



LUNDS
UNIVERSITET

Att driva utveckling inom kommunal funktionshinderomsorg

- Hur vi genom den symboliska interaktionismen kan förstå organisationskultur.

Cajsa Fransman

Kandidatuppsats SOCK08, 15 hp

Höstterminen 2021

Handledare: Anton Törnberg

sociologiska institutionen vid Lunds universitet

Abstract

Författare: Cajsa Fransman

Titel: Att driva utveckling inom kommunal funktionshinderomsorg

Kandidatuppsats: SOCK08, 15 hp

Handledare: Anton Törnberg Sociologiska institutionen, höstterminen 2016

Organisationskultur, där den har studerats innan, har övervägande inriktats mot ledning och dess ledarskap. Men hur uttrycks den annorlunda hos medarbetare? Syftet med denna uppsats är att undersöka hur organisationskulturen inom kommunal funktionshinderomsorg uttrycks av medarbetare, samt hur organisationskulturen påverkar medarbetarens upplevda möjlighet att driva och få igenom utveckling inom områden där medarbetaren engagemang finns.

Studien gjordes genom kvalitativa intervjuer av medarbetare inom kommunal funktionshinderomsorg. Intervjuerna analyserades med hjälp av innehållsanalys och stödjer sin tematisering i den symboliska interaktionismen där jag hämtade terminologin från Mead, Blumer, Goffman och Collins. Jag studerade hur medarbetaren uttryckte symboler så som ritualer, tilltro och språkbruk, detta för att försöka förstå hur organisationskulturen ser ut på de olika arbetsplatserna och om denna speglar huruvida medarbetaren uttrycker att denne kan driva och få igenom utveckling inom de områden där denne finner engagemang. I analysen av intervjuerna påvisar resultatet att det finns tre olika typer av organisationskulturer och dessa behandlar medarbetaren olika när det kommer till den upplevda möjligheten att driva och få igenom utveckling. Vi har grupperingen *den kontrollerande kulturen*, här uttrycker respondenterna att de inte får driva utveckling den utsträckning som de önskar.

Respondenterna uttrycker att det finns en misstänksamhet i arbetslaget och teamen har svårt att fatta och efterfölja gemensamma beslut. Grupperingen *den ramstyrda kulturen* faller tillbaka till vad som står i arbetsbeskrivningen för den aktuella yrkesrollen. Kulturen i denna gruppering uttrycks av medarbetaren som en möjlighet att driva och utveckla vissa områden men inte andra, allt utifrån huruvida detta område infaller under den aktuella yrkesrollen eller ej. Den sista grupperingen *den dynamiska kulturen* har som titeln beskriver ett dynamiskt flöde i sina arbetslag. Kulturen här är tillåtande, flexibel och samarbetsvillig. Man är långt ifrån överens alla gånger men man sätter tilltro i gruppens kunskaper och man står enade i ett beslut. Nyckelord: Organisationskultur, tilltro, ritualer, språkbruk, roll, delaktighet, engagemang, utveckling.

Innehållsförteckning

ABSTRACT

INLEDNING OCH BAKGRUND	1
Syfte och frågeställning	2
Organisationskultur	2
TIDIGARE FORSKNING	3
Att kunna se sin egen roll i olika sammanhang	4
Organisationskultur speglar ett arbetslags reaktioner	4
Delaktighet och inflytande skapar förutsättningar för engagemang och utveckling	5
TEORI	6
Den interagerande människan – hur kan vi förstå hur kulturer skapas genom interaktion?	7
Interaktioner genom ritualer - Ritualers betydelse för organisationskultur	7
Tillit	8
Kommunikation skapar organisationskulturen	9
METOD	9
Urval	12
Etiska dilemman	13
RESULTAT OCH ANALYS	13
Organisationskulturen och dess påverkan	14
Engagemang	15
Utveckling	16
Organisationskulturens påverkan på utveckling	16
Den kontrollerande kulturen	17
Kontrollerande ritualer - mötesstrukturer	17
Språket som kontrollerande faktor	19
Den ramstyrda kulturen	21
Här, men inte där – Tillit till utveckling kopplat till vissa arbetsroller	21
Den dynamiska kulturen	23
Kommunikation som förstärkande verktyg	23

Tillit ger mandat i gruppen	25
Överbryggande gränser mellan kulturerna	26
Diskussion	26
Fortsatt forskning	27
Intervjuguide	30

Inledning och bakgrund

Vad behöver finnas i ett arbetslag för att det ska kunna prestera på den nivå som organisationen önskar? Det var frågan jag ställde mig under min B-uppsats. Den frågan riktades mot enhetschefer inom kommunal funktionshinderomsorg. Enhetscheferna i min studie listade prestigelöshet, förmåga att reflektera, det gemensamma ansvaret samt driv/engagemang som de egenskaper som de såg utgjorde basen till att ett arbetslag kunde samarbeta och prestera. Flera gånger under mina intervjuer med enhetscheferna väcktes tanken ”Hur ser medarbetarna på sina möjligheter att driva utveckling i frågor man finner engagemang?”, för det var ju någonting ledning beskrev som en förutsättning för att ett arbetslag skulle kunna prestera på det sätt som organisationen önskade. I mitt arbete inom fältet omsorg funktionshinder finner jag att ledning och medarbetare inte alltid har samma tankar kring vad som gör att man som medarbetare kan utveckla och driva frågor som engagerar.

Men vad vill man som medarbetare inom kommunal funktionshinderomsorg ha för att kunna driva utveckling? När man funderar i dessa termer hamnar man ofta i kulturfrågor, vilken kultur finns på arbetsplatsen och stödjer denna kultur medarbetarens vilja för utveckling inom de områden där denne finner engagemang?

Tidigare forskning har i hög mån koncentrerat sig på att studera de individuella psykologiska faktorerna kring arbetsengagemang. I den mån man har studerat organisationskulturer har fokus övervägande varit på ledning och dess påverkan på och för individen. I denna uppsats vill jag dock vända på synsättet. Jag vill flytta fokus från det psykologiska för att i stället undersöka de sociologiska mönster som uppkommer när en individ samspelar med andra

inom olika kontexter på en arbetsplats. På så vis vill jag undersöka hur kulturen påverkar den enskildes möjlighet till att utveckla områden där medarbetaren finner engagemang.

Syfte och frågeställning

Att vilja och ha möjlighet till att utveckla områden där man finner engagemang är inte alltid en självklarhet i ett arbetslag. Organisationskulturen på en arbetsplats kan spela en avgörande roll på hur ett kollegium processar idéer som lyfts av kollegor. Är man tillåtande i kulturen och stöttar kollegan? Eller hämmar kulturen och är motarbetande? Syftet med denna studie är att förstå organisationskulturen inom kommunal funktionshinderomsorg och dess påverkan för den enskilde medarbetarens möjlighet att driva och få igenom utveckling.

Frågeställning:

- Hur uttrycks organisationskulturen inom kommunal funktionshinderomsorg av medarbetare?
- Hur kan vi förstå organisationskulturens påverkan för medarbetarens upplevda möjlighet att driva och få igenom utveckling inom områden där engagemang finns?

Ansatsen i denna uppsats är att förstå hur kulturen inom den del av en kommun som verkställer insatser inom omsorg funktionshinder påverkar medarbetarnas upplevda möjlighet till att utveckla det man känner ett engagemang för. För att kunna förstå det behöver vi förstå begreppet organisationskultur.

Organisationskultur

Organisationskultur är ”ett visst sätt att uppleva världen” menar Lindkvist et al (2014, s. 145). Det är något en utomstående ”snabbt kommer underfund med”, en ”känsla av atmosfären i organisationen.” (ibid). Men hur skapas då denna kultur? Blumer (1969) lyfter fram att kulturer är formade utav människan det vill säga den är konceptuell. Vare sig man definierar kultur som värderingar, regler eller något annat så menar Blumer att kultur är konstruerad av

interaktionen mellan människor (ibid). Om nu organisationskulturen konstrueras av individerna inom den, hur kan vi då se den?

Mead (1973) påtalar att en individ alltid kommer att förhålla sig och anpassa sig till andra individer. Han kallar detta *den generaliserande andre*. Han menar att ” individen genomgående måste överta den generaliserade andres attityd eller roll” (Mead 1976). Det Mead vill lyfta fram här är att vi ska beakta socialiseringen in i en grupp eller för den delen en organisation, genom att förstå hur individen anammar och reflektera gruppens värderingar som en del av socialiseringsprocessen. Sett ur detta perspektiv kan man snabbt inse att kultur är något som byggs upp över tid och därmed kan vara svårt att ändra.

Tidigare forskning

I denna uppsats kommer jag beröra forskning som kopplas mot organisationskultur. Vi behöver förstå vad organisationskultur är och hur tidigare forskare har beskrivit denna. Kultur beskrev Lindkvist et al (2014) som något som ”sitter i väggarna” och tidigare forskning lyfter ofta att det är de individuella egenskaperna hos en individ som påverkar kulturen på en arbetsplats. Forskare har övervägande tittat på hur väl en individ förstår sin yrkesroll och arbetsuppgifter för att beskriva kulturen på den aktuella arbetsplatsen. Varför en studie med mer sociologisk infallsvinkel som jag ämnar göra är av relevans.

För att kunna besvara forskningsfrågorna behöver vi även förstå hur engagemang uppkommer och vad som driver en person till att vilja utveckla vissa saker. Även här har tidigare forskning övervägande tittat på de personliga egenskaperna hos en medarbetare eller chef, men inte lika utförligt på de sociologiska samspel som finns mellan individerna, vilket är det som skapar kulturen och det jag är intresserad av att studera.

Vi behöver även se vad tidigare forskning har sett när det kommer till utveckling och hur organisationskulturen responderar mot just utveckling. Då utvecklingsarbete i grunden är en förändring kan vi med fördel titta närmare på vad tidigare studier kommit fram till när det

gäller hur vi kan förstå hur kulturen påverkar huruvida man som medarbetare accepterar en förändring eller ej.

Att kunna se sin egen roll i olika sammanhang

Det finns beskrivet i tidigare forskning hur organisationskultur påverkar en individs engagemang i sitt arbete. Även om man mer undersöker de psykologiska faktorerna än de sociala, kan vi använda oss av de tankegångar författarna har för att förstå kulturens åverkan på engagemang. Parent och Lovelace (2018) belyser hur organisationskultur påverkar medarbetares förmåga till förändringar och hur medarbetare engagerar sig i och anpassar sig efter dessa. Parent och Lovelace argumenterar för att även om det är personliga egenskaper som driver engagemang så kan dessa kontrolleras och påverkas av organisationen. Författarna talar om två olika typer av engagemang, jobbenngagemang och organisationsengagemang. Till det förstnämnda räknar författarna de personliga egenskaper en medarbetare har för att kunna koppla ihop den egna kognitiva förmågan i sin yrkesroll mot vad arbetsgivaren kräver utav den aktuella rollen. Nästa steg menar Parent och Lovelace är ett organisationsengagemang. Här menar författarna att medarbetarens engagemangs nivå ligger i huruvida man som medarbetare kan se den egna rollen i ett bredare perspektiv, mot organisationen och se den större nyttan i de beslut som fattas (ibid).

Organisationskultur speglar ett arbetslags reaktioner

Avey med kollegor (2008) belyser medarbetarens engagemang utifrån ett förändringsperspektiv. Författarna diskuterar kring hur individer förhåller sig till förändringar och hur engagemanget ser ut för processen. De menar att en positiv medarbetare kan se organisationens behov i ett bredare perspektiv och har därmed lättare att anpassa sig och skapa engagemang för sin uppgift. I denna studie lyfter författarna fram vikten av att vidare studera hur organisationskulturer påverkar medarbetarens förmåga till att förhålla sig positivt till sitt arbete och därmed skapa engagemang.

Kroll et al (2019) presenterar i sin studie av 1200 individer från två kommuner i North Carolina argument för att medarbetare som har socialt kapital i form av tillit och kunskap om sin arbetssituation, är mer benägna att engagera sig i organisationen och har därmed en mer

positiv attityd till organisationen i stort. Författarna menar även att det är en chefs uppgift att ge förutsättningar för att skapa en för organisationen gynnsam kultur.

Delaktighet och inflytande skapar förutsättningar för engagemang och utveckling

Tidigare forskning argumenterar för att engagemang och förmågan till att kunna driva utveckling är beroende av individens förutsättningar på den aktuella arbetsplatsen. Almutawa et al (2016) diskuterar i sin studie kring AMO modellen att organisationsengagemang stödjer sig på tre pelare. Den bygger på egna förmågan (*Ability*), motivation (*motivation*), samt möjlighet till delaktighet (*opportunity to participate*). Författarna lyfter fram vikten av att titta på alla dessa tre delar för att kunna förstå vad som driver en medarbetare till att vilja, och dessutom kunna, driva utveckling inom sin organisation. Bell och Menguc (2002) framhåller i en distinkt argumentation att medarbetare som känner att organisationen tror på en, lyfter en och ser till att man som enskild medarbetare har de förutsättningar man efterfrågar i form av utbildning, stöd och en tillåtande kultur, även kommer att leverera ett beteende som gynnar organisationen.

Tidigare forskning påtalar även att det inte räcker att vara engagerad för att kunna utveckla det man är engagerad i. Man behöver som enskild medarbetare även känna sig delaktig i de beslut som tas inom organisationen (Ferguson & Reio, 2009, Delaney & Huselid, 1996 i Almutawa et al 2016). Författarna lyfter fram att det finns signifikanta samband mellan när en medarbetare känner sig uppskattad det vill säga ges utrymme, tillit samt erbjuds passande kompensation i form av tilltro till utformat arbete, kommer detta generera växande engagemang. Vilket kommer skapa tillit i organisationen och det i sin tur påverkar huruvida medarbetaren har möjlighet att utveckla det man är engagerad i (Almutawa et al 2016, Tang et al 2017).

Men hur skapas då denna organisationskultur? Ska vi se till de sociologiska aspekterna i detta behöver vi förstå hur interaktionen beskrivs av teoretikerna. Hur ser teorin på den mellanmänniska interaktionen i de arbetsgrupper den enskilde medarbetaren befinner sig inom och hur beskriver teorin konsekvensen av dessa interaktioner, det vill säga kulturen. Ansatsen i denna uppsats är ju att förstå kulturen och dess påverkan på medarbetarens

upplevda möjlighet till att driva och få igenom utveckling inom områden där de finner engagemang.

Teori

Människan är en social varelse och vi påverkas av relationer inom våra kontexter. Sociologer som Mead, Blumer, Goffman och Collins har beskrivit hur vi kan förstå interaktion och dess betydelse. Mead (1976) beskriver människans sociala identitetsskapande och meningssökande genom de interaktioner individen har med andra människor inom de sammanhang de befinner sig. Goffman (1967) belyser att varje social gruppering har regler och koder som ska följas av individen för att bli accepterad av gruppen. Collins (2008) lyfter även han fram interaktionen som betydelsefull för att förstå sociala kontexter, detta då dessa manifesteras i olika typer av symboliska handlingar som till exempel kommunikation.

Blumer (1969) håller före att vid studier av sociala fenomen kan en forskare inte förbise de effekter interaktioner har mellan människor. Detta då de påverkar hur vi agerar i olika sammanhang och att det ska ses som en försummelse om du som sociolog väljer att förbise dessa parametrar. Genom att studera hur interaktionistiska processer genom hur symboler manifesteras i gruppen kan vi förstå hur kultur skapas. Författarna menar att genom att vara nyfiken på hur symboliska agerande ritualer ges uttryck i till exempel kommunikation och hur denna bygger tilltro, kan vi förstå hur socialiseringen sker inom en gruppering och därigenom belysa den aktuella kulturen i gruppen.

Symbolisk interaktionism – ett sätt att se mellanmänniskliga samspel

Den symboliska interaktionismen har sin ingång i uppkomsten av meningar/innebörder i samspelet, det vill säga interaktionsprocessen, mellan människor och hur den påverkar socialiseringen. Blumer (1969) lyfter symbolikens betydelse för att förstå hur samspel mellan människor påverkar de kontexter och diskurser individen befinner sig inom. Blumer lyfter fram att det finns, vad han kallar, ett par olika *root images* vilka han beskriver ska genomsyra tankesättet för hur vi studerar socialisering.

These root images refer to and depict the nature of the following matters: human groups or societies, social interaction, objects, the human being as an actor, human action, and the interconnection of the lines of action. Taken together, these root images represent the way in

which symbolic interactionism views human society and conduct. They constitute the framework of study and analysis. (Blumer 1969, s. 6)

Denna uppsats kommer att ha sitt avstamp i den symboliska interaktionismen. Genom den kommer jag att försöka belysa hur organisationskultur kan påverka möjligheten att driva och få igenom utveckling i frågor där medarbetare inom kommunal funktionshinderomsorg känner ett engagemang.

Den interagerande människan – hur kan vi förstå hur kulturer skapas genom interaktion?

Den symboliska interaktionismen kan ge förutsättningar att se hur vi kan förstå kulturens inverkan på huruvida medarbetare kan genomföra utveckling i frågor man finner ett engagemang. Genom att studera hur respondenterna i denna uppsats resonerar kring symboliska handlingar via ritualer som kommunikation och hur detta i sin tur speglar tilliten i gruppen, kan vi försöka förstå hur organisationskulturen ser ut på de olika arbetsplatserna. För att kunna förstå hur vi ska analysera intervjuerna behöver vi titta på hur dessa termer beskrivs av teoretiker inom den symboliska interaktionismen. Vi behöver titta på hur ritualer beskrivs eftersom Collins (2008) framhäver att det är genom ritualerna som gruppstillhörigheten skapas. Vi behöver även förstå hur tillit byggs, vad det är som gör att man litar på så väl sin egen förmåga som kollegors eller organisationen. Detta gör vi genom att försöka förstå hur kommunikationen på en arbetsplats belyser kulturen på den samme och vad kommunikationen gör för att skapa eller underminera tillit.

Interaktioner genom ritualer - Ritualers betydelse för organisationskultur

Goffman (1967) beskriver individens socialiseringsprocess in i en grupp. Han menar att detta är en del av *interaktionsordningen* det vill säga den ömsesidiga korrekthet och krav på respekt som uppkommer när individer sammanstrålar i ett sammanhang och delar samma ritualer. Goffman menar att människan växelverkar genom ett givande och tagande, att man genom denna integration moraliskt förpliktar sig att följa de värderingar som finns i sammanhanget. Goffman lyfter även fram att när "...regler inte följs eller regler inte kan tillämpas vet inte deltagarna hur de ska agera eller vad de kan förvänta sig av andra." (s. 42) och fortsätter tanken med att då kommer påföljder ske från andra individer inom sammanhanget. Det

Goffman här påtalar är hur vi kan förstå att ritualer kan ses som en del av organisationskulturen och hur sanktioner från grupp/organisation kan manifesteras när en organisationskultur inte efterlevs.

Collins (2008) för fram begrepp som *formella* och *naturliga ritualer*. Formella ritualer följer enligt Collins bestämda mönster i form av förutbestämda agendor, medan naturliga ritualer kan vara i stort sett alla andra möten som individer försätts i. Collins beskriver att ritualer i grupper kan ses som antingen *heligt* eller *profant*. Det heliga menar Collins är något vi närmar oss med respekt, ska utföras på ett speciellt sett och strukturen kan inte brytas utan påföljd. Arbetsplatsträff, morgonmöte eller för den delen rutiner och handlingsplaner kan förklara det heliga för ett arbetslag. Det profana menar Collins är alla andra situationer man handlar inom men som inte har samma höga struktur och då inte heller ”hålls lika högt” (ibid). Här kan vi se till alla de snabba överenskommelser som sker utanför de ”formella” mötena, korridorssnacket, den snabba konsultationen i dörröppningen på kontoret eller i matsalen eller varför inte det ”lilla samarbetet” kollega-kollega, grupp-grupp som inte befästs i det stora arbetslaget.

Men vad är då meningen med detta ritualiserande? Collins (2008) beskriver att ritualens betydelse för socialiseringen är den förutsättning gruppen har för att hitta en gemensam sinnesstämning, en laganda, en vi känsla.

Det är den gemensamma handlingen som gör det möjligt för gruppen att uppleva sig som grupp och känna att det inte längre rör sig om en statisk ansamling individer utan om en dynamisk och ömsesidigt sammanhängande kraft. (Collins 2008, s.54)

Collins (2008) understryker att baksidan av ritualiseringen kommer då en individ kränker gruppens ritualer och därmed hotar gruppens stabilitet, vilket ger konsekvenser i form av repressalier från gruppen.

Tillit

Tillit ur ett sociologiskt perspektiv behöver enligt Collins (2008) ses bortom det rationella. Collins menar att individer inte interagerar genom rationella val utan genom tillit och framhäver därigenom att samhället är byggt på denna tillit. Vi som individer agerar i samhället, inte för att vi rationellt bestämmer oss för att det är fördelaktigt, utan för att vi

känner att vi kan lita på att andra håller de överenskommelser och avtal som vi förbinder oss till (ibid). Collins menar att den solidaritet som denna tillit bygger på visar sig i individers samspel inom en grupp och att detta påverkas av det gemensamma ansvaret som gruppen upprätthåller. Detta är just vad kultur innebär om vi tittar på det Lindkvist et al (2014) lyfter. Solidariteten i gruppen och ut i organisationen inte kan styras av egenintressen av enskilda medlemmar. Solidariteten måste lyftas ut till organisationen för att skapa effektivitet och detta skapar i sin tur solidaritet inte bara mot gruppen utan även mot organisationen (Collins 2008, Bell & Menguc 2002).

Kommunikation skapar organisationskulturen

Vi behöver även förstå kommunikationens makt och hur vi genom språk och gester styr våra interaktioner. För att få ett grepp om detta kan vi vända oss tillbaka till Blumer och Mead. Båda belyser de hur vi som människor speglar varandra i möten och att dessa är fundamentet i huruvida vi känner samhörighet. Mead (1976) lyfter kommunikationens betydelse som symbolisk handling. Han belyser att språket tillsammans med gester visar omgivningen vem vi är och att det finns symboliska handlingar inom alla kontexter. Organisationskultur sett via den symboliska interaktionismen kan därför förstås genom hur de som ingår i den aktuella gruppen uttrycker kommunikation inom det aktuella arbetslaget.

Metod

Då syftet med denna uppsats är att undersöka hur organisationskultur inom kommunal funktionshinderomsorg påverkar medarbetares upplevda möjlighet att driva och få igenom utveckling blev uppdraget att hitta respondenter inom kommunal omsorg. Min nuvarande yrkesroll samt flera års yrkeserfarenhet har gett mig god tillgång till fältet och därmed fick jag snabbt tag på respondenter till studien. Då tidigare forskning övervägande belyser ledningsperspektiv och dess roll i att skapa engagemang och möjlighet till utveckling i en arbetsgrupp och organisation, vill jag med denna uppsats vända på den synen för att se om det finns andra relevanta parametrar som uttrycks av medarbetarna själva. Det finns ett behov av att studier där medarbetarens synvinkel ligger i fokus för att belysa dennes egna upplevda möjlighet till att driva utvecklingsarbete.

Arbetsuppgifterna för respondenterna kan vara varierande men även monotona, beroende på vilken hjälp den behövande efterfrågar. Detta medför att arbetsgivaren troligtvis har

engagemang och förmåga att driva utveckling inräknat i uppdragsbeskrivningen för det specifika arbetet. Det jag ämnar undersöka med denna studie är att förstå hur medarbetaren resonerar kring hur kulturen på arbetsplatsen plockar upp medarbetarens engagemang och hur det lägger grunden för att kunna driva utveckling på arbetsplatsen och inom organisationen. Av detta skäl inledde jag intervjuerna med att be respondenterna att svara på frågorna utifrån den roll de har inom organisationen.

Studien genomfördes i form av sju djupintervjuer med medarbetare inom kommunal omsorg. Djupintervjuer menar Ahrne (2015) ger respondenten möjlighet att reflektera över sina svar och på så sett ge intervjuaren tillfälle att dyka ner i upplevelser, värderingar och kulturell påverkan på respondentens upplevda erfarenheter. Genom samtalet med medarbetare kan vi skapa oss en bild på hur de resonerar kring sin arbetssituation. Hur diskuterar respondenterna kring arbete/arbetsuppgifter/kollegors och chefs inverkan på den egna möjligheten till att utveckla och driva frågor man finner engagemang inom. Jag använde mig utav en semistrukturerad frågeguide utformad efter teman (Bryman 2018). Frågeguidens teman var uppdelade enligt följande:

Det egna arbetet: Här ombads respondenterna att beskriva en dag på arbetet och dessa moment. Respondenterna ombads beskriva situationer där man finner engagemang och vilka frågor man driver eller önskar driva. Respondenterna ombads även beskriva hur de önskade att det var i stället om missnöje i situationen uttrycktes, eller så bads de beskriva varför respondenten trodde det fungerade om detta var det respondenten uttryckte. Almutawa et al (2016) belyser just den egna förmågan, motivation samt delaktighet som parametrar för hur vi kan förstå organisationskultur. Mead (1967) och Blumer (1969) lyfter att vi genom att studera symboler kan förstå interaktionen och på så sätt kan vi skapa oss en bild av kulturen på arbetsplatsen. Så här var huvudsyftet med frågorna att skapa mig en bild över respondenternas arbetsbelastning, betydelsefulla ritualer, tillit och kommunikation, samt hur man ser sig själv i arbetslaget och organisationen.

Individen – arbetslaget: Under detta tema fick respondenterna beskriva hur deras arbetslag arbetar. Respondenterna skulle här beskriva och reflektera över situationer där man som grupp utvecklat sitt arbete eller där man som grupp stött på problem. Hur dessa situationer ter sig och varför det kan tänkas vara på detta vis. Jag bad även respondenterna reflektera över om och i så fall hur de ville ändra på saker och ting, samt hur denna önskan skulle tas emot i gruppen om den framfördes. Här var huvudsyftet med frågorna att se hur respondenterna

beskrev kulturen i arbetslaget genom att även här undersöka vilka rituella symboler som uttrycks via kommunikationen i gruppen och det Kroll et al (2019) beskrev som socialt kapital, i detta fall hur tillit beskrivs av respondenterna.

Individen – arbetslaget – organisationen (ledning): Under detta tema ombads respondenterna beskriva sin relation till ledning och hur beslut fattas i organisationen. Här var syftet att plocka upp hur respondenterna resonerade kring delaktighet och medbestämmande i organisationen. Jag ville med dessa frågor även se hur respondenterna beskrev kulturen i organisationen och om medarbetarna kunde reflektera kring det som Parent och Lovelace (2018) beskrev som organisationsengagemang. Jag önskade undersöka hur respondenterna upplevde sin möjlighet att driva och utveckla frågor där man finner engagemang.

Frågeguiden var lågt standardiserad i den meningen att frågorna inte alltid kom i samma ordning eftersom jag som intervjuare följde respondenterna i deras resonemang och reflektioner. Detta resulterade i att vissa frågor flöt in i vartannat och besvarades i olika sammanhang. Jag hade i frågeguiden en rad med följdfrågor att utgå ifrån som stöd i intervjusituationen, om respondenten inte var van att reflektera gav dessa följdfrågor mig möjlighet att guida respondenten i reflektionsarbetet. Frågeguiden var högt standardiserad då alla frågor ställdes till alla respondenter utifrån ett och samma syfte (Trost 2014).

Intervjuerna genomfördes antingen digitalt via zoom eller i fysiska möten. Alla intervjuer spelades in efter att respondenterna i inledningen av intervjun godkänt inspelning. Intervjuerna lagrades på Lunds universitets molntjänst tills att de transkriberats och uppsatsen skrivits klart, därefter raderades intervjuerna. Intervjuerna transkriberades med hjälp av Office 365:s online transkriberingstjänst.

Ansatsen i uppsatsen är att se hur medarbetarna talar kring och belyser faktorer som kan beskriva vilken sorts kultur de befinner sig inom på arbetsplatsen. För att sedan undersöka huruvida den beskrivna kulturen påverkar medarbetarnas upplevda förmåga att driva och få igenom utveckling. Intervjuerna analyserades genom en kvalitativ innehållsanalys där jag letade dels efter gemensamma, dels specifika teman som respondenterna uttrycker och som kan kopplas till gruppernas organisationskultur.

Texterna skrevs ut och kodades direkt i materialet. Initialt hade jag en huvudsakligen induktiv ansats till råmaterialet där jag tillät det empiriska materialet tala (Bryman 2018). Jag letade

först efter likartade uttryck och situationer som beskrevs av respondenterna. I denna inledande kodning utkristalliserade sig vissa gemensamma nämnare – grupperingar när det kom till huruvida man tilläts driva och få igenom utveckling inom områden där man finner engagemang. En gruppering skildrade kulturen som ”vi möter motstånd”, nästa beskrev deras kultur som ”här, men inte där”, medan den sista grupperingen framställde sin kultur som ”vi kan bara köra”. Dessa grupperingar analyserades därefter med hjälp teoribildningen.

Den symboliska interaktionismen fick stå för tematiseringen i analysen av materialet. Jag började här undersöka efter hur respondenterna beskrev ritualer och dess strukturer, tillit och kommunikation, kodord som beskrivs av både Mead (1976), Goffman (1967), Blumer (1969) och Collins (2008). Kodord som av dessa anses påverka hur socialisering sker och genom dessa kan vi försöka förstå organisationskultur och dess påverkan på gruppen.

För att hitta tidigare forskning i ämnet använde jag mig av LUBsearch (ERIC, EBSCOhost) sökord organizational culture, individualism, engagement, organization, human relations, commitment.

Urval

Urvalet av respondenter föll på medarbetare inom kommunal funktionshinderomsorg. Medarbetare inom denna sektor har både fysiska och mentala påfrestningar i sin arbetsmiljö vilket ställer höga krav på den egna drivkraften och engagemang. Detta både mot arbetsuppgifterna gentemot brukare/klienter, samt i relation till ens arbetslag och organisation. Medarbetare inom denna sektor ska finnas som stöd till individer med omfattande stödbehov, vilket gör att yrket kan vara utmanande och kräva stort mått på så väl flexibilitet, uppfinessrikedom och kommunikation. Likaväl kan det kräva struktur, engagemang och förmåga att driva utveckling inom organisationen.

Jag har valt ett målinriktat urval där jag aktivt sökt upp medarbetare via mejl eller direkt meddelande via Messenger. Jag adresserade frågan till medarbetare som uttryckt att man har ett engagemang men upplever att man har olika möjligheter till att driva utveckling. Patton (2001) beskriver att ett målinriktat urval ger forskaren en möjlighet att se olikheter i en homogen grupp. Målsättningen med urvalet är att se vad det är i organisationskulturen som skiljer hos de medarbetare som uttrycker att de har utrymme för att driva och få igenom utveckling inom områden där de finner engagemang och jämföra detta med dem som ger

uttryck åt att de vill driva utveckling men som inte ges denna möjlighet. Sju medarbetare, alla kvinnor (män tillfrågades med men ingen av de tillfrågade ville) och åldersspannet var mellan 40-60 år.

Etiska dilemman

Ahrne (2015) lyfter att man som forskare behöver belysa de etiska frågeställningar som man ställs inför och under en studie och det fanns några sådana ståndpunkter som jag behövde ta ställning till i samband med mina intervjuer. Eftersom jag känner alla respondenter på ett professionellt - och vissa även på ett personligt plan, behövde jag vara medveten om att jag satt på en maktposition. Jag erfordrades vara ytterst ödmjuk i situationen och vara synnerligen noggrann med att lyssna in vad respondenterna verkligen säger. Att inte läsa in min kunskap om respondentens arbetssituation var en utmaning och något jag konstant hade i bakhuvudet under intervjuerna. Dock har min nuvarande yrkesroll gett mig verktyg till att leda reflektionsarbete, vilket kom till nytta i intervjusituationerna. Respondenterna fick initialt information om att de när som helst kunde avbryta intervjun och att det som kommit fram under samtalen inte kommer att föras vidare i andra sammanhang än i uppsatsarbetet och då anonymiserade för att inte kunna spåras.

Resultat och analys

De sju respondenterna tillhör alla verksamheter som organisatoriskt ligger under omsorg och funktionshinder i tre medelstora kommuner i Skåne. Deras huvudsakliga uppgifter är att stötta brukare/klienter i den dagliga livsföringen vilket ställer krav på personal som arbetar inom denna sektor att vara den drivande motorn i brukarnas/klienternas vardag.

Respondenterna är fördelade enligt följande:

Namn	Utbildning	Titel	År inom omsorgsarbete	Arbetsplats	Arbetsuppgifter
Anna	Undersköterska	Stödassistent	5	Servicebostad	Städ, handling, matlagning, motiveringsarbete
Clara	Undersköterska, personlig assistent	Handledare	20+	Daglig verksamhet	Samtal, motiveringsarbete, strukturering av arbetsuppgifter
Frida	Socialpedagog	Boendestödjare	15+	socialpsykiatri	Städ, handling, motiveringsarbete, patientutbildningar,

Helen	Äldre typ av omsorgsutbildning	Stödassistent	30+	Daglig verksamhet	Strukturering av arbete, motiveringsarbete, omsorgsarbete
Iris	Undersköterska	Handledare	10+	Daglig verksamhet	Strukturering av arbete, omvårdnad, motivationsarbete
Katta	Undersköterska	Handledare	10+	Daglig verksamhet	Strukturering av arbete, omvårdnad, motivationsarbete
Sara	Hälsopedagog	Stödassistent	5+	Gruppbostad	Strukturering av arbete, omvårdnad, motivationsarbete

Resultatet visade att det finns tre generella ”kulturella grupperingar” som respondenterna uttryckte. En grupp uttryckte att de hade begränsade möjligheter att utveckla det man finner engagemang inom, denna grupp kommer jag härnäst referera till som *Den kontrollerande kulturen*. Därefter har vi den grupperingen där respondenterna uttrycker att de får utveckla vissa delar men inte andra. Denna gruppering kommer jag benämna som *Den ramstyrda kulturen* och till sist, *Den dynamiska kulturen*, den gruppering där respondenterna beskrev att de hade stora möjligheter att driva och få igenom utveckling inom områden där man har ett engagemang.

Gränserna mellan de olika grupperingarna var inte knivskarpa. Vi kan tänka oss grupperingarna som en palett, där den kontrollerande kulturen representerar röd, den ramstyrda gul och den dynamiska grön. Respondenterna i de olika grupperingarna flöt ibland in i en annan färg, men inte så pass mycket att man övergick i den andra. Det jag såg var att det oftare var diffusa gränser mellan röd-gul och gul- grön än mellan röd-grön, så den ramstyrda kulturen kan ses som kittet mellan den kontrollerade och den dynamiska kulturen.

Organisationskulturen och dess påverkan

Inom de sammanhang vi befinner oss behöver vi spela efter vissa regler för att bli accepterade av gruppen. Goffman (1967) beskrev detta som interaktionsordningen, det vill säga upprätthållandet av den gemensamma korrekthet gentemot den kultur som finns i till exempel ett arbetslag. Mead (1976) talar om detta i sina termer som *den generaliserande andre* det vill säga hur vi som individer tar upp och speglar gruppens regelverk. Detta blir då gruppens kultur. Almutawa et al (2016) såg i sin forskning att en medarbetares organisatoriska kvalifikationer samt det egna engagemanget var några av de förutsättningar som måste till för att en medarbetare ska vilja, ha möjlighet att driva och dess utom få igenom utveckling inom

sitt arbetslag eller organisation. Men vad anser då respondenterna vara engagemang och utveckling?

Respondenterna fick uppmaningen att beskriva engagemang och utveckling efter att ungefär halva intervjun gått, detta för att se om deras abstraktionsnivå höjdes efter det att de uttalat vad orden betydde för dem. De beskrev initialt den direkta personliga arbetssituationen och när jag bad dem beskriva vad de lägger i begreppen var vi oftast inne på arbetslaget och organisationen i stort. Det var inte många av respondenterna som ändrade fokus, utan man var mer benägen i att se engagemang i den närmsta arbetsmiljön än att lyfta blicken och se det organisatoriska. De som belyste och uttryckte organisatoriska reflektioner hade gjort det redan innan jag bad dem beskriva deras egen innebörd av begreppet och fortsatte även efter.

Alla respondenterna adresserade tillit på ett eller annat sätt. Genom intervjuerna kunde man se att kommunikationen var det som drev tillit från såväl kollegor som ledning, och var en förutsättning för att kunna driva och få igenom den utveckling man känner ett engagemang för. Den tidigare forskningen var tydlig i detta fall då flera forskare har påvisat att just tillit är en viktig komponent för att ha mandat till att utveckla det man har ett engagemang i (Almutawa et al 2016, Kroll et al 2019).

Engagemang

När jag bad respondenterna beskriva hur de resonerar kring engagemang pratade de om att "bry sig" och att "ha ett driv", att man "brinner för något". Övervägande kopplade respondenterna sitt engagemang till sina faktiska arbetsuppgifter, att vara där för dem man arbetar för, brukare/klienter. Enligt Parent och Lovelace (2018) pekade detta mot ett vad de kallade för jobbengagemang.

Några få kopplade engagemang till något mer övergripande, det som Parent och Lovelace kallade organisationsengagemang. Respondenter som kunde se en mer övergripande bild var de som hade vana sedan innan att kunna reflektera utifrån olika scenarier. Dels ur i den absolut närmaste personliga intressesfären eller arbetssituationen, dels generellt utifrån organisationens intresse. Respondenter som lyfte blicken ut i organisationen beskrev en önskan om samsyn och gemensamma värdegrunder, inte bara inom det egna arbetslaget, utan även längre ut i organisationen. Respondenterna kunde se den organisatoriska vinningen av att

se saker på samma sätt. Frida berättar på följande vis när jag frågade hur hon hade önskat att det hade fungerat organisatoriskt i den kommunen som hon befinner sig i:

Då hade jag önskat samsyn ... [...] ... alltså vi har samma värdegrund, men man ser på den ändå så olika att ibland, alltså och jag brukar skoja om det, men om alla organisationer hade haft syn på människor som omsorg funktionsnedsättning har... [...] ... så tror jag att det hade varit mycket trevligare i alla organisationer faktiskt.

Utveckling

När respondenterna fick frågan om vad utveckling var för dem kopplade det flesta ihop det med sitt engagemang i att bry sig om någon/något, att vara lite spindeln i nätet i den fråga som man vill driva. Eller som Sara så finurligt uttrycker det "...att lite vetgirigt ge sig in i diskussioner som kan drivas på och bli en förändringsprocess.". Utveckling kunde jag, precis som tidigare forskning från Almutawa et al (2016) beskrev, se berodde i större utsträckning på organisationskulturen i gruppen än själva engagemanget hos medarbetaren. Där utveckling kan drivas obehindrat, vilket vi kommer se senare, är i de sammanhang där det egna arbetslaget har en kultur som bejakar och lyfter en kollegas engagemang i en fråga.

Organisationskulturens påverkan på utveckling

Alla respondenter lyfter fram det egna arbetslagets interna kultur, det vill säga de attityder som präglar arbetsplatsen, som den faktor man ser påverkar mest när det kommer till hur man anser att man har möjlighet att utveckla det man finner engagerande. Intressant är att alla respondenter uttrycker att legitimitet för utveckling söker man i första hand inom det egna

arbetslaget och finner man inte den där, ja först då söker man allians med annan roll i organisationen och till sist chefen.

I analysen urskiljer sig tre grupperingar när det gäller hur respondenterna beskriver kopplingen mellan organisationskultur och huruvida de som medarbetare vill, har möjlighet till att driva och får igenom utveckling inom de områden där de finner engagemang.

Den kontrollerande kulturen

Respondenterna inom denna gruppering uttryckte att de visserligen har ett engagemang i sitt arbete, men att de inte upplever att de kan utveckla det som de brinner för i den utsträckning som de hade önskat och utvecklingsarbetet stagnerade allt som oftast. Det var signifikant i denna kultur att man som arbetslag var mer fokuserad på samanhållning av personlig karaktär än professionell. Katta lyfte flertalet gånger att ”det blir för mycket privat [...]. Det är inte professionellt tycker jag [...] Det är vårt yttersta ansvar att ha ett professionellt förhållningssätt på jobbet.”

Den kontrollerande kulturen karaktäriserades av en låg arbetsmässig sammanhållning, man saknade en ”vi” känsla inom kollegiet och försöker då kompensera detta genom striktare strukturer.

Kontrollerande ritualer - mötesstrukturer

En av de sakerna som uttrycktes markant inom den kontrollerande kulturen av respondenterna var att arbetslaget gång på gång var oense. Gruppen hade svårt att komma till beslut när man var i stor grupp men att det oftast fungerade bättre när man var i mindre konstellationer. Dock uttrycktes konsekvensen av detta bli att samarbetet över grupperingarna inte fungerade optimalt. Det respondenterna då uttryckte att man gjorde var att söka stöd i mötesstrukturen. Iris berättar utförligt att inom hennes arbetslag har man strukturerat upp mycket av arbetet i rutiner och olika former av planer. Men beskriver samtidigt en frustration när dessa rutiner inte följs av alla i det stora arbetslaget. Collins (2008) lyfter att en gruppering, som ett arbetslag i detta fall, med starka rituella inslag kan stöta på problem. Han framhäver att dessa ritualer tar tid, är energikrävande och ju mer ritualer man behöver ägna sig åt ju mer tid tar det

från det verkliga arbetet, vilket blir följden om man som den kontrollerande kulturen använder sig utav ritualer som kontrollform.

Såväl Katta, Iris och Anna beskriver situationer där man som arbetslag samlas kring almanackan för att starta dagens arbete. De beskriver att det ligger i arbetets natur att gå igenom dagens aktiviteter, journalsystem och mejl innan man startar dagen. Anna, som arbetar övervägande ensam, menade att utan den yttre strukturen/rutinen hade hennes arbete varit omöjligt, och att det krävs av kollegiet att detta följs om arbetet ska flyta. Trots detta framhäver hon, precis som andra respondenter inom den kontrollerande kulturen att arbetet genomförs på känsla inte genom strukturer. När jag frågade henne om varför en situation hon beskrev hos en brukare fungerade berättade hon ”det kanske inte så mycket att jag gjorde så och så utan vi jobbar så mycket med fingertoppskänsla”.

Goffman (1967) framhäver att en grupp med stark tilltro till ritualer kommer sanktionera en medlem som inte följer eller hedrar dessa. Iris beskriver en sådan situation där hon, tillsammans med de kollegor som börjar innan brukare/klienter kommer, samlas med sina almanackor för att strukturera upp dagen och eventuellt ringa in vikarier. Iris berättar att det inte alltid varit lätt att genomföra detta möte då inte alla i kollegiet känt sig delaktiga, vilket fick till konsekvens att beslut ignorerades eller inte förmedlades. Detta fick det sanktionerande resultatet att man stramade åt mötesstrukturen.

En av strategierna är ju att punkta upp hur morgonmötet ska vara så behöver man inte diskutera hur det ska gå till. För det har varit diskussioner kring det. Vi har också kommit fram till ett antal punkter som vi nu ska jobba kring. Det är allt ifrån egentligen väldigt enkla grejer, som vad som är respekt.

Intressant i denna grupp är ändå att man uttrycker att man som kollegium är relationsskapande. Man satsar mycket energi på att bygga vad man uttrycker som ”god arbetsmiljö” genom teambuilding och positiv förstärkning av samanhållningen i det stora arbetslaget. De respondenter som befinner sig inom den kontrollerande kulturen är högt

engagerade i trivselfrågor på arbetet, man uttrycker att man vill driva de frågor som gynnar samarbete och utveckling.

Iris berättade hur hon efter mycket om och men fått igenom att arbetslaget ska ha en burk med positiva citat på kontoret så man kan peppa sig själv om man har det tufft, även att inledningen på APT (arbetsplatsträff) ska fokuseras på något positivt som hänt den senaste månaden, allt för att bygga vad hon uttryckte som bra relationer vilket är tänkt att generera samarbete. Men ändå beskriver hon ett flertal situationer där arbetslaget beskrivs som revirtänkande och ej samarbetsvilliga. Här ser vi exempel på konsekvensen av en för stark tilltro av kontrollerande ritualer, i detta fall en tilltro att strikta och visst fall påtvingade socialiserings ritualer inom befintliga mötesstrukturer, de får motsatt verkan när det kommer till tilltro (Goffman 1967, Collins 2008). Vilket i sin tur enligt respondenterna påverkar deras möjlighet att driva och få igenom utveckling.

Språket som kontrollerande faktor

Inom den kontrollerande kulturen beskriver respondenterna hur kollegor uttrycker skepticism gentemot idéer som man som kollega framför. Iris beskrev under vår intervju hur hennes arbetslag har problem med att kommunicera och att gruppen arbetar mycket med det egna ansvaret i hur man sänder ut information och att kroppsspråket kan ställa till problem då det innefattar "...hur man bemöter andra och hur andra uppfattar kroppsspråket man sänder ut. Man säger en sak och sänder ut en annan med kroppsspråket" berättar hon. Goffman (1967) lyfter att den ömsesidiga kommunikationen, där språk och gester sammanvävs, är ett ständigt pågående arbete i socialiseringen. Han menar att en individ svarar på en annans interaktion och "dansen" har startat. Kommunikationen är en del i denna "dans" menar Mead (1976) och fortsätter resonemanget "Om kommunikation som sådan skall äga rum måste symbolen betyda detsamma för alla inbegripna." (s. 59). Mead lyfter fram att kommunikation är en symbolisk ritual, som för att vara optimal, behöver en ömsesidighet för det delade fokuset i såväl språk som gester. Collins (2008) skriver fram att vilken typ av kommunikation en grupp har speglar den grundtanke (kultur) som finns inom till exempel ett arbetslag.

Respondenterna inom den kontrollerande kulturen beskrev situationer där kommunikationen inte fungerade. De målade upp en bild av grupperingar som mynnar ut i "tissel tassell i korridoren" och "revirtänkande" inom verksamheten, vilket i sin tur påverkar huruvida man som medarbetare kan driva och få igenom områden där man finner engagemang. Detta

beskriver det Mead (1976) lyfter, när kommunikationen inte fungerar så påverkas socialiseringen i gruppen, det vill säga organisationskulturen reagerar negativt. Katta beskrev detta fenomen som en avundsjuka. Hon beskrev en kultur som hämmade utveckling genom att till viss del inte förstå de idéer som hon framförde.

... man ska inte sticka ut hakan för mycket känns det lite som ibland.
Även om jag inte sticker ut hakan för egen vinnings skull. För jag har ju sett att detta här är ju så bra för deltagarna, men vi har ju så många nya som inte har sett verknigen av [xxx]verksamhet i alla dess former.

Även om Katta lade en stor del av anledningen till sin arbetsgrupps organisationskultur på att de som arbetslag genomgått flera strukturella förändringar på kort tid vilka arbetslaget inte varit delaktiga i. Framhävde hon bestämt att denna attityd till arbetet funnits där under flera år. Dock har de nya förändringarna spätt på den kultur som arbetslaget befinner sig i. Detta sammanfaller med vad Almutawa et al (2016) lyfte fram i sin forskning. Författarna förespråkade att medarbetare behöver få vara delaktiga i de beslut som berör dem för att kunna känna engagemang i uppgiften och därmed vara öppna för utveckling. Detta är även ett exempel på det Kroll et al (2019) menade med när de talade om socialt kapital. Finns inte det sociala kapitalet inom organisationskulturen kommer detta få konsekvenser för medarbetarnas möjlighet att driva och få igenom utveckling.

Respondenterna i den kontrollerande kulturen lyfter även fram att deras arbetsplatser uppvisar tendenser att hålla inne med information. Katta beskrev en situation där en del av arbetslaget fått gå på utbildning men inte delger resterande kollegium den intagna informationen.

Det är klart inte alla som är lika engagerade, men har man ändå gått till chefen och sagt att det här vill jag, denna föreläsning eller denna kurs vill jag gå på, då är det ju någonting man brinner för tycker jag och då måste man ju använda det i jobbet och dra nytta av det.

Även här kan vi koppla samman den kontrollerande kulturen med förekomsten av socialt kapital det vill säga tillit. Eftersom respondenterna uttrycker att de inte blir lyssnade på av

kollegor, kommer de troligtvis inte heller delge information av den typen som vi ser Katta resonera kring.

Den ramstyrda kulturen

Den andra grupperingen som kunde observeras i studien var de som kände att man kunde driva vissa frågor, men inte andra. Inom den ramstyrda kulturen uttrycker respondenterna att kollegiet ger mandat till få igenom utveckling i arbetsmoment som kopplas till den aktuella yrkesrollen. Ligger däremot engagemanget om utveckling inom ett för rollen ej definierat område eller att arbetslaget inte finner utvecklingen meningsfullt, det vill säga inte har ett uttalat syfte i verksamheten. Har man som kollega svårare att både driva och få igenom dessa frågor.

Inom den ramstyrda kulturen uttryckte respondenterna att man ibland behövde någon extern roll som stöttning som en förutsättning för att kunna driva det man kände ett engagemang för. Blumer (1969) argumenterar för att hur en individ finner mening i en situation beror på vilken grad motparten svarar på det som kommunicerats, då vi som individer upplever mening genom mellanmänsklig interaktion. Sett på detta vis kan vi förklara hur kulturen formas genom meningsskapande inom denna gruppering. Gruppen kommer gå på det som majoriteten, eller de starka i arbetslaget, tycker gynnar gruppen. I detta fall uttrycker respondenterna att arbetslaget har bestämt att vissa områden är okej att driva och vissa inte.

Här, men inte där – Tillit till utveckling kopplat till vissa arbetsroller

Helen tillhör en liten grupp på sex medarbetare där hon är den som kommit in sist i arbetslaget. När hon beskriver möjlighet till utveckling så refererar hon ideligen till ”dem”. De vill inte, de har redan bestämt detta, de ser inte vinningen i detta. Frågan handlade om en typ av utveckling som ligger utanför hennes ordinarie roll som stödassistent. Helens arbetsgivare har arbetat hårt de senaste åren med att särskilja vissa administrativa delar av omsorgsarbetet till en speciell roll, stödpedagog. Helen återkommer flera gånger i sitt resonemang att om hon vill driva och få igenom områden som arbetslaget anser ligger på en stödpedagog, får hon svårt att motivera kollegorna att utveckla detta område om hon inte har

stödpedagogen med sig. Detta är precis vad Blumer (1969) framhävde när han diskuterade hur grupper svarar på det som i detta fall känns meningsfullt för gruppen.

Helen förtydligar detta genom att berätta om en situation där hon önskar att arbetsplatsen arbetade mer med bildstöd men finner en tröghet i kollegiet för hennes idéer och hur hon får arbeta runt detta.

... vi har fått en stödpedagog till oss i gruppen och vi tänker mycket samma och lika. Så vi är på gång med detta känner jag, och där har jag lite förståelse för mina tankar...

Respondenter inom den ramstyrda kulturen beskriver att man behöver stöd av en roll med lite högre utbildning, till exempel en stödpedagog som i citatet ovan, eller i vissa fall chefen för att kunna driva igenom den typen av utveckling man är engagerad i om utvecklings området ligger utanför arbetsrollen. Även Iris, som visserligen övervägande uttrycker det som härstammar från den kontrollerande kulturen, lyfter att på hennes arbetsplats finns situationer där hon finner motstånd i arbetslaget och önskar man driva och få igenom utveckling när detta inträffar behöver man finna allians i en annan roll längre ut i organisationen, i hennes fall en chef. Iris beskriver : ”Om jag utgår från min arbetsplats så räcker det inte att jag kommer med förslaget som kollega [...] utan det måste vara någon som har lite mer och säga till om helt enkelt.”

Detta ligger i linje med vad Parent och Lovelace (2018) framhävde, att även om engagemang är personligt så kan organisationen kontrollera hur detta engagemang tas om hand.

Respondenterna inom den ramstyrda kulturen uttrycker att de inte tillåts driva områden som enligt organisationen eller arbetslaget ligger hos en annan roll.

Både Helen och Iris beskriver att om man möter motstånd i arbetslaget så lägger organisationskulturen krokben för deras önskan till att driva och få igenom frågor som de finner engagerande. I båda fallen, om än ur olika vinklar, uttrycker respondenten att de inte har mandat i gruppen att driva och få igenom utveckling inom områden där de har ett engagemang och att de behöver finna en allians med en annan yrkesroll med vad de uttrycker ”andra befogenheter”. Collins (2008) håller före att tillit är det som bygger solidaritet i grupper. Han belyser de faktum att ordningen i en grupp, det jag benämner som organisationskultur, grundar sig i huruvida gruppens medlemmar kan lägga sina egna

rationella värderingar åt sidan och se den större vinningen (för grupp/organisation) i sakfrågan. I den ramstyrda kulturen finns det sprickor i denna solidaritet. Respondenterna uttrycker att arbetslaget inte har tillit till den enskilde medarbetarens idéer utan att denne behöver finna något slags förbund med tredje part för att kunna driva och få igenom utvecklingen man önskar.

Den dynamiska kulturen

Den tredje grupperingen är den där utveckling sprakar. Som grupp går det till och med lite för fort fram emellanåt och respondenterna uttrycker att man behöver ”backa och kyla ner sig lite” för att inte springa ifrån dem man arbetar för, det vill säga verksamhetens brukare/klienter. I den dynamiska kulturen ser vi att respondenterna uttrycker att de har kollegors och lednings förtroende och mandat till att utveckla det man är engagerad i. Som grupp och individ finns det ett kollegialt utbyte och tillit mellan arbetslagets medlemmar.

Respondenterna inom denna gruppering beskriver förhållanden där de kan bolla situationer kollegialt och att man som kollega aldrig ska känna sig ensam. Vilket Frida uttrycker flera gånger under intervjun ”man ska känna att man har gruppen med sig, att vi är överens, att man inte står själv helt enkelt”. Inom den dynamiska kulturen beskriver respondenterna hur de bollar de behov gruppen ser att verksamheten har inom arbetslaget först för att sedan leverera en tanke och eventuell lösning till ledning som oftast (om yttre strukturer som ekonomi tillåter) ger klartecken omgående att driva igenom det utvecklingsarbete gruppen eller medarbetaren efterfrågar. Detta ligger i linje med det Almutawa och kollegor (2016) framhäver är framgångsfaktorer för engagemang och utveckling.

Kommunikation som förstärkande verktyg

Inom den dynamiska kulturen uttrycker respondenterna att arbetslaget har en god kommunikation även om man reflekterar över att kommunikation inte alltid är lätt. Sara beskriver en situation hur hennes arbetslag har arbetat på att vara tydliga mot varandra, att återkoppla kommunikationen och se att man uppfattat samma sak,

Jag kan ju inte höra vad du tänker och jag kan inte höra hur du anammar detta. Jag kan ju däremot försöka tolka på din kroppshållning, hur du tar emot detta och sedan återkoppla efter varje process, alltså varje

samtalsprocess, och sen så knyta ihop påsen och se så att man verkligen har uppfattat samma sak i samtalet...

Återkopplar vi till det som Collins (2008) och Goffman (1967) lyfte fram om kommunikationens betydelse som kulturbärande ritual speglar citatet ovan det som författarna framhäver betydelsefullt, det gemensamma språkbruket och samfälliga symboliska handlingar. Respondenterna inom den dynamiska kulturen uttrycker att man tillsammans ansvarar för hur kommunikationen uppfattas. Precis som Frida formulerar det: ” Jag tänker att man får vara ödmjuk inför det faktum att vi kommunicerar olika.”

Något som var signifikant i den dynamiska kulturen var den positiva inställningen till hela organisationen och kollegor i synnerhet. Avey et al (2008) framhöll i sin forskning att positiva medarbetare hade lättare att anamma förändringar, något som Clara flera gånger under intervjun framhöll som den huvudsakliga faktorn till varför hennes arbetslag var så öppna och välkomnande för kollegors idéer. Hon beskrev en situation där hon stått för en utveckling av ett arbetsmoment i gruppen och när jag frågade varför hon trodde att det mottogs så bra svarade hon:

...man kommer med sin positiva sida och mycket har man lärt sig av varandra [...] man är öppen och bjuder in dem [kollegorna] på ett rimligt vis och då har de andra hängt med

Även Frida beskriver hur hennes arbetslag diskuterar öppet och bollar idéer och situationer.

Vi kan ifrågasätta varandra på ett snyggt sätt. Jag tycker ingen ska bli ifrågasatt på ett elakt sätt, men vi kan fråga. Vad tänkte du där eller varför blev det så? Eller har du funderat varför det blev så och att man får hjälp av varandra, feedbackar varandra mycket.

Hon fortsätter:

Vi utgår från att vi både vill varandra och klienterna väl och vi är nog ganska prestigelösa i vem som löser, om man säger att vi har ett bekymmer i gruppen, så är vi ganska prestigelösa eller vi är väldigt prestigelösa i vem som löser det. Men vi är också jävligt noga med att

har vi bestämt någonting så gör alla det man bestämt. Det finns ingen hitta på lösning om vi har bestämt att vi ska hantera ett bekymmer på ett sätt, då gör alla det.

Frida framhäver vikten av att prata med varandra på ett öppet sätt det Collins (2008) och Goffman (1967) lyfter som vitalt för att tillit ska byggas.

Tillit ger mandat i gruppen

I den dynamiska kulturen beskriver respondenterna att man litar på varandras kompetens och kuggar i vartannat i till exempel svåra situationer man ställs inför. Clara beskriver när hon berättar varför hon och kollegan kan avvärja utmanande beteende hos sina brukare/klienter:

Jag tror att det är för att vi är så samspelade, vi tänker likadant så det är liksom inget vi har suttit och diskuterat utan det ligger faktiskt hos oss att vi läser situationerna. Det är ju något bra både jag och min kollega har, att vi läser människor, läser situationerna [...] Det är något vi har som jag nästan inte kan riktigt förklara, men om det ligger att vi tänker likadant och funkar likadant [...] så blir det att vi kompletterar varandra.

Både Clara och Frida beskriver flera situationer där de genom att diskutera och bolla med kollegor får mandat att driva de frågor där de finner engagemang. Clara beskriver ju med citatet ovan att hon och kollegorna har ett ömsesidigt förhållningssätt som bygger på tillit, att man som kollegor litar på varandra och denna tillit möjliggör i nästa steg att Clara får igenom det hon brinner för och vill driva.

Sanna beskriver att kollegiet ibland stoppar upp henne där hon, som hon beskriver det, springer på lite för fort ibland och att hon ser det som positivt för tilliten i gruppen. Hon beskriver flera tillfällen under intervjun där hon och arbetslaget är lite för snabba att hitta lösningar att det kan gå ut över brukare/klienter. Men att generellt är arbetslaget reflekterande över varför saker händer och hur de kan stötta varandra i utveckling både personligt och organisatoriskt. Detta går precis i linje med det som Tang et al (2017) lyfte fram i sin studie

om att tillit och förtroende i organisationen lyfter medarbetares förmåga att anamma kollegors idéer och låta kollegan genomföra dessa.

Överbryggande gränser mellan kulturerna

Som jag lyfte innan var gränserna mellan de olika kulturerna inte knivskarpa. Det finns gånger där *den kontrollerande kulturen* och *den ramstyrda kulturen* överlappade varandra. Jag har redan redovisat ett av fallen ovan när det handlade om att söka allians i en annan yrkesroll. Det fanns andra liknande situationer som respondenterna beskrev.

Anna kunde till exempel inte se att hon som enskild medarbetare hade bidragit till utveckling inom sitt arbetslag. Nu menade hon att gruppen var relativt ny komponerad och inte riktigt satt sig. Men när hon beskrev en situation om en bok som hon läst och blivit inspirerad av, berättade hon att resterande grupp nog hade tyckt boken var bra. Dock hade de inte tagit del av boken enkom för att hon som kollega hade rekommenderat den. Nej, Anna framhöll att de troligtvis hade läst den på grund av att den var skriven utav personer med egen insyn av diagnoser.

Även *den dynamiska kulturen* framhåller att de vissa gånger behöver söka allians med annan yrkesroll, dock är det mer i syfte att bolla tankar inte för att skapa legitimitet att driva och få igenom utveckling, utan man använder sig av den ”högre” rollen mer för att testa sin idé.

Diskussion

Ansatsen i denna uppsats var att undersöka huruvida organisationskulturen inom kommunal funktionshinderomsorg påverkar medarbetares upplevda förmåga att driva och få igenom utveckling inom områden som de finner engagerande. Medarbetarna uttryckte att det fanns tre typer av kulturyttringar och med respondenternas utsagor kunde vi se att kulturen manifesterades på olika vis och gav olika förutsättningar för att driva och få igenom utveckling. Med det kan jag anse forskningsfrågorna besvarade.

Jag valde att göra djupintervjuer för att kunna på ett grundligare plan försöka förstå organisationskultur. Dock finns det en problematik här i och med att det bara är ett fåtal intervjuer. I och med detta behövs ett kritiskt förhållningssätt till resultatet.

Respondentgruppen är för liten för att man ska kunna härleda dra rena korrelationer eller generalisera resultatet. Till exempel ingår endast kvinnor i gruppen, vilket väcker frågan hur

resultatet hade påverkats om jag även kunnat inkludera män. Dock är tendenserna är så pass intressanta att ytterligare och kompletterande studier i ämnet är av yttersta intresse, förslagsvis med kompletterande enkätundersökning för att därmed kunna signifikanspröva resultatet.

En intressant reflektion jag gjorde under studien var att respondenter som har samma enhetschef, men arbetar på olika enheter, visade sig ha olika kulturer. Hur kan det komma sig? Enligt tidigare forskning bygger chefen kulturen, eller? Om vi nu ska gå på det tidigare forskning säger, att det är genom ledning som organisationskultur skapas, är det inte då av intresse att på ledarskapsutbildningar lära ut hur man som både ledare och medarbetare kan lära sig att se och ta lärdom av de sociala interaktionerna inom arbetslag för att förstå de egna kulturens påverkan på arbetslaget? Och hur denna kultur manifesteras i symboliska ritualer i arbetslaget. Vi ser dessutom i resultatet ser att ser att medarbetarna uttrycker att dem i första hand inte söker chefs legitimitet utan arbetslagets när det kommer till att vilja driva och få igenom utveckling. Denna växelverkan i samspelet som medarbetarna uttrycker är det Mead (1976) benämner som den generaliserade andre. Goffman (1967) framhäver att om denna spegling inte upprätthålls kommer inte tillit att byggas inom gruppen och då kommer inte heller gruppen ge mandat till kollegor att utveckla det man finner engagerande. Detta stärker den sociologiska ingången i försöket att förstå organisationskulturs påverkan på ett team. Det ska dock tilläggas att alla respondenterna underströk att de hade bra relation till ledning och att min relation till respondenterna kan ha påverkat deras svar mot en mer positiv tendens, även jag bad respondenterna att vara ärliga i sina svar.

Dock kan vi med säkerhet konstatera att organisationskultur spelar en stor roll på huruvida medarbetare inom kommunal funktionshinderomsorg upplever sig ha möjlighet att driva och få igenom utveckling inom områden där de finner engagemang.

Fortsatt forskning

Då jag bara skrapat på ytan i dessa frågor insåg jag snabbt att det finns mer att studera och lära inom detta område. Det hade varit intressant att undersöka hur man kan förstå samspelet mellan team - ledning genom att aktivt studera specifika team och deras ledning under en längre tid för att se hur organisationskultur påverkar på sikt. Det hade även varit intressant att studera team vars ledare ingår i samma ledarstab och se hur kultur manifesteras ut i organisationen i växelverkan från medarbetare till högsta ledning, detta för att på ett bredare

plan se organisationskultur genom sociologiska glasögon med den symboliska interaktionismens glas i dess bågar.

Litteraturförteckning

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2:4 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete - Socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet* (1:2 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Almutawa, Z., Nuttawuth, M., & Zhang, J. (2016). The effect of human resource. *The journal of developing areas*, 50(6), 17-29. doi:94.234.73.190
- Avey, J., Wernsing, T., & Luthans, F. (2008). *Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors*. Lincoln: Management Department Faculty. doi:10.1177/0021886307311470
- Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 131–146. doi:S0022-4359(02)00069-6
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism - perspective and method*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3:e uppl.). Stockholm: Liber.
- Collins, R. (2008). *Den sociologiska blicken* (1:4 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual - Essays on face-to-face behavior*. New York: Anchor Books.
- Kroll, A., DeHart-Davis, L., & Vogel, D. (2019). Mechanisms of Social Capital in Organizations: How Team Cognition Influences Employee Commitment and Engagement. *American Review of Public Administration*, 49(7), ss. 777–791. doi:10.1177/0275074019851894
- Lindkvist, L., Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori - Struktur, kultur, processer* (Vol. 6). Stockholm: Liber B.
- Mead, G. H. (1976). *Medvetandet jaget och samhället*. Lund: Argos förlag AB.
- Parent, J., & Lovelace, K. (2015). *The Impact of Employee Engagement and a Positive Organizational Culture on an Individual's Ability to Adapt to Organization Change*. Merrimack: Merrimack College.
- Randall, C. (2008). *Den sociologiska blicken - Att se bortom det uppenbara*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Tang, G., Yu, B., Cooke, F., & Chen, Y. (2017). High-performance work system and employee creativity - The roles of perceived organisational support and devolved management. *Personnel Review*, 1318-1334. doi:10.1108/PR-09-2016-0235
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Intervjuguide

Individnivå (jobbengagemang – hur ser jag på mitt arbete)

- Kan du beskriva en arbetsdag på ditt arbete, vad gör du från att du kommer till jobbet tills det du lämnar och går hem?
 - Vad tänker du gör att det ser ut på det sättet?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka dem?
 - Hur hade du velat att det såg ut?
- Kan du beskriva situationer kände engagemang i ditt arbete?
 - Varför tror du att du att det är så just där?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka den?
 - Hur hade du velat att det såg ut?
- Kan du beskriva situationer kände brist på engagemang i ditt arbete?
 - Varför tror du att du att det är så just där?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka den?
 - Hur hade du velat att det såg ut?
- Kan du beskriva situationer där du har utmaningar i ditt arbete?
 - Vad gör det till utmaningar?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka den?
 - Hur hade du velat att det såg

Gruppnivå: (förutsättningar för engagemang - kultur)

- Kan du beskriva hur arbetsgruppen du tillhör arbetar tillsammans?
 - Vad tänker du gör att det ser ut på det sättet?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka den?
 - Hur hade du velat att det såg ut?
- Kan du beskriva situationer där ni som grupp ställs inför problem?
 - Vad är det du tänker det är som gör att det ser ut på det sättet?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka den?

- Hur hade du velat att det såg ut?
- Hur löser ni som grupp det utmaningar som ni ställs inför?
 - Vad är det du tänker det är som gör att det ser ut på det sättet?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka den?
 - Hur hade du velat att det såg ut?

Organisationsnivå (organisations engagemang)

- Hur ser du på din relation till den ledning som du har?
 - Vad tänker du gör att det ser ut på det sättet?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka det?
 - Hur hade du velat att det såg ut?
- Hur bestäms saker i er organisation?
 - Vad är det du tänker det är som gör att det ser ut på det sättet?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka den?
 - Hur hade du velat att det såg ut?
- För vem finns er organisation?
 - Uppfyller er organisation det syftet?
 - Vad är det du tänker det är som gör att det ser ut på det sättet?
 - Hur ser dina förutsättningar ut att påverka den?
 - Hur hade du velat att det såg ut?