



**HÖGSKOLAN VÄST**

Institutionen för ekonomi och IT

Avdelningen för företagsekonomi

Kandidatuppsats i företagsekonomi, 15 hp

# **Konsekvenser för organisationskulturen vid en sammanslagning av två organisationer**

- En kvalitativ studie inom offentlig sektor

**Kursens namn:** EXC 504

**Vårtermin:** 2017

**Författare:** Axfall, Caroline

**Författare:** Tjärndal, Lina

**Handledare:** Johansson, Eva

**Examinator:** Olsson, Anna Karin



## **Förord**

Först och främst vill vi tacka fallorganisationen och de intervjupersoner som har tagit sig tid för oss och delat med sig av upplevelser och erfarenheter. Vi vill även tacka vår handledare Eva Johansson, examinator Anna Karin Olsson samt opponenter som genomgående under arbetets gång har hjälpt oss att utveckla och förbättra vår uppsats genom konstruktiv kritik. Sist men inte minst vill vi tacka varandra för att vi ständigt arbetat gemensamt och stöttat varandra.

Caroline Axhall och Lina Tjärndal

Juni 2017

# Sammanfattning

**Titel:** Konsekvenser för organisationskulturen vid en sammanslagning av två organisationer - En kvalitativ studie inom offentlig sektor.

**Författare:** Caroline Axhall och Lina Tjärndal

**Kurs:** Examensarbete i företagsekonomi med inriktning organisation och ledarskap. Högskolan Väst. Trollhättan. EXC504.

**Termin:** Vårtermin 2017

Begreppet förändring i organisationssammanhang innefattar mycket, det vi kommer att fokusera på i följande studie är sammanslagningar. Sammanslagningar blir allt vanligare i den dynamiska och föränderliga värld vi lever i. Vid förenande av två olika organisationskulturer är det oundvikligt att undgå att organisationskulturen påverkas. Att ha kunskap om hur sammanslagningar påverkar organisationen är viktigt för att det ska fungera som en lönsam och givande strategi att vidta. Tidigare forskning påvisar att organisationskulturen kommer att påverkas av sammanslagningar, detta genom att organisationskulturen har en stark inverkan för hur utfallet av sammanslagningen blir. Organisationskulturen kan förändras vid sammanslagningar då förändringen medför nya aspekter inom organisationen, vilket i sin tur påverkar organisationskulturen. Två återkommande faktorer som fanns inom forskningsområdet var ledarskap och kommunikation. Våra forskningsfrågor för följande studie är:

- Vilka konsekvenser kan uppstå vid sammanslagningar av två organisationer vars kulturer skiljer sig åt?
- Hur kan ledarskap och kommunikation bidra till att utveckla organisationskulturen inom organisationen?

Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap om hur kulturella förhållanden såsom organisationskultur kan påverkas av en sammanslagning. Följande studie är inriktad till ledare för att öka kunskapen och medvetenheten om hur sammanslagningar och organisationskultur kan utvecklas och hanteras för att övergången ska bli givande och att organisationen ska kunna ha en starkt gemensam organisationskultur. För att kunna genomföra detta valdes en kvalitativ metod med ett hermeneutiskt tolkande synsätt. Det insamlade materialet för studien baseras på vetenskapliga artiklar och semistrukturerade intervjuer med tio utvalda intervjupersoner. Studiens analys och slutsats grundas på de intervjusvar vi fått till oss via intervjutillfällena med både ledare och lärare inom organisationen. Slutsatsen påvisade att geografiska distanser mellan organisationer kan bidra till minskad grad av samhörighet. För att ledarskapet och kommunikationen ska utveckla organisationskulturen inom organisationen krävs det tydlighet och strukturering.

**Nyckelord:** Organisationsförändring, sammanslagning, organisationskultur, ledarskap, kommunikation.

## Abstract

**Title:** Consequences for organizational culture in a merger of two organizations - A qualitative study in the public sector.

**Author:** Caroline Axhall och Lina Tjärndal

**Course:** Degree project in business administration with focus organization, economics and IT, University West, Trollhättan, EXC504

**Term:** Spring 2017

The concept of change in organizational contexts involves much, what we will focus on in the following study are mergers. Mergers are becoming more common in the dynamic and changing world that we live in. When two different organizational cultures are combined, it's inevitable to avoid organizational culture being affected. Having knowledge about how interactions affect the organization is important in order to serve as a profitable and giving strategy. Previous research shows that organizational culture is affected by collusion, because the organizational culture has a strong impact on the outcome of the merger. Organizational culture can change in mergers, as the change brings new aspects of the organization, which in turn affects organizational culture. Two recurring factors that existed in the field of research were leadership and communication. Our research questions for the following study are:

- What consequences can arise in the mergers of two organizations whose cultures differ?
- How can leadership and communication contribute to developing organizational culture within the organization?

The aim of the study is to contribute with increased knowledge of how cultural conditions such as organizational culture are affected by a merger. The following study focuses on leaders in raising awareness and awareness of how mergers and organizational culture can be developed and managed to make the transition rewarding and that the organization should have a stronger common organizational culture. In order to accomplish this, a qualitative method was chosen with a hermeneutically interpretative approach. The collected material for the study is based on scientific articles and semistructured interviews with ten selected interviewees. The analysis and conclusion of the study is based on the interviews we received through interviews with both leaders and teachers within the organization. The conclusion showed that geographical distances between organizations can contribute to a reduced degree of cohesion. In order for leadership and communication to develop organizational culture within the organization, clarity and structuring are required.

**Keywords:** Organizational change, mergers, organizational culture, leadership, communication.

# Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Forskningsfrågor .....	3
1.4 Syfte .....	3
<b>2. Metod.....</b>	<b>4</b>
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	4
2.2 Undersökningsansats .....	4
2.3 Angreppssätt.....	4
2.4 Val av organisation.....	5
2.5 Datainsamling.....	5
2.5.1 Val av intervjupersoner.....	5
2.5.2 Intervjuguide .....	6
2.6 Forskningsetiska principer .....	6
2.7 Analysmetoder .....	7
2.8 Källkritik .....	7
2.9 Tillförlitlighet och överförbarhet .....	8
<b>3. Teoretisk referensram.....</b>	<b>10</b>
3.1 Insamling av litteratur .....	10
3.1.1 Källkritik.....	10
3.2 Organisationskultur och dess påverkan vid sammanslagningar.....	11
3.3 Ledarskapets betydelse vid sammanslagningar.....	14
3.4 Kommunikationens betydelse vid sammanslagningar .....	15
3.5 Analysmodell .....	16
<b>4. Empiri.....</b>	<b>17</b>
4.1 Fallbeskrivning.....	17
4.2 Empiriavsnittets struktur .....	17
4.3 Konsekvenser för organisationskulturen vid sammanslagningar.....	18
4.3.1 Lärarnas syn .....	18
4.3.2 Ledarnas syn .....	20
4.4 Ledarskapets betydelse vid sammanslagningar.....	21
4.4.1 Lärarnas syn .....	21

4.4.2 Ledarnas syn .....	22
4.5 Kommunikationens betydelse vid sammanslagningar .....	23
4.5.1 Lärarnas syn .....	23
4.5.2 Ledarnas syn .....	25
<b>5. Analys och tolkning.....</b>	<b>27</b>
5.1 Konsekvenser för organisationskulturen vid sammanslagningar.....	27
5.2 Ledarskapets betydelse vid sammanslagningar.....	31
5.3 Kommunikationens betydelse vid sammanslagningar .....	33
<b>6. Slutsats.....</b>	<b>35</b>
6.1 Rekommendationer till fallorganisationen .....	35
6.2 Reflektion över studiens genomförande.....	35
6.3 Förslag till framtida studier .....	36
<b>7. Referenslista.....</b>	<b>37</b>
Bilaga 1 – Intervjuguide .....	41

# 1. Introduktion

*Nedan presenteras studiens bakgrund, problemdiskussion, forskningsfrågor samt syftet för studien.*

## 1.1 Bakgrund

Organisationsförändringar är ett populärt område att undersöka vilket många forskare har gjort. Följden av detta är att det finns ett stort utbud om hur förändringar bör hanteras i organisationer, trots detta misslyckas flertalet av förändringsimplementeringarna. När mål inte nås, handlingsplaner inte verkställs eller det inte blir som planeringen avser klassificeras det som misslyckade organisationsförändringar, så högt som 70 procent av dessa avses att vara misslyckade (Burnes & Jackson, 2011; Sveningsson & Sörgärde, 2015 & Bansal, 2016). Dock finns det forskare som ifrågasätter dessa siffror, Cândido och Santos (2015) anser att det är svårt att ha en konkret procent på misslyckade förändringar då det är svårt att identifiera och specificera olika förändringar. Varje organisation har egna förutsättningar och omständigheter som påverkar hur en förändring fortlöper inom organisationen. En organisation består av olika individer som samtliga har olika krav och förväntningar på hur organisationen ska skötas, vilket påverkar och reflekterar i hur organisationskulturen formas inom organisationen.

Begreppet organisationskultur sägs härstamma från 1970-talet (Mehta & Maheshwari, 2016). Organisationskultur tolkas som gemensamma värderingar, mål, visioner, gemenskap och beteenden inom organisationer (Ax m.fl, 2017; Mehta & Maheshwari, 2016; Wankhade m.fl, 2014; Yildiz, 2014). Organisationskultur har tendenser att ändras när organisationer ändrar exempelvis strategi eller mål. För att utveckla och främja organisationskulturer är det viktigt att ledare och medarbetare förstår den befintliga organisationskulturen för att vidareutveckla och effektivisera organisationskulturen inom organisationen (Suwaryo, 2015). Tidigare forskning framhåller att organisationskulturen påverkas av förändringar, detta genom att organisationskulturen och organisationsklimatet har en nära koppling till varandra och kan då påverkas av förändringar som sker inom organisationen (Mehta & Maheshwari, 2016; Iljins m.fl, 2015).

Organisationer påverkas oundvikligt av politiska-, ekonomiska-, juridiska- samt kulturella förhållanden som i snabb takt kan förändras. I stor utsträckning kan detta vara svårt att anpassa sig till för organisationer (Iljins m.fl, 2015). En konsekvens av att anpassa sig för ekonomiska förhållanden är sammanslagningar mellan verksamheter. Sammanslagningar kan även vara nödvändigt för de organisationer som vill effektivisera och utveckla organisationen ytterligare (Mehta & Maheshwari, 2016). “No organization is an island—all need relationships with other organizations to survive and grow.” (Parmigiani & Rivera-Santos, 2011 s. 2) Följande citat inspirerades vi av då det speglar vardagen för många organisationer, då fler måste slås samman för att överleva på marknaden. Ytterligare en anledning till sammanslagningar kan vara för att skapa konkurrensfördelar samt att öka kompetensen. Att samarbeta över kommun- och landsgränser tillhör vanligheterna, dock ser förutsättningarna olika ut och det kan det utspela sig på olika sätt, vissa samarbeten kan vara svårare än andra.



Två kritiska faktorer som återkommer inom forskningsområdet organisation i samband med sammanslagningar är ledarskap och kommunikation. Ledarskapet har en väsentlig inverkan på hur kommunikationen förmedlas inom organisationen då det är ledare som ska förmedla ut förändringsinitiativ till medarbetare. Hur ledare väljer att förmedla ut förändringar kan få konsekvenser för hur medarbetarna tolkar budskapet med förändringen. Bristande kommunikation kan uppstå vid otydlig och vad kommunikation. Vilket påvisar att ledarskapet har en stor betydelse för förändringen samt utfallet. Att ledaren framgångsrikt förmedlar förändringen är därför av vikt för hur medarbetarna tolkar budskapet (Hirsch, 2014). Att hantera den dynamiska och komplexa omvärlden kan göras utifrån flera tillvägagångssätt för organisationer. En metod för detta kan vara genom att organisationer kontinuerligt försöker förbereda sig på det oförutsägbara som kan inträffa. Att hantera och utvärdera vad förändringen tillför organisationen är viktigt för organisationers utveckling och överlevnad (Niemi, 2017).

## **1.2 Problemdiskussion**

Att organisationsförändringar blir komplexa beror på att organisationsförändringar påverkar många plan inom organisationen (Agostino m.fl., 2013). Det finns olika förväntningar, krav, åsikter, roller, ansvar etc. som påverkas på olika sätt i hela organisationen beroende på förändringens omfattning. Inom alla organisationer handlar det om hur grupper och individer hanterar och tolkar förändringen. Varje organisation har olika förutsättningar som gör varje fall av förändring unik. För att organisationsförändringar ska bli lyckade krävs det att samtliga som berörs av förändringen handlar efter de nya förutsättningar som implementerats i organisationen. En faktor som uppmärksammas av egna erfarenheter är att det kan vara problematiskt övertyga individer om att förändringar är nödvändiga. I och med det finns meningsskiljaktigheter i detta förekommer det att missnöjen, konflikter samt irritation lättare uppstår.

Att förändra och utveckla organisationskulturen i en organisation är en mycket komplex och komplicerad process (Yin m.fl., 2014). Då det finns två olika organisationskulturer som ska sammanföras till en gemensam ökas komplexiteten ytterligare. Att få olika organisationskulturer att samverka med varandra är en stor utmaning för ledare inom organisationer. Orsakerna med att sammanföra olika organisationskulturer kan bero på att det finns rädsla om att gå miste av kontroll, få oönskade problem samt osäkerhet och identitetshot (Van der Zee & Oudenhoven, 2013).

En åtgärd som kan vidtas vid ekonomiska- och politiska externa förändringar i omvärlden är sammanslagningar. För att enskilda organisationer eller branscher ska överleva krävs det att de anpassar sig och hittar lösningar för att skapa bättre förutsättningar. En sådan lösningar kan vara sammanslagningar, då organisationer slås samman kan det skapa bättre och starkare konkurrensfördelar gentemot konkurrenter. Möjligheten är även att öka kompetensen och på så sätt öka kvalitén inom organisationen.

När organisationer sammanslås och ska samarbeta med varandra finns det en ökad risk för att det kan uppstå konflikter (Luoma-aho & Makikangas, 2014) Det finns alltid en risk för att konflikter ska uppstå, dock när det finns kulturella skillnader kan meningsskiljaktigheterna och konflikterna bli kraftigare. Dessa konflikter kan bestå utav att det finns delade meningar om vad som ska gälla i framtiden, då det nya och det gamla förhållningssättet och arbetssättet inom organisationen krockar med varandra (Pekkarinen, m.fl., 2011). Då medarbetare inte förstår behovet av att ändra det gamla arbetssättet, kan det nya som införs bli kraftigt emotsatt (Kwok, m.fl., 2014).

Två avgörande faktorer som återkommer inom vid sammanslagningar är hur ledarskapet och kommunikationen utformasessa två faktorer återkommer som viktiga inom forskningsområdet. Ett tydligt ledarskap skapar tydliga riktlinjer och mål för medarbetare. Ett tydligt ledarskap kan innebära öppen kommunikation, tydliga mål och medarbetarna i centrum. Ett tydligt ledarskap är att föredra då medarbetare blir involverade. Kommunikationen är en viktig del i organisationer då den påverkar vardagen för de inblandade och samspelet där emellan (Hirsch, 2014). Det bör finnas tydliga mål och visioner om vad sammanslagningar och övriga organisationsförändringar ska ha för effekter och fördelar då det implementeras och verkställs. Sammanslagningen måste leda någonstans för att den ska vara trovärdig gentemot medarbetarna. och därför är kommunikationen och ledarskapet av avgörande karaktär, då dessa påverkar hur förändringen förmedlas och hanteras av medarbetare som påverkas av förändringen.

Samtliga intervjupersoner som benämnds som ledare i följande studie innehar en formell yrkesprofession som ledare, definitionen av detta avser att de har högre krav och förväntningar på sig än vad en ledare med en ledare med ett informellt ledarskap.

### **1.3 Forskningsfrågor**

- Vilka konsekvenser kan uppstå vid sammanslagningar av organisationer vars kulturer skiljer sig åt?
- Hur kan ledarskap och kommunikation bidra till att utveckla organisationskulturen inom organisationen?

### **1.4 Syfte**

Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap om hur organisationskulturen kan påverkas av en sammanslagning. Följande studie är inriktad till ledare för att öka kunskapen och medvetenheten om hur sammanslagningar och organisationskultur kan utvecklas och hanteras för att få en gemensam organisationskultur.

## **2. Metod**

*Följande kapitel innehåller redogörelse för de metoder vi använt oss av för datainsamlingen i studien.*

### **2.1 Vetenskapligt synsätt**

En kvalitativ metod valdes då den ansågs vara den mest relevanta för vår studie, då vi genomförde intervjuer för att sedan jämföra teori med praktik i den utvalda organisationen. Via en kvalitativ metod kunde vi intervjua intervjupersoner från en organisation och skapa en uppfattning och förståelse för hur det kan se ut i praktiken för att kunna jämföra detta med teorier från tidigare forskning. Dessutom valde vi att studera organisationsförändring som sammanslagning och hur kulturen har påverkats, då var en kvalitativ metod att föredra för att vi intervjuade de intervjupersoner som varit med om detta både innan sammanslagningen ägt rum och efter. Metoden valdes för att vår avsikt även var att utöka och fördjupa vår förståelse och lärdom om hur det kan se ut inom organisationen kontra vad som sägs i teorier inom området organisationsförändringar. Huvudfokus genomgående var sammanslagning och organisationskultur och på detta sätt bidra till ökad kunskap inom området.

Studien baseras på en kvalitativ metod som härstammar från hermeneutiken och innebär tolkning av handlingar och individers beteenden. Perspektivet bidrar till att individer kan bilda en förståelse byggd på tolkningar av människors beteende och handlingar (Bryman & Bell, 2013). Kvalitativa metoder är induktiva, vilket medför att studien inte är generaliserbar då utgångspunkten har varit mot en specifik fallorganisation. Det är vanligt att en kvalitativ metod är en tolkande metod för att försöka bilda en förståelse för hur det ser ut i praktiken. På detta sätt kunde vi koppla de svar vi fick under intervjutillfällena med utvald teori (Bryman & Bell, 2013).

### **2.2 Undersökningsansats**

Inom studien valdes ett kvalitativt förhållningssätt, där ansatsen var att tolka det material som samlats in. Med en kvalitativ metod skapades en bred förståelse kring ämnet organisationsförändring för att fokusera på organisationskultur, ledarskap samt kommunikation vid sammanslagningar. Detta för att vidare kunna genomföra intervjuer och få fram svar på den intervjuguide som sammanställdes till intervjupersoner som deltagit i studien. Efter genomförda intervjuer gjordes tolkningar och antaganden utifrån de svar som samlades in från intervjupersonerna via transkribering av materialet, som till sist sammanställdes (Bryman & Bell, 2013).

### **2.3 Angreppssätt**

Studien baserades på en kvalitativ metod där vi har växlat mellan teori och empiri, vilket kallas abduktion. Abduktion innebär att pendla mellan teorin och empirin för att succesivt bilda en förståelse inom ämnesområdet. Detta bidrar till att vår förståelse av ämnet är bredare då vi ständigt arbetat i jämbredd med teorin och empiri-avsnittet. Abduktion ska stärka det resultat som förmedlats inom studien genom att teorin har vuxit fram tillsammans med empirin och vice versa. Detta för att få fram lämpliga slutsatser som ska kunna vara hanterbara och användbara inom organisationer (Bryman & Bell, 2013).

## **2.4 Val av organisation**

Organisationen som ska studeras är en skolverksamhet som består av flera olika utbildningsformer, det erbjuds yrkeshögskoleutbildningar (YH), gymnasiala vuxenutbildning (GYvux), Grundläggande vuxenutbildningar (Gruv), svenska för invandrare (SFI) samt särskilda utbildningar för vuxna (Särvux). Vuxenutbildningen består av 2200 heltidstjänster, som i sig innefattar verksamhetschefer, rektorer och lärare.

Vi valde att fokusera på vuxenutbildningen som tidigare var två enskilda organisationer som år 2013 beslutade att slås samman till en gemensam organisation med en annan vuxenutbildning i en närliggande kommun. Detta för att vi ansåg det var intressant att studera de kulturella skillnader som förekommit i samband vid sammanslagningen. Vi gjorde ett medvetet val då vi fokuserade på vuxenutbildningen för att det upplevdes problematiskt att sammanföra de olika medarbetarna till en gemensam organisation, där utvecklingen mot en samfällid organisationskultur varit besvärligt. Inom empiriavsnittet anonymiserades intervjupersonerna, genom att använda fiktiva namn på kommunerna genomgående i uppsatsen, vi benämner kommunerna som Skog och Kust.

## **2.5 Datainsamling**

För att kunna besvara studiens forskningsfrågor genomfördes intervjuer med utvald organisation. Via intervjuer med intervjupersoner menar Rienecker och Jörgensen (2014) att studier fokuserar på det som ska studeras och via begränsningar och intervjuer kan antaganden besvaras för att forskare ska kunna uttala sig om området som undersöks. Via intervjuer med flera intervjupersoner skapades en nyanserad bild av hur det är inom organisationen som tidigare genomfört en sammanslagning. Intervjuerna spelades in på plats för att sedan transkriberas och antecknas för att vidare tolkas och analyseras för att slutligen presenteras i empiriavsnittet. Innan vi analyserade transkriberingen diskuterade vi med varandra hur vi båda uppfattat svaren vi fått fram, för att undvika missförstånd.

För att hantera materialet av flera intervjuer och underlätta jämförandeprocessen har samtliga intervjuer ett liknande material, genom att vara semistrukturerade. En semistrukturerad intervju är detsamma som en intervjuguide, dvs. en guide där intervjufrågorna har sammanställts, frågor och teman har innan intervjun ägt rum formulerats för att få relevanta svar från intervjupersonerna som deltar i undersökningen. Intervjupersonerna har via intervjuguiden stor frihet till att utforma de svar på ett individuellt och specifikt sätt utifrån de frågor vi vill få besvarade (Bryman & Bell, 2013; Dalen, 2007).

### **2.5.1 Val av intervjupersoner**

Empiriavsnittet bygger på tio intervjuer med ledare och lärare från vuxenutbildningen, detta för att få en inblick och förståelse över bådars perspektiv på sammanslagningen som infördes år 2013. Sex av intervjupersonerna var lärare, medan de resterande fyra var formella ledare. Samtliga intervjupersoner var anställda inom organisationen innan och efter sammanslagningen genomfördes. Genom att intervjua både ledare och medarbetare inom organisationen kunde vi få

en djup förståelse för hur formella ledare och lärare upplevde de kulturella skillnader som uppstått efter sammanslagningen. Intervjupersonerna var både män och kvinnor med olika lång arbetslivserfarenhet. Fyra av intervjupersonerna var män medan resterande sex intervjupersoner var kvinnor. Intervjupersonerna var mellan åldrarna 40-65 år.

### **2.5.2 Intervjuguide**

Vi sammanställde en intervjuguide till intervjupersonerna som skulle intervjuas (se bilaga 1). Med intervjuguiden kunde vi skriva relevanta frågor som rörde studien och dess teman för att inte sväva ut i andra områden och på så sätt skapa avgränsningar till studien. En specifik intervjuguide utformades till ledare och en annan intervjuguide sammanställdes till lärare som deltog. De teman intervjuguiden behandlar är organisationskultur, ledarskap samt kommunikation vid sammanslagningar.

En intervjuguide innehåller vanligtvis teman och frågor som forskare vill få besvarade. Via intervjuguiden kan forskarna få fram svar för att kunna få en bild av hur intervjupersoner upplever situationer och händelser, detta tillför då flexibilitet till intervjuerna (Dalen, 2007). Detta genom att det skapar en större bild av hur det är inom organisationen. Via en intervjuguide kan intervjupersonerna få frihet till att utforma egna individuella svar, istället för att lämna ordet fritt. Det är av vikt att forskare som använder en intervjuguide sammanställer frågor som ska kunna besvara frågeställningar och teman studien berör (Bryman & Bell, 2013). Under intervjuerna lämnades det plats för att ställa följdfrågor vid behov, detta för att forma intervjutillfället och för att få ut relevanta svar som inte endast skulle kunna besvaras med ja och nej, dock var guiden grunden att falla tillbaka på vid intervjutillfället.

Det finns flera olika intervjuguides utgåva från beroende på vad forskare väljer för metod och perspektiv, vi ansåg att detta val av intervjuguide var mest lämpad för studien. Valet av intervjuguide valdes för att vi ville ha ett stabilt underlag innan intervjuerna ägde rum. Detta då vi valde att förhålla oss till specifika teman som berörde studiens område, samt även för att intervjupersonerna skulle svara utifrån de teman som sammanställdes (Dalen, 2007). De teman som var centrala inom intervjuguiden var Organisationskultur och dess påverkan av sammanslagningar, ledarskap vid sammanslagningar samt kommunikation vid sammanslagningar. Även för att intervjupersonerna skulle tillföra individuella svar utifrån personifierade perspektiv. Följdfrågor ställdes till de intervjupersoner som inte utvecklade deras svar, vilket ansågs vara nödvändigt för att få ett givande material att utgå från. Motivet med att intervju var att få en djupare insikt i hur de tillfrågade upplever organisationen och på så sätt kunna få en större förståelse. Även för att skapa en inblick om hur förändringsåtgärder påverkar individerna i en organisation genom att studera de kulturella skillnader som uppstått vid en tidigare sammanslagning.

### **2.6 Forskningsetiska principer**

Innan intervjuer genomfördes informerades vi individerna om hur deras medverkan i studien kommer att hanteras, vi informerades om informations-, samtyckes-, anonymitets- samt nyttjandekravet. Informationskravet innebär att intervjupersonerna tilldelades information om studiens

syfte och uppbyggnad (Bryman & Bell, 2013). Detta är något som vi informerade om för att individerna skulle få inblick i vad studiens syfte var samt vilka teman som ingick i studien. Samtyckeskravet innebär att information ges till de individer som medverkar för att de ska godkänna samverkan till studien. Detta genom att individerna får reda på att deltagande till studien är frivilligt samt att de kan avbryta deltagandet under studiens gång (Bryman & Bell, 2013). Detta var vi noggranna med då vi anser att detta samtyckeskrav är viktigt att känna till för de individer som deltar i studien. Anonymitetskravet och nyttjandekravet presenterades även. Detta innebär att intervjupersonernas uppgifter anonymiseras och att de används enbart till studien och studiens syfte (Bryman & Bell, 2013).

## **2.7 Analysmetoder**

Inom studien användes vetenskapliga artiklar för att bilda en god grund inför tolkning och analys av empirin från de intervjuer som genomfördes. Via den teoretiska grunden kan tolkningar göras utifrån hur vi tolkar att intervjupersonerna upplever exempelvis organisationskulturen inom organisationen. Detta genom att tolka eventuella avvikelser eller liknelser mellan teori och praktik. Även genom tolkningar, exempelvis hur intervjupersonerna upplevde organisationskulturen inom organisationen.

Efter intervjuerna ägt rum transkriberades materialet, detta för att lättare få en överblick över det insamlade materialet samt för att minimera eventuella missförstånd. Intervjupersonernas svar jämförs därefter med varandra för att kunna skapa en god grund inför empiriavsnittet. Empiriavsnittet innefattar sammanställningar som är tematiserade med teman organisationskultur, ledarskap och kommunikation. Sammanställningar gjordes utifrån våra egna tolkningar och antaganden utifrån transkriberat material som grund. Via detta förväntades vi kunna svara på hur det är inom organisationen jämfört med hur forskningen beskriver aspekter inom organisationskultur och organisationsförändringar. Intervjuer är något som vanligtvis tar tid att genomföra då de ska förarbetas, bearbetas, genomföras, transkriberas, renskrivas, analyseras samt tolkas. Intervjuer kännetecknas som utbytande av ord mellan individer (Bryman & Bell, 2013).

## **2.8 Källkritik**

Den empiriska data har samlats in via intervjuer med totalt tio stycken intervjupersoner. Fyra av dessa är ledare, medan sex stycken är lärare. Vi var noggranna med att intervjua både ledare och lärare, för att få en helhetsbild av både ledare och lärare inom organisationen. Vi gjorde en jämn fördelning genom att intervjua tre lärare från Kust och tre lärare från Skogs vuxenutbildning som idag är en gemensam organisation. De resterande fyra intervjupersonerna var ledare inom vuxenutbildning, samtliga jobbade tidigare inom båda kommunerna innan sammanslagningen genomfördes. Då organisationen genomförde en sammanslagning 2013 har vi intervjuat både ledare med formell ledarroll och lärare som varit med innan respektive efter sammanslagningen ägde rum. Detta var kriterier för att intervjupersonerna skulle kunna delta inom studien då det är sammanslagningen och organisationskulturen som vill studeras.

De intervjupersoner som har deltagit upplevdes ge trovärdiga svar, då samtliga kändes lugna och inte påverkade av intervjusituationen. Samtliga intervjupersoner tog sig tid till att reflektera

över sina svar. Vi ansåg det var viktigt att informera intervjupersonerna som deltog att vi var tacksamma för att de tog sig tid till att reflektera över samtliga frågor och svar innan de svarade på intervjufrågorna. Något vi reflekterade över var om svaren hade blivit utförligare om svaren hade blivit annorlunda om intervjupersonerna hade fått intervjuguiden till sig innan intervjutillfället. Vi anser att skillnaden som skulle kunna blivit annorlunda vid utskick av intervjuguiden inte påverkat utfallet alltför mycket för att det skulle skilja sig mycket utifrån de svar vi samlat in i dagsläget.

I efterhand efter intervjuerna genomfördes skulle vi ha frågat efter fler potentiella intervjupersoner än vad som hade behövts, detta är något som vi har haft i åtanke att det inte varit en strukturerad urvalsprocess för att helt slumpvis välja intervjupersoner. Detta för att vi fick önska antal möjliga intervjupersoner för att kontakta, de kriterier som dessa uppfyllde var att de varit med innan och efter sammanslagningen genomfördes. Det som hände var att kontakten med intervjupersonerna tog längre tid än vad som hade varit nödvändigt då vi var tvungna att vänta in och få fler kontaktuppgifter under arbetets gång.

Vi valde att intervjua intervjupersonerna enskilt, var för sig. Detta skulle kunna öka öppenheten och främja en mer avslappnad miljö, då ingen annan individ kan ta del av det som sägs. Innan intervjuerna genomfördes informerade vi intervjupersonerna om de forskningsetiska principer som finns. Vi nämnde då anonymitetskrav, samtyckeskrav, informationskrav, nyttjandekrav. Alla intervjupersoner anonymiserades i studien, detta för att undvika att "hänga ut" någon. Organisationen som studerades i studien anonymiserades och detta genom att använda fiktiva namn på kommunerna genomgående i uppsatsen, vi benämner kommunerna som skog och kust.

Vi uppmärksammade att det finns en grundproblematik i den studerade organisationen, vilken innebär att det finns en underliggande konkurrens mellan de kommunerna som samarbetet sker mellan. Detta bidrar till att komplexiteten i organisationen medför att det är svårt att dra generella liknelser till andra organisationer. Dock kvarstår problematiken att få två sedan tidigare fristående organisationer med olika sätt att se på saker att samarbeta med varandra och bli en gemensam organisation istället för två olika organisationer. Detta är en förändring som många andra organisationer kan nyttja och inspireras av hur utvecklingsarbetet kan utformas vid implementering av en sammanslagning.

## **2.9 Tillförlitlighet och överförbarhet**

Genom kvalitativ forskning vill individer försöka få fram ett så trovärdigt resultat som möjligt. Detta genom att tolka och mäta organisationen på ett trovärdigt och lämpligt sätt för att kunna använda resultatet i den sociala vardag organisationer befinner sig i (Bryman & Bell, 2013).

För att kunna öka trovärdigheten till studien fokuserade vi på organisationsförändringar och dess komplexitet. Vi har tolkat och analyserat teorier med empiri från intervjuer som genomfördes för att undvika missförstånd och andra avvikelser. Vilket i sin tur leder till ökad tillförlitlighet då vi valde att förhålla oss inom det område som skulle undersökas. Vi försökte få fram

ett lämpligt resultat som ska kunna hanteras inom organisationen. Tillförlitligheten av det empiriska materialet kan dock vara svårt att avgöra, då intervjupersonerna har olika lång arbetslivserfarenhet och olika synsätt på organisationen och dess förändrade kulturella skillnad mellan organisationen. Detta gör att tolkning och resultat kan påverkas. Något som skulle kunna öka trovärdigheten är att vi enbart intervjuat intervjupersoner som varit delaktiga innan respektive efter sammanslagningen genomfördes.



### 3. Teoretisk referensram

*I kapitlet nedan presenteras de vetenskapliga artiklar vi använt oss av som teoretisk grund till studien.*

#### 3.1 Insamling av litteratur

För att få fram användbara och relevanta artiklar sökte vi utifrån begrepp och nyckelord inom valda området för studien. Innan artiklarna valdes ut lästes samtliga artiklar för att kunna koppla dem till studiens inriktning och även exkludera de artiklar som inte ansågs beröra studiens område. Vi använde oss mestadels av ProQuest och ScienceDirect för att finna artiklarna för studien. Via dessa databaser preciserade och begränsade vi sökningarna genom att använda oss av kedjesökning, trunkering samt frassökning. Kedjesökning innebär att sökning av artiklar görs via tidigare litteratur som för en vidare till fler källor som för en vidare till ytterligare källor (Rienecker & Stray Jörgensen, 2014). Trunkering innebär att använda (\*) för att utöka sökningen och få fler händelser och böjningar på befintligt ord. Frassökning görs genom att använda (") för att specificera sökningen och söka på exakta fraser. Med dessa metoder fick vi utökade och preciserade sökträffar som var relevanta för vårt ämnesområde, vilket ledde till att vi sorterade och kategoriserade artiklarna utifrån de teman som används genomgående i studien. Vid artikel sökandet begränsade vi oss till tidsramen 2010–2017, detta med anledning för att förhålla oss till nyare forskning inom studien.

##### 3.1.1 Källkritik

Att vara källkritisk innebär att ha ett kritiskt och noggrant förhållningssätt till materialet som använts samt att granskning görs av det material som är tänkt att användas inom studien med noggrannhet och precision. Det material som hämtats från databaser är granskade av forskare inom området och därmed ökar trovärdigheten då de är granskade innan de publiceras inom databaser. Källkritik kan även innefatta att granskning görs genom att granska publiceringsår och kritiskt granska innehållet av det material som är tänkt att användas (Rienecker & Jörgensen, 2014). Vi har varit kritiska till det material som använts i studien och har med stort fokus riktat in oss på att finna relevanta studier inom tidsramen år 2010–2017, artiklarna som valts har samtliga varit märkta med "peer reviewed". Detta anser vi kan bidra till en ökad trovärdighet till materialet då det har granskats och godkänts av forskare inom ämnesområdet.

Vid framtagning av den teoretiska referensramen använde vi endast engelska sökord, detta då vi i ett tidigt skede av studien märkte att svenska sökord inte gav relevanta sökträffar. Sökord vi använt oss av för att finna artiklar till studien är; culture's impact on the organization and organizational culture, the importance of leadership during changes and The Leadership Quarterly, Organizational change and impact on culture, organization culture influence of change and Organisational changes, corporate culture and organizational change and organizational changes, organizational culture change organizational change public sector, merging public sector and organizational change, merger of organizations and culture, communication important in reorganization och communication organizational change.

### **3.2 Organisationskultur och dess påverkan vid sammanslagningar**

Mehta och Maheshwari (2016) menar att begreppet organisationskultur uppkom inom forskningen kring 1970-talet och har definitionen "ett organisatoriskt klimat där organisatoriska beteenden finns". Trots att fenomenet organisationskultur är ett relativt nytt begrepp finns det flera olika synvinklar och definitioner. Suwaryo m.fl. (2015) påvisar att organisationskultur innefattar organisationens gemensamma värderingar och är vägledning för att nå de mål som finns inom organisationen. För att ledare ska kunna förstå organisationskulturen är det viktigt att ledare vet vad som är önskvärt inom organisationen för att kunna utveckla den befintliga organisationskultur som finns. Yin m.fl. (2014) poängterar att organisationskulturen påverkas av ledaren då ledaren ofta har en stor inverkan bland medarbetare. Därför kan det vara av vikt hur ledare förmedlar normer och liknande för att detta kan påverka medarbetarnas uppfattningar och efterföljarskap, som i sin tur påverkar organisationskulturen. Suwaryo m.fl. (2015) påvisar att organisationskultur innefattar beteenden och mönster mellan organisation, medarbetare samt ledare. Essawi (2012) påpekar att begreppet organisationskultur innebär beteenden, värderingar samt normer. En stärkt organisationskultur bidrar till flera fördelar. Stärkt gemenskap mellan ledare och medarbetare, effektivitet inom organisationen samt stärker det ofta arbetsprestationen som bidrar till ökade resultat.

Giles m.fl. (2014) poängterar att organisationskultur tolkas som ett levande system, detta för att organisationen innefattar flera enheter som förväntas samarbeta med varandra. Bellot (2011) påvisar att organisationskulturen främjar medarbetarnas syn på förståelse för hur organisationen är uppbyggd samt hur arbetsmiljön ser ut. Mehmet (2015) menar att organisationskultur är ett fenomen som ingår bland stora grupper inom organisationer och att organisationskulturen förväntas föras vidare till flera generationer och kan därför förändras beroende på hur individer tolkar kulturen och hur de för detta vidare. Abdullah och Saifi (2015) och även Bellot (2011) hävdar att organisationskultur är ett komplext ämne som kan beröra flera faktorer inom organisationer. Dock finns det organisationskultur inom alla organisationer, den kan troligtvis se olika ut beroende på organisation. Bellot (2011) poängterar att forskare är eniga att organisationskultur innefattar flera fenomen. Organisationskultur kan betyda flera olika aspekter beroende på vilken individ som tillfrågas (Bellot, 2011).

Då alla individer tolkar och agerar utifrån olika organisationskulturer kan det resultera i att det bildas subkulturer inom organisationen, ofta är subkulturerna likartade till den övergripande organisationskulturen som råder i organisationen (Lok m.fl., 2011). Risken för att olika segment och grupperingar skapas ökar vid indelning av enheter eller avdelningar, detta då miljön och förutsättningarna ser olika ut (Yin m.fl. 2014; Bellot, 2011). Essawi (2012) menar att subkulturer identifieras som en uppsättning av olika grupper och formateringar inom en och samma organisation. Dessa grupper påverkar i sin tur vilka normer och värderingar som finns inom organisationen (ibid) Iljins m.fl. (2015) poängterar att organisationens kultur kan ha betydelse för om organisationen blir framgångsrik eller inte. Giles m.fl. (2014) påvisar att organisationskulturen har en stor inverkan på de individer som vardagligen befinner sig inom organisationskulturen. Detta för att individer påverkas av organisationskulturen. Samtliga individer oavsett ställning och position inom organisationen har olika synsätt och tolkningar, vilket bidrar till att

organisationskulturen uppfattas som olika beroende på individens upplevelse av den (Ax m.fl., 2017). Iljins m.fl. (2015) har utformat en femstegsmodell som ska främja organisationskulturen och anpassningsförmågan inom organisationer.

1. Stärka medarbetarnas välbefinnande inom organisationen.
2. Utveckla organisationens anpassningsförmåga gentemot omvärlden och medarbetare.
3. Främja och stödja engagemanget mellan ledning och medarbetare.
4. Utforma missioner och mål som ska uppnås tillsammans.
5. Strukturera organisationen och dess struktur.

Mehta och Maheshwari (2016) poängterar att det är vanligt förekommande att förändringar inom organisationer inte blir framgångsrika förrän förändringen är förenlig med organisationskulturen inom organisationen. Vanligt förekommande inom organisationer är att ledare tenderar att ha bristande förståelse av att förändringar påverkar organisationskulturen. Yin m.fl. (2014) anser även dem att organisationskulturen påverkas av förändringar. Hur organisationskulturen tolkas kan bero på hur ledaren inom organisationen leder och dess egna värderingar, som i sin tur påverkar medarbetarnas syn på organisationskultur. Därför anser Suwaryo m.fl. (2015) att organisationskulturen är viktig för organisationsförändringar samt att kultur ofta är svårt att ändra på då det innefattar beteenden och handlingar. Detta menar dock inte Bellot (2011), hon menar att kulturen är formbar och kan därför anpassas och utvecklas utefter de förändringar som kan uppstå.

Essawi (2012) poängterar att organisationskulturen kan effektiviseras genom normer och värderingar kan bidra till att stärka och effektivisera organisationskulturen, detta genom att attityder och normer stärks genom kommunikation mellan ledare och medarbetare inom organisationen. Iljins m.fl. (2015) påvisar att organisationskulturen är beroende av de mål, värderingar, rutiner och regler som finns inom organisationer. Det kan därför vara problematiskt att införa nya strategier och förändringar då organisationskulturen ibland kan vara svår att förändra, det kan ibland ta en längre tid att förändra en organisationskultur.

Organisationskulturen har betydelse på hur ledning och medarbetare hanterar kunskapshantering och utveckling inom organisationen. Genom att stärka dessa områden utvecklas organisationskulturen och det underlättar skapandet mot en vi-känsla i organisationen. Att ha ett starkt kunskapsutbyte mellan individer stärker organisationens framgång och konkurrenskraft, en avgörande faktor vid detta utbyte är att individerna i organisationen delar med sig av sina kunskaper mellan varandra, detta kräver att det finns kunskapsanvändare och kunskapsmottagare, kunskapsanvändare är de som delar med sig av sin kunskap till andra och kunskapsmottagare är de som lär sig av andra (Al Saifi, 2015) Awadh och Alyahya (2013) hävdar att organisationskulturen är viktig för att organisationer ska stärka konkurrenskraften. Att arbeta utefter värden och normer är det som gör att personer i en organisation har en högre prestanda än vad de annars i andra situationer inte har. Det är avgörande för en organisation att vara medveten om de värderingar och normer som finns för att säkerställa kvalitén inom organisationen (Parmigiani och Rivera-Santos, 2011; Kriemadis, Pelagidis, & Kartakoullis, 2012; Awadh & Alyahya, 2013).

En stark organisationskultur är enligt Naikal och Chandra, (2013) en förutsättning för att organisationen ska överleva på marknaden.

Två viktiga framgångsfaktorer vid sammanslagningar är att det råder bristande insikt och förståelse för dem kulturer som ska föras samman. Ytterligare en faktor som verkar vara kritisk är att det ska finnas genomtänkta fördelar med varför sammanslagningen äger rum (Naikal & Chandra, 2013; Luoma-aho & Makikangas, 2014; Pääun, 2014). I organisationer menar Luoma-aho och Makikangas (2014) att det finns olika uppfattningar bland de som påverkas av sammanslagningen. Detta kan bidra till att det blir en splittrad syn om vad som faktiskt är nödvändigt att ändra på.

Agostino m.fl. (2013) menar att förändringar påverkar på olika plan i en organisation. Ofta är det mellancheferna som får en medlande roll mellan anställda och ledning inom större organisationer, svårigheten ligger i att ledare och medarbetare har olika uppfattningar om hur förändringen kommer att utspela sig och vad det är för nytta med den. Parmigiani och Rivera-Santos (2011) menar att det är vid dessa tillfällen extra viktigt att organisationer vet hur portföljen av organisationens relationer ska hanteras. Pekkarinen, m.fl. (2011) hävdar att sammanslagningar kan leda till att det blir konflikter mellan det gamla och det nya förhållningssättet inom en organisation. Med det menas det att då de anställdas handlingar inte accepteras kan detta bidra till ifrågasättande till det nya som införs i organisationen (Kwok, m.fl., 2014). Resultatet av att det nya och gamla förhållningssättet krockar kan i flera fall leda till kulturkrock. Med kulturkrock menas det att två olika kulturer inte kommer överens om vad som ska gälla för kulturella förutsättningar, detta kan bero på att det finns en bristande förståelse för varandra.

Molinsky (2013) menar att det är avgörande för medarbetare och ledare som ska utvecklas tillsammans att de integrerar med varandra. Ofta genomgår grupper en trestegsfas som innehåller; konflikt, osäkerhet och äkthet. Dessa tre steg är avgörande om hur organisationskulturen och sammanhållningen utvecklas inom grupperna. De tre faserna hanteras och tolkas i regel olika beroende på grupp och situation, dock är grunden i stegen dem samma. För att smidigt kunna anpassa en grupp gentemot nya personer behöver nya beteenden och konflikter hanteras med förståelse och öppenhet.

### 1. Konflikt

Beroende på vilken typ av konflikt som uppstår har varje individ olika sätt att hantera nya situationer. Det är vanligt att denna fas beaktas med rädsla eller ovisshet då det är något nytt som uppstår som för individen är nytt. Konflikter bör hanteras med förståelse och öppenhet för att samtliga individer ska kunna komma överens och lösa konflikter som uppstår. Anpassningsförmåga ses som en positiv effekt för att konflikter ska kunna samspela med den nya förändringen.

### 2. Osäkerhet

Individer upplever vanligen denna fas som en naturlig del, detta genom att individen accepterar upplevelsen av osäkerhet och gör ett försök till att ändra den emotionella sinnestämningen till

något positivt. Känsla av osäkerhet är vanligt då det är något nytt som händer inom gruppen eller mellan individer inom organisationen.

### 3. Äkthet

Det är i följande fas som äkthet förs samman med den sociala kontext som finns inom organisationer. Inom fasen kan individer anpassa sina beteenden till organisationen. För att individer ska kunna nå detta stadium krävs det att de känner en samhörighet med de normer och värderingar som finns. En stark samhörighet underlättar i denna fas och är en viktig framgångsfaktor då den hänger samman med anpassningsförmågan.

### **3.3 Ledarskapets betydelse vid sammanslagningar**

Organisationsförändringar är vanligtvis inte planerade och därför är det viktigt att ledare ingriper och stödjer medarbetare med att hantera den införda förändringen. Ledarskapet har en betydande roll då ledaren är i en position där det finns möjligheter att påverka hur medarbetare upplever organisationskulturen. Beroende på hur ledaren förmedlar information till medarbetare kan ledaren då få en stor inverkan beroende på hur dominerande ledaren är. Detta kan få betydelse för hur förändringen blir. Därför är det av vikt hur ledare väljer att leda och förmedla viktig information till medarbetare, för att få med sig medarbetarna. vid genomförande av organisationsförändringar eller sammanslagningar kan ibland organisationen uppfattas som känslig då det är något omfattande som verkställs, detta beskrivs då som en känslig period som kan kvarstå en tid efter sammanslagningen genomförts. För att kunna hantera denna känsliga period kan organisationen fokusera på de nya perioder som förväntas komma. Detta genom att fokusera på uthållighet, tålamod samt fokusera på framtiden. Organisationen kan då utveckla nya rutiner för att eliminera risken att hamna i en nedgång i samband med förändringar eller sammanslagningar (Yin m.fl., 2014).

Mehta och Maheshwari (2016) poängterar att ledare har flera viktiga uppgifter att utföra inom organisationer. De är inte enbart ansvariga att driva igenom förändringsarbeten, utan de förväntas även utveckla den befintliga organisationskultur som finns. Gilstrap (2013) menar att ledare är extra betydande vid omfattande organisationsförändringar så som omstruktureringar eller sammanslagningar. Detta för att det är ledaren som ska leda och kommunicera den förändring som ska genomföras. Det är vanligt att medarbetare upplever förändring som något frustrerande, därför är det av vikt att ledare finns som stöttning för att kunna leda och stötta medarbetare vid organisationsförändringar. Förändringar klassas vanligtvis som något omfattande som generellt tar längre tid att genomföra. Det krävs att det finns ledare som kan leda och involvera medarbetarna inom förändringen och dess omfattande arbete (ibid). Om medarbetarna blir delaktiga inom förändringen minskas känslan av maktlöshet och kontroll brist, vilket leder till att förändringen lättare kan accepteras.

Ledarskapets funktion är att dels förbättra lärande insatser för att organisationen ska kunna uppnå de gemensamma mål som finns, effektivisera och utveckla organisationen, påverka utfallet i förändringar. Ledare bör vara positiva, lösningsorienterade samt öppna mot en skiftande

omvärld (Yukl, 2012) Därför är det av vikt hur ledare agerar och beter sig i vissa situationer, ledarens beteende kan därmed avspeglas på organisationens resultat.

Dagens organisationer står mot en dynamisk omvärld som kräver ett anpassat och tydligt ledarskap för att kunna hantera den komplexa omvärlden. Det är viktigt att ledaren inom organisationen kan anpassa sitt ledarskap utefter det som ska göras inom organisationen. Ledare kan bygga effektiva system inom organisationen för att effektivt kunna följa den omvärld som ständigt ändras och då vara mer förberedd på oförutsägbara situationer. Via detta kan organisationer anpassa sig och ändras utefter förändringar som kan tänkas uppstå (Geer-Frazier, 2014).

Mål och måluppfyllelse kan kopplas till organisationskulturen och ledarskapet, detta för att ledaren har stor inverkan på organisationskulturen och de mål som utformas, i sin tur påverkas medarbetare av ledaren. Detta påvisar att det finns ett betydande kretslopp i hur organisationens arbete med mål och visioner bör utformas. Det är viktigt hur ledaren förmedlar de mål som finns för att medarbetarna ska känna sig engagerade och nå goda resultat vid förändringar. Förändringar har ofta som avsikt att förbättra organisationen, ledarskapet kan då ha betydelse för hur förändringen mottas av medarbetarna och hur förändringen resulterar i goda resultat eller inte (Huhtala m.fl., 2013).

### **3.4 Kommunikationens betydelse vid sammanslagningar**

Réka m.fl. (2012) hävdar att kommunikationen är en viktig del inom organisationer då kommunikationen är en så stor del av det vardagliga samspelet mellan olika individer inom organisationer. Det är därför av stor vikt att ledare väljer att kommunicera med medarbetarna på ett effektivt sätt. Genom effektiv kommunikation mellan ledare och medarbetare menar Réka m.fl. (2012) att organisationer enklare kan uppnå de mål som finns. Inte minst blir kommunikation extra viktig vid förändringar då samtliga individer bör kommunicera för att undvika missförstånd och få kännedom om vad som sker inom organisationen. Även detta uppfattas av Hirsch (2014). Han poängterar att ledarens kommunikationsstil har betydelse för hur ledaren påverkar medarbetare genom kommunikationen. Kommunikation från ledare är ofta något som ses som bristande inom flera organisationer och detta påverkar då hela organisationens framtid.

Genom att främja kommunikationen inom organisationen kan sammanhållningen stärkas, där medarbetare och ledare integrerar med varandra. Inte minst kan kunskaper utbytas mellan lärarna och ledarna, vid lämplig kommunikation. Kommunikationen främjar även samarbete och lagarbete inom organisationen. Oavsett vilken kommunikationsmetod som används, krävs det att organisationer utformat strategier för dessa för att samspelet och kommunikationen ska kunna stärkas (Toledo m.fl., 2016).

Bristande kommunikation kan enligt Whelen-Berry (2013) resultera i misslyckande förändringar, detta för att kommunikationen vid förändringar är avgörande. Kommunikationen bör vara tydlig och konkret för att underlätta informationsupptaget och tolkandet hos varje enskild individ. Hirsch (2014) påvisar också att bristande kommunikation kan leda till sämre förändringsarbeten. Detta för att medarbetare tenderar att utveckla en "trötthet" när ledare inte framför

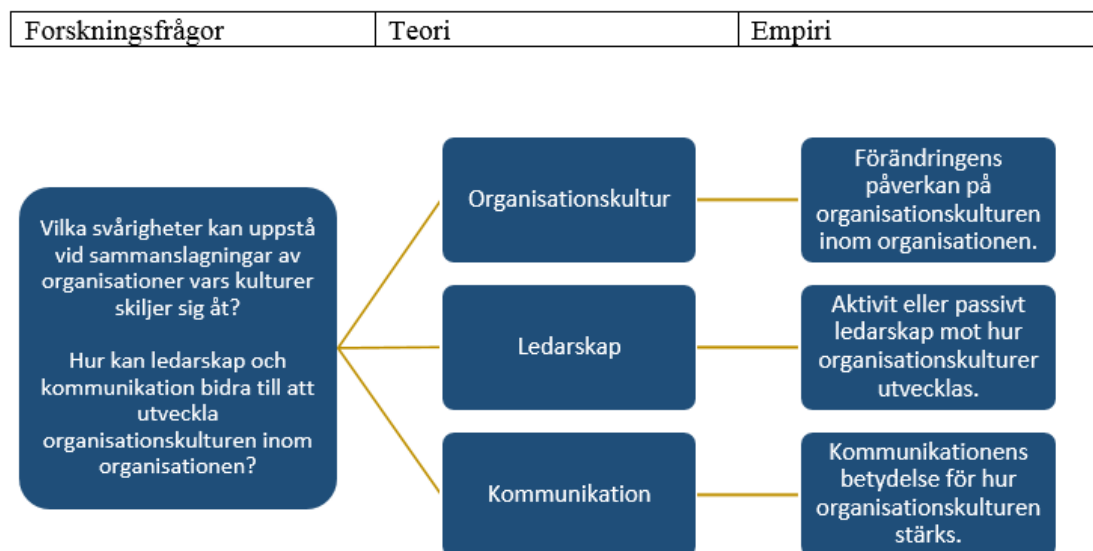
kommunikation och detta påverkar då resultatet av förändringen. Whelen-Berry (2013) poängterar att ledare bör lägga ner tid på att kommunikationen når ut till samtliga individer inom organisationer. Ledaren bör även förstå vikten av vad kommunikation innebär och medför inom förändringsarbeten för att kunna utveckla en effektiv kommunikation.

En tydlig kommunikation resulterar i förståelse av budskapet och medarbetare kan lättare förstå det som kommuniceras ut, till skillnad mot bristande kommunikation som kan vara vag och otydlig, vilket kan leda till att budskapet tolkas fel (Hirsch, 2014). Yukl (2012) påpekar att planering är en viktig faktor vid organisationsförändringar, detta för att samtliga enheter och individer behöver ha struktur på sin tillvaro och ha tydliga mål för att lättare hantera det som händer och sker inom organisationen. Via planering och tydlig kommunikation kan ledare och medarbetare tydliggöra vad som ska göras för att samtliga ska veta vad som sker. Planering kan även bidra till effektivitet och försöka undgå ineffektivitet och förseningar som kan uppstå (ibid).

För att skapa effektiv kommunikation krävs det enligt Mohelska och Sokolova (2014) att kommunikationen är en del av organisationens grundläggande strategier. Kommunikationsprocesserna inom organisationer stärker informationsöverföring mellan ledare och medarbetare. Detta genom att individer överför information till en mottagare som då får informativt värde i form av information till sig. Via en god kommunikation inom organisationer kan ledare eliminera att medarbetare får otillräcklig information.

### 3.5 Analysmodell

I följande studie har vi haft en analysmodell (figur 1) som utgångspunkt, detta för att underlätta för att få förståelse och överblick i hur den teoretiska referensramen ska användas gentemot den insamlade empirin och analysavsnittet, för att slutligen kunna komma fram till en slutsats.



Figur 1: Egen analysmodell

## 4. Empiri

*Kapitlet innehåller delar av de intervjuer som genomförts för studien.*

### 4.1 Fallbeskrivning

Organisationen som studerades genomförde en omfattande organisationsförändring 2013. Från att tidigare ha varit två självständiga organisationer i olika kommuner till att implementera en sammanslagning och då bli ett gemensamt förbund. Under en okänd tidsperiod har det funnits konkurrens mellan de två kommunerna som berörts av sammanslagningen, vilket har ökat problematiken för samarbete mellan lärarna.

Organisationens syfte är att öka utbildningskvalitén för ungdomar och studerande i medlemskommunerna, skapa förutsättningar för ett livslångt lärande, skapa attraktionskraft och vara en del av samhällsutvecklingen. Organisationen arbetar aktivt och strategiskt med ledning, stödfunktioner, kommunikation, utveckling, ekonomi, personal samt juridik för att kunna stödja de verksamheterna som tillhör organisationen. Organisationen vill genom ett samarbete över kommungränsen möta den ökade efterfrågan i samhället på frivilliga skolformer, vilket är anledningen till varför en gemensam organisation skapades. Följande studie fokuserar på att undersöka hur denna förändring har påverkat de två vuxenutbildningens organisationskultur vid sammanslagningen. I organisationen som vi ska undersöka finns det en problematik gällande att två organisationskulturer som inte vanliga fall inte kan samarbeta, förväntas bli en gemensam organisation.

Det var en utdragen process innan förändringen trädde kraft, anledningen till att det sköts fram var på grund av att politiker inte kunde komma överens om vissa saker skulle delas upp mellan kommunerna. Väldigt regelstyrd verksamhet med många olika direktiv. Sammanslagningen som ägde rum 2013 var intressant att studera då vi uppfattat att det blev en kulturkrock inom organisationen. Detta för att två organisationer skulle slå samman till en, trots att det är 14 kilometer emellan dem. Vi valde då att fokusera på organisationskultur, ledarskap och kommunikation.

Efter samtal med potentiella fallföretag valdes vuxenutbildningen på grund av att sammanslagningen just av dessa faktorer upplevdes extra problematiskt, det har gått fyra år sedan sammanslagningen och trots detta finns det fortfarande samarbetsproblematik kvar inom organisationen. Det är därför intressant att undersöka utfallet av sammanslagningen.

### 4.2 Empiriavsnittets struktur

Då vi intervjuat både ledare och lärare inom organisationen har vi valt att presentera den empiriska datan från ledare respektive lärare i var sina avsnitt inom teman organisationskultur, ledarskap samt kommunikation vid sammanslagningar. Detta för att skapa en struktur och skilja på ledare och lärare för att tydligare kunna se vem som har sagt vad. Vi benämner de två kommunerna med fiktiva namn, kust och skog för att anonymisera kommunerna.



## 4.3 Konsekvenser för organisationskulturen vid sammanslagningar

### 4.3.1 Lärarnas syn

Lärarnas syn på vad organisationskultur är går i ett snarlikt mönster. Det verkar handla om hur kollegorna agerar och är mot varandra, hur arbetet med eleverna utformas, om oskrivna, outtalade och informella regler som sitter i väggarna. Samtliga lärare som intervjuats upplever att organisationskulturen har förändrats efter sammanslagningen som ägde rum 2013. En av intervjupersonerna berättar att det blev en kulturkrock, detta för att det innan sammanslagningen var två olika men ändå lika organisationer. I dagsläget upplevs organisationskulturen som mindre personlig. Flera lärare upplever att det blivit mer som en stuprörsorganisation då det är stora processer att ta hänsyn till när något ska genomföras inom organisationen. Flera av lärarna upplever att det fanns en annan närhet till kollegor innan sammanslagningen genomfördes. En lärare nämner; ”Det är väl att det är många mer chefer nu, så man vet inte riktigt vem som bestämmer vad.”, lärare 4.

När vi var en liten organisation, så hade vi koll på varandra. Vi visste vilka alla var även om vi inte arbetade ihop, idag är vi en sådan stor organisation så vi samarbetar inte med studievägledare eller expeditionen. Så det har blivit det jag kallade stuprörsorganisation, dem gör det, dem gör det och vi gör det. För stor organisation, plötsligt får vi ett direktiv och det är ingen som har tänkt hur det påverkar oss i vår organisation. Lärare, 1.

Ja det är ju att det blir uppdelat. Det blir olika segment, delar som lever sitt egna liv. Det händer saker som gör att folk blir överkörda, det kan bli mycket snack om det. Det tas beslut och helt plötsligt ska någon annan ha ditt arbetsrum till exempel. Men man upplever det som överkörning många gånger, då folk känner sig osedda och trampade på. Cheferna har på senare tid bytts ut, kommer mer nya chefer jämfört med innan sammanslagningen. Lärare, 2.

Då lärarna fick tillfället att förklara organisationskulturen genom ett djur kom flera intressanta synpunkter och infallsvinklar. Enligt en intervjuperson handlar organisationskulturen om att passa in, för om individen inte passar in blir det lätt att personen exkluderas inom organisationen. Sedan fanns det liknelser med en kameleont, då organisationskulturen inte syns eller blir otydlig i verksamheten, läraren nämner; ”Först tänkte jag kameleont, som för mig är otydligt då det finns där ibland och man inte alltid ser”, lärare 2. Ytterligare en liknelse var med en tusenfoting som symboliserade att det finns så många delar i organisationen att allt sker parallellt med varandra, vilket leder till att det blir svårt att ha koll på alla delar samtidigt. På lärarnivå har sammanslagningen blivit en stor organisationsförändring och detta framförallt för dem som arbetade i Kust. Kust var en mycket mindre organisation än Skog innan sammanslagningen.

Om man inte fungerar eller passar in i organisationskulturen, så skulle det vara något som äter den. men jag vet inte vad det skulle kunna vara för sorts djur. Om kulturen inte är bra då mår man inte bra, då får man inte möjlighet till att utföra sitt arbete. En mask kanske, fungerar det kan man kanske bli en tiger och känna att man gå hur långt som helst, det finns möjlighet att utvecklas och gå framåt, känna positivitet i jobbet vilja ta tag i saker som driver arbetet framåt. Lärare, 1.

En tusenfoting. För det är så mycket olika ben, kanaler. Många olika saker så man har inte kläm på organisationer. Men sen så vet man att det sker mycket parallellprocesser, vad kommer det ifrån. Jag tillhörde Kust innan sammanslagningen och då kan jag bara utgå från det lilla vi hade. Vi hade ett arbetslag som vi arbetade i som i sin tur påverkas av kulturen i kommunen. Samverkade mycket och bestämde saker tillsammans. Lärare, 3.

Det här som kanske blir vi och dom tänket blev inte för att jag lärde känna både de i Kust och de i Skog. Jag upplevde inte att det blev någon kollision. Däremot har jag upplevt senare. Det har kanske lite grann handlat om cheferna också, att vi ska ha kompetensutveckling, gemensam bedömning och likvärdig bedömning. Vi ska försöka samarbeta kring såna saker för att få en mer rättssäker betygssättning så att det inte ska skilja sig åt om man läser en kurs i Kust eller Skog. Där har jag så småningom upptäckt att det är en hel del skillnader, som egentligen inte är acceptabla, men som vi heller inte får tid att göra någonting åt. Det handlar om att vi måste sitta ämneslag och diskutera hur bedömer vi olika texter, olika svar. Har vi samma uppfattning om nyansering och utförande och det har vi aldrig fått tid till. Lärare, 6.

Den största skillnaden efter sammanslagningen för lärarna handlar främst om organisationens storlek. Till följd av att organisationen har expanderat har lärarna tappat förståelsen och inblicken om vad som faktiskt händer inom verksamheten. Ytterligare en skillnad som nämns hos intervjupersonerna är att personalomsättningen inom organisationen har blivit högre, detta gäller främst på ledningsnivå. Upplevelsen av detta är att det inte finns en stabilitet och trygghet i vad som händer och prioriteras inom organisationen. Något som inte har påverkats av att organisationerna slagits samman är varför lärarna tycker om sitt arbete. Samtliga lärare tycker att deras möten med eleverna är givande och tillfredsställande. En lärare nämner även att; ”Vi har liksom ett annat sätt och se på saker i Skog och de har ett annat i Kust och det har ju fortfarande inte jobbat ihop oss så att vi har lika, men det är ju vår rektor som har ett ansvar för att vi ska göra lik, det har inte hänt än”, lärare 5.

Det är nog det här med att jag inte känner organisationen längre. De grupper som förut arbetade med varandra har ingen aning om längre om vad som händer hos varandra. Vi vet ingenting om varandra, trots att vi sitter i samma korridor. Där sitter de flesta, då vi har vuxna elever vuxna lärare, jag har ingen aning om de jag möter är lärare eller inte, jag har inte en susning. Lärare, 1.

Det är nog att det fortfarande är dålig kommunikation mellan delarna och funktioner som tidigare har fungerat bra har tappats bort. I har tidigare alltid fått ut ett års schema och andra viktiga dagar, men nu får vi inte det. Man behöver det och det påverkar mitt jobb på ett dåligt sett. Undervisningen är det roligaste med mitt jobb, det vill jag inte byta bort. Lärare, 2.

Nu har vi samlats i Kust, förut så har jag åkt mellan Skog och Kust och då har det inte funnits förutsättningar att mötas i lärarlaget. Det är väl den största skillnaden, att vi inte får tid för det pedagogiska tillsammans, alla håller på med sitt. Lärare, 3.

Största skillnaden är väl de att det är många människor som sitter längre bort från organisationen liksom. Förut var det min chef och kanske någon chef och kommunchef. Nu är det min chef, kommunchef och högsta hönsen höll jag på att säga i Kust. Lärare, 4.

En del av lärarna ser utvecklingspotentialen och möjligheterna som blivit efter sammanslagningen, även om de anser att det finns mycket som behöver justeras och korrigeras för att uppfylla bättre förutsättningar inom organisationen. En lärare nämner; "En annan skillnad är att de har satsat på utbildningen mer medvetet och följer upp detta, detta är bra", lärare 5. För att stärka organisationskulturen förekommer afterwork och andra aktiviteter. En lärare förklarar; "Jag många minnen av de AW som vi har haft. Vi har alltid väldigt roligt när vi umgås efter jobbet. Här har vi väldigt högt i tak och skrattar mycket", lärare 5. Dock är det inte alltid alla som deltar. Det finns tendenser mot att det som görs mellan Kust och Skog utvecklas åt rätt håll, att gränserna mer och mer kan suddas ut och att lärarna kan umgås vare sig de jobbar i Skog eller Kust. Vi får reda på att det var många som var skeptiska till sammanslagningen, det upplevs finnas en "konkurrens" mellan Skog och Kust, som en lärare nämner kommer från politikererna. Detta påverkar i sin tur lärarna i Skog och Kust. Det finns dock en gemensam syn bland lärarna på när samarbetet sker mellan Kust och Skog. Samarbetet sker på angivna arbetsplats-träffar eller pedagogiska konferenser, dock oftast finns det fortfarande inte en lyhördhet eller kunskapsdelande mellan lärarna om vad som är det mest lämpade tillvägagångssättet i undervisningssituationer. Det upplevs som om att det finns en positiv grundinställning till samarbete, dock i det vardagliga arbetet är det ofta de lokala kollegorna i arbetslaget som utgör att vara bollplanket för att bolla idéer. De som ser det pedagogiska samarbetet som mest lönsamt är de som tidigare inte hade många kollegor i sitt ämne.

Jag vill inte vara bitter över det här, men det var ingen enkel hopslagning. Samtidigt vi är få här, vi har fått fler arbetskamrater, som när jag jobba här var jag ensam i naturkunskapen och helt plötsligt har jag kollegor i naturkunskapen, vilket är jättebra. För nu kan jag verkligen bolla idéer och jag märker inte riktigt klyftan i naturkunskapen som blev i mattan, sedan har vi gjort bra saker vi gjorde "matematiklyftet" så vi har haft bra samarbete i gruppen, men väldigt olika syn på vissa saker. Lärare, 1.

Om man tittar på Kust som är en gammal stad, en tjänstemannastad. Mycket dras i långbänk och tar tid innan man kommer till skott. När vi slås ihop med en nyare stad som handlar snabbare och man tar beslut ganska snabbt. Detta blev lite konstigt för oss i Kust. Man tar beslut snabbt som kan få konsekvenser på andra håll. Önskvärt hade varit om man respekterade varandra lite mer ibland, ibland skulle Kust behöva vara lite snabbare och Skog lite långsammare vid beslutsfattande, så som jag tänker att det är. Lärare, 3.

I mitt arbetsrum är vi sex personer som hjälps åt. När man behöver hjälp med viss grammatisk information tar jag ofta hjälp av kollegorna. Här kan vi diskutera med varandra hur man har gjort och vad som har fungerat för dem för att sedan testa fast man gör om det för att det ska passa i min situation. Lärare, 4.

#### **4.3.2 Ledarnas syn**

Lärarna och ledarna i verksamheten har i stora drag liknande syner på vad organisationskulturen uppfattas som. En ledare beskriver; "När vi startade detta fanns det två vuxenutbildningar på två orter, de var då olika och nu har det växt samman bättre. Tidigare var det att ena orten skulle ta över, men nu har det blivit bättre", ledare 1. Det som återkommer i svaren är att det handlar

om traditioner, fasta rutiner som är formade av människor samt att det ska finnas en vi-känsla i organisationen. Dock uppfattar vi att ledarna ser skillnader mellan vuxenutbildningarna inom organisationskulturen. Dock upplevs skillnaderna blivit bättre, men de finns ändå där. För att kunna stärka organisationskulturen förekommer möten på båda ställen. Det förekommer även event och andra tillställningar där både ledare och lärare kan träffas. En ledare nämner att organisationskultur är svårt och ett problematiskt område. Det upplevs att organisationskulturen innan sammanslagningen skildes åt, då de var två olika organisationer, då är det inte konstigt att de kan upplevas som en kulturkrock. En ledare nämner att lärarna i Kust var rädda för att organisationen i Skog skulle ta över. De fanns även de lärare som var skeptiska till sammanslagningen. För att stärka samarbete mellan vuxenutbildningarna förekommer kompetensdagar och ibland gemensamma event. Ett använt verktyg är att försöka få arbetslagen och individerna att träffas och lära känna varandra på gemensamma kompetensdagar. Ledarna anser att spridning mellan verksamheterna är viktigt. En ledare säger att verksamheterna dock kan vara dåliga på att berätta vad som händer mellan dem, detta är en målsättning och ledarna försöker jobba vidare med detta.

I Skog har jag upplevt att det har varit en oerhörd hierarki i Skogs kommun. Inom verksamheten har Kust varit mindre och man har nog suddat ut gränserna lite och hjälpts åt mer. Medan Skog var större och det har varit mycket mer gränsdragningar och jag upplever att man inte har hjälpts åt lika mycket. Vissa saker har levt kvar i Skog då kulturen sitter i väggarna och människorna, och ny personal kan då ta efter. Upplever att det är lugnare på arbetsplatsen i Kust, jämfört med Skog. Vi försöker ha aktiviteter med all personal. Hitta aktiviteter för att få ihop arbetslagen så mycket som möjligt. Stärka varandra. Tycker man jobbar mycket med detta, men organisationskultur kan vara svårt. Det spelar roll vart man befinner sig då avstånden finns. Ledare, 2.

Det är egentligen fasta rutiner som sätter sig och som är formade av människor och policy som sätter sig och som är formade utav människorna, utöver den strategi som finns. Även tolkningar. Det är spännande för det finns olika förhållningssätt och kulturer mellan lärare, skolor och lärargrupper. Ledare, 3.

När jag kom till Kust så tycker jag att den kulturen var mera styrd, inte så spontan som Skogskulturen var. Alltså i Kust var det på deras sätt och de hade ordning och reda. Skogskulturen var nog mer, nu tittar jag på det jag jobbar inom, de var mer van vid förändringar och man utvecklar mer saker, men det beror på att Skog var mer i förändringar och Kust var lite mindre. Ledare, 4.

## **4.4 Ledarskapets betydelse vid sammanslagningar**

### **4.4.1 Lärarnas syn**

Lärarna har olika syn på hur ledarskapet har förändrats efter sammanslagningen genomfördes. En del av lärarna menar att de fick fler rektorer och förbundsledning i samband med sammanslagningen. En annan lärare menar att reglerna blev mer strikta och tydliga. En annan lärare såg skillnader efter sammanslagningen genom att verksamheten blev proffsigare. En del lärare upplevde att ledarskapet påverkades av sammanslagningen då organisationen blev betydligt mycket större, jämfört med hur det var innan sammanslagningen. En del av lärarna kan inte minnas exakt hur ledarskapet påverkades, då sammanslagningen genomfördes 2013. Om lärarna fick

summera den största skillnaden hur ledarskapet har förändrats, från innan samt efter sammanslagningen fick vi snarlika svar. En del av lärarna upplever att ledarskapet har blivit otydligare i samband med sammanslagningen. Även om lärarna vet vart förbundsledningen finns kan det ändå vara oklart i vissa fall vem som bestämmer vad. En av de största skillnader som upplevs från majoriteten av lärarna var att det är längre till högsta beslutsfattningen, jämfört med innan sammanslagningen då organisationen innan var mindre och krävde då kortare beslutsprocesser.

Vi fick rektorer från Skog som hade en annan kultur, det som hände var att vi var ganska styrda här. Det var liksom framförallt när det handlade om arbetstiden att vi hade speciell arbetstid 35 timmar, som arbetsgivaren styr över och 10 timmar förtroende tid, 45 i veckan, dessa 35 timmar skulle vi vara på plats punkt slut och vi var väldigt styrda i vad vi gjorde, bland blev vi nästan lite klockade. Så är det inte alls nu, vi fick en ny rektor från Skog, som hade helt annan syn på hur frihet under ansvar. Lärare, 1.

Även om jag nu vet att det finns, vi brukar skoja och säga sjunde himlen där ledningen finns i Kust, ledningsgruppen, politiker, skolledare. Men ändå finns det ingen tydlighet på något sätt. Ibland är det transparens och ibland är det inte det. Längre ner i organisationen har man inte vetskap om vad som pågår, det kan bli lättare i mindre organisationer. Nu kan man ibland undra varför man gör vissa saker och vad de syftar till. Lärare, 3.

Eftersom det byts massa människor hela tiden så har jag svårt att se om skillnaden beror på detta eller något annat. Det ledarskap som jag är intresserad av är det ledarskap som är i huset här, det är dem som jag pratar med när jag får något problem eller så. Vad som sen sker högre upp berör mig inte lika mycket på samma sätt. Framförallt har det blivit längre till högsta beslutsfattandet nu, än tidigare. Lärare, 4.

I och med sammanslagningen så blev cheferna uppdelade, om man har problem med någonting så är det mycket svårare att få något gjort, förut var alla samlade under samma chef, nu har det blivit så stort. På något sätt har det inte blivit riktigt klart vems chef är det som har hand om vad. När saker och ting inte har fungerat har det blivit. Det är kanske i och för sig en förändring som jag inte har tänkt på tidigare som har blivit påtaglig, att det har blivit svårare att åstadkomma förändringar, när saker och ting inte fungerar, det blir stuprör. Lärare, 6.

#### **4.4.2 Ledarnas syn**

Ledarnas syn på hur ledarskapet har förändrats efter sammanslagningen var olika. Beroende på vart ledaren arbetade kunde ledarskapet påverkas olika av sammanslagningen. En del av ledarna upplevde det svårt att beskriva den största skillnaden som påverkats inom ledarskapet. En av ledarna fick utökade arbetsuppgifter via sammanslagningen. Majoriteten av ledarna upplever att sättet att arbeta förändrades, då de gick från två organisationer till en gemensam och blev då en större organisation. Efter sammanslagningen blev de 600–700 anställda. En ledare svarar; ”Kanske inte ledarskapet gentemot de personer jag varit chef för, men sättet att arbeta utåt utifrån vår egna organisation har förändrats. Den koppling vi hade tidigare till Skogs kommun har förändrats jämfört med innan sammanslagningen”, ledare 3.

Det blev en stor skillnad av olika anledningar. Var tidigare rektor för 35 personer och sen när sammanslagningen fick jag 25 till och dessutom skulle jag befinna mig på två adresser mellan ställena mellan städerna. Var roligt, men påfrestande då det var mycket jobb och man var på två olika ställen vilket kunde påverka personalen då man alltid var på två ställen. Fick synka ihop olika saker för att det skulle kunna fungera, tex 90 undervisningstimmar medans andra orten hade 50 undervisningstimmar. Detta fick jag då synka ihop för att det såg så olika ut. Ledare, 1.

En stor del av ledarna menar att lärarna upplevde skillnader i ledarskapet efter sammanslagningen. En annan ledare menar att det säkerligen har sett olika ut på de olika organisationerna, beroende på vilken vuxenutbildning som studeras. En annan ledare menar att de som arbetade i Kust troligtvis upplevt störst skillnad inom ledarskapet, ledaren säger; ”Ja. Jag tror att det var ganska snurrigt i Kustkommunen. Detta då ena vuxenutbildningen upplevde att de blev en större organisation och mer ledarskap och den andra klarade sig lite mer själva inte märkte av det lika mycket”, ledare, 1. Detta för att de var en mindre organisation innan, nu är de mycket större och har fått fler ledare. En ledare förklarar; Ja, olika på olika organisationer. Kanske inte så mycket i Skog som i Kust. Det har nog varit så, ja mer i Kust än i Skog”, ledare 3. För att stärka den gemensamma synen mellan vuxenutbildningarna finns det flera åtgärder för detta. Vi får även reda på att det finns gemensamma arbetsplatsträffar där ledare och lärare träffas för att diskutera gemensamma frågor och övriga aspekter för att öka samarbetet och sammanhållningen mellan vuxenutbildningarna.

Vi Jobbar med olika saker. Vi måste ha en gemensam övergripande syn på vart vi ska och vad vi ska göra, men sen kan inte alla göra likadant. Hur mycket lika kan man egentligen göra? Vi måste ha samma rutiner, vi måste svara på frågor på samma sätt, vi måste göra vissa saker lika. Men sen kan vi aldrig bli lika till 100 procent. Men vi måste utgå från styrdokumentet, ha samma krav och likvärdighet, rutiner måste vara lika så att eleverna känner att vi är ett. Det är viktigt och vi jobbar med detta för att få det lika. Ingen är bättre än den andra, man får ge och ta utav varandra. Ledare, 4.

## **4.5 Kommunikationens betydelse vid sammanslagningar**

### **4.5.1 Lärarnas syn**

En stor del av lärarna som intervjuats för studien beskriver en god kommunikation genom att den ska innefatta en rak kommunikation. Informationen ska tilldelas i tid för att lärare ska veta vad som sker inom organisationen samt vad som har beslutats. Planering och framförhållning nämns även som god kommunikation. Då det är en stor organisation nämner en av intervjuade personerna att en tydlig kommunikation är av vikt, dock kan det bli svårt med kommunikation när organisationen har över 700 medarbetare och befinner sig på två platser. En lärare förklarar; “Det har blivit så stort så det är svårt med kommunikationen. En god kommunikation skulle väl vara klart och tydligt om var man kommunicerar, vem som ska kommunicera med vad och med vem”, lärare 1. Samtliga lärare nämnde bristande kommunikation, de menar att bristande kommunikation förekommer inom verksamheten. Lärarna nämnde då att de är många kommunikationskanaler att hålla koll på, det kan bli rörigt och de vet inte riktigt vilken kommunikationskanal de ska använda sig av för att hitta relevant information till respektive avdelning som meddelandet berör. Alla lärare var eniga om att de ville ha en informationskanal där de lätt kan hålla

sig uppdaterade och veta var informationen finns tillgänglig. Vi får även reda på att lärarna upplever att de inte alltid har tid till att träffa kollegorna, både kollegor i korridoren men även kollegor som befinner sig på den andra lokaliseringen. Därför vill majoriteten av lärarna att de ska få mer tid till detta för att de behöver lära känna varandra på respektive vuxenutbildning. Samarbete mellan vuxenutbildningarna verkar fungera, men endast om det är nödvändigt.

Det är att det blir i dialog, så vi lyssnar på varandra. Att man vågar säga vad man känner, att man vågar säga att man inte hänger med. En dialog istället för argumentation. Vi från Kust kände oss hotade av Skog och Skog blev ibland ifrågasatta av Kust, detta tror jag har börjat suddas ut, men detta bidrar till att det inte blir en bra kommunikation. Möta varandra och våga ha en dialog. Lärare, 3.

Ja alltså, för min del i min dagliga verksamhet när jag har mina lektioner, mina elever och sätter mina betyg, diskuterar med mina kollegor här så känner jag inte att jag har ett jättestort behov utav att andra ska vara med hela tiden. Men sen är det naturligtvis jättebra att man har gemensamma Kompetensdagar och sånt så att man försöker få en samsyn på saker och ting. Lärare, 4.

Det är intressant, vi har ett intranät, som är under arbete vi ska få ett nytt intranät, där har vi mycket. Sedan har vi mail, vi hade en annan lärplattform "First class", man kunde lägga grejer i mappar och så, men för gammalt så det försvann. Sedan fick vi "Advice" det var bara VUX som hade det, men nu har alla "It's learning" Eftersom våra elever inte tillhör gymnasiet, så finns plattformen där men den används inte flitigt. Våra elever har problem med användandet av detta och sedan har inte alla tillgång till datorer. Vi kan inte förlita oss på lärplattformar i alla grupper. Lärare, 5.

Där brister det ju tyvärr. Vi har några forum på nätet, men det ger inte tillräckligt. Den mesta informationen får vi i massutskick i mailboxen. Det ställer till problem om man läser ett mail och ska hitta det igen, då har man fått jättemånga mail från chefen, och i vilket mail var det då som det stod om det där. Ett bättre intranät med fler forum där vi kan hitta information åt absolut behövande, men jag tror att man jobbar med detta nu. Lärare, 6.

Oavsett vilken lärare vi intervjuat, vare sig om det var en lärare från Kust eller Skog så ansåg majoriteten att kommunikationen var bättre innan sammanslagningen genomfördes. Troligtvis för att de då var två olika organisationer och att de då kunde kommunicera lättare för att det var mindre personal och ledning. Samtliga tycker dock att de bör kommunicera mer och att kommunikationen har påverkats av sammanslagningen. En lärare förklarar; "Det har blivit för många kanaler nu, kan bero på att det har varit många chefer. Många som har tagit upp detta", lärare 2.

Jag skulle önskat att vi hade förutsättningslöst tittat på våra utbildningar och hur tänker ni, hur tänker vi, hur kommer det sig att ni i Skog hade det på det sättet och hur kommer det sig att vi i Kust har det på detta sätt och så. Och utifrån det skapa någonting tillsammans, en processkarta på utbildningen. Detta tror jag skulle öka kommunikationen. Rätt eller fel finns inte. Vi har gjort på olika sätt och borde kunna ta det göttigaste av både Skog och Kust då vi har skapat bra utbildningar på båda ställen. Lärare, 1.

Ja, om jag utgår från min lilla verklighet så var det mycket tydligare förr. Då kunde vi kommunicera. När elever kom till mig förr kunde jag svara att den personen är där och ni ska läsa det här och det här. Nu kan jag inte svara på detta och oj nu har det blivit en ändring så nu ska ni nog läsa den kursen nästa termin istället med mera. Förut hade vi en struktur som vi kunde vara flexibla utifrån. Vi visste vad vi skulle göra. När jag möter nya människor så kanske man ser saker olika. Därför blir det kanske missförstånd och ifrågasatt. Jag vet en annan lärare som var så trött. Hon kände sig så ifrågasatt och hur man har kunnat göra så, ifrågasätter upplevde hon. Det är säkert de som ifrågasatte som också upplevde att de blev ifrågasatta. Lärare, 3.

#### 4.5.2 Ledarnas syn

Enligt de ledare som intervjuats kan kommunikation mellan ledare, ledning och lärare se olika ut. En av ledarna träffar sin ledningsgrupp kontinuerligt. Medan en del av ledarna oftast skickar ut mail för att kommunicera. Något som alla ledare genomför är arbetsplatsträffar möten med respektive personal där all personal deltar. Samtliga ledare berättar att kommunikation är svårt och det finns förbättringar som behöver åtgärdas inom kommunikationen. Då det är 14 kilometer mellan vuxenutbildningarna berättar en ledare att det då är svårt att få en 100 procentig kommunikation, men de gör så gott de kan och försöker kommunicera till alla. För att stärka samverkan mellan Skog och Kust har samtliga ledare både arbetsplatsträffar och ledningsmöten för att kunna kommunicera och ta upp viktiga händelser. En ledare nämner; ”Kommunikation är det svåraste, är ofta det som lyfts fram att det inte fungerar tillfredsställande. Vi har ett nytt intranät som är på gång, jag hoppas att det fungerar och hjälper till med kommunikationen. Veckobrev förekommer”, ledare 2. Ledarna är medvetna om att kommunikationen ibland tyvärr kan vara bristande, därför jobbar organisationen med ett nytt intranät som de hoppas ska kunna skapa bättre kommunikation. Då förväntas intranätet bli mer som ett flöde med personliga kanaler och mer anpassade kanaler för respektive anställd och avdelning. En ledare poängterar att kommunikation är viktigt och det gäller att samtliga individer läser den information som ges ut, oavsett om det är muntligt, via mail eller via möten. Det upplevs som om det inte alltid är all personal som läser den information som sänds ut. En annan ledare säger; ”Jag informerar, går in och skriver på lärplattformen its learning, mailar ut, även vid intranät där förbundsledningen lägger ut information och övergripande information”, ledare 4.

Den måste utmynna i att den som kommunicerar får fram sitt budskap och att den andra tolkar budskapet rätt. Det är inte sällan folk tror att kommunikationen har nått ut, men att många tolkar den olika och så. Chefer får ofta kritik för lite kommunikation, men detta tror jag även beror på vem som tar emot och tolkar budskapet. Man måste läsa sin mail varje dag, om man inte är sjuk. Ledare, 1.

Samtliga ledare anser att kommunikation är viktigt. För att undvika bristande kommunikation menar en av ledarna att de kan skicka ut mail efter ledningsmöten, då kan övrig personal ha koll på vad som händer. Medan en annan ledare anser att det ibland händer att kommunikationen brister, då får man be om ursäkt och försöka förbättra sig. Det är svårt att undvika bristande kommunikation när det är en stor organisation. En del av ledarna berättar att det ibland kan vara svårt att veta vart information ska kommunicera ut, då det finns flera olika kanaler. Då det är av vikt att rätt personer får ta del av de budskap som sänds ut. Vi uppfattar att majoriteten av



ledarna menar att det alltid finns informationsbehov, det finns de individer som vill ha mer information än vad de får eller ibland behöver;

Viktigt att hitta hur man kan kommunicera olika saker på olika sätt. Finns stort informationsbehov hos många, ibland lite för stort hos en del och för lite hos en del andra. Därför får man hitta en rätt dosering av kommunikation. Kommunikation är viktigt både inåt och utåt för vuxenutbildningen då omgivningen behöver veta att vuxenutbildningen finns. Vi behöver bli bättre på både och, främst på kommunikation utåt till omgivningen. Tyvärr får man ofta reda på bristande kommunikation i efterhand. Man borde göra mer och kommunicera i tid och se till att alla får all information. Ledare, 1.

Oavsett hur bra eller dålig jag tycker att organisationen så är det alltid kommunikationen som kommer upp som en brist. Frågan är om alla kommer bli 100 procent nöjda någon gång med kommunikationen. Jag försöker skicka ut mail efter alla ledningsmöten så alla ska känna att det vet vad som händer och vad som är på gång. Har även möten med min personal för att kunna jobba med feedback och positiv feedback. Kan bli bättre på att ge positiv feedback och jobba aktivt med. Ledare, 2.

Kommunikation är otroligt viktigt. Att lyfta upp det via möten för att påtala att det finns brister. Det försöker man göra. Det är en öppen fråga och ett arbetsklimat som vi har som gör att vi kan lyfta sådana saker, men det är svårt. Jag vet tillfällen där det finns arbetsgrupper som tycker att vi har varit för dåliga på att informera. Ledare, 3.

## 5. Analys och tolkning

*Inom detta kapitel analyseras, tolkas och diskuteras det teoretiska underlaget i förhållande till den insamlade empiriska data.*

### 5.1 Konsekvenser för organisationskulturen vid sammanslagningar

Efter att sammanställningen av svaren från intervjupersonerna finns det tydliga uppdelningar och subkulturer inom organisationen, som är en konsekvens av att det finns olika avdelningar och arbetsgrupper inom organisationen. Dock den mest kritiska subkulturen som finns är den som är mellan de olika kommunerna, även om lärarna har samma ämnesområde kan det finnas tydliga meningsskillnader som gör att ett samarbete mellan lärarna inte etableras inom organisationen. Det som intervjupersonerna svarade kan jämföras med vad Essawi (2012) definierar som subkulturer. Essawi (2012) menar att subkulturer identifieras som en uppsättning av olika grupper och formateringar inom en och samma organisation. Dessa grupper påverkar i sin tur vilka normer och värderingar som finns inom organisationen. Det finns flera arbetslag inom organisationen som agerar och formar egna normer och värderingar. De intervjupersoner som hade en ledande position i verksamheten menar att den önskade organisationskulturen inom organisationen handlar om att ta lärdomar av varandra och att det ska finnas ett intresse av att arbeta tillsammans. I dagsläget delas inte detta fullt ut mellan ledare och lärare, i lokala arbetslag arbetar lärarna mot samma mål i större utsträckning, medan det fungerar olika mellan Kust och Skog. Att grupperna inom organisationen har grupperats som det gjorts går att relatera till att de flesta personerna vistas i samma miljöer som tidigare, vilket bidrar till att skillnaderna av sammanslagningen blir obefintlig (Bellot, 2011; Yin m.fl., 2014).

Ledarna påpekar att de vet om att det finns tydliga uppdelningar mellan Skog och Kust, dock har det blivit bättre än vad det har varit tidigare. Lärarna håller med om detta till viss del och de börjar långsamt se de positiva effekterna av att samarbeta med varandra, även om det är långt kvar mot att bli enhetlig organisation. En avgörande faktor för att organisationen ska kunna utvecklas tillsammans är att samtliga berörda ska interagera med varandra (Molinsky, 2013). I detta fall handlar det om att lärare ska interagera med varandra. I dagsläget accepteras det både av ledare och lärare att Skog och Kust agerar och hanterar verksamheten på olika sätt. Några av lärarna menar att den tiden som ges inte räcker till för att en starkare sammanhållning mellan lärarna ska utvecklas. En trestegsfasmodell som presenteras av Molinsky (2013) skulle kunna vara ett användbart verktyg för organisationen, de tre faserna är konflikt, osäkerhet och äkthet. I den första fasen är det en förutsättning att lärarna möts och faktiskt är tvungna att hantera varandra. Det bör prioriteras mer att lärarna ska integrera med varandra för att det ska uppstå en konflikt där det finns möjlighet att komma överens och utvecklas tillsammans. Den andra fasen innebär att individerna upplever en känsla av osäkerhet som senare utvecklas till något positivt, i fasen finns det utrymme att konflikten bidrar till något som är utvecklade och avgörande för individerna som har integrerat med varandra, vilket slutligen leder till den tredje och sista fasen äkthet. I sista fasen för individerna de kunskaper och upplevelser de har fått

tillbaka till organisationen, de kan då lättare anpassa sitt arbetssätt utefter de nya förutsättningarna. Genom trestegsfasen kan organisationen stärka sammanhållningen och gemenskapen mellan Skog och Kust.

Ett repetitivt problem som samtliga lärare återkommer till är att det inte finns en liknande syn på den pedagogiska verksamheten mellan Skog och Kust. Detta kan upplevas som ett hinder för vissa, inte alla. Konsekvensen av detta är att förutsättningarna för eleverna ser olika ut, beroende på var de studerar. Detta är något som ledarna anser vara kritiskt då detta krockar med deras mål om att det inte spelar någon roll om var eleverna studerar. Det finns generella riktlinjer och regler som organisationen bygger på, vilket både personerna i ledande befattning och lärarbefattning är överens om. Det finns tydliga mål och kriterier som varje lärare ska följa i undervisningen, dock finns svårigheten generellt i skolverksamheter att "hur" lärarna ska utforma sina lektioner lämnas åt varje enskild individ.

Detta går emot Suwaryo m.fl. (2015) definition om vad organisationskultur innefattar, vilket är organisationens gemensamma värderingar. Inom vuxenutbildningen finns det delade åsikter hos lärarna om vad som är de gemensamma värderingarna, vilket visar sig i att olika undervisningsmetoder råder inom organisationen. Följden av detta är att det kan spridas rykten bland elever om var det är lättast att bli godkänd eller liknande. Yin m.fl. (2014) påpekar att det är ledaren som har ett inflytande på hur organisationskulturen utformar sig och i dagsläget byts chefer ofta vilket bidrar till att det inte blir en stabil grund att stå på för lärarna. Samtliga av lärarna anser att de har en god relation till sin närmaste chef, vilket enligt Iljins m.fl (2015) är en viktig faktor som påverkar om organisationen ska bli framgångsrik. Att det finns en bra relation mellan dem är ett bra tecken på att det finns potential för organisationen för att vidareutveckla en starkare organisationskultur. Det finns fortfarande en känsla kvar bland vissa lärare att det var bättre förr när det var två enskilda organisationer. Anledningen till det var att organisationen har blivit för stor för att vara personlig och hanterbar. Tydligt blev det när intervjupersonerna liknade organisationskulturen med ett djur, de menar att det finns liknelser mellan organisationskulturen och en kameleont. En kameleont är ett djur som kan göra sig diffus, vilket gör den svår att hitta. Läraren som påstod detta menade att det är samma med organisationskulturen, ibland syns den helt enkelt inte.

Suwaryo (2015) anser att en mycket viktig del för att utveckla organisationskulturen måste ledare veta och identifiera vad som är önskvärt inom organisationen. Av svaren att döma från lärarna finns inte en tydlig bild av vad organisationskultur faktiskt handlar om i den specifika organisationen. Det finns visioner och övergripande riktlinjer för verksamheten, dock finns inte lokala och nåbara mål för verksamheten som har en betydande roll för organisationens sammanhållnings utveckling. Organisationskulturen innefattar beteenden enligt Suwaryo (2015) medan Essawi (2012) anser att normer och värderingar också påverkar organisationskulturen inom organisationer. Vi anser som Giles (2014) att organisationskulturen är ett levande system där det finns många parametrar som påverkar varandra. För att skapa en konkurrensfördel är det viktigt att kunna specificera hur organisationskulturen vill tolkas och uppfattas av interna och externa aktörer som är intresserade av organisationen. Antingen om det är en kund, elev,

lärare, ny rektor etc. Det måste finnas en organisationskultur som gör att organisationen är unik och särpräglad. En av ledarna höll med om detta då personen ansåg att organisationen måste bli mer unik för att skapa fördelar gentemot konkurrenter.

Al Saifi (2015) konstaterar att en stärkt organisationskultur kan kopplas samman med kunskapshanteringen inom organisationen, genom detta bidrar det till att öka konkurrenskraften och konkurrensfördelar gentemot konkurrenter. Det är inte startandet av en verksamhet som är den verkliga utmaningen utan det är att skapa unika och särpräglade egenskaper inom organisationen som är den verkliga utmaningen. I den studerade organisationen finns det en mycket svag vilja att samarbeta och föra sina kunskaper vidare mellan Kust och Skog, på ett effektivt och kontinuerligt sätt. Samarbetet mellan Skog och Kust finns dock sparsamt. Lärarnas attityder visar att det finns vissa som träffas, som handlar om att individerna ska ta lärdom av varandra likväl slutar det oftast med att de inser att de tänker på olika sätt. Några av intervjupersonerna påpekade att det har slutat med att lärarna gör på sina egna sätt istället för att på något sätt mötas och kompromissa mellan varandra. För att få ett effektivt kunskapsutbyte och flöde hade en lösning kunnat vara att sätta upp specifika nåbara och konkreta mål, detta för att lättare få syftet och visionen med detta hanterbart och tydligt.

Kunskapsutbyte kräver enligt Al Saifi (2015) att det finns kunskapsanvändare och kunskapsmottagare. I organisationen finns det många möjliga av vardera sort, det är inte bara samspelet mellan lärare och lärare som är viktigt. Utan även samarbetet mellan ledare och lärare är minst lika viktiga för att lyfta organisationen till sin optimala kapacitet. Förhållandet mellan lärare och lärare har en viktig roll i utformningen av den pedagogiska verksamheten, medan samarbetet mellan ledare och lärare har en viktig roll i hur organisationen är uppbyggd och utvecklas i sin helhet. Det måste finnas ett genuint intresse mellan ledare och lärare för att få vetskap om vad som inte funkar inom organisationen. Under intervjuerna menade lärarna att de emellanåt upplevde att de inte blir betrodda eller lyssnade på, dock menar ledarna att det är lätt att lägga hela skulden på kommunikationsmissar. För att minska denna risk krävs det tydlighet, genuint intresse, lyhördhet samt mottaglighet av både ledare och lärare.

Ledarna i organisationen har kommit betydligt längre i sitt samarbete och acceptans mot att sammanslagningen ägt rum, det finns en öppenhet och en vi-känsla mellan dem som arbetar för att bli starkare tillsammans. Det en liknande syn mellan ledarna och lärarna om vad som görs för att stärka organisationskulturen inom organisationen och detta görs genom arbetsplatsträffar och gemensamma kompetensdagar. Lärarna anser att dessa dagar är givande men att det är en lång bit kvar till att lärarna ska lära känna varandra inom organisationen. För att öka detta har det vidtagits åtgärder och det finns en indelning i ämnesgrupper som ska samarbeta för att lyfta det specifika ämnet. Det finns olika åsikter om detta hos lärarna, de som tidigare haft en stark samhörighet till kollegor eller de som redan har flera kollegor ser mindre möjligheter med detta samarbete än dem som innan sammanslagningen hade få kollegor i sitt ämne. Det finns några av intervjupersonerna som var ensamma i sitt ämne innan sammanslagningen, följden har varit att det öppnats stora möjligheter till att utveckla den pedagogiska verksamheten.

För att stärka organisationskulturen har Iljins m.fl. (2015) utformat en femstegsmodell. Med modellen som utgångspunkt har organisationen kommit olika långt på, det första steget innebär ett fokus på medarbetarnas välbefinnande. Detta anser vi går att uppfylla genom att uppskatta och våga bilda en förståelse om hur lärares vardagliga arbete fungerar och att innan verkställande av beslut försöka ta reda på hur det kommer att påverka medarbetarnas vardagliga arbete. På följande sätt kommer medarbetarnas välbefinnande inom organisationen att öka. Det andra steget i modellen var att organisationen måste vara anpassningsbar gentemot omvärldens krav samt medarbetarnas krav. Det finns en flexibilitet gentemot vad omvärlden efterfrågar i form av kompetenser, kunskaper och utbildningar och på detta plan accepterar lärarna förändringarna. Dessa omställningar är lärarna vana vid och de tycker att det tillhör deras arbetsområde. Det tredje steget innefattar hur engagemanget och samarbetet mellan ledare och lärare är. Det finns fortfarande kvar känslor hos lärarna som innebär att de känner sig överkörda och ifrågasatta i sin yrkesposition, då det upplevs att finnas orättvisor om hur exempelvis resurser delas ut mellan Kust och Skog. Vi upplever att det finns stark vi-mot-dem känsla, då det finns en stor motsättning mellan kommungränserna. Dock menar några av intervjupersonerna att motsättningen mellan dem har blivit mindre.

De intervjuade ledarna har stort engagemang för att finnas till för sina medarbetare vilket märktes i deras svar, de har stor välvilja till att utforma och utveckla organisationen på bästa sätt för att alla lärare, elever och övriga aktiva inom organisationen. Det som gör det svårare är att det saknas förståelse från lärare om vad som faktiskt görs på detta plan inom organisationen, eftersom motsättningarna där emellan kan uppfattas som stora för lärarna. Dock är denna bristande förståelse ömsesidig då ledarna i organisationen emellanåt har bristande insikt i hur beslut påverkar lärarnas vardagliga arbete. En drömorganisation hade varit att det funnits en ömsesidig respekt, insikt och förståelse mellan alla nivåer inom organisationen, ju större en organisation är desto svårare och mer komplext är det att sammanföra ett stort antal individer. Det fjärde steget handlar om att det ska finnas missioner och uppgifter som organisationen tillsammans ska uppfylla, uppfattningen som vi fick av både lärarna och ledarna var att organisationen är väldigt regelstyrd, det finns skrivna mål och riktlinjer vad den pedagogiska verksamheten ska uppfylla, dock uppfattas det att det inte finns några mindre mål som rent konkret är nåbara för grupper och individer för att de tillsammans måste bidra för att det praktiskt vara möjligt att uppfylla. Några av lärarna påpekar att det inte sker samarbeten mellan varandra om det inte är mer eller mindre tvunget. Om det skulle finnas konkreta mål som de måste uppfylla tillsammans öppnas möjligheterna för en starkare sammanhållning och organisationskultur dem emellan. Det femte och sista steget handlade om organisationen och dess struktur. I dagsläget upplevs det från lärarna att det är svårt att hantera och förstå hur organisationen fungerar. I grund och botten finns det en bra och tydlig struktur, detta då det finns avdelningar som tar hand om olika områden inom organisationen. Detta borde bidra till att det ska vara enklare att få en helhetsbild av organisationen, dock upplevs det inte så av lärarna. Detta baseras på att kontrasten från att varit mindre organisationer där organisationens olika delar var betydligt mer okomplicerad.

Det finns inte någon klar uppfattning om vilka normer och värderingar som är önskvärda inom organisationen, detta delas av både ledarna och lärarna. Det finns ingen tydlig värdegrund att

stå på inom organisationen en anledning till detta kan vara att det byts ut många chefer i organisationen som leder till att det inte blir stabilt i organisationen. För att en organisation ska kunna säkerställa kvalitén inom verksamheten krävs det enligt Parmigiani och Rivera-Santos, (2011; Kriemadis, Pelagidis, och Kartakoullis, 2012; Awadh och Alyahya, (2013) att det finns en medvetenhet om vilka normer och värderingar som är önskvärda inom organisationen. Normerna och värderingarna ska då vara utgångspunkten inom organisationen, i dagsläget skiljer sig detta mellan Kust och Skog då det finns olika sätt att se på saker, det måste finnas bättre förutsättningar för kompromisser för att kunna skapa en gemensam organisation som inte är uppdelad. Både ledare och lärare nämnde dock under intervjuer att Kust och Skog sedan tidigare innan sammanslagningen haft en olikartad syn och arbetssätt. Det upplevs finnas allians mellan Skog och Kust, men som på senare tid suddats ut mer och mer enligt både ledare och lärare. Medvetenheten om att Skogs och Kusts vuxenutbildningar var väldigt olika kulturer fanns redan hos de som fattade beslutet om att de skulle sammanslås. Det som har brustit är kunskapen och metoderna för hur detta skulle hanteras, vilket har varit bristande genom hela resans gång. Det är viktigt att ha kunskap om det menar Naikal och Chandra, (2013); Luoma-aho och Makikangas, (2014); Päun, (2014). Att skapa detta nu är inte försent, att medvetenheten finns gällande detta är ett steg på vägen.

Hos ledarna i organisationen finns en klar vision om vad fördelarna är och har varit med sammanslagningen av Kust och Skog, medan lärarna inte alls har den självklara visionen om att det är bättre med ett samarbete, detta märks då det fortfarande inom den förväntade enhetliga organisationer fortfarande fungerar som enskilda organisationer. Detta går att koppla ihop med Luoma-aho och Makikangas (2014) synsätt på hur det ofta finns en splittrad syn om vad som är nödvändigt att ändra på och inte. Det finns ett samarbete, men det slutar med att det görs på olika sätt ändå för att det inte går att enas vad som är bäst. Lösningen är inte att göra på ena eller andra sättet utan det är att försöka se objektivt och ta från båda arbetssätten om vad som skulle fungera på det optimala sättet. I dagsläget går det fortfarande att se att det finns en konflikt mellan det nya och det gamla förhållningssättet, vilket Pekkarinen m.fl. (2011) och Kwok m.fl. (2014) påpekar är vanligt då det är två olika grupper organisationer som ska samarbeta med varandra och ändra på sina vanor och värderingar. Hos både Kust och Skogs lärare finns det ett ifrågasättande om vad som är relevant att ändra på inom organisationen.

## **5.2 Ledarskapets betydelse vid sammanslagningar**

Enligt flera av intervjupersonerna har ledarskapet påverkats i samband med sammanslagningen. Detta genom att det har blivit fler ledare inom organisationen, jämfört med vad det har varit tidigare. En del intervjupersoner upplever även att ledarskapet ofta byts ut, genom att rektorer byter tjänster och det är vanligt att ledare jobbar något år inom organisationen, för att sedan byta till en annan skola. Detta kan kopplas till Yin m.fl (2014) som menar att sammanslagningar ofta är en kritiskt och känslig organisationsförändring. Den upplevda känsligheten bland anställda kan stanna kvar under en längre period efter sammanslagningen. En del av lärarna som intervjuats uppfattas ibland ifrågasätta nya tillvägagångssätt som implementeras. Detta kan relateras till vad Naikal och Chandra (2013) hävdar, sammanslagningar får ibland konsekvenser

då lärarna inte alltid förstått innebörden av det nya tillvägagångssätt att arbeta efter en sammanslagning, vilket har lett till att lärare faller tillbaka på det dem kan och känner sig trygga med. Lauoma-aho och Makikangas (2014) påvisar att ledare bör vara tydlig genom att utöva en tydlig ledarstil för att lärarna ska förstå innebörden av det förändrade arbetssätt och de nya rutiner som förändras efter en sammanslagningen. Pekkarinen m.fl. (2011) hävdar att konflikter vanligtvis kan uppstå mellan det gamla och nya förhållningssättet inom organisationen. Då det finns en acceptans och ett geografiskt avstånd mellan Kust och Skog uppfattar vi inte det som att det uppkommer synliga konflikter inom organisationen.

Organisationsförändringar kan enligt Yukl (2012) hanteras genom att organisationen utvecklar ett förändringsorienterat förhållningssättet. Vilket är något som organisationen har lagt mycket vikt på, det har tagit lång tid för vuxenutbildningen att utveckla detta förhållningssätt. Det uppfattats som att det successivt börjat accepteras av lärarna, dock menar några lärare att det en bit kvar för att känna sig helt bekväm med att det sker snabba förändringar i det vardagliga arbetet. Egentligen är inte förändringarna i sig det största problemet utan lärarna menar att det saknas upplevd mening eller förklaring till varför vissa saker ändras. Till lärarna når det inte alltid ut en förklaring eller förvaring om att något ska ändras inom organisationen. Intervjupersonerna berättade att det skett ett antal gånger att förändringar genomförts utan tydliga direktiv eller att det inte tydligt framgått vem direktivet kommer ifrån. De menar även att det inte alltid förmedlats någon förklaring eller tanke med hur förändringen faktiskt påverkar individens vardagliga arbete. Detta kan då skapa en ovisshet och påverka lärarnas vardagliga arbete negativt, då de inte alltid känner till alla beslut eller förändringar som genomförs.

Den största skillnaden som några ledare känner är att de måste befinna sig ungefär lika mycket inom verksamheterna hos Kust och Skog. Detta med anledning för att det ska vara rättvist att ledarna finns på plats lika mycket, vilket upplevs som positivt för lärarna. Vi tolkar att de flesta lärarna känner att de har en bra relation till sina närmaste ledare. Ju längre upp inom organisationen det handlar om desto mer diffust blir ledarskapet inom organisationen. I dagsläget upplever lärarna att det finns ett stort behov av att tydliggöra kommunikationen och ledarskapet inom organisationen. Förbättring av kommunikationen kommer troligtvis att bli bättre då ett nytt intranät kommer att implementeras i verksamheten. Lärarna anser att ledarskapet behöver bli bättre genom att fatta beslut, då det är vanligt att ledare slingrar sig då det är på väg att fastställas beslut.

Ledare har extra stor betydelse vid sammanslagningar och omstruktureringar, vilket poängteras av Gilstrap (2013) och Yin m.fl., (2014). Detta med anledning att medarbetare, i detta fall lärarna ofta känner att organisationsförändringar överlag är ett frustrerande inslag, dock gäller detta oftast vid större förändringar. Ett viktigt uppdrag som ledare har är att stötta sina medarbetare och finnas tillgängliga, ledare bör även leda och involvera sina medarbetare, vilket har en stark inverkan på organisationskulturen (Yin m.fl., 2014) På lokalnivå inom organisationen anser vi att det fungerar bra, dock det är högre upp i hierarkin som ledarskapet blir diffust och

svåråtkomligt för lärarna. Lärarna överlag känner att deras yrkesposition har fått ett ökat förtroende då de arbetar fritt under ansvar. Detta upplevs som en positiv konsekvens av sammanslagningen att det finns en större tilltro till de lärare som är verksamma inom organisationen.

Mål och måluppfyllelse kan enligt Huhtala m.fl. (2013) kopplas till organisationens organisationskultur och ledarskap. Detta för att ledaren har en stor inverkan på organisationskulturen och de mål som finns, lärarna påverkas i sin tur de införda mål som finns i verksamheten. Det är därför viktigt hur ledaren förmedlar mål för att medarbetarna ska känna sig engagerade och nå goda resultat vid förändringar. Ledarskapet kan då ha betydelse för hur förändringen mottas av medarbetarna och hur förändringen resulterar i goda resultat eller inte (Huhtala m.fl., 2013).

Majoriteten av de intervjuade lärarna anser att ledarskapet har förändrats efter sammanslagningen. Lärarna i Skog kände inte samma skillnad som Kust gjorde. Innan sammanslagningen hade redan Skog ett antal fler ledare som dessutom besitter mer eller mindre samma positioner som innan sammanslagningen, medan lärarna i Kust hade färre ledare innan sammanslagningen samt att de fick ledare som tidigare varit verksamma inom Skog. Efter sammanslagningen fick även Kust fler ledare då organisationen blev större och blev en gemensam organisation med Skogs vuxenutbildning. Lärarna menar också att beslutsprocessen nu är mycket längre och att det inte alltid framgår vem som tar vissa beslut, vilket delas av både Kust och Skog. Samtliga lärarna anser dock att den närmsta chefen är produktiv och försöker förmedla viktig information till dem. Dock upplever lärarna att högre upp i organisationen, blir ledarskapet mer oklart och diffust. Lärarna anser att innan sammanslagningen genomfördes var de mer styrda. Efter sammanslagningen upplever en del av lärarna att de inte är lika styrda. Detta kan i sin tur stärka slutresultatet då medarbetarna känner till de mål och riktlinjer som finns. Yin m.fl. (2014) poängterar att ledaren och ledarskapet påverkar medarbetare genom att alla ledare är individuell med egna ledarstilar och synsätt för att kunna nå de mål organisationen har. Därför är det av vikt hur ledare förmedlar mål inom verksamheten. Det påverkar medarbetarnas uppfattningar och efterföljarskap, som i sin tur påverkar organisationskulturen, organisationens resultat och sammanhållningen. Detta kan då vara en faktor till att lärarna upplever en "delad" organisationskultur och samhörighet, då de upplever ledarskapet diffust. Det finns olika synsätt på om organisationskulturen är formbar, det vill säga om det går att ändra på eller inte. Både ledarna som vi intervjuade och lärarna ser att det har förbättrats med dessa förutsättningar inom organisationen, det måste finnas en förståelse att det tar tid att anpassa sig av stora organisationsförändringar.

### **5.3 Kommunikationens betydelse vid sammanslagningar**

Kommunikationen inom organisationen är något som samtliga intervjupersoner, både ledare och lärare har nämnt som en brist, vilket poängteras av Hirsch (2014) som vanligt. Majoriteten av lärarna anser att det finns för många informationskanaler att hålla reda på. Dock är lärare och ledare medvetna om att det utformas en ny plattform för kommunikationen inom organisationen. Detta förmodar samtliga ledare ska kunna stärka kommunikationen inom organisationen och göra en del av kommunikationen mer personlig, vilket även delas med lärarna som hoppas



att det ska bli bättre. Réka (2012) menar att kommunikationen är en viktig del inom organisationer, inte minst för organisationens överlevnad och organisationskultur. Kommunikation behövs för att både ledare och lärare ska få kännedom om vad som händer och sker inom organisationen. Då det är över 700 medarbetare inom organisationen är det av vikt att det finns en fungerande kommunikation. Både ledare och lärare menar att det emellanåt sker missförstånd i dagens kommunikation. Detta menar Reka (2012) kan undvikas genom att skapa en kommunikation där alla individer kan ta del av informationen och då undvika missförstånd. Dock kolliderar detta med vad Hirsch (2014) benämner som ”trötthet” hos lärarna. När kommunikationen blir alltför krånglig att hålla reda på bidrar det till tidig bort sållning av information samt att lärarna inte orkar att uppdatera sig om den mängd information som tilldelas. Bristande kommunikation kan enligt Whelen-Berry (2013) resultera i misslyckande organisationsförändringar, detta för att kommunikationen vid förändringar är avgörande. Kommunikationen bör vara tydlig och konkret för att underlätta informationsupptaget och tolkandet hos varje enskild individ. Den största delen av de intervjuade ledarna nämnde att de har svårigheter med balansen om vad som behövs kommuniceras ut och till vem. Vilket dels kan bero på bristande insikt för hur förändringsbeslut påverkar lärarna inom organisationen. Ytterligare en anledning till detta kan vara att organisationen har för många led och att informationen helt enkelt misstolkas på vägen ned.

Mohelska och Sokolova (2014) menar att en god och effektiv kommunikation genererar till att medarbetare upplever att de får tillräcklig information till sig, effektiv kommunikation innebär att ledaren kontinuerligt förmedlar information till medarbetare. Genom att ledare använder kommunikationen som ett verktyg för att utveckla organisationen kan ledaren få tillgång till värdefull information som annars går förlorad. Enligt Toledo m.fl. (2016) kan organisationer stärka sammanhållningen och engagemanget lärarna genom att utveckla strategier som främjar interaktionen mellan ledare och lärare, detta för att lära av varandra. Kommunikationen mellan Skog och Kust kommer troligtvis förbättras då de ska få en ny plattform, om kommunikationen används som ett verktyg kan detta stärka sammanhållningen inom hela organisationen.

## 6. Slutsats

*Iföljande kapitel presenteras de slutsatser vi kommit fram till utifrån studiens forskningsfrågor. Samt presentera en reflektion över studien som helhet och rekommendationer för framtida studier presenteras.*

Inom följande studie har vi undersökt vilka konsekvenser som kan uppstå vid sammanslagningar där organisationskulturer skiljer sig åt. En viktig förutsättning för att sammanslagningar ska bli lyckad är att det kontinuerligt sker möten, studien påvisar att då det finns ett geografiskt avstånd mellan organisationerna finns det en högre risk att organisationerna inte sammanförs till en enhetlig. Ytterligare en konsekvens av sammanslagningar är att individerna inom organisationen har svårt att identifiera sig med det nya då det inte finns tydliga riktlinjer om var organisationen är på väg, vilket leder till att organisationerna lever kvar i det som tidigare var innan sammanslagningen. För att ledarskapet och kommunikationen ska utveckla organisationskulturen inom organisationen krävs det tydlighet och struktur. Till en början bör det prioriteras att individerna kontinuerligt träffas och integrerar med varandra, vilket är ledarens ansvar att det finns tid avsatt för detta. Genom att ha en tydlig och strukturerad kommunikation genom organisationsnivåer bidrar detta till att medarbetarna känner ökad trygghet och lojalitet gentemot organisationen. Studien påvisar även att kommunikationen är nödvändig för att medarbetare ska veta vad som händer inom organisationen, utan kommunikation upplever medarbetare vanligtvis att kommunikationen är bristande, detta resulterar i minskad delaktighet och samhörighet inom organisationen.

### 6.1 Rekommendationer till fallorganisationen

Utforma nåbara och konkreta mål med de mötena som anordnas, även att fortsätta med att organisera träffar utanför den professionella verksamheten, så att individerna regelbundet träffas för att lära känna varandra. Skapa förutsättningar för ett gemensamt sätt att kommunicera med varandra, inom kanalen ska det vara tydligt om vem informationen berör och hur, detta för att undvika att information sållas bort. För att underlätta och synliggöra ledarskapet arbeta aktivt med att informera individer inom organisationen om vad som är aktuellt och för vem.

### 6.2 Reflektion över studiens genomförande

Studien har ökat våra kunskaper inom områdena organisationskultur, ledarskap samt kommunikation vis sammanslagningar. Genom intervjuerna som genomfördes med både informella ledare och lärare har vi kunnat studera en befintlig organisation och då applicera den teoretiska grunden till en organisation. Då vi har fokuserat på sammanslagningen som ägde rum inom organisationen 2013, har vi studerat organisationskultur, kommunikation samt ledarskapet för att kunna undersöka om organisationskulturen, ledarskapet och kommunikationen har påverkats av sammanslagningen. Vi kan konstatera att vår teoretiska referensram har varit en bra grund för att kunna genomföra empiri och analys. Den teoretiska referensramen innefattar vetenskapliga artiklar och tidigare forskning som vi ansåg vara relevant för studien.

Studien fokuserar på organisationskultur och dess påverkan av förändringar som sker. Organisationskulturen är föränderlig vid sammanslagningar och detta kan ses tydligt av individer inom organisationen. För att medarbetare ska ha en fungerande kommunikation krävs det att ledare

effektivt informerar medarbetare om information i tid. Bristande kommunikation kan vara en störande faktor som påverka medarbetarna negativt. Ledarens ledarstil har även betydelse för hur organisationskulturen präglas, då varje ledare har en individuell ledarstil och olika prägel. En stärkt organisationskultur kan leda till en stärkt samhörighet och vi känsla. Kunskapsutbyten och förändringar kan då bli mer lättsamma att hantera vid en fungerande organisationskultur.

### **6.3 Förslag till framtida studier**

Ett förslag till framtida studier är att göra en jämförande studie med lyckade sammanslagningar för att sammanställa vilka framgångsfaktorer som finns vid sådana organisationsförändringar, även ha i åtanke hur organisationens storlek spelar roll i dessa sammanhang.

Utveckling på denna specifika studie kan vara att använda sig av alternativa metoder för att utveckla synen på problematiken, även byta eller använda sig av de andra avdelningarna och yrkesgrupper inom organisationen för att undersöka området i en större helhetsbild.

## 7. Referenslista

Agostino, D., Arena, M. & Arnaboldi, M. (2013) Leading change in public organisations: The role of mediators. [Elektronisk]. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 34 (7) ss. 596-615. Tillgänglig: Emerald [2017-04-05].

Al Saifi, S.A. (2015) Positioning organisational culture in knowledge management research. [Elektronisk]. *Journal of Knowledge Management*, vol. 19 (2), ss. 164-189. Tillgänglig: Emerald [2017-04-02].

Awadh, A.M. & Alyahya, M.S. (2013) Impact of organizational culture on employee performance. [Elektronisk]. *International Review of Management and Business Research*, vol. 2 (1) ss. 168-175. Tillgänglig: ABI [2017-04-02].

Ax, C. & Greve, J (2017) Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. [Elektronisk]. *Management Accounting Research* vol. 34, ss. 59-74. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-04-03].

Bansal, A. (2016) Employee trust dynamics during organizational change: A context of mergers and acquisitions. [Elektronisk] *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, vol. 8 (1) ss. 55-69. Tillgänglig: ABI [2017-04-10].

Bellot, J. (2011) Defining and assessing organizational culture. [Elektronisk] vol. 46 (1) ss. 29–37. Tillgänglig: College of Nursing Faculty Papers & Presentations [2017-04-14] DOI: 10.1111/j.1744-6198.2010.00207.x.

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Burnes, B. & Jackson, P. (2011) Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. [Elektronisk]. *Journal of Change Management*, vol. 11 (2) ss. 133-162. Tillgänglig: ABI [2017-03-26].

Cândido, C.,J.F. & Santos, S. (2015) Strategy implementation: What is the failure rate?. [Elektronisk]. *Journal of Management and Organization*, vol. 21 (2) ss. 237–262. Tillgänglig: PsycINFO [2017-03-28].

Dalen, M. (2007). *Intervju som metod*. 1. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.

Essawi, M. (2012) Changing organizational culture through constructive confrontation of values. [Elektronisk]. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, vol. 1 (2) ss. 46-50. Tillgänglig: Business Source Premier [2017-03-28].

Geer-Frazier, B. (2014) Complexity leadership generates innovation, learning, and adaptation of the organization. [Elektronisk]. *Emergence: Complexity and Organization*, vol. 16 (3) ss. 105-116. Tillgänglig: ABI [2017-04-05].

Giles, D. & Yates, R. (2014) Enabling educational leaders: Qualitatively surveying an organization's culture. [Elektronisk]. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22 (1) ss. 94-106. Tillgänglig: Emerald [2017-04-10].

Gilstrap, D.L. (2013) Leadership and decision-making in team-based organizations: a model of bounded chaotic cycling in emerging system states. [Elektronisk]. *Leadership and decision-making in team-based organizations*, vol. 15 (3) ss. 24-54. Tillgänglig: ABI [2017-03-26].

Hirsch, P.B (2014) Whither the bully pulpit: Leadership communications and corporate transformation. [Elektronisk]. *Journal of Business Strategy*, vol. 6 (66) Tillgänglig: ABI [2017-03-20].

Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K. & Mauno, S. (2013) Ethical organisational culture as a context for managers' personal work goals. [Elektronisk]. *Journal of Business Ethics*, vol. 114 (2) ss. 265-282. Tillgänglig: Business Source Premier [2017-04-16].

Ilijns, J, Skvarciany, V, & Gaile-Sarkane, E (2015) Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. [Elektronisk]. *Social and behavioral Sciences*, ss. 944-950. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-04-03].

Kriemadis, T., Pelagidis, T. & Kartakoullis, N. (2012) The role of organizational culture in Greek businesses [Elektronisk]. *EuroMed Journal of Business*, vol. 7 (2) ss. 129-141. Tillgänglig: ABI [2017-04-12].

Kwok, L., Soon A., & Mei L-T (2014) Intercultural competence [Elektronisk] vol. 1, ss. 489–519. Tillgänglig: *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* [2017-04-13] DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091229.

Lok, P., Rhodes, J. & Westwood, B. (2011) The mediating role of organizational subcultures in health care organizations. [Elektronisk]. *Journal of Health Organization and Management* vol. 25 (5) ss. 506-25. Tillgänglig: Emerald [2017-04-10].

Luoma-aho, V. & Makikangas, M.E. (2014) Do public sector mergers (re)shape reputation? [Elektronisk], *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 27 (1) ss. 39-52. Tillgänglig: ABI [2017-04-11].

Mehmet, Y.Y (2015) Constructing a typology of culture in organizational behavior. [Elektronisk]. *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 23 (4) ss.506-527. Tillgänglig: Emerald [2017-04-09].

- Mehta, S. & Maheshwari, G.C. (2016) Leading organizations through cultural change: an empirical study in indian organizations. [Elektronisk]. ProQuest, vol. 6 (1) ss.14-33. Tillgänglig: IPE Journal of Management [2017-04-04].
- Molinsky, A. (2013) The psychological processes of cultural retooling. [Elektronisk] *Academy of Management Journal*, vol. 56, (3) ss. 683-710. Tillgänglig: PsycINFO [2017-04-12].
- Mohelska, H. & Sokolova, M. (2015) Organizational culture and leadership – joint vessels?. [Elektronisk]. ICEEPSY International Conference on Education & Educational Psychology. vol. 171 ss.1011–1016. Tillgänglig: Science Direct [2017-05-12].
- Naikal, A. & Chandra, S. (2013) Organisational culture: a case study [Elektronisk] *International Journal of Knowledge Management and Practices*, vol. 1 (2) ss. 17-24. Tillgänglig: ABI [2017-04-10].
- Niemimaa, M. (2017) Information systems continuity process: Conceptual foundations for the study of the “social”. [Elektronisk]. *ScienceDirect*, vol. 65, ss. 1-13. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-03-26].
- Parmigiani, A. & Rivera-Santos, M. (2011) Clearing a path through the forest: A meta-review of interorganizational relationships. [Elektronisk]. *Journal of Management*, Vol. 37 (4) ss. 1108-1136. Tillgänglig: Sage Journals [2017-04-12].
- Păun, M. (2014) Models of change [Elektronisk] *Valahian Journal of Economic Studies*, vol. 5 (3) ss. 7-14. Tillgänglig: ABI [2017-04-15].
- Pekkarinen, S., Hennala, L., Harmaakorpi, V. & Tura, T. (2011), Clashes as potential for innovation in public service sector reform [Elektronisk] *International Journal of Public Sector Management*, vol. 24 (6) ss. 507–532. Tillgänglig: Emerald [2017-04-09].
- Réka, K. & Borza, A. (2012) Internal and external communication within cultural organizations. [Elektronisk]. *Management & Marketing*, vol. 7 (4) ss. 613–630. Tillgänglig: Supplemental Index [2017-04-09].
- Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. 3, omarb. uppl. Lund: Liber.
- Suwaroyo, J., Daryanto, H.K. & Maulana, A. (2015) Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. [Elektronisk]. vol. 22 (1) ss.68–78. Tillgänglig: ABI [2017-04-02].

Sveningsson, S. & Sörgärde, N. (2015). *Organisationsförändring: hur, vad och varför?*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Toledo, C, Chiotti, O, & Galli, M (2016) Process-aware approach for managing organisational knowledge. [Elektronisk]. EBSCO, vol. 62, ss. 1-28. Tillgänglig: ScienceDirect [2017-04-14].

Van der Zee, K. & Van Oudenhoven, J.P. (2013) Culture shock or challenge? The role of personality as a determinant of intercultural competence. [Elektronisk] *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 44 (6) ss. 928-940. Tillgänglig: SAGE [2017-04-12].

Wankhade, P. & Brinkman, J. (2014) The negative consequences of culture change management. [Elektronisk]. *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 27 (1) ss.. 2-25. Tillgänglig: Emerald [2017-04-10].

Yildiz, E. (2014) A Study on the Relationship between organizational culture and organizational performance and a model suggestion. [Elektronisk]. *International Journal of Research in Business and Social Science*, vol. 3 (4) ss. 52-67. Tillgänglig: Directory of Open Access Journals [2017-04-12].

Yin, S., Lu, F., Yang, Y. & Jing, R. (2014), Organizational culture evolution: an imprinting perspective. [Elektronisk] *Journal of Organizational Change Management*, vol. 27 (6) ss. 973-994. Tillgänglig: ABI [2017-04-12].

Yukl, G. (2012) Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. [Elektronisk]. *Academy Of Management Perspectives*, vol. 26 (4) ss. 66–85. Tillgänglig: EBSCO [2017-04-13].

# Bilaga 1 – Intervjuguide

## Inledning

Inledande i intervjun presenterade vi oss själva, studiens syfte, vilken skola vi går på. Efter detta informerades samtliga intervjupersonerna om de forskningsetiska principerna - samtyckeskravet, anonymitetskravet och nyttjandekravet. Vi informerade om att vi i studien anonymiserar samtliga intervjupersoner för att inte "hänga ut någon". Vi poängterade redan innan att intervjupersonerna när som helst kan avbryta intervjun om det inte skulle kännas tryggt eller liknande. Vi gav även intervjupersonerna möjligheten till att de får höra av sig om det är något som ska ändras eller läggas till efter att intervjuerna hade genomförts.

## Medarbetare:

### Inledande frågor

Berätta lite om dig själv:

- Ålder
- Arbetsuppgifter
- Hur länge har du arbetat inom din position du har idag?

### Organisationskultur

- Vad är organisationskultur enligt dig?
- Hur skulle du beskriva organisationskulturen om du jämför hur den var innan respektive efter sammanslagningen som ägde rum för fyra år sedan?
- Hur känner du när du går till jobbet?
- Vad skulle du säga är den största skillnaden efter sammanslagningen?
- Vad är det roligaste med ditt jobb? Har något ändrats från att förändringen trädde fram?
- Vilket är ditt bästa minne tillsammans med dina kollegor? Varför?
- Vilken är den största skillnaden mellan nu och innan sammanslagningen, om du tänker på organisationskulturen?
- Om du skulle beskriva organisationskulturen inom organisationen som ett djur, vilket skulle du då välja och varför?

Du ska få några scenarier som jag skulle vilja att du reflekterar över och berättar om hur de brukar se ut:

- Någon fyller år....
- Någon slutar...
- Någon har fått barn..
  
- Förekommer AfterWork i verksamheten? I så fall hur struktureras detta?
- Delas erfarenheter mellan verksamheterna? Hur?
- Du stöter på problem vid genomförande av bedömningar, vad gör du? Hur hanterar du detta? Vilka är dina bollplank?
- Hur samarbetar du med vuxenutbildningen i Skog alternativt Kust?



## Ledarskap

- Om du skulle beskriva ledarskap som ett djur, vilket skulle du då välja och varför?
- Hur märker du skillnader i ledarskapet efter sammanslagningen? Hur yttrar det sig, beskriv gärna med exempel.
- Vilken är den största skillnaden mellan nu och innan sammanslagningen, om du tänker på ledarskapet? Om ja; hur yttrar sig dessa.
- Vad görs för att Skog och Kust ska ha en gemensam syn inom verksamheten?
- Hur används dina åsikter? Upplever du att dina åsikter är viktiga för verksamheten?
- Hur tilldelas och används de riktlinjer ni ska arbeta efter?

## Kommunikation vid sammanslagningar

- Hur förmedlas information inom verksamheten?
- Vad är en god kommunikation enligt dig?
- Hur skulle du beskriva kommunikationen mellan verksamheterna? bra? dålig? Vad hade du önskat skulle ändras eller förbättras?
- Upplever du att det finns avvikelser/förnyelser inom kommunikationen om du jämför med hur den var innan sammanslagningen ägde rum?
- Vilken typ av kommunikation föredrar du? face to face? möten? mail?
- Hur upplevde du hur förändringen kommunicerades till er innan den trädde i kraft?
- Om du skulle beskriva kommunikationen som ett djur, vilket skulle du då välja och varför?

## Ledningen

Inledande i intervjun presenterade vi oss själva, studiens syfte, vilken skola vi går på. Efter detta informerades samtliga intervjupersonerna om de forskningsetiska principerna - samtyckeskravet, anonymitetskravet och nyttjandekravet. Vi informerade om att vi i studien anonymiserar samtliga intervjupersoner för att inte "hänga ut någon". Vi poängterade redan innan att intervjupersonerna när som helst kan avbryta intervjun om det inte skulle kännas tryggt eller liknande. Vi gav även intervjupersonerna möjligheten till att de får höra av sig om det är något som ska ändras eller läggas till efter att intervjuerna hade genomförts.

### Inledande frågor:

Berätta lite om dig själv:

- Ålder
- Arbetsuppgifter
- Hur länge har du arbetat inom din position du har idag?

### Organisationskultur

- Vad är organisationskultur enligt dig?

- Vad är det roligaste med ditt jobb?
- Upplever du någon skillnad mellan Skogs och Kusts vuxenutbildningar om du jämför hur organisationskulturen var innan samt efter sammanslagningen?
- Hur upplever du att organisationskulturen är idag mellan Skog och Kust?
- Görs något för att stärka organisationskulturen mellan enheterna?
- Upplever du att det umgås mellan enheterna inom vuxenutbildningen? varför? varför inte?
- Om du skulle beskriva organisationskulturen inom organisationen som ett djur, vilket skulle du då välja och varför?
- Tror du att organisationskulturen är viktig för medarbetare och ledare? varför? varför inte?
- Finns det gemensamt lunchrum för medarbetare och ledare?
- Anordnas det gemensamma aktiviteter tex. After Work? Isåfall hur ofta? Vilka är med på denna?

Du ska få några scenarier som jag skulle vilja att du reflekterar över och berättar om hur de brukar se ut:

- Någon fyller år....
- Någon slutar...
- Någon har fått barn..
- Delas erfarenheter mellan verksamheterna? Hur?

## **Ledarskap**

- Upplever du att ditt ledarskap har förändrats i samband med sammanslagningen? Varför? Varför inte?
- Tror du att medarbetarna upplever skillnader inom ledarskapet efter sammanslagningen? Varför? Varför inte?
- Tror du att ledarskapet kan påverka organisationskulturen och medarbetare inom organisationer? Isåfall hur?
- Fick du andra ledarskapsuppgifter i samband med sammanslagningen?
- Samverkar ledarna för de olika vuxenutbildningarna i dagsläget? Om ja, hur?
- Vad görs för att Skog och Kust ska ha en gemensam syn inom verksamheten?
- Hur används dina åsikter? Upplever du att dina åsikter är viktiga för verksamheten?
- Hur tilldelas och används de riktlinjer ni ska arbeta efter?

## **Kommunikation**

- Hur förmedlar du information till anställda?
- Hur upplever du att kommunikationen mellan enheterna är? Vad är målet med denna kommunikation?
- Hur förmedlar du svåra beslut till anställda?
- Gör du något för att undvika bristande kommunikation? Isåfall hur?
- Hur ser en fungerande kommunikation ut enligt dig? Beskriv gärna med ett exempel.

- Hur förmedlades informationen om sammanslagningen till medarbetarna? Fick de informationen till sig i god tid?
- Tror du att kommunikation är viktigt inom organisationer? Varför? Varför inte?
- Hur tilldelas och används de riktlinjer ni ska arbeta efter?
- Om du skulle beskriva kommunikationen som ett djur, vilket skulle du då välja och varför?





HÖGSKOLAN VÄST  
Institutionen för ekonomi och IT  
Avdelningen för företagsekonomi  
461 86 TROLLHÄTTAN  
Tel 0520-22 30 00  
[www.hv.se](http://www.hv.se)  
Arbetsintegrerat Lärande