



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

När tre förvaltningar blir till en
En studie om utvecklingen av normer och värderingar på
lokalförvaltningen

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Helena Wigeborn

Handledare: Gunilla Bergström Casinowsky

Juni, 2013

Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp

År: 2013

Handledare: Gunilla Bergström Casinowsky

Examinator: Ylva Ulvsdotter Eriksson

Huruvida organisationskulturer lyckas jämkas ihop har visat sig vara en viktig förutsättning för att nå framgång med sammanslagningar av olika organisationer. Under 2011 gick tre förvaltningar i Göteborgs stad samman med olika kulturell särprägel; lokalförsörjningsförvaltningen, MedicHus och lokalsekretariatet. Tillsammans bildade de den nya organisationen lokalförvaltningen. Denna studies övergripande syfte är att få en förståelse för hur norm- och värderingssystemet har utvecklats på lokalförvaltningen sedan sammanslagningen och utifrån studiens resultat kunna dra slutsatser kring hur ledningen kan arbeta vidare mot en gemensam organisationskultur. För att uppnå syftet ville jag se hur de rådande normerna och värderingarna stämde överens med ledningens medarbetarpolicy och i vilken mån tidigare förvaltningarnas särprägel levde kvar.

Organisationskultur är ett vitt begrepp och det finns flera olika tolkningar av begreppets definition och i vilken utsträckning det går att förändra den. Om en organisation *har* kultur, ses kultur som något homogent och harmoniskt vilket också leder till en tro om att den lättare går att förändra. Om en organisation *är* kultur är den svårare att få grepp om, den innehåller subkulturer och kan därmed vara svår att förändra (Kläppestö, 1993:54-55). Utöver om teorierna om organisationer har eller är kultur rymmer begreppet även en rad olika dimensioner. Den mest grundläggande dimensionen anses vara värderingar, det vill säga det som avgör vad vi tycker är normalt eller onormalt, vackert eller fult, ont eller gott och så vidare (Hofstede, 1990, 291). Värderingar kan inte observeras men blir synliga i de handlingar och det beteende som vi väljer. Dessa beteenden och handlingar kallas normer, alltså beteenden som anses normalt att visa upp i en viss kontext (Hatch, 2002, 245).

Studien genomfördes med kvalitativ metod. Elva intervjuer utfördes där medarbetare från samtliga tidigare förvaltningar fanns representerade. Intervjuerna transkriberades och tematiserades för att kunna urskilja vilka värderingar och normer som präglade lokalförvaltningen idag.

Resultatet visar att de värderingar som finns idag i stor utsträckning stämmer överens med medarbetarpolicyn. Det innebär att det inte skett en radikal förändring sedan sammanslagningen, utan snarare att de värderingar som fanns tidigare i de tre förvaltningarna dels var ganska likartade, åtminstone på ytan, och att dagens medarbetarpolicy i ganska stor utsträckning ligger i linje med dessa värderingar. Värderingen stolthet över att arbeta på lokalförvaltningen utgör dock en skiljelinje mellan upplevd och av ledningen önskad organisationskultur. En del värderingar som begreppsmässigt är gemensamma tar sig helt olika uttryck när det gäller hur man omsätter dem i beteende. Resultatet av denna studie skulle kunna bidra till ökad insikt om betydelsen av samsyn kring de gemensamma värderingarnas betydelse och hur tar sig uttryck i normer. Utan samsyn får värderingarna såpass många olika tolkningar att det blir svårt att ens tala om samma värderingar.

Nyckelord: organisationskultur, sammanslagning, normer, värderingar, offentlig sektor

Innehåll

| | |
|--|-----------|
| 1. Inledning | 1 |
| 1.2 Syfte och frågeställningar | 2 |
| 1.3 Bakgrund | 2 |
| 1.3.1 Lokalförvaltningen | 2 |
| 1.3.2 De tidigare förvaltningarnas organisationskulturer | 3 |
| 1.3.3 Hur lokalförvaltningen arbetar med normer och värderingar idag | 4 |
| 2. Teori och tidigare forskning | 5 |
| 2.1 Definitioner av organisationskultur | 5 |
| 2.2 Normer och värderingar | 6 |
| 2.3 Kulturell förändring..... | 7 |
| 2.4 Kulturell förändring i sammanslagningar | 8 |
| 3. Metod | 10 |
| 3.1 Intervjuer | 11 |
| 3.2 Tillvägagångssätt | 11 |
| 3.3 Tematisering | 14 |
| 3.4 Validitet, reliabilitet och generalisering | 14 |
| 4. Resultat | 15 |
| 4.1 Vilka normer och värderingar präglar lokalförvaltningen idag och på vilket sätt märks tidigare förvaltningars särprägel? | 16 |
| 4.1.2 Kundfokus..... | 16 |
| 4.1.3 Öppenhet & respekt..... | 17 |
| 4.1.4 Lösningfokus | 18 |
| 4.2 Värderingar och normer från tidigare förvaltningar | 19 |
| 4.3 Hur stämmer normerna och värderingarna överens med lokalförvaltningens medarbetarpolicy | 20 |
| 4.4 Vad kan lokalförvaltningen arbeta vidare med för att skapa gemensamma normer och värderingar?..... | 22 |
| 5. Diskussion | 23 |

Referenser

Bilaga 1, Intervjuguide

Bilaga 2, Medarbetarpolicy

1. Inledning

När två eller flera organisationer går samman är det lätt att tro att den nya organisationen kommer vara effektivare och mer framgångsrik än de tidigare organisationerna var, var för sig. Ledningar för organisationer ser många gånger till processer, produkter, ekonomiska tillgångar och missbedömer därmed medarbetares viktiga del i skapandet av det nya. Det tas helt enkelt inte med i beräkningen hur människor reagerar när stabiliteten och tryggheten rubbas. När sammanslagningar äger rum fogas olika rutiner, positioner och värdegrunder samman i syfte att bilda en ny helhet. Identiteten och den självklara verklighet som blivit en del av varje medarbetare i organisationen vänds uppochner och medarbetarna tvingas att anpassa sig efter nya direktiv och riktlinjer, kanske i en helt ny miljö med nya kollegor och chefer. Att lyckas med sammanslagningar av olika organisationer är således svårt just med anledning av att få den mänskliga biten att gå ihop. Svårigheten att lyckas med sammanslagningar beror alltså till stor del av att organisationskulturerna inte kan bilda synergi (Cartwright & Cooper, 1993). Huruvida organisationskulturerna lyckats jämkas ihop har av den anledningen visat sig vara en viktig förutsättning för lyckade sammanslagningar (Buono et al,1985).

Organisationskultur i sig är ett vitt begrepp som rymmer en rad olika dimensioner. Den mest grundläggande dimensionen anses vara värderingar, det vill säga det som avgör vad vi tycker är normalt eller onormalt, vackert eller fult, ont eller gott och så vidare (Hofstede, 1990:291). Värderingar kan inte observeras men blir synliga i de handlingar och det beteende som vi väljer. Dessa beteenden och handlingar kallas normer, alltså beteenden som anses normalt att visa upp i en viss kontext (Hatch, 2002:245).

Intresset av att studera normer och värderingar väcktes under våren 2012 då jag praktiserade på HR-avdelningen på lokalförvaltningen i Göteborgs stad. Förvaltningen var vid den tidpunkten relativt nybildad då tre förvaltningar, MedicHus, lokalsekretariatet och lokalförsörjningsförvaltningen året innan gick samman och bildade lokalförvaltningen. För mig som personalvetare var denna praktikperiod extra spännande då jag med egna ögon kunde observera hur normer och värderingar tog sig uttryck eller snarare hur normer och värderingar från de tidigare förvaltningarna tog sig uttryck. I detta skede skapades en nyfikenhet hos mig att ta reda på hur normer och värderingar förändras då flera organisationer går samman och

bildar en. I den här uppsatsen kommer jag således att studera på vilket sätt normer och värderingar har utvecklats efter sammanslagningen.

1.2 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet är att få en förståelse för hur norm- och värderingssystemet har utvecklats på lokalförvaltningen sedan sammanslagningen och utifrån studiens resultat kunna dra slutsatser kring vad ledningen kan arbeta vidare med för att uppnå en gemensam organisationskultur. Min uppgift är att belysa vilka normer och värderingar som präglar lokalförvaltningen idag, hur de relaterar till ledningens medarbetarpolicy och även se hur de relaterar till de norm- och värderingssystem som präglade de tidigare tre förvaltningarna.

Frågeställningar:

- Vilka normer och värderingar präglar lokalförvaltningen idag?
- I vilken mån lever tidigare värderingar och normer kvar och hur förhåller sig de till organisationens medarbetarpolicy?
- Vad kan ledningen arbeta vidare med för att skapa gemensamma normer och värderingar?

1.3 Bakgrund

1.3.1 Lokalförvaltningen

Göteborgs stad genomförde 2011 en stor omorganisation då 21 stadsdelar blev tio. I samma omorganisation gick även tre tekniska förvaltningar ihop; MedicHus, lokalsekretariatet och lokalförsörjningsförvaltningen och bildade lokalförvaltningen. Idag utgörs lokalförvaltningen av ca 370 medarbetare och de har sina lokaler på Hisingen samt tre servicekontor utspridda i övriga Göteborg. Lokalförvaltningens kunder är stadsdelarna, utbildningsförvaltningen och social resursförvaltningen i Göteborg . Uppdragen från dem innefattar bland annat att ansvara för underhåll, drift av tekniska installationer, fastighets- och markskötsel, energi- och vattenförsörjning samt planering och produktion/inhyrning av nya och ombyggda lokaler. Förvaltningen utgörs av tre huvudavdelningar; serviceavdelningen, fastighetsavdelningen och projektavdelningen. Till dessa tillkommer tre tillhörande stöдавdelningar; utvecklingsavdelningen, ekonomiavdelningen och HR/kommunikation. Tillsammans bildar de

lokalförvaltningen med visionen att vara en ledande byggherre och fastighetsförvaltare med göteborgarnas bästa för ögonen. Det övergripande målet är att vara en effektiv organisations som genom stolta medarbetare har nöjda kunder (Budget 2013 Facknämnder – Lokalnämnden).

1.3.2 De tidigare förvaltningarnas organisationskulturer

Innan lokalförvaltningen bildades 2011 beslutades det om att kartlägga organisationskulturerna på de tre förvaltningarna som skulle gå samman. Syftet var att skapa förutsättningar för att bygga upp en ny effektiv organisation med gemensamma värderingar samt att få möjlighet att planera för insatser som skulle kunna stärka den nya organisationskulturen. Kartläggningen gjordes av två kommunikatörer, en från lokalförsörjningsförvaltningen och en från MedicHus och bestod både av intervjuer och av granskning av arkivmaterial så som policys, platsannonser och mappar för nyanställda. Utöver detta gjordes även vissa observationer i samband med intervjuerna. Resultatet presenterades i en rapport med underrubriker som skaptas utifrån de ämnen som respondenterna valt att fokusera på utifrån frågorna i intervjumallen. Av kartläggningen framgick det att det fanns skillnader i normer och värderingar mellan de tre förvaltningarna. Kommunikatörerna valde att presentera dessa utifrån tre symboler, lokalförsörjningsförvaltningen med en checklista, MedicHus med en nallebjörn och lokalsekretariatet med en kronprins.

Nallebjörnen var en symbol för den gemytliga stämningen som rådde på MedicHus. Där tog de hand om varandra, satte kunden i fokus och kände stor lojalitet till arbetskamrater och arbetsgivare. Det fanns en gemenskap och en hjärtlig och humoristisk ton när de pratade med varandra. I det gemensamma fikarummet bjöds det på fika varje fredag och där pratade alla med alla, så väl medarbetare och chefer. Värderingarna som framkom av kartläggningen var kundfokus, lojalitet, lyhördhet, stolthet och delaktighet.

Checklistan var symbolen som tilldelades lokalförsörjningsförvaltningen och syftade till att det var ordning och reda bland medarbetarna inom förvaltningen. Där passade de tider, var trevliga och artiga mot varandra men gick sällan in och pratade med chefen om de inte hade ett speciellt ärende. Cheferna beblandade sig heller inte med medarbetare utan höll sig i ett ”slutet sällskap”. Det fanns en misstänksamhet från medarbetares håll till att ledningen sa en

sak på sina möten och en annan sak till medarbetarna. Värderingarna som framkom av kartläggningen var lojalitet, ärlighet, respekt och artighet.

Kronprinsen var symbolen för lokalsekretariatet och syftade på stoltheten och den nära relationen till stadsledningskontoret. Där fanns det en snabbhet i att gå från god idé till handling. De pratade rakt och öppet med varandra, såväl bland arbetskamrater som med chefer. Förvaltningens organisationsstruktur uppfattades som relativt platt och relationen till chefen var således i stor utsträckning densamma som till arbetskamrater. De hade mycket eget ansvar och stor frihet i utförandet av sina arbetsuppgifter. Värderingarna som framkom av kartläggningen var hög integritet, öppenhet, utvecklingsinriktad och stolthet.

Både MedicHus och lokalsekretariatet präglades av värderingen stolthet medan lokalförsörjningsförvaltningen och MedicHus delade den gemensamma värderingen lojalitet. I övrigt skilde sig värderingarna åt i de tre förvaltningarna då MedicHus karaktäriserades av en gemenskap där de tog hand om varandra medan lokalförsörjningsförvaltningen präglades av respekt gentemot varandra då de passade tider och var artiga mot varandra. På lokalsekretariatet värderades en öppen och rak dialog och där hade medarbetarna hög integritet. Den största skillnaden som således kunde utläsas mellan förvaltningarna var jargongen medarbetare emellan men också och kontakten och relationen med cheferna.

1.3.3 Hur lokalförvaltningen arbetar med normer och värderingar idag

Lokalförvaltningens ambition är att arbeta för en gemensam organisationskultur efter sammanslagningen och de värderingar som de vill ska genomsyra verksamheten preciseras i medarbetarpolicyn (Göteborgs stad, lokalförvaltningen, 2012. Se bilaga 2). För att lokalförvaltningen ska nå det övergripande målet och sin vision, utgår medarbetarpolicyn ifrån Göteborgs stad fyra förhållningssätt.

- Vi vet vårt uppdrag och vilka vi är till för
- Vi bryr oss
- Vi arbetar tillsammans
- Vi tänker nytt

Dessa fyra förhållningssätt innebär att varje medarbetare ska ha en helhetssyn med göteborgarens bästa för ögonen för att få så nöjda kunder möjligt. Vidare skall var och en ha

respekt för olikheter och visa varandra omtanke för att få ett så öppet, positivt och utvecklande klimat som möjligt. Goda prestationer ska uppmärksammas och återkopplas. Medarbetare ska vara lösningsfokuserade och se möjligheter istället för problem. De ska vara stolta över att arbeta på lokalförvaltningen.

Då denna studie bland annat fokuserar på att ta reda på hur medarbetares uppfattade normer och värderingar ställer sig i relation till medarbetarpolicyn kommer jag återkomma till, de tidigare förvaltningarnas kulturella särprägel samt medarbetarpolicyn, i mitt resultat och ställa dessa i relation till varandra.

2. Teori och tidigare forskning

Organisationskultur har varit ett hett diskuterat ämne i snart tre decennier och många olika förklaringar och tolkningar har gjorts av begreppet (Schein, 2010). För att få en överblick och en teoretisk bakgrund till mitt empiriska resultat börjar jag att med att presentera hur organisationskultur kan förstås utifrån olika perspektiv. Därefter följer en fördjupning av de dimensioner av organisationskultur som denna studie syftar till att studera, det vill säga normer och värderingar. Teorin avslutas med hur kultur förändras och vad tidigare forskare har kommit fram till i studier kring kulturell förändring i sammanslagningar av organisationer.

2.1 Definitioner av organisationskultur

“The culture of a group can now be define as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Edgar Schein 2010:18)

Den här förklaringen ger Edgar Schein (2010) som i närmare trettio har skrivit om organisationskulturbegreppet. Han intar ett funktionalistiskt perspektiv där han ser kultur som något harmoniskt och djupt rotat som genomsyrar alla aktiviteter som människor i en organisation tar sig för (Se även Kläppstö, 1993:64). Detta perspektiv har blivit ifrågasatt av författare som förespråkar symbolism som menar att kultur inte skapas av inlärd sociala strukturer utan genom gemensamma tolkningsmönster och underliggande värderingar som förenar en viss grupp (Alvesson & Sveningsson, 2012:202). Författarna påpekar även att kultur inte handlar om beteendet i sig, men vad som ligger bakom och vägleder detta. Dessa

två perspektiv kan tydliggöras ytterligare genom distinktionen mellan att organisationskultur är något en organisation *har* (Schein, 2010) eller en organisation *är* (Alvesson & Sveningsson 2012). Om en organisation *har* kultur, ses kultur som något homogent och harmoniskt vilket också leder till att det är lättare att förändra den. Om en organisation *är* kultur är den svårare att få grepp om, den innehåller subkulturer och kan därmed vara svår att förändra (Se även Kläppstö, 1993:54-55).

Det finns emellertid forskare och författare som intar mellanperspektiv. Martin och Meyerson (1987) menar att kulturen kan ses utifrån tre olika paradig. Det första paradigmet stödjer Scheins (2010) teori kring att kultur är föränderlig och homogen. Den styrs uppifrån av ledningen, sprider sig ner i organisationen och är tydlig och konsekvent. Det andra paradigmet betonar mångfald och subkulturers existens. Kultur ses inte här som något homogent utan präglas av ett öppet system som påverkas av både inre och yttre faktorer som inte alltid samverkar. Det tredje paradigmet visar på tvetydighet och komplexitet. Enligt Martin & Meyerson (1987) hamnar oklarheterna i fokus och kulturen kan förstås som ett nät där varje problem får sin egen koppling mellan inblandade och blir således unik. I detta paradigmet samexisterar konsensus och diskonsensus och det är svårt att dra några tydliga kulturella gränser i subkulturerna.

Sammanfattningsvis har författare intagit olika sätt att se på vad kultur är och det är när dessa olika perspektiv tas för givet vi måste se upp (Kläppstö, 1993:51). De kan ha en bestämmande effekt på vår förståelse av fenomenet och risken blir att de inte ses utifrån ett kritiskt och öppet perspektiv. Således är det viktigt att bestämma sig för vilka aspekter inom fenomenet som ska studeras. I denna studie kommer fokus ligga på dimensionerna normer och värderingar.

2.2 Normer och värderingar

Värderingar är det som utgör kärnan av kulturen (Hofstede, 1990). Han förklarar värderingar som känslor som avgör vad vi tycker är normalt eller onormalt, vackert eller fult, ont eller gott och så vidare. Värderingar kan inte observeras men blir synliga i de handlingar och det beteende som vi väljer. I en omfattande studie studerade Hofstede (1990) organisationskultur i över tjugo länder och uppmärksammade då att personer som stod för samma värderingar kunde ge uttryck för olika beteende och praktiker, något som han menar beror på att vi redan i

unga år etablerar och stabiliserar våra värderingar genom familj, grannskap och skola. Redan vid tio års ålder är en persons värderingar färdigprogrammerade och i arbetslivet lär vi oss att förhålla våra inlärdade värderingar till organisatoriska praktiker och rutiner. Resultatet av studien visade att värderingarna inte förändrades genom införandet av nya regler och rutiner. Gemensamma värderingar som initieras av grundarna av organisationen eller nyckelpersoner, har en påverkan på och kan forma organisationskulturen men det är emellertid hur enskilda anställda genom gemensamma praktiker som värderingarna har sin verkliga påverkansgrund.

Enligt Hatch (2002) är värderingar nära kopplat till normer då de beteenden som belönas ofta är kopplade till de värderingar som värderas högst inom organisationen. Normerna bestämmer vilket beteende som är normalt att visa upp för varandra och kan ses som oskrivna regler för vad som är accepterat att göra eller säga i en viss kontext (Hatch, 2002:245). Det kan exempelvis handla om hur man får bete sig på arbetsplatsen, om det är okej att visa vissa känslor och när det är okej att prata om vissa saker. Det är således värderingarna som avgör vilka normer som är viktiga för organisationen eller inte.

Att värderingar skulle utgöra kärnan av organisationskulturen har emellertid blivit ifrågasatt. Alvesson och Sveningsson (2008:225-228) framför kritik mot att lyfta fram värderingar som ett den främsta dimensionen i begreppet organisationskultur.

”Fokus på värderingar leder bort uppmärksamheten från djupa kulturella fenomen kring förståelse, mening och föreställningar som är svåra att få grepp om ifall man bara intresserar sig för det som definieras som bra och leder till positiva resultat, det vill säga värderingar.” (Alvesson & Sveningsson, 2008:227)

Författarna menar vidare att om inte betydelsen av värderingen tydliggörs och i vilket sammanhang den skapar värde så finns det en risk att det skapas många olika innebörder och tolkningar. Således ökar också risken för att värderingarna tappar sitt värde i att vara en gemensam grund i organisationskulturen.

2.3 Kulturell förändring

Det övergripande problemområdet i denna studie är en organisations arbete med kulturell förändring. Inom forskningen finns det emellertid ingen samsyn kring möjligheten att faktiskt förändra organisationskulturer. Tron om att organisationskultur kan förändras eller inte står

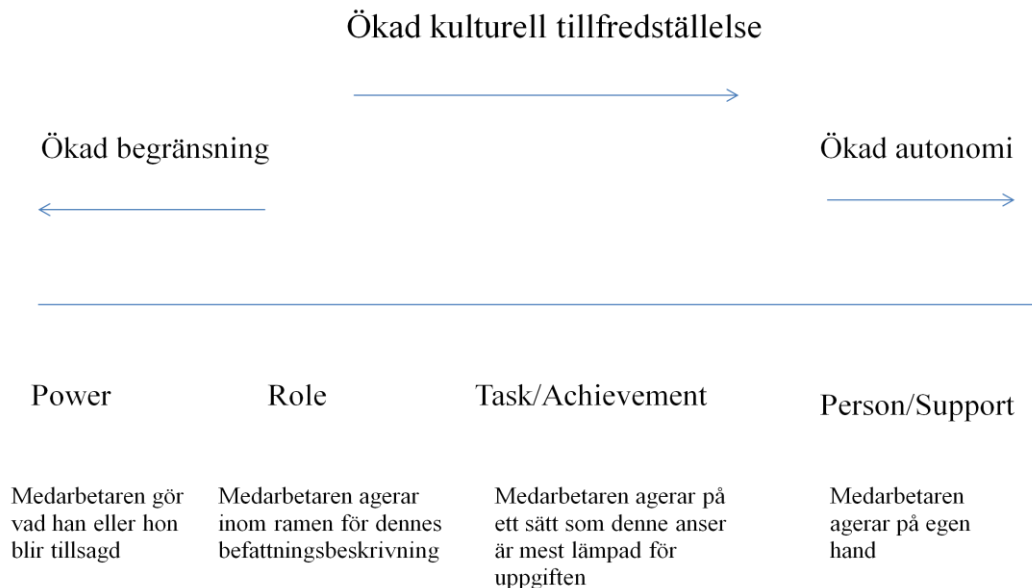
därför i beroende till vilket perspektiv forskare har på synen kring organisationskultur (De Witte & van Muijen, 1999). Som tidigare förklarar kan organisationskultur ses som något som organisationen *är* eller något som organisationen *har*, det vill säga om organisationskulturen ses som en separat del som lätt går att påverka eller om det ses som något svårföränderligt som är socialt skapat av medarbetarna i organisationen (Kläppestö, 1993:54-55). Enligt De Witte & van Muijen (1999) har forskare och författare som ser kultur utifrån artefakter och lättare att tro att förändring kan ske genom styrning från ledningen. De som istället menar att kultur grundar sig i något som finns i underliggande antaganden och värderingar tror inte att en kulturförändring är lika lätt att genomföra. En förändring av kulturen enligt detta perspektiv är i större utsträckning genomförbar om den sker genom interaktion mellan individer och organisatoriska processer och inte enbart via styrning från ledningen (De Witte & van Muijen, 1999).

Martin & Meyerson (1987) fördjupar resonemanget kring organisationsförändring i sina tre paradigmer. I det första paradigmet sker förändring av normer och värderingar genom att först tina upp dem, därefter förändra och sedan återfrysa dem (Se även Alvesson & Sveningsson, 2008, 34-35). Kulturell förändring i det andra paradigmet ses till skillnad från det första inte som organisationsövergripande och revolutionärt och behöver nödvändigtvis inte komma från, eller kontrolleras av ledningen utan kan komma från subkulturerna själva. Det tredje paradigmet visar på tvetydlighet och komplexitet. Förändring av kulturen är således omöjlig att kontrollera då det är något som sker hela tiden mellan och inom individerna i organisationen.

2.4 Kulturell förändring vid sammanslagningar

Det finns tidigare forskning som undersöker kulturell förändring i samband med sammanslagningar. För att förstå hur olika organisationer lyckas eller misslyckas när de fusioneras är det viktigt att ta reda på de tidigare kulturernas karaktär för att överhuvudtaget ha möjlighet att kunna förändra dem (Cartwright & Cooper, 1993). Författarna presenterar en modell som visar på fyra stycken olika kategorier som kan ses i figuren nedan. Dessa kategorier är förenklingar av organisationers kultur med fokus på vilken utsträckning ledarskapet skapar begränsningar eller autonomi för den anställde. Kategorierna är placerade på ett kontinuum där ”power-kulturen” är den kulturkategori som ger individen mest

begränsningar och kontroll medan ”person/support-kulturen” ger den anställde mest frihet och autonomi.



(Inspirerad av Cartwright, Susan & Cooper, Cary L, 1993:63)

Cartwright & Cooper (1993) menar även att det finns tre olika typer av kulturella sätt som organisationer kan fusioneras på. Det första är ”Extension Mergers” där de gamla kulturerna tillåts och får finnas kvar och där det inte läggs tid på att försöka förändra dem. I den andra som de kallar ”Collaborative Mergers” finns de största chanserna till en lyckad fusion då båda organisationerna ser värdet med att gå samman och att där de drar nytta av varandras fördelar och skapar något bättre tillsammans. Den sista typen av fusion kallar de för ”Redesign Mergers” där oftast den större organisationen dominerar den kulturella fusionen och där den mindre organisationen oftast tvingas att anpassa sig.

Andra som har forskat på organisationskultur i organisationer som går samman är Buono et al (1985) som i studerade sammanslagningen av två banker i början av 1980-talet. Först studerades kulturerna i bankerna innan sammanslagningen med hjälp av djupintervjuer, enkäter, arkivdata, och observationer. Fokus låg på att få reda på den objektiva respektive den subjektiva kulturen för att sedan kunna jämföra de två kulturerna i den nybildade banken. Resultatet av Buonos el al (1985) studie visade på att den subjektiva kulturen som innefattade

bland annat ledarstil, kommunikation och samarbete skilde sig åt mellan de två olika bankerna, likaså den objektiva kulturen. Den första perioden efter sammanslagningen präglades av missunnsamhet och rivalitet där det var en tydlig uppdelning mellan ”vi ”och ”dem”. Det framkom efter sammanslagningen att många kände nostalgi till den tidigare banken och den gamla atmosfären. Fastän loggan, arbetsplatsens placering och organisationsstrukturen var en hybrid mellan de två tidigare bankerna delades många av de kulturbärande processerna upp jämnt så att både bankerna fick lika mycket representation i den nya banken. Banken behöll dock namnet ”Bank B”. Trots försök till att dela upp organisationsstrukturen jämt fick Bank B större inflytande efter sammanslagningen. Enkäter med medarbetarna visade att Bank B-anställda kände sig mindre alienerade och nöjdare med sin arbetssituation än de som tidigare arbetat på Bank A. Slutsatsen som Buono et al (1985) drog av studien var att ju snabbade den subjektiva kulturen, alltså den som baseras på delade värderingar och gemensamma erfarenheter, produceras i den nya organisationen, ju snabbare kommer en ny kultur kunna växa fram.

Sammanfattningsvis finns det flera olika perspektiv för att förstå begreppet organisationskultur. Schein (2010) menar att kultur är något som en organisation *har* och därmed lätt att förändra medan andra uppfattar däribland Martin & Meyerson (1987) att kultur är något som en organisation *är*, det vill säga något svårföränderligt och bestående av subkulturer (Se även Kläppstö, 1993:54-55). Organisationskultur intar även flera olika dimensioner och i denna studie har fokus varit på normer och värderingar, det vill säga vad som värderas som viktigt och hur det tas uttryck genom beteende. Att förändra kultur i samband med sammanslagningar kan ske på olika sätt och utfallet beror på vilken av organisationerna som får störst inflytande att bestämma över den nya organisationen (Cartwright & Cooper, 1993; Buono et al, 1985).

3. Metod

I detta avsnitt presenteras tillvägagångssättet i studien, från val av metod till urval och genomförande. Jag kommer vidare att argumentera för val av analysmetod av data och hur min förförståelse eventuellt kan ha påverkat resultatet. För att få svar på mina frågeställningar valde jag att använda mig av kvalitativ metod. Kvalitet står för art eller beskaffenheten vilket kan ställas mot kvantitet som står för mängd, hur stort och hur mycket det finns av något

(Kvale, 1997:67). Enligt Trost (2010:32) är kvalitativ forskning lämplig då man vill förstå hur människan resonerar och tänker kring ett visst fenomen och för att kunna urskilja handlingsmönster. Då min studie handlade om att ta reda på hur medarbetare på lokalförvaltningen uppfattar normer och värderingar som präglar organisationen, valde jag således att genomföra kvalitativa intervjuer av semistrukturerad karaktär.

3.1 Intervjuer

Ordet intervju har sitt ursprung från engelska ”interview” och betyder mellan två seenden (Kvale, 1997:9). En intervju är ett samtal och ett samspel mellan två individer som kan användas som en metod för att få reda på någon annans erfarenheter, känslor och uppfattningar om saker och ting (Kvale, 1997:13). Då studien syftade till att få en förståelse för hur norm- och värderingssystemet utvecklats i organisationen såg jag intervjun som en relevant metod för att reda på hur medarbetarna på lokalförvaltningen uppfattar de rådande normerna och värderingarna.

Intervjuerna som jag genomförde var i stor utsträckning standardiserade, det vill säga att jag ställde samma frågor till samtliga och i samma ordning (Trost, 2010:40). Under intervjuerna kunde jag emellertid ställa följdfrågor för att få något respondenten sa förtydligat. Intervjufrågorna hade inga fasta svarsalternativ utan gav intervjupersonerna möjlighet att svara fritt. Således var frågorna av ostrukturerad karaktär i den mån strukturerad tolkas som slutna svarsalternativ. Begreppet strukturerade intervjuer har emellertid använts och tolkats olika då vissa forskare använder det för att tala om studien i sig och hur specifik den är inom ett visst område medan andra menar att strukturering handlar om huruvida intervjufrågorna är ställda med slutna svarsalternativ (Trost, 2010:41-42). Mina intervjuer väljer jag att kalla semistrukturerade då intervjuerna i sig var strukturerade medan frågorna var av öppen karaktär (Trost, 2010:42).

3.2 Tillvägagångssätt

Jag valde att intervjua elva personer på lokalförvaltningen. Tre stycken från tidigare MedicHus, tre från tidigare lokalförsörjningsförvaltningen, tre stycken från tidigare lokalsekretariatet. För att få en mindre historiskt färgad bild av organisationskulturen valde jag att komplettera med intervjuer med två personer som efter sammanslagningen blivit anställda.

Urvalet i kvalitativa studier handlar till stor del om att få en variation, att hitta en heterogenitet i en homogen kontext (Troost 2010, 137). I denna studie handlade det om att finna representanter inom lokalförvaltningen som tillsammans kunde spegla en helhet samtidigt där de tre tidigare förvaltningstillhörigheterna fanns representerade. Jag ville ha en spridning på de sex olika avdelningarna och tog HR-specialisterna till hjälp för att plocka fram intervjupersoner som matchade min efterfrågan. Jag bad dem att även att ta hänsyn till spridning av ålder och kön för att få ett så brett och representativt underlag som möjligt. Vid denna typ av urval är det värt att beakta i vilken mån de som gör urvalet är partiska. De som väljer ut intervjupersoner kan ha en tidigare uppfattning om medarbetare vilket kan leda till att de väljer ut personer som kan ge en så positiv bild av organisationen som möjligt. Då jag inte kände till tidigare förvaltningstillhörigheter var det svårt för mig att på egen hand göra ett urval enligt mina kriterier. Av den anledningen tog jag HR-specialisterna till hjälp. Intervjupersonerna kontaktades först via e-post av HR – och kommunikationschefen. De fick då information om att en universitetsstudie kring organisationskultur skulle genomföras under våren och att de ingick i det urval som innebar att de, om de ville medverka, skulle bli intervjuade. Efter mailutskicket kontaktade jag de utvalda intervjupersonerna via telefon och förklarade syftet med studien och skickade sedan en intervjumall där jag förklarade mer ingående att intervjufrågorna skulle handla om normer och värderingar samt vad forskningen säger vad dessa två begrepp innebär. Av de utvalda elva personerna var det ingen som hade någon chefsposition. Detta vara ett medvetet val då jag ville undersöka hur kulturen såg ut bland medarbetare och inte på chefsnivå.

Innan varje intervju började jag med att informera om de fyra forskningsetiska principerna information, samtycke, anonymitet samt nyttjande (Vetenskapsrådet, 2013). Jag meddelade att lokalförvaltningen inte kommer att anonymiseras i min slutgiltiga uppsats men att intervjupersonerna kommer att förbli anonyma. Respondenterna fick när som helst avbryta sin medverkan och underrättades om att intervjumaterialet enbart skulle användas i forskningssyfte och inte spridas vidare till andra aktörer. Intervjuerna varade mellan en halvtimme till en och en halv timma och spelades in med mobiltelefon för att sedan transkriberas ordagrant samma dag. Som ett komplement till intervjufrågorna använde jag mig av en teknik som används främst används inom psykoterapi, Q-metodologi som skapats av William Stevansson 1953 (Watts & Brenner, 2005). Metoden går ut på att deltagaren väljer och sorterar bland en heterogen uppsättning av ord, begrepp eller påståenden i enlighet med

det forskaren frågar. Enligt Watts & Brenner (2005) har metoden å ena sida har blivit kritiserad för att den ger respondenten färdiga svar vilket ofta inte är syftet vid kvalitativ metod. Å andra sidan är syftet med metoden inte att använda den på det sättet utan som ett komplement för att kunna visa på teman som är sammankopplade eller som sammankopplar en grupp individer. Ofta handlar det om omtvistade och socialt komplexa begrepp. Syftet är således inte dela upp det aktuella intervjuämnet i teman för att göra narrativa eller diskursiva analyser utan att se generella likheter och olikheter mellan intervjupersonernas svar.

Jag använde mig av Q-metoden på så sätt att jag på post-it-lappar sammanfattade de mest framträdande värderingarna som framkom i kartläggningen för respektive tidigare förvaltning samt värderingar utifrån lokalförvaltningens medarbetarpolicy. Jag räknade på vilka värderingar som var mest förekommande. Värderingar som nämdes en gång fick således inte utrymme i min studie vilket å ena sidan kan ha påverkat mitt resultat men å andra sidan valde jag de mest framträdande värderingarna som förhoppningsvis speglade den övergripande organisationskulturen.

Syftet med Q-metoden var att få ett komplement till respondenternas egna reflektioner om normer och värderingar så att generella jämförelser kunde göras. Först ställde jag öppna frågor där respondenterna fick möjlighet att reflektera själva över vilka värderingar som de uppfattade präglade lokalförvaltningen och deras tidigare förvaltning. Därefter bad jag respektive respondent under intervjun att välja tre stycken lappar som de tyckte representerade lokalförvaltningen idag samt vilka tre som de tyckte präglade deras tidigare förvaltning. Det framgick inte av lapparna vilka förvaltningar som stod för vilka värderingar. Här följer de mest framträdande värderingarna som jag med hjälp av dokumentgranskning kom fram till präglade de tidigare organisationerna samt lokalförvaltningens medarbetarpolicy.

- **Medichus** – Kundfokus, Lojalitet, lyhördhet, stolthet, delaktighet,
- **Lokalsekretariatet** - Hög integritet, öppenhet, utvecklingsinriktad, stolthet
- **Lokalförsörjningsförvaltningen** – Lojalitet, ärlighet, respekt, artighet
- **Lokalförvaltningen** – Lösningfokus, öppenhet för olikheter, kundfokus

3.3 Tematisering

Utifrån de transkriberade intervjuerna tematiserades materialet med hjälp av meningskategorisering. Enligt Kvale (1993:174) innebär meningskategorisering att långa uttalanden kategoriseras utifrån förekomst av återkommande fenomen. Jag började med att plocka ut värderingar och normer som var och en av respondenterna nämnde och placerade dessa under rubriker utifrån respondenternas tidigare förvaltningstillhörighet. Därefter jämförde jag de olika värderingarna och normerna för att hitta gemensamma sådana. De gemensamma normerna och värderingarna blev sedan de rubriker som jag presenterar i resultatdelen under 4.1.

3.4 Validitet, reliabilitet och generalisering

Reliabilitet betyder tillförlitlighet och handlar om att andra forskare med hjälp av samma metod ska kunna få fram samma svar (Trost, 2010). Författaren menar att svårigheten i kvalitativa studier är att det till stor del handlar om människors upplevelser, erfarenheter och beteenden som i sin tur inte går att se som något stabilt eller statistiskt. Människor *är* eller *har* inte något utan är aktiva och under ständig förändring. Enligt Trost (2010:132) grundar sig reliabiliteten i den kvantitativa forskningen där mätningar, variabler och värden ger en annan typ av dimension av tillförlitlighet. Då min studie bygger på medarbetares upplevelser och uppfattningar om normer och värderingar är det å ena sidan således svårt att tala om en hög reliabilitet då reliabilitet oftast är förknippat med mätning och inte upplevelser. Å andra sidan har jag beaktat objektiviteten och sett till att samtliga intervjupersoner fått svara på samma frågor.

Då jag praktiserade på lokalförvaltningen under våren 2012 hade jag en viss förförståelse innan jag påbörjade denna studie. Under mina sex veckor på förvaltningen upplevde jag att de kulturella karaktärsdragen som präglade de tidigare förvaltningarna och som även framkommit i den tidigare kartläggningen levde kvar. Den kvalitativa forskningsintervjun har blivit kritiserad för att inte vara tillräckligt objektiv, alltså utan frihet från bias (Kvale 1993: 65). Att min förförståelse även kan ha påverkat resultatets reliabilitet är omöjligt att säga men jag har under hela genomförandeprocessen från upprättande av intervjumall, till intervjuer och till analys varit medveten om min förförståelse och försökt att hålla en så objektiv inställning till intervjupersoner och införskaffat material som möjligt.

Validitet eller giltighet handlar snarare om att se om det som avses att mäta faktiskt är det som mäts (Trost, 2010). Ord och begrepp kan tolkas olika av olika personer och enligt Trost (2010) är det således viktigt att tydliggöra den egna tolkningen. För att underlätta för intervjupersonerna och stärka validiteten i min studie informerade jag i min intervjumall, som jag skickade i mail innan intervjuerna, om vad forskningen säger om värderingar och normer som står för. Detta gjorde jag för att samtliga skulle få ta del av samma definition och på så sätt ha samma utgångspunkt inför intervjun. Utöver detta bad jag alltid respondenterna att definiera de värderingsord de använde för att beskriva hur de uppfattade värderingarna på lokalförvaltningen. Trots definitionerna av begreppen svarade respondenterna väldigt olika vilket å ena sidan kan bero på att frågorna inte var ställda på ett tillräckligt tydligt sätt. Å andra sidan uttryckte sig flertalet att det var svårt att uttala sig kring gemensamma värderingar och normer då de upplevde en splittring i organisationen. Om resultatet är generaliserbart eller inte beror på vilket vetenskapligt perspektiv som tillämpas då den humanistiska skolan menar att varje situation är unik och har sin egen logik medan det inom behaviorismen förespråkas universella lagar för beteende (Kvale, 1993:207). Jag intar ett mellanperspektiv då syftet med studien trots allt är att kunna ge förslag till lokalförvaltningen på hur de kan gå vidare med arbetet med värderingar. Om resultatet enbart kan ses som en samling individuella uppfattningar är det svårt att kunna få en generell uppfattning samtidigt som en alltför generell och förenklad syn riskerar att stänga ute synen på andra möjliga påverkansfaktorer.

4. Resultat

Det övergripande syftet med studien var att få en förståelse för hur norm- och värderingssystemet utvecklats på lokalförvaltningen sedan sammanslagningen och att utifrån studiens resultat kunna dra slutsatser kring hur ledningen kan arbeta vidare mot en gemensam organisationskultur. I detta avsnitt kommer jag att redogöra för hur normer och värderingar ser ut idag, i vilken mån tidigare normer och värderingar lever kvar och i vilken mån rådande normer och värderingar relaterar till ledningens ambitioner i medarbetarpolicyn. Vidare kommer jag med hjälp av teorin förklara varför det ser ut som det gör och hur ledningen på lokalförvaltningen kan arbeta vidare för att uppnå en gemensam organisationskultur. Då jag lovat intervjupersonerna anonymitet använder jag mig inte av respondenternas namn i samband med citat men redogör för tidigare förvaltningstillhörighet. Värderingar är det som styr normer och därför kommer båda begreppen behandlas parallellt i den löpande texten.

4.1 Vilka normer och värderingar präglar lokalförvaltningen idag och på vilket sätt märks tidigare förvaltningars särprägel?

Respondenterna upplevde att det var svårt att prata om normer och värderingar då de inte upplevde att det fanns en känsla av att vara en enhetlig organisation. Avdelningarnas placering i olika byggnader har gjort att kommunikationen mellan dem försämrats vilket också har lett till att medarbetare känner sig mer eller mindre isolerade där de sitter idag. Storleken på förvaltningen påverkar således möjligheten att få ett helhetsgrepp om vad det är som värderas som viktigt. Vidare upplevde respondenterna svårigheter att skilja mellan ledningens önskade värderingar, deras egna och organisationens värderingar. Med det villkoret sagt kan ändå slutsatsen dras att värderingarna som respondenterna uppfattar idag framför allt är kundfokus, öppenhet, respekt och lösningsfokus. Dessa värderingar valde respondenterna att prata fritt om men det var också värderingar som de med hjälp av lapparna pekade ut representerade förvaltningen.

4.1.2 Kundfokus

Kundfokus är en viktig värdering inom lokalförvaltningen men det fanns skilda åsikter om detta är en värdering som präglar förvaltningen idag eller om det är något eftersträvansvärt från ledningens sida som inte ännu genomsyrar alla medarbetare. Respondenterna uppfattade att kundfokus handlar om att sätta kunden i centrum men på vilket sätt detta ska göras var mer oklart. En före detta medarbetare från Lokalförsörjningsförvaltningen menade på att sammanslagningen också bidragit till en uppbyggnadsprocess i kundfokus. Personen uttryckte sig så här:

”Men det klart när det sker en omorganisation så blir det så omkastat allting och sen ska alla vara med när kontakterna ska knytas igen och det tar ju tid. Och även om vi tycker att vi kan informera så kanske de på kundsidan inte är riggade, så det gäller ju att båda, att de ska ihop.”

Kundfokus uppfattades vara bättre förr och har försämrats sedan sammanslagningen. Liksom Bueno et al (1985) som forskat på två banker som gick samman fanns det även på lokalförvaltningen en nostalgi till den tidigare förvaltningen och en känsla av att det var bättre förr. Att den nya förvaltningen måste skapa nya kundrelationer, som i citatet uttryckt, är en bidragande faktor till svårigheten att skapa kundfokus. En annan faktor som respondenterna

uppfattade var att lokalförvaltningen blivit en så stor förvaltning. De tidigare förvaltningarna var mindre och det var närmare till beslut och snabba lösningar vilket också gynnade kunden. En tidigare medarbetare från MedicHus förstärker upplevelsen om att det var bättre förr då denne berättade hur de ständigt försökte förbättra sitt nöjd-kund-index.

”Vi startade projekt. Jag var en av dem som hade återkoppling, åkte ut och pratade med alla chefer och vad är det vi gör mindre bra och vi lade upp korten på borden och sa att det här var mindre bra och nu får vi bli bättre. Det känner jag inte idag, utan är det något som är mindre bra så stoppar man det under bordet. Man pratar inte om det som är...”

4.1.3 Öppenhet & respekt

Öppenheten pratades det om i flera olika dimensioner där den ena tog sig uttryck i att förvaltningen är offentlig och att allt ska kunna granskas av allmänheten. Bland annat har mutskandalen inom Göteborgs stad (GT, 2013-03-11) lett till mer kontroll för att säkerställa att allt görs på rätt sätt. En annan dimension av öppenhet handlade om att visa respekt, i bemärkelsen öppenhet mot varandra, medarbetare emellan. Respekt uppfattades som något som stod för givmildhet, att vara hjälpsam och att bry sig om varandra. Det kunde också uppfattas som något som hade att göra med att visa hänsyn till arbetskamrater som visade tecken på att de ville vara ifred, till exempel en stängd dörr till arbetsrummet. Det fanns således en splittring i vad öppenhet och respekt faktiskt stod för även om de var gemensamma värderingar. Citaten nedan illustrerar hur diametralt olika uppfattningar det fanns av värderingen öppenhet/respekt. Beteendenormerna som är kopplade till begreppet går helt tvärs emot varandra. Det första citatet kommer från en medarbetare från före detta MedicHus och därefter följer ett citat från en före detta medarbetare på lokalsekretariatet.

”...man tänker sig för innan man säger nånting, man är nog rädd för att.. .det finns ju många nationaliteter och bakgrunder, hudfärg och allting så de flesta tänker sig nog för så man inte säger något, eller drar några skämt som inte går hem och så där”

”Jag tycker nog att det är högt i taket, man kan säga nästan vad man vill, även om man har... man får tycka vad man vill. Det tycker jag att vi är väldigt öppna med.”

Citaten visar på en tydlig kontrast i vad respekt och öppenhet betyder. Å ena sidan finns det en öppenhet för olikheter på så sätt att förvaltningen präglas utav många olika nationaliteter

samtidigt som det å andra sidan verkar ha hämmat en tidigare jargong. Respekten sitter således i att medarbetare tänker sig för, för att inte trampa någon på tårna. Frågan är då om det går att prata om en öppenhet. Alvesson & Sveningsson (2008) trycker just på vikten av att tydliggöra innebörder och tolkningar av värderingar för att minska risken för missförstånd och splittrade uppfattningar och för att nå en gemensam organisationskultur.

4.1.4 Lösningfokus

”Det är mycket som man måste tänka på och man måste ha den där lösningfokus, för vi vill inte att det ska kosta mycket för det är skattepengar och vi är måna om skattepengar och det är också något vi pratar mycket om inom organisationen. Vad ska vi göra för att kunna använda skattepengarna på ett bra sätt? Och den tanken vet jag finns hos många enheter inom LF.”

Så här uttrycker sig en före detta medarbetare på lokalsekretariatet. Samtidigt som personen pekar på lösningfokus som en viktig värdering framgår det också att medarbetarna värderar att skattepengarna används på ett så bra sätt som möjligt. Liksom kundfokus fanns det emellertid delade uppfattningar på om lösningfokus var en gemensam värdering eller något som medarbetarna behöver bli bättre på. Likväl nämndes lösningfokus som en viktig värdering för lokalförvaltningen samtidigt som det uttrycktes att det var bättre förr. En före detta medarbetare från lokalförvaltningsförvaltningen uttryckte sig så här:

”...gick lite snabbare från idé till att man, gjorde det på det sättet att man löste problemen lite snabbare. Nu när vi har blivit så stora så har allting blivit så trögt. När man väl kommer fram till en lösning så är den inaktuell, lite så.”

Utöver lösningfokus kände respondenterna delaktighet och möjlighet att kunna påverka sin egen arbetssituation det vill säga att de upplevde frihet under ansvar. Det framgick av intervjuerna att lokalförvaltningen har flera utvecklingsgrupper där medarbetarna får möjlighet att vara delaktiga och påverka utvecklingsarbetet. Lösningfokus kan på så sätt ses som ett led i möjligheten att medarbetarna själva får vara med och utveckla den egna arbetssituationen. Enligt Cartwright & Coopers (1993) kan ledningen påverka medarbetares arbetssituation genom att antingen kontrollera den eller ge medarbetare autonomi i att utföra sina arbetsuppgifter (Se modell sida 8). Lokalförvaltningen faller således in på kontinuumets högra sida med hög autonomi, vilket ger utrymme för egna reflektioner och möjlighet till lösningfokus. Respondenterna kände stöd och förtroende för sina närmaste chefer men

uttryckte att nya rutiner till följd av mutskandalen (GT, 2013-03-11) gjort att de känner sig mer styrda och kontrollerade, något som inte är uppskattat av medarbetarna. Trots detta uttryckte de ändå förståelse för varför nya rutiner genomförts.

4.2 Värderingar och normer från tidigare förvaltningar

De tidigare förvaltningarnas särprägel, det vill säga vilka normer och värderingar som skilde dem åt tycks leva kvar likaså tidigare föreställningar om varandra. De olika tolkningarna av öppenhet och respekt som redovisats tidigare kan också ses som ett uttryck för att tidigare förvaltningars kulturella särprägel lever kvar. Ett annat exempel på detta ses utifrån skillnader i synen på fikaraster och öppenhet. Citaten som följer visar på skillnaderna mellan checklistan, det vill säga lokalförsörjningsförvaltningen vars utmärkande drag var att ha ordning och reda och nallebjörnen, alltså MedicHus som präglades av en gemytlig och hjärtlig stämning.

”Ja, för de undrade, varför kommer du inte och fikar? Och det är inte bara jag som har setts som lite konstig för att man tar sin kaffekopp och sätter sig för att det var ju så på Lokalförsörjningsförvaltningen, för vi fick ju inte fika. Så då ansågs vi som lite konstiga. Det är ju faktiskt rätt så trevligt för man sitter ju så här i korridor och det blir ju rätt så ensamt.”

”...jag reagerar alltid om någon går in och stänger dörren. Man gör det en dag eller så men gör man det flera dagar då mår ju den personen inte bra. Det ger ju en signal att någon inte stämmer då va.”

Uppfattningen kring vad som anses som ett normalt beteende skiljer sig således. Att MedicHus hade öppna medarbetare som värderade gemenskap och en gemytlig jargong uppfattades både av tidigare medarbetare från lokalförsörjningsförvaltningen men också av de före detta MedicHus-medarbetarna. Lokalförsörjningsförvaltningen var den största av de tre tidigare förvaltningarna och respondenterna uppfattade att normer, värderingar och även rutiner från lokalförsörjningsförvaltningen fått störst inflytande sedan sammanslagningen. Trots detta har nallebjörnens, det vill säga MedicHus, normer fått inflytande på så sätt att stämningen blivit öppnare och normen idag är snarare att ha dörren öppen, gå ut ur sitt arbetsrum under fikarasten och prata med sina kollegor.

Som tidigare nämnts kan medarbetare känna nostalgi med sin tidigare organisation när en sammanslagning av två eller flera organisationer äger rum (Buono et al, 1985). Motståndet till

att förändras kanaliseras istället i att försöka hitta normer och värderingar som liknar dem som präglade den tidigare organisationen. Lokalsekretariatets tidigare medarbetare beskrev den dåvarande stämningen som familjär där värderingarna stolthet, integritet och öppenhet präglade arbetet. Citatet nedan visar på en persons från före detta lokalsekretariatet vilja att försöka hitta tillbaka till det som tidigare fanns:

”...jag ska inte säga att vi var som en familj men det var en öppenhet och en givmildhet, det är ett bra ord. På min avdelning börjar man litegrann hitta sådana bitar igen, alltså med vissa individer. Sen vi slagits ihop har det ju funkade jättebra med men lite mer inrutat att jag kommer därifrån och jag kommer därifrån. Så här jobbade vi och det här är rätt och så. Nu har det börjat brytas litegrann och vi har börjat prata lite grann med varandra fastän vi har kommit från olika ställen.”

Sammanfattningsvis finns det idag många olika värderingar på lokalförvaltningen. Betoningen ligger framför allt på kundfokus, att sätta kunden i centrum och göra denne nöjd. Andra värderingar som anses prägla förvaltningen är öppenhet och att visa respekt mot varandra. Dessa värderingar tas uttryck på flera olika sätt och skapar olika normer som grundar sig i en delad uppfattning i värderingarnas betydelse. Respondenterna upplever att de har frihet under ansvar och känner att förvaltningen präglas utav lösningsfokus och en utvecklingsanda. De tidigare förvaltningarnas särprägel lever emellertid kvar och det som framför allt skiljer sig åt är synen på öppenhet och respekt och hur dessa tas uttryck i olika normer.

4.3 Hur förhåller sig värderingarna och normerna till organisationens medarbetarpolicy?

I 1.3.4 beskrivs vilka värderingar ledningen vill nå ut med. Medarbetarpolicyn betonar att kunden ska stå i fokus, medarbetarna skall ha respekt för olikheter och att klimatet ska vara utvecklingsinriktad och lösningsfokuserat. Medarbetarna skall vidare vara stolta över att arbeta på lokalförvaltningen. Hur väl stämmer detta överens med arbetarnas upplevda värderingar?

De rådande värderingarna på lokalförvaltningen och lokalförvaltningens policy stämmer i stort sett överens. Ledningen nämner både kundfokus, respekt och lösningsfokus som viktiga värderingar vilket även intervjupersonerna gör. Det som emellertid inte framkom av intervjuerna var känslan av stolthet att arbeta på lokalförvaltningen. En person som arbetat på tidigare lokalsekretariatet uttryckte sig så här:

”Jag är stolt över mitt arbete men jag känner inte stolthet över att jobba på lokalförvaltningen. För vårt jobb eller vårt namn ute på stan är väl inte så jättebra. Jag upplever att vi har väldigt bra rykte när vi bygger, men det är väl i min naiva värld. Så upplever jag att folk tycker det är väldigt kul att jobba med oss med byggnadsprojekt men när man kollar på förvaltning och ute och hur det ser ut och hur vi sköter underhåll och sådär, så kan jag inte känna mig stolt. Där skäms jag ofta.”

Värderingarna hos respondenterna stämmer således till stor del överens med ledningens vision men av normerna att döma råder det olika uppfattningar om vilket beteende som svarar upp mot en given värdering. Av resultatet framkom det exempelvis olika uttryck för vad respekt och öppenhet är. Handlar respekt och öppenhet om att lämna någon ifred som stänger dörren om sig till arbetsrummet eller är respekt att gå in och fråga hur någon mår? Är ledningens ambition att alla medarbetare skall ha respekt för olikheter, som står utskrivet i policyn, en fråga om kulturell mångfald i bemärkelsen olika nationaliteter eller är det en fråga om att respektera att det finns olika åsikter, personligheter, eller utseenden? Som Alvesson & Sveningsson (2008) påpekar, ökar risken för missförstånd och olika tolkningar vid otydliga definitioner av värderingar. Av ledningens policy framgår det inte hur var och en ska tolka de nedskrivna värderingarna och hur dessa ska tillämpas.

Resultatet tyder sammanfattningsvis på att de värderingar som finns idag i stor utsträckning stämmer överens med medarbetarpolicyn. Det innebär att det inte skett en genomgripande förändring sedan sammanslagningen, utan snarare att de värderingar som fanns tidigare i de tre förvaltningarna motsvarar de som återfinns i dagens medarbetarpolicy, i alla fall på ytan. Värderingen stolthet över att arbeta på lokalförvaltningen utgör emellertid den värdering som inte återfinns hos medarbetarna men som förespråkas i medarbetarpolicyn. En del värderingar som begreppsmässigt är gemensamma tar sig också helt olika uttryck när det gäller hur man omsätter det i beteende.

4.4 Vad kan lokalförvaltningen arbeta vidare med för att skapa gemensamma normer och värderingar?

Huruvida värderingar är något som går att påverka från en organisations ledning är ifrågasatt av forskare inom organisationskultur. Enligt Hofstede (1990) är värderingar något som utvecklas i unga år och är svåra att förändra. Martin & Meyersson (1987) talar om förändring av kultur som något komplext då en organisation består av individer med olika erfarenheter och värderingar som tillsammans bildar egna relationer med varandra som inte går att se utifrån en helhet. Här följer ett citat som exemplifierar Martin & Meyerssons (1987) teori då en medarbetare från före detta MedicHus kritiserar ledningens initiativ med fredagsfika.

”...och det blev det något direktiv där, och det var ju så korkat att vi skulle sista fredagen i varje månad, så ska alla gå till Hjalmar Brantingsalen. Där ska alla gå dit och fika varje sista fredag i månaden. Och du kan aldrig skapa en vi-känsla genom att styra så, så för mig är det helt fel sätt. Utan en vi-känsla är något som kommer spontant att man sätter sig, går över till en annan avdelning och så pratar man med någon kollega och så kommer någon annan, aa men då kan ju vi sätta oss. DET är vi-känsla, man tar en kopp kaffe, så pratar man och löser problem.”

Medarbetaren visar här på en skepsis till att ledningen kan påverka känslan av samhörighet. Alvesson & Sveningsson (2008) menar att det underlättar om det finns en samsyn kring vad värderingarna står för och vilka normer som är önskvärda, det vill säga vilka beteenden som förväntas av medarbetarna. Resultatet tyder på att det finns olika uppfattningar om vad värderingarna på lokalförvaltningen betyder och det finns skillnader hur de tas uttryck i beteendenormer. Värderingarna som framkom i resultatet stämde till stor del överens med lokalförvaltningens medarbetarpolicy men det som saknades hos respondenterna var emellertid känslan av stolthet över förvaltningen som det står uttryckt i medarbetarpolicyn. Enligt Hofstede (1990) kan personer som står för samma värderingar ge uttryck för olika beteende och praktiker, något som beror på att vi redan i unga år etablerar och stabiliserar våra värderingar genom familj, grannskap och skola. Frågan ledningen bör ställa sig är om det således går att påverka etablerade värderingar och i så fall i vilken utsträckning och på vilket sätt?

Då stolthet var den värdering som inte fått fäste i förvaltningen är det följaktligen en värdering som ledningen behöver arbeta vidare med. Som en av respondenterna uttryckte sig i

tidigare redovisat citat var stolthet något denne kände över sitt egna utförda arbete men inte över förvaltningen som helhet. Som Buono et al (1985) redogör i sin studie kan det lätt bildas en uppdelning i ”vi” och ”dem” och en nostalgi till den tidigare organisationen. Ju större en organisation är desto svårare blir det rimligen också att få grepp om vad samtliga medarbetare gör. Bristen på stolthet skulle av den orsaken kunna hänga ihop med storleken och ovissheten om samtliga verksamheter inom förvaltningen. Den skulle vidare också kunna hämmats i och med att medarbetare fortfarande känner nostalgi till det som präglade den förra förvaltningen. Följaktligen skulle ledningen behöva arbeta med att tydliggöra vad samtliga avdelningar faktiskt gör så att medarbetarna kan få en förståelse för helheten och på så sätt också möjliggöra känslan av stolthet.

Något annat som kan ha påverkat stoltheten var respondenternas uppfattning om att lokalförsörjningsförvaltningen var den förvaltning vars kultur fått störst inflytande på lokalförvaltningen. När en organisation vars kultur dominerar över de andra kallar Cartwright & Cooper (1993) detta för ”Redesign Merger”. De mindre organisationerna tvingas anpassa sig och som Buono et al (1985) påpekar i sin studie kan detta leda till att medarbetarna från de mindre organisationerna i större utsträckning känner sig alienerade och mindre nöjda med sin arbetssituation. Vare sig det innan sammanslagningen fanns en medveten tanke eller inte från ledningen sida om kulturens utfall menar Cartwright & Cooper (1993) att ”Collaborative Mergers” ger störst chanser till en lyckad sammanslagning då samtliga organisationer ser värdet med att gå samman och att där de drar nytta av varandras fördelar och skapar något bättre tillsammans. Lokalförvaltningens ledning bör alltså se över på vilket sätt olika avdelningar och medarbetare kan samarbeta dela med sig av kunskaper för att skapa värde och en mer effektiv förvaltning som medarbetarna kan känna sig stolta över.

5. Diskussion

I denna uppsats har normer och värderingar studerats genom intervjuer med elva stycken medarbetare på lokalförvaltningen. Då förvaltningen bildades 2011 av tre tidigare förvaltningar var syftet med studien att få en förståelse för hur norm- och värderingssystemet utvecklats och i vilken mån de stämmer överens med ledningens medarbetarpolicy samt vad ledningen kan arbeta vidare med för att skapa en gemensam organisationskultur.

Resultatet tyder sammanfattningsvis på att de värderingar som finns idag i stor utsträckning stämmer överens med medarbetarpolicyn. Det innebär att det inte skett en radikal förändring sedan sammanslagningen, utan snarare att de värderingar som fanns tidigare i de tre förvaltningarna dels var ganska likartade, åtminstone på ytan, och att dagens medarbetarpolicy i ganska stor utsträckning ligger i linje med dessa värderingar. Värderingen stolthet över att arbeta på lokalförvaltningen utgör dock en skiljelinje mellan upplevd och av ledningen önskad organisationskultur och en del värderingar som begreppsmässigt är gemensamma tar sig helt olika uttryck när det gäller hur man omsätter det i beteende. Risker av att ha många olika definitioner av en och samma värdering kan leda till att det istället bildas såpass många olika tolkningar att det blir svårt att sammanfatta dem under ett och samma begrepp. Som Alvesson & Sveningsson (2008) påpekar finns det risk att värderingarna tappar sitt värde i att vara en gemensam grund i organisationskulturen om inte betydelsen tydliggörs och i vilket sammanhang de skapar värde. Om det dessutom är så som Hofstede (1990) menar att värderingar grundas i unga år av familj, grannskap och skola så är frågan å ena sidan hur stort inflytande ledningens medarbetarpolicy faktiskt har på medarbetarna. Å andra sidan har både kartläggningen på organisationskulturerna på de tre tidigare förvaltningarna och min egen studie visat att det är möjligt att kunna urskilja distinkta skillnader i organisationskulturerna mellan de tidigare förvaltningarna och på så vis också att det är möjligt att skapa gemensamma norm- och värderingssystem.

En annan konsekvens som kan bli av att värderingarna inte tydliggörs är att det skapas utrymme för tolkning. I medarbetarpolicyn står det till exempel att medarbetarna ska ha respekt för olikheter. Vad olikheter står för framgår inte tydligt av policyn och att visa respekt har, som framgått av denna studie, olika betydelse för medarbetarna. Således går det att tolka att respekt för olikheter på många olika sätt. Ett sätt kan vara att individer just ska respektera varandras olika värderingar vilket i sig blir motsägelsefullt till medarbetarpolicyn syfte, att skapa gemensamma värderingar. Som Alvesson & Sveningsson (2008) påpekar är det viktigt att tydliggöra innebörden av värderingar och önskade normer för att överhuvudtaget kunna arbeta med att försöka implementera dem.

Det finns som konstaterat splittrade uppfattningar i de gemensamma värderingarnas betydelse. Syftet med studien var bland annat att belysa hur gemensamma normer och värderingar utvecklats efter sammanslagningen och beroende på vilket teoretiskt perspektiv som används för att belysa utvecklingen kan också olika slutsatser dras med avseende på hur kultur

förändras. Martin & Meyerson (1987) menar att kultur inte alltid är homogent utan att det återfinns i subkulturer som utan ledningens påverkan skapar sina egna normer och värderingar. Detta kan kopplas till respondenternas uppfattning om att lokalförvaltningen består av enskilda öar som känner sig isolerade från de andra i förvaltningen. Svårigheten att få en överblick över förvaltningen och en helhetsuppfattning över gemensamma normer och värderingar uttryckte respondenterna främst berodde på att organisation blivit så stor i och med sammanslagningen. Följaktligen skulle det vara intressant att studera vidare om hur storleken på en organisation påverkar kulturen och i vilken utsträckning det går att tala om gemensamma normer och värderingar fria från subkulturer.

Skulle utvecklingen belysas utifrån Scheins (2010) funktionalistiska perspektiv (Se även Kläppstö, 1993) där kultur ses som något harmoniskt och djupt rotat som genomsyrar alla aktiviteter, kan resultatet av intervjuerna tolkas utifrån att utvecklingen av värderingarna och normerna har vuxit fram i överensstämmelse med medarbetarpolicyn. Det vill säga att de gemensamma normer och värderingar som respondenterna uttryckte är också det som utgör den gemensamma kulturen.

Att organisationskultur är komplext är det således ingen tvekan om då det finns flera olika perspektiv att inta för att belysa begreppet och dess innebörd. Som Cartwright & Cooper (1993) påpekar är olika kulturer som inte kan bilda synergi den främsta orsaken till att sammanslagningar inte lyckas. Hur ska då organisationer gå tillväga för att lyckas skapa en kultur som bygger på gemensamma normer och värderingar? På den frågan skulle resultatet av denna studie kunna bidra till ökad insikt om betydelsen av en samsyn kring de gemensamma värderingarnas betydelse och hur de tar sig uttryck i normer. Utan samsyn får värderingarna såpass många olika tolkningar att det blir svårt att ens tala om samma värderingar. Som personalvetare i en framtida yrkesroll kan det således vara en fördel att känna till problematiken med att skapa gemensamma värderingar vid sammanslagningar. För ju tidigare det finns en medvetenhet ju tidigare kan också insatser göras för att bygga upp en så bra organisationskultur som möjligt.

Referenser

Cartwright, Susan & Cooper, Cary L , (1993) "The role of culture compatibility in successful organizational marriage". *Academy of Management Executive*; Vol. 7 Nr 2, s 57-70,

Buono, Anthony F., Bowditch, James. & Lewis III, John W (1985) "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger". *Human Relations*. Vol. 38, Nr 5, s 477-500

Schein, Edgar H (2010) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass

Hofstede, Geert.; Neuijen, Bram.; Ohayv, Denise Daval., & Sanders, Geert (1990) Measuring organizational cultures, a quantitative and qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*. Vol 35, Nr 2, s 286 - 316

Meyerson ,Debra & Martin, J (1987) Cultural change: an integration of three different views, *Journal of Management Studies*, Vol 24:6

Kleppestö, Stein. (1993). *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Stockholm: Nerenius & Santérus.

Watts , Simon & Stenner , Paul (2005) Doing Q methodology: theory, method and Interpretation, *Qualitative Research in Psychology* Vol 2, Nr 2:1, s 67-91

Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis (2002) *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008) *Förändringsarbete i organisationer –om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2012) *Organisationer, ledning och processer*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur AB

De Witte, Karel & van Muijen, Jaap, J (1999) Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 8, Nr 4, s 583-595

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Trost, Jan (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Göteborgs stad fyra förhållningssätt:

http://goteborg.se/wps/portal/invanare/jobb/att-arbeta-i-goteborgs/vara-forhallningssatt!/ut/p/b1/04_SjzSytLA0NDEyNdeP0I_KSyzLTE8syczPS8wB8aPM4gMMvQItAwdDfzdLd0MPEO8A9z8vH0sAj0NgAoigQoMcABHA0L6_Tzyc1P1c6NyLAD6bZ1F/d14/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/ (1 april,2013)

Göteborgs stad budget Lokalnämnden:

http://goteborg.se/wps/wcm/connect/c8e8188047114855b424bdfde5d0465c/Budget+2013.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=URL&CACHEID=c8e8188047114855b424bdfde5d0465c (10 maj,2013)

Vetenskapliga rådet -forskningsetiska principer:

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (1 april, 2013)

Bilaga 1, Intervjuguide

Intervjun kommer att fortlöpa som ett samtal och kommer att ta ca 1-1,5 timma. Jag kommer att ställa frågor som är relaterade till värderingar och normer men även använda mig av en kortleksmetod där varje intervjuperson får välja vilka lappar som de uppfattar representerar exempelvis värderingar på lokalförvaltningen idag.

Jag tänkte börja med att fråga dig om de värderingar som präglar LF, och med värderingar menar jag det som utgör grunden för bedömningar av vad som är rätt eller fel och är ofta förknippade med starka känslor. De beskrivs även som sociala principer och mål som har ett inneboende värde. De är inte ständigt i tankarna men blir oftast uppenbara då de ifrågasätts.

- Värderingar i organisationen

- Hur uppfattar du värderingarna på LF idag?
 - Hur uppfattade du värderingarna på den förra förvaltningen?
- Du får välja ut tre lappar med ord som du uppfattar att LF står för. Vilka väljer du?
- Om du tänker på hur det var på den förra förvaltningen du jobbade på, vilka tre ord uppfattade du att den förvaltningen stod för? (Välj tre lappar)
- Hur uppfattar du att ledningen försöker arbeta med värderingar?
 - Vilka värderingar märker du att ledningen vill verka för?
 - Kan du ge exempel på tillfällen då du eller någon har blivit ifrågasatt för någonting du eller de sagt eller gjort, som strider mot det som du uppfattar LF står för?

- Identitet

Identitet upplevs som en närhet till organisationen och organisationen erbjuder och stöder interaktion mellan medarbetarna, har gemensamma värderingar som upplevs bidra med värde. Alltså det som ni på LF uppfattar er själva att ni står för.

- För en utomstående som jag, hur skulle du beskriva hur ni är på LF?
- Uppfattar du att denna ”vi-känsla” genomsyrar hela organisationen, eller kan du se nyanser. (avdelningar, positioner, yrkestillhörighet) Berätta! (Om inte det finns en ”vi-känsla, fråga om personen kan utveckla resonemanget)

Normer fungerar som oskrivna regler för beteende och attityder och utövar ett socialt tryck på individer. De definierar vad som är normalt och onormalt, med andra ord vilket beteende som leder till belöningar eller bestraffningar

Normer

- Språkbruk & attityder

- Hur uppfattar du umgängestonen mellan medarbetare i den här organisationen?
 - Kan du ge några exempel? (skillnad från förr?)
- Hur uppfattar du umgängestonen mellan medarbetare och chefer i organisationen?(skillnad från förr?)
- Upplever du någon skillnad i hur man pratar i arbetsgruppen mot hur man pratar gentemot kunder?
 - Hur skulle du beskriva skillnaden? (skillnad från förr?)
 - Finns det någon skillnad mellan hur man pratar inom arbetsgruppen och när man pratar med andra avdelningar?(skillnad från förr?)

• **Samarbete**

- Kan du beskriva situationer när du uppfattar att samarbetet mellan arbetskamrater fungerar bra. Ge exempel.
 - Upplever du någon skillnad från hur det var på din gamla förvaltning?

• **Accepterat beteende**

- Vad uppfattar du att man ska göra för att få beröm och uppskattning av din närmaste chef?
 - av dina arbetskamrater?
 - Upplever du någon skillnad från hur det var på din gamla förvaltning?
- Hur ska man vara för att passa in i organisationen?
 - Uppfattar du någon skillnad från hur det var på din gamla förvaltning?

• **Ritualer**

- Hur skulle du beskriva mötesstrukturen när ni tex har arbetslagsmöten, alltså hur fördelas ordet och hur är stämningen under möten i organisationen?
 - Upplever du någon skillnad från hur det var på din gamla förvaltning?
- Hur uppfattar du att processer, som initierats av ledningen, tas emot av medarbetarna?
 - I vilken utsträckning upplever du att du har möjlighet att påverka beslut?

Fråga personen om det är okej att kontakta personen i efterhand om det är någon fråga som är väsentlig som jag inte har fått svar på.

Bilaga 2, Medarbetarpolicy

Lokalnämnden beslutade 2013-02-07 att godkänna nedanstående interimistiska policydokument. I beslutet anges också att det interimistiska policydokumentet upphävs i samma stund som kommunfullmäktige fattar beslut om motsvarande kommungemensamma policy.

Bakgrund

Lokalförvaltningens medarbetarpolicy utgår ifrån [Göteborgs Stads förhållningssätt](#), [personalidén](#) och [arbetsmiljöpolicyn för Göteborgs Stad](#).

Syfte

Medarbetarpolicyn ska tydliggöra vad lokalförvaltningen anser vara ett framgångsrikt medarbetarskap för en god verksamhetsutveckling. Den anger krav och förväntningar på alla medarbetare oavsett arbetsuppgifter, befattning och placering i organisationen.

POLICY

Vi vet vårt uppdrag och vem vi är till för

Medarbetare i lokalförvaltningen har en god förståelse för hur vars och ens arbete påverkar kunder och kollegor. Med helhetssyn och göteborgarnas bästa för ögonen arbetar vi för nöjda kunder och uppdragsgivare.

Genom god kompetens, tydliga uppdrag, möjlighet att själv påverka hur arbetet ska genomföras och få ta ansvar för resultatet skapas förutsättningar för medarbetare att bidra till detta.

Vi bryr oss

Respekt för olikheter och förmåga att visa omtanke är viktigt för ett öppet, positivt och utvecklande arbetsklimat. Vi tar alla ansvar för en god arbetsmiljö genom att följa rutiner och riktlinjer och påtala om något behöver åtgärdas.

Vi uppmärksammar goda prestationer och ger återkoppling på utfört arbete.

Vi arbetar tillsammans

Ett gott samarbete medarbetare emellan och ett konstruktivt och förtroendefullt samarbete med de fackliga organisationerna bidrar till en effektiv organisation och en god arbetsplats.

Vi tänker nytt

Vi ser möjligheter och lösningar istället för problem och tar ansvar för att utveckla en organisation vi alla kan vara stolta över.