10.5465.amj.2009.0007
- Rubenson, K. (1996). Livslångt lärande: Mellan utopi och ekonomi. I P.-E. Ellström, B. Gustavsson, S. Larsson (Red.), *Livslångt lärande* (s29-47). . Lund: Studentlitteratur.
- Saleem, F.Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1)1, 43-57. doi:10.1108/JPBM-11-2014-0751
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4 uppl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schürmann, E., & Beusaert, S. (2016). What are drivers for informal learning?. *European Journal of Training and Development*, 40(3), 130-154. doi:10.1108/EJTD-06-2015-0044
- Tews, M.J., Michel, J.W., & Noe, R.A. (2017). Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 46-55. doi:10.1016/j.jvb.2016.09.006
- Tse, H.H.M., & Dasborough, M.T. (2008). A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships. *Group & Organization Management*, 33, 194-215. doi:10.1177/1059601106293779
- Visscher, K. (2006). Capturing the competence of management consulting work. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), 248-260. doi:10.1108/13665620610665845
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring Management Consulting Firms as Knowledge Systems. *Organization Studies*, 24(6), 881-908. doi:10.1177/0170840603024006004

9. Bilagor

Bilaga 1. Mailutskick av frågeformulär

Hej,

XX är ombedd att skicka ut denna enkät då en studie om lagkänsla i organisationen ska genomföras.

Vi är två studerande på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Lunds universitet som för närvarande läser sista året på kandidatprogrammet. Denna enkät skickas ut till er medarbetare på Orango eftersom vi genomför vårt examensarbete i organisationen. Med utgångspunkt i tidigare genomförd medarbetarundersökning av Great Place to Work är tanken med denna enkät att djupdyka i lagkänslan på företaget. Vi vill därför undersöka hur lagkänslan anses vara respektive kan förbättras i tre olika skikt i organisationen: affärsområde, kontor och Orango (samtliga kontor och affärsområden inräknade i benämningen "Orango"). Utifrån era åsikter och synpunkter ska förslag till förbättringsåtgärder framtas och presenteras för ledningen. Detta i ett led i strävan mot "One Orango" där lagkänslan utgör en väsentlig roll.

Enkätens frågor ska därmed besvaras utifrån de olika skikten, vilket ytterligare förklaras i formuläret. **Vi önskar därför att ni noggrant läser igenom instruktionerna i enkäten, så att varje avsnitt besvaras utifrån aktuellt skikt.** Enkäten bygger huvudsakligen på attitydpåståenden. Ni ges även möjlighet att motivera era ställningstaganden i slutet av varje avsnitt, vilket är önskvärt att ni gör. Enkäten består av en blandning av totalt 23 påståenden och frågor. Uppskattad tidsåtgång för besvarande är 10 minuter.

Era svar kommer att behandlas anonymt och vi kommer därmed inte kunna härleda era svar, på så sätt undviks identifiering. Däremot kommer insamlat material bearbetas utifrån såväl affärsområde som kontor, men utan att riskera er anonymitet. Den fullständiga uppsatsen kommer slutligen offentliggöras på LUP Student Papers.

Avslutningsvis vill vi poängtera att deltagandet är frivilligt, men för att kunna föreslå förbättringsåtgärder utifrån era synpunkter önskar vi att ni avsätter denna tid för att kunna vara med och påverka.

Vänligen skicka in ditt svar senast 2017-10-27!

Nedan följer länken till enkäten:

<https://goo.gl/forms/E4CXIkXJ9SnCEYvz2>

Uppkommer frågor om frågeformuläret är ni hjärtligt välkomna att kontakta oss!

Tack för ert deltagande!

Med vänliga hälsningar,
Matilda & Cornelia

Bilaga 2. Frågeformulär

Lagkänslan på Orango

IT-konsultbranschen präglas av en rörlig arbetsmarknad och såväl individuellt som teambaserat arbete. I detta sammanhang är frågor om lagkänsla av relevans. Syftet med frågeformuläret är att, utifrån er medarbetares attityder gentemot lagkänsla, kartlägga önskade förbättringsåtgärder på tre olika skikt i organisationen. Formuläret är på så vis uppdelat i tre avsnitt, där identiska frågor ska besvaras utifrån respektive skikt: affärsområde, kontor och organisationen Orango (samtliga kontor och affärsområden inräknade). Lagkänsla är en del i ledet mot en mer enhetlig organisation - One Orango - och utifrån era attityder i hänseendet kommer förslag till förbättringsåtgärder framtas. Följande formuleringar är huvudsakligen påståenden du ska ta ställning till. Respektive avsnitt avslutas med två öppna frågor där du ges möjlighet att motivera dina svar.

*Obligatorisk

Vilket kontor tillhör du? *

- Malmö
- Helsingborg
- Kristianstad
- Stockholm

Vilket affärsområde arbetar du inom? *

- NAV
- Bison
- AX

Lagkänsla inom affärsområdena

Detta avsnitt ämnar utreda din attityd till lagkänslan inom ditt affärsområde. Besvara därmed följande frågor utifrån ditt affärsområde.

Skala:

1. I mycket liten utsträckning
2. I ganska liten utsträckning
3. I ganska stor utsträckning
4. I mycket stor utsträckning

Jag är nöjd med lagkänslan inom mitt affärsområde *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Jag anser att lagkänslan inom mitt affärsområde är viktigt *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Jag anser att samarbete inom mitt affärsområde är viktigt för lagkänslan *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Jag anser att kunskapsutbyte inom mitt affärsområde är givande för lagkänslan *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Vilka av följande alternativ anser du vara mest betydelsefulla för lagkänslan inom ditt affärsområde? Flera alternativ kan fyllas i. *

- Gemensam fika/frukost
- Konferenser
- Resor
- Gemensamma träningstillfällen
- Firande av speciella tillfällen
- Gemensamma middagar
- Personalfester/After work
- Kick-off
- Gemensamma forum t.ex. Yammer och Orango news
- Jag anser att gemensamma aktiviteter inte är betydelsefulla för lagkänslan
- Övrigt: _____

Motivera varför du värdesätter valda alternativ!

Ditt svar

Vad efterfrågar du vad gäller lagkänsla inom ditt affärsområde?
Vänligen motivera ditt svar!

Ditt svar

Lagkänsla inom kontoren

Detta avsnitt ämnar utreda din attityd till lagkänslan inom ditt kontor. Besvara därmed följande frågor utifrån det kontor du arbetar inom.

Skala:

1. I mycket liten utsträckning
2. I ganska liten utsträckning
3. I ganska stor utsträckning
4. I mycket stor utsträckning

Jag är nöjd med lagkänslan inom mitt kontor *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Jag anser att lagkänslan inom mitt kontor är viktigt *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Jag anser att samarbete inom mitt kontor är viktigt för lagkänslan *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Jag anser att kunskapsutbyte inom mitt kontor är givande för lagkänslan *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Vilka av följande alternativ anser du vara mest betydelsefulla för lagkänslan inom ditt kontor? Flera alternativ kan fyllas i. *

- Gemensam fika/frukost
- Konferenser
- Resor
- Gemensamma träningstillfällen
- Firande av speciella tillfällen
- Gemensamma middagar
- Personalfester/After work
- Kick-off
- Gemensamma forum t.ex. Yammer och Orango news
- Jag anser att gemensamma aktiviteter inte är betydelsefulla för lagkänslan
- Övrigt: _____

Motivera varför du värdesätter valda alternativ!

Ditt svar _____

**Vad efterfrågar du vad gäller lagkänsla inom ditt kontor?
Vänligen motivera ditt svar!**

Ditt svar _____

Lagkänsla inom Orango

Detta avsnitt ämnar utreda din attityd till lagkänslan inom hela organisationen Orango, inkluderat samtliga kontor och affärsområden. Besvara därmed följande frågor med utgångspunkt i organisationen Orango.

Skala:

1. I mycket liten utsträckning
2. I ganska liten utsträckning
3. I ganska stor utsträckning
4. I mycket stor utsträckning

Jag är nöjd med lagkänslan inom Orango *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Jag anser att lagkänslan inom Orango är viktigt *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Jag anser att samarbete inom Orango är viktigt för lagkänslan *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Jag anser att kunskapsutbyte inom Orango är givande för lagkänslan *

	1	2	3	4	
I mycket liten utsträckning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	I mycket stor utsträckning

Vilka av följande alternativ anser du vara mest betydelsefulla för lagkänslan inom Orango? Flera alternativ kan fyllas i. *

- Gemensam fika/frukost
- Konferenser
- Resor
- Gemensamma träningstillfällen
- Firande av speciella tillfällen
- Gemensamma middagar
- Personalfester/After work
- Kick-off
- Gemensamma forum t.ex. Yammer och Orango News
- Jag anser att gemensamma aktiviteter inte är betydelsefulla för lagkänslan
- Övrigt: _____

Motivera varför du värdesätter valda alternativ!

Ditt svar

Vad efterfrågar du vad gäller lagkänsla inom Orango? Vänligen motivera ditt svar!

Ditt svar



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se