



FÖRSVARSHÖGSKOLAN

C-UPPSATS

Uppsatsförfattare: Mj Maria Bergström	Förband: F 16	Kurs: ChP 01-03
Handledare: Ek mag. Ulrika Frisk, FHS/ILM Handledare: Anders W Berggren, FHS/ILM		
Uppdragsgivare: FHS/KVI	Ämnets 19 100: 2044	beteckning: Kontaktman:
<p>”En undersökning av mötet mellan olika kulturer i Försvarsmakten”</p> <p>Att studera organisationskultur är enligt många forskare ett mångfacetterat ämne och kulturen uppfattas som djup, bred och komplex.</p> <p>Detta gör det intressant att undersöka hur kulturen yttrar sig i våra tre försvarsgrenar.</p> <p>Syftet med denna uppsats är att studera mötet mellan civil och militär kultur samt förhållandet mellan civilanställda och militär chef och finna ut om det finns några indikationer som pekar på kulturella skillnader och likheter mellan försvarsgrenarna.</p> <p>Observationer och intervjuer har genomförts på tre stycken Serviceförråd, ett i nära anslutning till respektive försvarsgren.</p> <p>Uppsatsens teorianslutning är hämtad inom området Organisationskultur. Undersökningen har en explorativ ansats och metoderna som använts är kvalitativa.</p> <p>I analysen pekar resultatet på att det framförallt finns skillnader när det gäller umgängeston och jargong och likheter när det gäller att behandla alla kunder lika, värnpliktig som officer.</p> <p>Nyckelord</p> <p>Organisationskultur, Försvarsmakten, subkulturer, artefakter, kärnelement, värderingar, normer, observationer, intervjuer.</p>		

Abstract

In my thesis I have studied organizational culture. To study organizational culture is according to many researchers, a complex topic with multiple dimensions and aspects. The aim of this thesis was to reflect upon possibly different cultures between the Swedish Navy, Army and Air Force and how they were displayed. Specific areas where; the meeting between civilian and military culture, the relationship between civilian and military culture and to find cultural similarities and differences between the three Services. Observations and interviews were performed at three logistic stores, one with connection to each Service. The theoretical framework was based on Bang's (1999) work on organizational culture. The analysis had an explorative perspective and the methods used were qualitative. The most obvious findings showed differences especially in the mode of expression, and lingo between the Services. Similarities were found in areas of customer treatment regardless of rank and the coordination and collaboration between the civilian storekeeper and the commanding officers.

1.	INLEDNING, FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMATISERING	3
1.2	SYFTE OCH PROBLEMFORMULERING.....	5
1.2.1	<i>Syfte och frågeställningar</i>	5
1.3	AVGRÄNSNINGAR OCH ANTAGANDEN I UPPSATSEN.....	5
1.4	DISPOSITION.....	5
2	METOD.....	6
2.1	LITTERATUR SAMT KÄLLKRITIK	6
2.2	KÄLLKRITIK AV OBSERVATIONER OCH INTERVJUER	7
2.3	KVALITATIV METOD	7
2.4	ATT STUDERA ORGANISATIONSKULTUR	8
2.4.1	<i>Varför studeras organisationskulturer?</i>	9
2.4.2	<i>Varför har ämnet blivit så populärt de senaste åren?</i>	9
2.5	MIN METOD.....	10
2.6	VIDTAGNA ÅTGÄRDER FÖR ATT UPPNÅ HÖG VALIDITET OCH RELIABILITET.....	12
3	TEORI.....	12
3.1	VAD ÄR ORGANISATIONSKULTUR?	12
3.2	OLIKA KULTURNIVÅER.....	16
3.2.1	<i>Kärnelement</i>	17
3.2.2	<i>Artefakter</i>	21
3.2.3	<i>Sambandet mellan kulturuttryck, kulturinnehåll och kulturella teman</i> 23	
3.3	EN STOR ORGANISATIONSKULTUR ELLER MÅNGA SMÅ KULTURER? ...	24
4	EMPIRI.....	26
4.1	FMLOG ORGANISATION	26
4.2	DELTAGANDE OBSERVATIONER OCH INTERVJUER	27
4.2.1	<i>Armén, "Kolossen"</i>	27
4.2.2	<i>Marinen, "Familjen"</i>	31
4.2.3	<i>Flygvapnet, "Hemmaplan"</i>	34
5	ANALYS	38
5.1	PÅ VILKET SÄTT UTTRYCKS KULTUREN, ALLTSÅ HUR YTTRAR SIG DE TRE FÖRSVARGRENARNAS (SERVICEFÖRRÅDEN) KULTURUTTRYCK (ARTEFAKTER) ?.....	38
5.1.1	<i>Sammanfattning</i>	40
5.1.2	<i>Författarens kommentarer</i>	40
5.2	PÅ VILKET SÄTT UTTRYCKS KULTUREN, ALLTSÅ HUR YTTRAR SIG DE TRE FÖRSVARGRENARNAS (SERVICEFÖRRÅDEN) KULTURINNEHÅLL (KÄRNELEMENT)?.....	40
5.2.1	<i>Sammanfattning</i>	42
5.2.2	<i>Författarens kommentarer</i>	42
5.3	VILKA SKILLNADER OCH LIKHETER FINNS MELLAN FÖRSVARGRENARNA NÄR DET GÄLLER MÖTET OCH RELATIONERNA MELLAN CIVILANSTÄLLDA OCH MILITÄRA KUNDER OCH CHEFER?.....	43

5.3.1	Sammanfattning.....	44
5.3.2	Författarens kommentarer	44
6	SLUTDISKUSSION.....	44
7	EGNA REFLEKTIONER.....	48
8	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	48
9	REFERENSER.....	48
9.1	INTERVJUER OCH OBSERVATIONER.....	49
9.2	KÄLLFÖRTECKNING.....	49
9.3	DOKUMENT OCH RAPPORTER.....	50
9.4	INTERNET	50

BILAGA 1 OBSERVATIONSPLAN

BILAGA 2 FÖRKORTNINGAR OCH DEFINITIONER

1. Inledning, frågeställningar

1.1 Bakgrund och problematisering

“Culture is to us what the water is to the fish: Invisible and so taken for granted that it cannot be described to a researcher – it has to be discovered”.¹

Intresset för organisationskultur, och kulturskillnader över huvudtaget, har tagit fart de senare åren och kommer fortsättningsvis vara i fokus för vidare studier, utbildning och forskning. Det bedrivs studier och forskning framförallt i USA men vi har också i Sverige en relativt utbredd forskning kring detta ämne. I Lund finns ”SCIL, the research group on Organizational Symbolism and Culture in Lund”, som är en forskargrupp som bedriver forskning om organisationskultur och organisationssymbolism.

Alla organisationer utvecklar mer eller mindre speciella företagskulturer och vid ett jämförande mellan ett ungt företag, till exempel ett IT-företag, och FM (Försvarsmakten) som är ett betydligt äldre företag, ser man att det yngre IT företaget har ett nytt koncept, ett snabbt tempo och är i en mycket innovativ bransch. FM däremot har en lång historia och en helt annan bakgrund och är inte alls påverkad av ett snabbt tempo. FM är en stor och gammal organisation med mycket stora symboliska resurser.²

God kunskap om det jag nyss nämnde är en förutsättning för att kunna utveckla och leda en organisation som Försvarsmakten. Behovet av kunskap om organisationskultur, och en ödmjukhet inför det faktum att FM består av ett antal subkulturer som var för sig kan te sig väldigt olika, är kanske ännu viktigare för chefer i FM som på grund av det hierarkiska systemet måste byta befattningar relativt ofta. Det som fångade mitt intresse för just organisationskultur i Försvarsmakten är mixen mellan militärer och civilanställda.

Att vara civilanställd i en militär organisation är föremålet för denna uppsats och just detta förhållande har inte behandlats tidigare, vad jag vet. Mitt intresse för organisationskultur väcktes efter att jag läst studien ”Organisationskulturer i Försvarsmakten” författad av Peter Magnusson³. Där koncentrerar han sig på att studera den militära personalen i Försvarsmakten och därför tyckte jag att det skulle vara intressant att studera den civilanställda personalen och deras möte och relationer med den militära personalen. Var hittar man då civilanställd personal i Försvarsmakten med så lika miljö som möjligt runt sig? Jag fann ut att det unika mötet jag vill studera sker på de serviceförråd som ligger i anslutning till våra förband. Där hittar jag både den militära personalen och de civilanställda.

En organisationskultur består av många delar och för att förstå och identifiera kulturen görs enskilda observationer av många olika kulturuttryck. En sådan enskild observation säger dock inte mycket om hur stark organisationskulturen är, eller om alla verkligen delar alla värderingar och så vidare. Möjligtvis kan

¹ Gerholm O, 1994, Titel okänd, sid 16.

² Magnusson P, *Organisationskulturer i Försvarsmakten*, Försvarshögskolan LI, 1998.

³ Ibid.

ingen organisationskultur existera för alla samtidigt annat än om man föreställer sig en gemensam kultur. För att upprätthålla sin föreställning av den gemensamma kulturen, viker individen sig för hur ledningen vill/kräver att den ska uppföra sig men detta kanske bara är en fasad, en nödvändig åtgärd för att behålla jobbet och vara omtyckt. Individen går emot sin själ, sitt inre jag av enkla personliga skäl det vill säga för att passa in.

Handlar organisationskultur om en minsta gemensam nämnare för hur anställda förhåller sig till varandra? Är organisationskulturen ett styrmedel som indikerar hur alla ska uppföra sig? Varför ska det finnas ett speciellt sätt att lösa en uppgift på i ett specifikt företag? Borde det inte kunna existera lika många sätt som det finns medarbetare? Är organisationskultur bara ett påhitt som vi alla inbillar oss finns? Men om alla nu inbillar sig att den finns så gör den väl det. Frågan blir då vad den har för betydelse? Den torde ju skapa sammanhållning inom gruppen om nu verkligen alla accepterar kulturen. Annars kanske den rentav hämmar kreativiteten och skapar ett missnöje bland de anställda. Om personalomsättningen är hög borde det bli svårare att behålla kulturen. En annan trend (om det nu är en trend) är imaginära organisationer och outsourcing där medarbetarna inom en och samma organisation inte ens sitter i samma lokaler. Kan det då talas om en gemensam organisationskultur? Resonemanget är givetvis beroende på var man drar gränsen för var organisationen slutar.

Magnusson skriver att det omfattande kulturarv som finns integrerat i Försvarsmakten, sedan århundraden, ökar hans uppfattning att kulturen har en fundamental funktion⁴. Han menar att kulturfrågor bör utgöra en naturlig del i övervägande- och beslutsprocesser vid de flesta typer av frågor som rör verksamhet inom organisationen. Detta är särskilt viktigt vid förändringsarbeten, och det är ju vad FM ständigt går igenom. Kulturperspektivet bör alltså användas aktivt i ledarskapsutövning på samtliga nivåer i organisationen

Min egen erfarenhet som officer säger mig att kulturskillnader och likheter finns mellan försvarsgrenarna när det gäller den militära personalen men finns den lika tydligt hos de civila?

I Magnussons rapport har han, som en sammanfattande slutsats, gjort en jämförande karaktäristika för försvarsgrenarna för att jämföra dessa utifrån ett antal teoretiska modeller. Det talar om för oss hur försvarsgrenarna särskiljer sig från varandra⁵.

Kulturen är ett kitt som håller ihop en organisation. Det är också ett ämne som påverkar organisationen och dess effektivitet. Kulturella betydelser formar och vägleder tänkandet, känslorna och handlandet och är det svårt att hävda att kultur inte är viktigt.⁶

⁴ Magnusson P, *Organisationskulturer i Försvarsmakten*, Försvarshögskolan LI, 1998.

⁵ Ibid.

⁶ Alvesson M, *Organisationskultur och ledning*, Liber 2001, sid 15.

1.2 Syfte och problemformulering

1.2.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att studera mötet mellan civil och militär kultur samt förhållandet mellan civilanställda och militär chef och finna ut om det finns några indikationer som pekar på kulturella skillnader och likheter mellan försvarsgrenarna? För att uppnå detta syfte skall jag studera följande huvudfrågeställning, samt underliggande delfrågor. Med hjälp av de svar som kommer fram i delfrågorna skall jag svara på huvudfrågan.

Huvudfråga:

Vilka skillnader och/eller likheter finns mellan försvarsgrenarna när det gäller mötet och relationerna mellan civilanställda och de militära kunderna och cheferna?

Delfrågor:

På vilket sätt uttrycks kulturen, alltså hur yttrar sig artefakterna inom de tre försvarsgrenarna?

På vilket sätt uttrycks kulturen, alltså hur yttrar sig kärnelementen inom de tre försvarsgrenarna?

1.3 Avgränsningar och antaganden i uppsatsen

Att se relationerna, i mötet mellan civil och militär kultur, mellan försvarsgrenarna kan vara en svår uppgift och den blir inte lättare att studera när det finns en begränsad tid till förfogande. Enligt ett flertal forskare⁷ så krävs det ganska lång tid för att finna en kulturs ”kärna”. Detta försök att klargöra relationerna i mötet mellan kulturerna i de olika försvarsgrenarna handlar inte om att hitta någon absolut sanning. Det handlar om att lägga fram något eller några förslag på de relationer som finns och sedan är det upp till var och en att ta vid där jag slutar, att ifrågasätta och testa de iakttagelser och reflektioner jag gjort.

Jag kommer inte att göra någon fullständig kulturkartläggning, på grund av den begränsade tid jag har till förfogande, utan jag väljer att göra en partiell etnografi som innebär att jag fokuserar på en speciell situation. Detta gör jag genom att besöka tre serviceförråd och där studera mötet mellan civil och militär kultur.

1.4 Disposition

Arbetet är upplagt så att jag i nästa kapitel börjar med ett metodkapitel. Där motiverar jag mitt metodval och tar upp det speciella med att studera just organisationskulturer. Efter det kommer ett teoriavsnitt där jag belyser vad en organisationskultur är för något och beskriver de begrepp och teorier som behövs för att studera en kultur. Jag fortsätter med min empiridel där jag sammanställer de intervjuer och observationer jag har gjort vid de tre serviceförråden. I analysdelen kommer jag att koppla samman teorierna med de

⁷ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994. Alvesson M, *Organisationskultur och ledning*, Liber 2001.

uppgifter jag fick genom intervjuerna och observationerna, min empiridel, utifrån de frågor jag ställt. Slutdiskussionen kommer till stor del att handla om min egen tolkning och mina egna åsikter och jag kommer att kritiskt granska arbetet. I det kapitel som handlar om egna reflektioner kommer jag att ta upp sådant som jag speciellt har noterat och reflekterat över under den tid jag arbetat med uppsatsen.

Till sist avslutar jag med förslag till fortsatt forskning.

2 Metod

I detta avsnitt kommer jag att förklara hur jag jobbat och vad jag använt för litteratur och varför jag just valt att använda mig av den. Jag förklarar lite om mina observationer och intervjuer samt vilka styrkor och svagheter som finns. Jag kommer också att beskriva den kvalitativa metoden, lite om kulturforskning och avslutningsvis min metod.

2.1 Litteratur samt källkritik

Valet av ämnet organisationskultur föll sig ganska naturligt efter att jag läst Peter Magnussons bok⁸ om organisationskultur i Försvarsmakten. Jag valde då att börja läsa Henning Bangs bok⁹ om organisationskultur och blev ännu mer intresserad. Att Bang kom att bli en av mina huvudkällor beror på att jag tycker att han visar på mångsidigheten hos organisationskulturen och att han gör det på ett greppbart och överskådligt plan.

I den boken hänvisas mycket till Edgar Schein¹⁰, som kan sägas vara den tongivande författaren inom ämnet, och som många andra kulturforskare och författare hänvisar till. Det som utmärker Schein är att han tar kulturbegreppet till en djupare nivå än andra författare, till exempel Bang. Schein menar att kulturens innersta väsen¹¹ är de grundläggande antaganden medan Bang stannar vid värderingar och normer. På grund av att mitt ”djup” i uppsatsen inte kommer att nå Scheins teorier har jag valt att utgå från Henning Bangs teorier som dessutom förklarar och förtydligar Scheins teorier på ett bra sätt.

Jag har också valt att använda ”Organisationskultur och ledning” av Mats Alvesson som använder sig av kulturbegreppet på ett sätt som visar kulturperspektivets användbarhet inom ett brett spektrum av organisationslednings- och arbetslivsfält. Den fokuserar på att lära ut hur du kan hantera komplexa situationer samt förstå organisationskultur.

Litteraturen jag använt mig av är av olika färskhetsgrad där Bangs bok kommer från 1999 och Alvesson har skrivit sin bok 2001. Det som varit svårt att hitta är framförallt artiklar som är skrivna de senaste åren och som kommer med nya rön gällande organisationskultur.

Jag vill betona vikten av att förstå teorin bakom uppsatsen för att kunna förstå hela resonemanget. Alla begreppsdefinitioner och hela mitt sätt att tänka utgår från teorier kring kulturforskning, så min uppmaning blir att noga läsa teoriavsnittet!

⁸ Magnusson P, *Organisationskulturer i Försvarsmakten*, Försvarshögskolan LI, 1998.

⁹ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994.

¹⁰ Edgar H Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey- Bass Publishers, San Fransisco.

¹¹ En djupare dimension än värderingar, författarens kommentar.

2.2 Källkritik av observationer och intervjuer

När det gäller de observationer jag gjort är dessa gjorda på respektive förråd under vardera en dag. De är gjorda på förråd runt Stockholm som är väldigt olika storleksmässigt. Det gäller både storleken på själva byggnaderna, personalmässigt, och själva organisationen. Detta är en faktor som kan komma att påverka resultatet.

Intervjuerna är gjorda med förrådsmästare på respektive förråd och där gäller också att förråden är väldigt olika storleksmässigt och det kan komma att påverka resultatet genom att dessa personer är präglade av organisationens sammansättning och utseende och inte dess kultur.

Jag kommer att besöka F16 som är ”mitt” förråd och detta ser jag både som en fördel och en nackdel. Fördelen är att jag är känd, och jag känner personalen och lokalerna. Nackdelen är att jag redan i utgångsläget har förutfattade meningar om de som jobbar där och hur kulturen ser ut i Flygvapnet.

Samma sak gäller mina besök i Kungsängen och på Rindö. Hur lätt är det egentligen att radera sina förutfattade meningar och föreställningar?

2.3 Kvalitativ metod

Vad är då kvalitativ metod och varför har jag valt just denna metod? Själva ordet ”kvalitativ” står, enligt Repstad, för kvaliteter, alltså egenskaper eller framträdande drag hos någon person eller miljö. Kvalitativa metoder handlar om att karaktärisera till skillnad mot kvantitativa metoder som handlar om att beskriva och jämföra.¹²

Om du vill analysera ett problem där det rör sig om att tolka och förstå till exempel människors upplevelser så bör du använda dig av en kvalitativ metod.

Enligt Repstad är det bra att använda denna metod om du vill studera något grundläggande eller särpräglat i en viss miljö.¹³

Det är vanligt att ställa kvalitativ och kvantitativ metod mot varandra och hävda att de är varandras motsatser. Jag skall i detta avsnitt inte redogöra något närmare om kvantitativ metod, utan i stället rikta in mig på att visa skillnader mellan de två metoderna.

Ett utav kännetecknen för kvalitativ metod är dess flexibilitet. I en kvantitativ undersökning är det ur ett metodiskt perspektiv en stor synd att ändra på frågeschemat när redan hälften av de utfrågade har svarat. Detta innebär att du inte kan få jämförbara data eftersom personerna utsätts för olika stimuli. I en kvalitativ undersökning är det inget problem att ändra stimuli. Där menas att personerna ändå tolkar och uppfattar samma ordalydelse på olika sätt, och att det är helt i sin ordning att utnyttja den informationen när de sedan går vidare i datainsamlingen.

Den kvalitativa forskaren försöker koncentrera sig på en eller några få enheter och göra helhetsbeskrivningar med många nyanser, medan den kvantitativa forskaren riktar sig mot många enheter i en population och undersöker bara

¹² Repstad P, *Närhet och distans*, Studentlitteratur Lund 1993, sid 9.

¹³ Ibid.

några få variabler hos varje enhet. Det kan sägas att kvalitativ forskning handlar om ”det som finns” och kvantitativ om ”hur ofta det finns”.

Repstad förklarar att kvalitativa metoder passar när du vill ha insikter om det grundläggande eller det särpräglade i en viss miljö, utan att bry sig om hur ofta eller hur vanligt förekommande det är. Metoder som kan användas är observationer och intervjuer.¹⁴

Bang och Alvesson menar att det bästa sättet att fånga in detta kulturbegrepp som är så abstrakt, omedvetet och svåråtkomligt, är att använda sig av kvalitativ metod som är överlägsen när det gäller studier av organisationskultur.¹⁵ De menar att kulturbegreppet är så vagt, omedvetet och svåråtkomligt att det är svårt att fånga in med kvantitativ metod, exempelvis ett frågeformulär.¹⁶

2.4 Att studera organisationskultur

Vid en översikt av litteratur rörande organisationskultur har jag förstått att det här inte är ett lätt område att studera. För att kunna beskriva hur jag gått till väga kommer jag att förklara betydelsen av begreppet organisationskultur. Jag har valt att studera begreppet såsom Bang ser det, utifrån normer och värderingar, och har inte tänkt att gå ner något djupare som Schein gör i sin bok.¹⁷

Det finns åtminstone två olika kulturnivåer i en organisation (se under p 3.2) som består av kulturuttryck och kulturinnehåll. Kulturinnehållet i sin tur innehåller fyra kärnelement som definierar kulturen. Bang anser att det inte kan sägas att det endast finns ett kärnelement som definierar kulturen utan det riktiga är att säga att samtliga fyra definierar kulturen. Vissa forskare, till exempel Schein, menar att det är endast de grundläggande antaganden som definierar kulturen.¹⁸

För att kunna dra slutsatser om kulturens kärna, kulturinnehållet, måste forskaren titta på hur dessa uttrycks genom artefakterna. Artefakter kan vara till exempel handlingar, objekt och praxis som kulturen använder för att bekräfta och uttrycka sig inför medlemmarna.¹⁹

Forskaren kan själv välja ett teoretiskt perspektiv och därigenom få fram andra innebörder. Forskaren vet inte vilken betydelse dessa har för organisationens medlemmar och i vilka uttryck dessa kan yttra sig i. Normer, värderingar och verklighetsuppfattningen är ibland så självklart för medlemmarna att de i stort sett blir omedvetna. Därför blir det svårt att fråga om eftersom de inte kommer att förstå frågan eftersom detta till stor del är omedvetet.²⁰

¹⁴ Repstad P, *Närhet och distans*, Studentlitteratur Lund 1993, sid 7-15.

¹⁵ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 160-161.

¹⁶ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 140-169.

¹⁷ Edgar H Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey- Bass Publishers, San Francisco, sid 1-48.

¹⁸ Edgar H Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey- Bass Publishers, San Francisco, sid 1-48.

¹⁹ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 160-161.

²⁰ Ibid.

Enligt Jacobsen och Thorsvik²¹ handlar begreppet kultur i dess vidaste bemärkelse om människans tänkande, erfarenhet, kunskap om tillvaron, idéer, värderingar och normer. Individerna lär kultur genom social interaktion och de lagras i form av mentala program eller "mjukvaror"²² Alla människor har ett behov av att finna mening och skapa ordning i tillvaron och kulturen är en hjälp på vägen till att göra detta.

Överallt där människor lever tillsammans går det att finna kultur som ett grundläggande mönster för åsikter och etiska koder.²³ Kultur är ett kollektivt fenomen eftersom den delas av många människor samt bidrar till att ena dem.²⁴ Det är inte lätt att förstå dessa relationer och det ställer stora krav på forskarna.

2.4.1 Varför studeras organisationskulturer?

Om vi vill förstå varför en organisation ser ut på ett visst sätt och beter sig på ett annat sätt kan det vara viktigt att förstå dess kultur. På så sätt kan kanske saker få en förklaring och ledarna för organisationen kan ta itu med de problem som finns. Kulturen är viktig att förstå eftersom det är den som styr medlemmarnas tankar, åsikter, och handlingar. Organisationen består av individer med känslor, attityder, olika mål och begränsad rationalitet.

Medlemmarna i en organisation skapar sig med tiden, och genom upprepad samverkan en föreställning om verkligheten och en uppsättning normer och värderingar som är specifika för just den organisationen.

Om något problem kan ses med forskningen säger Bang att forskningen lider brist på synthes. Forskaren ser inte helheten utan forskar på ämnet ur många synvinklar men har gjort få försök att knyta ihop teorierna och resultaten från de olika studierna.²⁵

2.4.2 Varför har ämnet blivit så populärt de senaste åren?

Det finns, enligt Bang, sammanlagt sex olika förhållanden som belyser varför organisationskultur blivit ett populärt ämne att forska om. De fyra första talar främst om det som är viktigt ur företagets synpunkt.

För det första ses den ökade konkurrensen, ekonomiska problem och svårare marknadsförhållanden som en viktig del i att ämnet fått en större betydelse. Detta i samband med bristen på åtgärder mot detta gör att det tas till andra medel som de tror ska vara "effektiviserande, lojalitetsskapande och framgångsfrämjande" Dessa "medel" tas upp i de två böcker²⁶ som anses vara startskottet för det stora intresset för kulturbegreppet i organisationer, och ungefär samtidigt gavs det ut två ytterligare böcker som behandlade den japanska företagskulturen

²¹ Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur Lund 1998.

²² Hofstede G. *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur Lund 1991.

²³ Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur Lund 1998.

²⁴ Hofstede G. *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur Lund 1991.

²⁵ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 17.

²⁶ Peters & Waterman, "In Search of Excellence", 1982. Deal & Kennedy, "Corporate Cultures" 1982.

Detta fick företagsledare i väst att fråga sig om det var önskvärt att skapa sig samma värderingar och normer i västvärlden.

Idag vill människan som regel ha ut något mera av jobbet än bara sin lön. Människorna är mer medvetna idag, att de trots allt tillbringar merparten av sin tid på arbetet och vill då ha ut så mycket som möjligt av den tiden. Genom perspektivet ”organisationen som kulturellt system” framgår tydligt vilka funktioner arbetsplatsen skall ha utöver att producera och avlöna sina anställda. De processer som pågår i organisationerna måste kunna förstås av både anställda och ledningen. Därför pågår sökande efter teorier som förklarar och kan hjälpa ledningen att förstå och styra dessa processer.

Samma faktorer förklarar också delvis forskarnas ökade intresse för kulturbegreppet men här läggs ytterligare två faktorer till:

Kulturbegreppet rör flera olika fackämnen som är sällsynta inom organisationsforskning. Det började med antropologerna och fortsatte med sociologi och socialpsykologin. Nu används det också av forskare inom ekonomi, statvetenskap, pedagogik och historia.

Många forskare är missnöjda med dagens ofullständiga organisationsteorier och kartläggningsmetoder. Forskarna anser att de bygger på en rationell syn och blir därmed alltför ytliga och har därmed sett ett ökat intresse för det symboliska synsättet som belyser det mer ”omedvetna” sidorna av organisationen, och som inte så lätt kan avslöjas med hjälp utav ett frågeformulär. Att se organisationen som ett kulturellt system underlättar då det jobbas med de sidor av organisationen som tas för givna och som kommer till uttryck i symboler och symboliska handlingar. En viktig del av kartläggningen blir då att se hur organisationens medlemmar tolkar händelser, beteenden och objekt.

2.5 Min metod

I min uppsats kommer jag att använda mig av kvalitativ metod och har utgått ifrån Bangs teori om kulturforskning. Min avsikt är att få fram om det finns något som skiljer eller är lika mellan försvarsgrenarna och har därför valt att använda mig av denna metod som jag anser vara den bästa metoden att få fram det jag är intresserad av.

Jag har tagit hjälp av informanter, mina intervjuobjekt, för att ta reda på hur de ser på organisationens artefakter och vilken betydelse de har, och ska på så sätt jämföra svaren mellan de olika försvarsgrenarna. Jag har också valt att göra observationer utifrån olika teman som ska ge mig svar på respektive organisations kulturuttryck.²⁷

Jag kommer nu att beskriva hur jag har gått tillväga i mitt arbete för att se om det finns några kulturskillnader och likheter mellan försvarsgrenarna i mötet mellan civil och militär kultur.

För att få det bästa resultatet föreslår Bang att den kvalitativa och kvantitativa metoden kombineras.²⁸

Att göra en fullständig kulturkartläggning är tidskrävande och av praktiska och tidsmässiga skäl har jag valt att göra en partiell etnografi²⁹ vilket innebär att jag

²⁷ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 65.

²⁸ Ibid, sid 140-169.

har fokuserat på en speciell situation nämligen mötet mellan civil och militär. Detta har genomförts vid ett serviceförråd där jag under en dag observerat mötet mellan civilanställda och de militära kunderna enligt ett observationsschema (se bilaga 1).

Jag ser min uppsats som en första del, inom kulturforskningen i FM, som gäller både den civila och militära sidan. Jag har valt att använda mig av de två perspektiv som Bang och Alvesson förordar nämligen dels genomföra intervjuer samt göra observationer. Enligt Bang så är den viktigaste metoden inom kulturforskningen, just intervjun och enligt Alvesson så är deltagande observationer den viktigaste. Det är ett redskap för att undersöka kulturens innehåll.³⁰ Eftersom jag är intresserad av kulturens innehåll, och dess påverkan på relationen mellan civil och militär så tyckte jag att intervjuer var ett bra komplement till mina observationer.

Observationerna har gått till så att jag har valt ut ett serviceförråd i nära anslutning till vardera försvarsgrenen; AMF (Amfibiekåren) 1 i Vaxholm, LG (Livgardet) i Kungsängen och F16 i Uppsala. Anledningen till att jag valde just dessa förband var närheten och möjligheten att besöka förråden under en dag.

Jag besökte förråden under en dag vardera under två veckor i februari.

Observationerna har gått till så att jag har gått runt, lyssnat, tittat och observerat mötet mellan civil och militär personal vid respektive förråd och bildat mig en uppfattning utifrån vissa punkter.

För att rama in observationerna någorlunda har jag gjort dessa efter ett observationsschema men ändå valt att göra en mix av en ostrukturerad och strukturerad observation.³¹

Anledningen till detta är att jag inte vill låsa mig helt till ett schema, utan vara öppen för allt som händer och som kan vara av intresse.

När det gällde intervjuerna valde jag ut informanter som hade liknande befattningar och arbetsuppgifter, det vill säga förrådschefer, för att det skulle vara lättare att jämföra efteråt. Eftersom min uppsats går ut på att jämföra försvarsgrenarna såg jag detta som viktigt. Jag har alltså tagit hjälp av tre stycken civila informanter för att, bland annat, få reda på deras förhållande till militära chefer.

Det hade naturligtvis varit möjligt att intervjua många fler men jag valde att begränsa det till tre stycken på grund av att bearbetningen av en intervju tar väldigt lång tid³².

Jag ägnade cirka en timme till att intervjua varje informant. Jag valde att spela in intervjuerna på band för att underlätta vid utskriften. Intervjuerna förbereddes genom att jag gjorde ett intervjuschema, valde frågeområden, som jag skulle hålla mig till (se intervjuerna på sid 31). Jag startade med några generella frågor för att senare i intervjun komma in på de mer specifika frågorna, som gällde deras relation till de militära cheferna.

²⁹ Alvesson M & Deetz S, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur 2000, sid 223-230.

³⁰ Alvesson M & Deetz S, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur 2000, sid 223-230.

³¹ Alvesson M & Deetz S, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur 2000, sid 170-175.

³² Repstad P, *Närhet och distans*, Studentlitteratur Lund 1993, sid 7-15.

Intervjuunderlaget finns med i empiriavsnittet Jag har tolkat informanternas svar och dragit slutsatser utifrån detta.

Jag valde att bära uniform vid besöken på förråden istället för att uppträda i civila kläder. Det kändes som det mest naturliga men det är svårt att säga om det kan komma att påverka resultatet.

2.6 Vidtagna åtgärder för att uppnå hög validitet och reliabilitet

För att denna uppsats skall ha hög såväl reliabilitet som validitet har jag valt att:

- Använda två olika datainsamlingsmetoder för att belysa ämnet från olika perspektiv
- Tydligt definiera i teoridelen vad jag avser med organisationskultur och hur jag avser utnyttja denna teoretiska referensram
- Noggrant dokumentera all informationsinsamling. Detta omfattar intervjumaterialet som finns på såväl ljudband som utskrivet på papper.
- Välja informanter ur respektive försvarsgren³³.

3 Teori

Detta teoriavsnitt handlar om organisationskultur. Jag ska förklara vad en organisationskultur är, hur den definieras och vad den består av.

Genom att beskriva olika kulturnivåer, artefakter och kärnelement, ska jag försöka visa vad som syns och finns i en organisation och varför det syns och finns där.

Det sista avsnittet handlar om subkulturer och detta finns med eftersom jag anser att FM är en organisation som består av ett antal subkulturer. Dessutom vill jag ge läsaren en så fullständig bild som möjligt av ämnet organisationskultur.

Jag kommer att beskriva den teori jag avser använda mig av då jag ska jämföra teorin med empirin.

3.1 Vad är organisationskultur?

Grunden i en organisationskultur är ”vägledande antaganden och normer”, det vill säga människors mentala modeller. Kulturen styr hur relationerna utvecklas *dels* internt mellan medarbetare sinsemellan och mellan medarbetare och chefer, *dels* externt mellan företaget och dess kunder, leverantörer etc.

Kulturbegreppet aktualiserades under 80-talet. Begreppet kultur blev ”inne” under 1980-talet, delvis som en följd av de japanska företagens framgångar. Det krävde en förklaring och forskare försökte visa att det var skillnader i de nationella kulturerna som var orsaken. När japanerna köpte upp företag i USA visade det sig dock att de åstadkom samma resultat med helt amerikansk personal. Den nationella kulturen har underordnad betydelse för effektiviteten, däremot är organisationskulturen betydelsefull. På senare år har kunskaperna om begreppet organisationskultur ökat och för dem som idag är familjära med ”the State of the art”(av dagens forskning av organisationskultur) är det klart

³³ Här avses personer or FMLOG organisation, lokaliserade i anslutning till förband ur respektive försvarsgren.

att vi har att göra med ett viktigt begrepp (både för individers välbefinnande och verksamhetens resultat), men också att kulturen i sig är ett komplext system.

I en omvärld som förändras ofta, kraftfullt och oförutsebart är organisationskulturen det ”system” som krävs för att det ska leva upp till Roger Slaters tes: *”To work effectively people need an effective system to work in”*. Kriterierna på detta system sammanfattas i begreppet ”Den Lärande Organisationen”.

Många sätter likhetstecken mellan kulturens yttringar, så kallade artefakter och kulturens substans. Det ska du akta dig för att göra. Bakom mycket likartade fasader kan dölja sig helt olika kulturer. Jag kommer till det senare i mitt teoriavsnitt.

Edgar Schein är en vägledare inom organisationskultur och är en av 1900-talets mest ansedda och inflytelserika organisationsforskare. Hans bok *”Organization Culture and Leadership”* är den mest refererade vad gäller beskrivning av begreppet organisationskultur som kan hittas. Schein menar att kulturens bas är vägledande antaganden och normer, vilket kan översättas till mentala modeller. En ganska utförlig beskrivning av begreppet organisationskultur och ett referat av huvuddragen i Edgar Scheins bok finns i Gränslandet kapitel 5.³⁴

Bang har i sin bok tre stycken definitioner³⁵ på vad som är kultur och förklarar att forskare inte har kunnat enas om en gemensam definition av begreppet.

Det förklaras genom att begreppet kultur ses som något immateriellt, något abstrakt och att det är en benämning på något eller några fenomen som de flesta av oss känner till, men som vi har svårt att exakt förklara vad det består av.

Det började med att antropologerna försökte sig på en definition genom E B Taylor 1871.³⁶

”Kultur den komplexa helhet som består av kunskap, övertygelse, konst, moral, sedvänjor och skick, förutom alla andra färdigheter eller vanor som förvärvats av människan som medlem av ett samhälle”

Sedan dess har begreppet haft en rad olika betydelser och tendensen har varit att strama åt och göra begreppet mer entydigt. Detta har gjort det lättare ur forskningssynpunkt och som exempel på definition av kulturbegreppet kan vi använda följande tre definitioner från tre viktiga antropologer:³⁷

”Kultur är ett system av normer för hur man ska uppfatta, tro, utvärdera och handla... Kultur består av allt som man måste ha kunskap om eller tro på för att fungera på ett sätt som är acceptabelt för dess (samhällets) medlemmar.”(Goodenough, 1971:41)

”Kultur bör inte betraktas som komplexa, konkreta handlingsmönster – sedvänjor, sätt att utföra något på, traditioner, vanemönster – som i stort sett

³⁴ http://www.foqus.nu/pdf-filer/Books/oo15_GL.Kap.5.pdf

³⁵ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 21.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

har varit fallet till idag, utan hellre som en uppsättning styrmekanismer – planer, föreskrifter, regler, instruktioner (det datafolk kallar” program”) – som styr beteendet”.(Geertz, 1973:44)

”Kulturer är system (av socialt överförda handlingsmönster) som förbinder mänskliga samhällen med deras ekologiska grunder.”(Keesing, 1974:75)

Även om vi idag fortfarande kan se ett stort antal definitioner på begreppet kultur, så kan vi se att det i stort sett rör sig om två dimensioner: *kognitiva system* (system med gemensamma idéer, värderingar, uppfattningar och betydelser) och *överförda handlingsmönster* (kultur som observerbara objekt och händelser i en grupp, dess samverkansmönster).

Innan jag lämnar begreppet kultur och går vidare med definition av organisationskultur vill jag lyfta fram Hofstedes modell³⁸ över vad som styr människans beteende. Han menar att varje människa bär inom sig tankesätt, känslor och handlingsmönster s.k. mentala program som till viss del är unika och till viss del gemensamma med andras. Han urskiljer tre nivåer i en människas mentala program:

Den första nivån, *människonaturen*, är den som är gemensamt för alla människor. Den är medfödd och bestämmer de fysiska och psykologiska funktionerna.

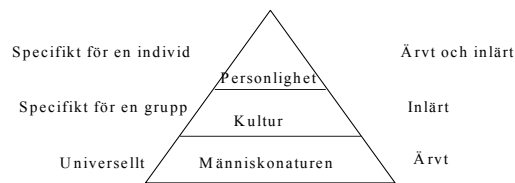
Förmågan att känna rädsla, kärlek, glädje och sorg, att lätt observera samhället och prata om det med andra tillhör denna nivå av det mentala programmet. Vad människan sedan gör med dessa känslor bestäms av kulturen.

Den andra nivån är *kultur*. Hofstede menar att en individs mentala program lärs in under en livstid och påverkas av den sociala miljö individen växer upp i och hämtar livserfarenhet ifrån. Kulturen i ett samhälle innefattar delade värderingar, förståelse och mål. Den delade inlärningen medför i stort sätt gemensamma attityder, förväntningar och uppförande som undermedvetet styr och kontrollerar speciella beteenden. Kultur är således produkten av en kollektiv inlärning som endast existerar i en grupp med gemensam historia.

je

Den tredje nivån, *personligheten*, karakteriserar det som är unikt för en individ och som människan inte delar med någon annan. Personligheten baseras dels på egenskaper som ärvt via gener och dels via inlärning.

³⁸ Hofstede G, *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur Lund 1991.



Figur 1. Tre nivåer av mänsklig mental programmering³⁹

Om vi nu ska se hur definitionen av organisationskultur ser ut kan vi se att så gott som alla definitioner utgår från kultur som ett kognitivt system.⁴⁰

Skillnaden mellan definitionerna kommer fram främst när forskaren skall konkretisera vad kulturen består av. Det är detta som många forskare tror ligga bakom att de är oeniga om vad som egentligen är kulturens innehåll – dess kärnelement. Jag återkommer till detta senare i det här kapitlet.

Ett av de viktigaste skälen till att kulturbegreppet är så svårt att beskriva och förstå är att det är en abstraktion, närmast en tankemodell som vi använder för att analysera en komplicerad social verklighet.

Bang definierar organisationskultur på detta sätt och menar att de flesta forskare är överens om meningsinnehållet, men använder sig av olika språkdräkter⁴¹:

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden”⁴²

Organisationskulturen är socialt skapad och underhållen av de individer som tillsammans bildar organisationen.⁴³ Organisationskulturens tre huvudfunktioner är att styra beteenden genom att erbjuda tolkningsmodeller, verka integrerande på organisationens medlemmar samt att minska ångesten hos dessa.

De modeller som kulturen tillhandahåller är kognitiva och hjälper individen att förhålla sig till organisationen och dess omvärld. Genom att följa givna modeller anpassar hon sig automatiskt till organisationen och dess förhållningssätt till sin omgivning. Förutom att bistå med modeller för handling binder kulturen samman olika delar av organisationen.

³⁹ Hofstede G, *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur Lund 1991, sid 6.

⁴⁰ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 22.

⁴¹ <http://g3.spraakdata.gu.se/saob>

⁴² Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 24.

⁴³ Hofstede G, *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur Lund 1991.

Den ser till att en gemenskap skapas medlemmarna emellan som underlättar och i många fall skapar förutsättningar för att de ska kunna kommunicera med varandra så att ett smidigt och fruktbart samarbete ska kunna ta plats. Kulturens tredje och sista funktion är den ångestreducerande verkan den har på individen genom att tillhandahålla handlingsmönster för samverkan med organisationen och dess omvärld.⁴⁴ Det råder delade meningar om huruvida det går att förändra en organisations kultur.⁴⁵

Inom den litteratur som behandlar organisationskultur kan två olika traditioner urskiljas; (1) kulturmanipulerare och (2) kulturdyrkare. Den förstnämnda menar att organisationskulturen kan styras genom påverkan, medan den sistnämnda anser att kulturen ligger utom människans kontroll.⁴⁶ De som ansluter sig till ”kulturmanipulerartraditionen” anser att det genom påverkan kan vara möjligt att genomföra en genomgripande förändring av organisationskulturen medan de sistnämnda menar att sådana förändringar är näst intill omöjliga att få till stånd. Skulle en förändring dock äga rum menar de att detta endast sker på ytan.⁴⁷

3.2 Olika kulturnivåer

Det är konstaterat att det finns olika kulturnivåer i en organisation och det har varit vanligt att dela upp dessa i två nivåer. Längst upp på ytan hittar vi de synliga, som vi kallar för kulturuttryck eller artefakter som är observerbara speglingar av kulturen och dessa måste tolkas för att vi ska kunna förstå organisationskulturen. De skapar och upprätthåller kulturen.⁴⁸

Kulturens kärna, kärnelement eller kulturinnehåll är det nätverk av betydelser, meningar och handlingsmodeller som finns i kulturen. Forskarna är inte helt eniga om vilket av kärnelementen som är ”den riktiga kärnan i kulturbegreppet” men Bang menar att det är riktigare att säga att kulturen definieras genom alla fyra kärnelement. Vilka dessa kärnelement är kommer att redovisas under punkten 3.2.2.

Se figur nästa sida på förhållandet mellan kulturuttryck (artefakter) och kulturinnehåll (kärnelement):

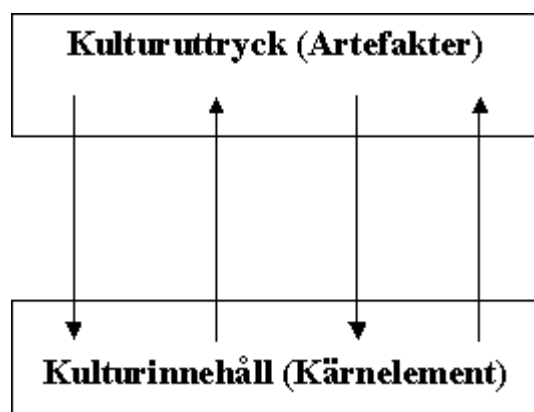
⁴⁴ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994.

⁴⁵ Arvonen J, *Att leda via idéer*, Studentlitteratur Lund 1989.

⁴⁶ Abrahamsson B, Aarum Andersen J, *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*, Liber Ekonomi Malmö 2000.

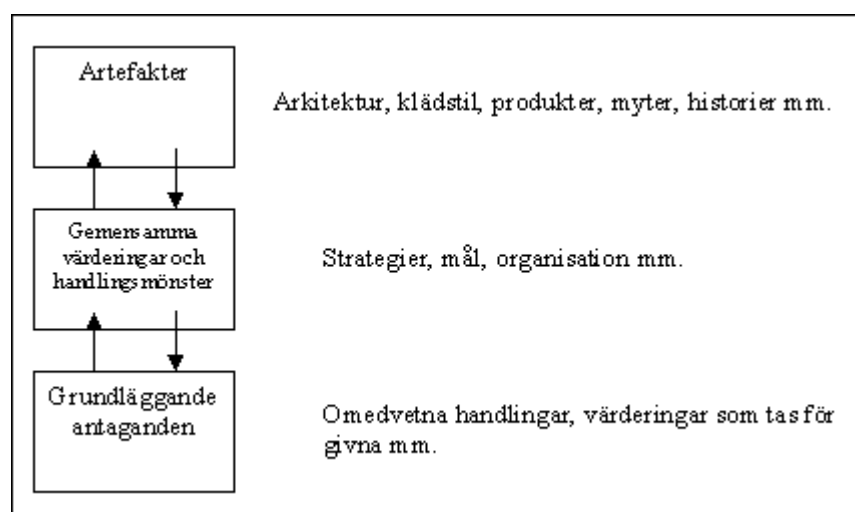
⁴⁷ Arvonen J, *Att leda via idéer*, Studentlitteratur Lund 1989

⁴⁸ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994.



Figur 2. Förhållandet mellan kulturuttryck och kulturinnehåll.⁴⁹

Bruzelius och Skärvad menar också att du kan likna en organisations kultur vid en lök.⁵⁰ För att förstå kulturen måste du tränga in längre innanför lagren, bakom det man omedelbart kan se och känna tills du når in till de grundläggande antagandena i organisationen. Jag illustrerar det med ytterligare en figur för att förtydliga kulturens nivåer.



Figur 3. Kulturens olika nivåer.⁵¹

3.2.1 Kärnelement

Som jag tidigare nämnt så finns det en viss oenighet bland kulturforskare om vad som egentligen representerar kulturens kärna. De flesta författare påstår att värderingar bildar kulturens innersta och att dessa uttrycks i medvetna och omedvetna normer.

Här ska jag relativt detaljerat beskriva de fyra mest använda sätten att beskriva kulturens innehåll eftersom dessa är viktiga för hur begreppet kultur definieras.

⁴⁹ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994.

⁵⁰ Bruzelius L & Skärvad P-H, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur Lund, 1995.

⁵¹ Ibid.

3.2.1.1 Värderingar

En värdering kan definieras som Rokeach, (1976:345)⁵² uttrycker det; *"en ständig tro på att ett särskilt handlingsätt eller slutillstånd, personligt eller socialt, är att föredra framför ett motsatt eller annat handlingsätt eller slutillstånd"*

Värderingar kan sägas vara övertygelser om vad vi tycker är rätt och fel. De följer ofta de grundläggande antaganden som människan har och som jag återkommer till senare.

Hofstede definierar värderingar som *"en bred tendens att föredra vissa tillstånd före andra"* och hävdar att värderingar är en del av de "mentala program" som människan använder sig av för att orientera sig i omgivningen. Han delar upp detta i tre nivåer där den minst unika nivån kallas *den universella nivån* och den är gemensam för i stort sett alla människor. Den *kollektiva nivån* är gemensam för några, nämligen de som tillhör samma grupp eller kategori som en själv. Den *individuella nivån* är helt unik för den enskilde individen och här hittas den individuella personligheten.

Argyris och Schön däremot skiljer mellan organisationens "förfäktade teorier" (espoused theories) och "bruksteorier" (theories in use). De förfäktade teorierna är de värderingar som de anställda pratar om och är medvetna om, och dessa kommer ofta till uttryck i företagets visioner och målsättningar. Bruksteorier är de modeller, teorier och värderingar som verkligen ligger bakom de anställdas handlingar och som den enskilde oftast inte är medveten om. Bruksteorierna uttrycks till exempel som det som organisationen belönar eller genom medlemmarnas beteenden, ceremonier och ritualer i organisationen. Ett problem som kan uppstå då en kartläggning av en organisations värderingar görs, med hjälp av intervjuer och enkäter, är att de förfäktade värderingarna kan gå tvärtemot de efterlevda värderingarna utan att medlemmarna är villiga att erkänna det.

Vilka funktioner har då värderingar? Rokeach⁵³ skiljer mellan fyra funktioner:

1. Värderingar fungerar som normer och är en standard för de handlingar vi ska utföra, de bedömningar vi ska göra och de attityder vi skall inta.
2. Planer för konfliktlösning och beslutsfattande. Det hjälper oss att välja mellan alternativ, ta rätt beslut och hur vi ska lösa konflikter.
3. En motiverande funktion som talar om för oss om vi kommer att uppnå målen om vi uppför oss enlighet med värderingarna.
4. Upprätthålla och öka vår självaktning. Öka på vår självkänsla.

⁵² Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 50-54.

⁵³ Ibid.

- Skillnad mellan förfäktade värderingar och efterlevda värderingar
- Både intensitets- och riktningsskomponent
- Fullgör fyra funktioner
 - är normer om vad som är bra eller dåligt
 - vägleder i valsituationer
 - motiverar
 - upprätthåller självaktning

Figur 4. Värderingarnas egenskaper⁵⁴

3.1.1.2 Normer

Normbegreppet är gammalt i organisationsteorin och det är en utav anledningarna till att det skrivs mycket om detta, och att det får stor plats i litteraturen om organisationskultur.⁵⁵

Normer finns som både medvetna och inte medvetna för organisationens medlemmar och båda typerna påverkar medlemmarnas beteende. När människor är tillsammans en viss tid skapas vissa förväntningar på varandras beteenden och det är detta som vi kallar normer. Normer omfattar allt beteende som förväntas, accepteras eller stöds av gruppen, oavsett om normen är uttalad eller inte.

Det kan vara lätt att blanda ihop normer med värderingar men det ska du inte göra. Normer är i många fall knutna till värderingar i den meningen att de konkret talar om hur någon ska handla i en viss situation för att förverkliga en eller flera värderingar. Aadland gör sambandet mellan värderingar och normer tydligt i sin definition av normer:

*”Normer är påbud eller regler som anger rätt handling inom ett avgränsat område för att främja och värna värderingar”*⁵⁶

Det är också viktigt att du inte blandar ihop normer och beteenden. Normer växer fram allt eftersom gruppen jobbar tillsammans och normerna blir så småningom regler för beteendet i gruppen. Ju oftare och tätare en grupp jobbar tillsammans desto mer överens blir de om normerna. Det man måste vara medveten om är att alla inte kommer att vara helt överens om normerna. I en organisation finns det alltid avvikare som tolkar normen på sitt sätt. Detta ska dock inte vara ett problem eftersom en viktig del av organisationskulturen är just variationen i gruppens normer. Det är exempelvis vanligt att en norm gäller för en viss grupp i en organisation, men inte för en annan inom samma organisation.

⁵⁴ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 50-54.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Ibid, sid 54.

- Skillnad mellan medvetna och omedvetna normer
- Knutna till sanktioner
- Är förväntningar på vad som är lämpligt och olämpligt beteende
- Kan vara både kollektiva och individuella

Figur 5. Normernas egenskaper⁵⁷

3.2.1.3 Grundläggande antaganden

Enligt Schein⁵⁸ är grundläggande antaganden ("basic assumptions") inlärd svar eller lösningar på en grups överlevnadsproblem. Schein har ett antal dimensioner som han anser att de grundläggande antagandena består av. För det första reflekterar innehållet i en kultur hur gruppmedlemmar tillsammans hanterar problem. Dessa problem kan vara interna eller externa. De interna fokuserar på hur medlemmarna ska förhålla sig till varandra och de externa på hur arbetet ska utföras och utvärderas.

Utifrån hur gruppen löser sina problem bildas det med tiden ett mönster av antaganden som delas av gruppmedlemmarna och som är den organisationens kultur. De grundläggande antagandena blir med tiden så självklara att det nästan inte går att hitta någon kulturell variation i gruppen.

Varje organisation har sin unika sammansättning av grundläggande antaganden, sitt kulturparadigm. Om det går att se sambanden kan man också lättare förstå varför organisationen fungerar som den gör. De grundläggande antagandena märks inte förrän vi möter någon med andra tankemodeller än vi själva har. Det som vi också kallar bruksteorier, och som Argyris & Schön använder sig av, har starka paralleller med grundläggande antaganden. Schein menar att hans begrepp, grundläggande antaganden, och bruksteorier kan sägas vara synonyma med varandra.⁵⁹

- Upprättas runt
 - externa anpassningsproblem
 - interna integrationsproblem

Tas gärna för givna.

- Är helt eller delvis omedvetna för medlemmarna.
- Är odiskutabla.

Figur 6. Egenskaper hos grundläggande antaganden⁶⁰

3.2.1.4 Verklighetsuppfattningar

I en organisation som är full av symbolbärande objekt, exempelvis medlemmars förmåga att använda språk, visa insikt och tolka metaforer,

⁵⁷ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur sid 56.

⁵⁸ Ibid, sid 55.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid, sid 59.

utvecklas både individuella och kollektiva tolkningar. De kollektiva tolkningarna blir grunden till organisationens verklighetsuppfattning. Verklighetsuppfattningar kan alltså ses som uppfattningar som medlemmarna i kulturen utvecklar och använder för att skapa mening.

Det kan vara uppfattningar om vad som är sant eller osant, värderingar av händelser och personer det vill säga allt som kan beskrivas som ”uppfattningar av verkligheten”.⁶¹ Om eller att dom är sanna spelar ingen roll och inget kriterium för att överleva. Det viktiga är att medlemmarna förhåller sig till dessa som om de vore sanna.

Kollektiv tolkning av verkligheten.
Överförs till nya medlemmar.
Omedvetna för medlemmar.
Distinkta för gruppen.

Figur 7. Verklighetsuppfattningarnas egenskaper⁶²

3.2.2 Artefakter

Jag kommer nu att beskriva det vi ser först när vi kommer in i en organisation nämligen artefakterna. Organisationskulturens kärnelement, som jag just beskrivit, ses sällan direkt, utan de yttrar sig i olika symboliska processer och objekt i organisationen. Det är detta vi kallar kulturuttryck eller artefakter.

Dessa kulturyttryck är synliga, observerbara produkter av kulturen, och kan tolkas som kulturbärare. Dom måste först tolkas för att se vilken speciell betydelse de har i den aktuella organisationen. Som utomstående kan det vara svårt när du ska försöka avkoda dessa budskap i kulturuttrycket. Vi känner ju i utgångsläget inte till de olika symbolernas betydelser, och vi har dessutom med oss en samling tolkningsramar från organisationer vi själva varit medlemmar i. Risken är då att vi drar felaktiga slutsatser om denna organisation, men som var riktig i vår organisation.

Artefakter är alltså allt vi ser, hör och känner när vi kommer till en ny kultur. De är lätta att se men svåra att tolka.

Kulturuttrycken kan delas in i fyra kategorier⁶³:

- Beteendetryck
 - *Handlingar och beteenden*
 - *Uttryckta känslor*

- Verbala uttryck
 - *Historier, myter och legender*
 - *Språk, jargong och humor*
 - *Uttalade värderingar, normer och uppfattningar*

⁶¹ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994.

⁶² Ibid, sid 62.

⁶³ Ibid.

- Materiella uttryck
 - *Objekt och ting*
 - *Fysisk struktur och arkitektur*
- Strukturella uttryck
 - *Ritualer, procedurer, och ceremonier*
 - *Rekryterings-, belönings och karriärsystem*

Handlingar och beteenden kan vara allt ifrån stora till små företeelser i organisationen. Det kan vara hur anställda tilltalar varandra med förnamn eller efternamn, alltså språket och umgängestonen och hur de beter sig i olika situationer i kafferummet, på sammanträdet eller utanför jobbet.

Uttryckta känslor beskriver bland annat de positiva och negativa känslor, konflikter och konfrontationer som får komma till uttryck i organisationen.

Historier, myter och legender förmedlar viktiga värderingar och normer och kan därmed fungera som kulturkonservator. Nyanställda i organisationen får kunskap om organisationen genom att historier berättas om speciella händelser, till exempel hur organisationen hanterar en kritisk situation på ett bra sätt. De nyanställda ser budskapet som viktigare än sanningshalten i myten.

Språk, jargong och humor bidrar till att upprätthålla kulturen. Det skapar en medlemskänsla och det blir lättare att avgöra vem som är medlem och vem som inte är medlem i kulturen.

Uttalade värderingar, normer och uppfattningar uttrycks ofta i samtal mellan organisationens medlemmar. Dessa kan också kallas ”förfäktade teorier”, enligt Agyris & Schön, (1978) och är, som andra kulturuttryck, manifestationer av kulturens innehåll.

Objekt och ting kan vara fysiska objekt, kläder och annat som förmedlar till exempel standard, status eller något annat budskap till omgivningen.

Fysisk struktur och arkitektur talar väldigt tydligt om organisationens kultur. Här ses byggnadens struktur, rummets storlek och hur de inretts. Den fysiska strukturen kan säga mycket om vilken sorts umgängesform som värdesätts i kulturen och olika människors ställning och status i organisationen

Ritualer, procedurer och ceremonier upprätthåller kulturen i och med att de ständigt återkommer och upprepas år från år, samt förmedlar samma budskap hela tiden. Möten är ett typiskt ritualbetonat beteende där antalet möten, strukturen och vem/vilka som deltar, ger ett budskap om organisationskulturen.

Rekryterings-, belönings och karriärsystem visar vad organisationen värdesätter och vill ha av sina medlemmar. Organisationer har en tendens att

rekrytera och befordra dem som passar in, och det den värdesätter belönar den.⁶⁴

Vi måste komma ihåg att artefakter förmedlar mer än vi ser. Förutom att de har en symbolisk sida kan de också vara ett instrument för att lösa en mer praktisk uppgift. För att förklara symboliken beskriver Jacobsen och Thorsvik en flagga. En ovetande person ser en tygbit i någon speciell färg, medan medlemmarna i den kultur flaggan representerar oftast ser mer än så. Den instrumentella och symboliska delen kan dessutom vara olika stora, organisationskulturen är mer instrumentell medan en myt är mer symbolisk. Artefakter är dom mest synliga kulturyttringarna. Det handlar om vad vi ser, hör och känner när vi kommer in i en organisation. Vi ser den fysiska omgivningen med byggnader, rum, klädsel, vi hör språket och vi får höra talas om myterna. Som forskare får du akta dig för att lägga för mycket vikt på din tolkning, eftersom risken finns att du speglar dig själv och dina tankemodeller.

3.2.3 Sambandet mellan kulturuttryck, kulturinnehåll och kulturella teman

Efter att nu ha gått igenom både kulturinnehåll och kulturuttryck ska jag åskådliggöra sambandet mellan dessa två. Dessutom kommer jag att föra in ett nytt begrepp som kallas kulturteman. Ett kulturtema kan förklaras som ett sätt att organisera ett mönster av kulturuttryck och kulturinnehåll. Joanne Martin⁶⁵ definierar ett kulturellt tema som:

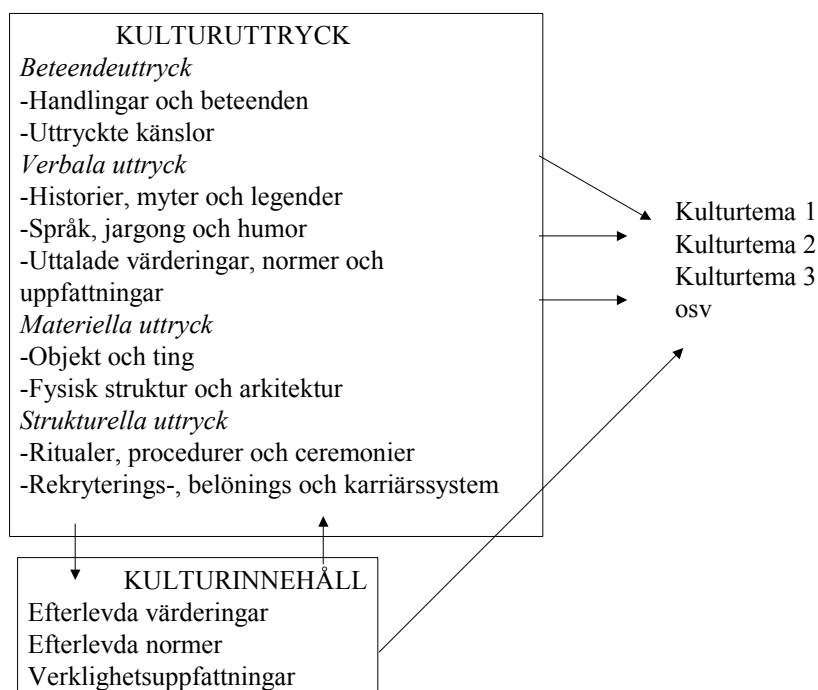
"Common threads of concern that are seen as manifest in a subset of forms and practices"

Det är alltså en samling normer, värderingar och verklighetsuppfattning som kommer till uttryck i en del handlingar och strukturer i organisationen.

När vi studerar kultur i en organisation avtecknas ofta "klasar" med kärnelement och kulturuttryck. Det kan vara klasar med kulturuttryck som tolkas som uttryck för samma tema av många människor i organisationen. Till exempel de historier som berättas, klädesdräkten och jargongen i en viss organisation tolkas av medlemmarna som tecken på att de är mycket informella och vardagliga i umgängestonen med varandra. Därmed kan vi säga att den informella umgängestonen utgör ett kulturellt tema i organisationen. (Se bild nästa sida).

⁶⁴ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 74-75.

⁶⁵ Ibid, sid 76.



Figur 8. Sambandet mellan kulturuttryck, kulturinnehåll och kulturella teman.⁶⁶

3.3 En stor organisationskultur eller många små kulturer?

Jag tänker börja detta avsnitt med att presentera två olika synsätt på organisationskultur. Huvudfrågan är om organisationskulturen är homogen eller heterogen. En skola inom kulturforskningen anser att det finns en enhetlig kultur i alla organisationer medan andra menar att det vi kallar organisationskultur är en samling subkulturer. Jag har tidigare nämnt begreppet subkultur utan att närmare beskrivit det men i det här avsnittet tänkte jag fördjupa mig kring teorier om hur och varför subkulturer utvecklas.

Vad är då en homogen och en heterogen organisationskultur? Den homogena kulturen är en stark kultur, det vill säga, en kultur där samtliga medlemmar delar gemensamma antaganden och värderingar. Alvesson menar att detta bidrar till att organisationens resultat förbättras och att en stark kultur har positiva effekter på motivationen.⁶⁷

Den kan förklaras som en samstämmig och starkt ledarfokuserad kultur, där det är ledaren som först och främst formar kulturen. Den homogena kulturen kännetecknas också av att den är konsekvent genom att kulturens uttrycksformer och artefakter stämmer överens med medlemmarnas normer och värderingar. Detta synsätt kan också kallas för ”integrationsperspektivet”⁶⁸ och som sammanfattningsvis kan sägas ha vanligtvis tre kännetecken vid kulturanalyser; kulturen beskrivs som *konsekvent*, det råder *samförstånd* om verklighetsuppfattningen och den är *ledarfokuserad*.

⁶⁶ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 77.

⁶⁷ Alvesson M, *Organisationskultur och ledning*, Liber AB Malmö 2001, sid 86.

⁶⁸ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 29-48.

Motsatsen blir då den heterogena eller ”differentieringsperspektivet”⁶⁹. Här betonas först och främst den inkonsekvens som finns i kulturen, det vill säga medlemmarna har här en splittrad mening om antaganden och värderingar. Det råder brist på samförstånd vad gäller verklighetsuppfattningen och det finns många andra källor än ledningen till kulturens innehåll, exempelvis medlemmarnas kön, ålder, utbildning, arbetsuppgifter eller social status.⁷⁰ Medlemmarna anser alltså att det finns många små underkulturer i varje organisation, det vill säga olika subkulturer.⁷¹

Måste då det ena perspektivet utesluta det andra, är en som fråga Bang ställer sig? Hans slutsats blir att de inte utesluter varandra utan vi kan både prata om en stor organisationskultur och flera olika subkulturer. Han menar att alla sociala system har undergrupper som utvecklar egna kulturer. Det kan jämföras med en ”rysk docka” där vi hela tiden hittar mindre och mindre dockor när vi öppnar den. De olika dockorna kan vi likna med olika subkulturer.

Jag kommer nu att utveckla resonemanget om hur viktigt en grups gemensamma lärande är, för bildandet av en kultur. Som jag redan konstaterat kan en kultur utvecklas i många sociala system, inte bara i stora organisationer, utan också i mindre grupper som exempelvis en avdelning, i en funktion eller mellan yrkesgrupper. I Bangs⁷² bok hänvisar han till Schein som anser att tre stycken kriterier måste vara uppfyllda innan en grupp utvecklar en egen kultur;

1. Gruppen måste ha varit tillsammans så länge att den upplevt och delat betydelsefulla problem.
2. Gruppmedlemmarna måste ha haft möjlighet att lösa dessa problem och fått iaktta effekten av lösningarna.
3. Gruppen måste ha tagit in nya medlemmar så att man överfört sättet att lösa problem till andra och socialiserat in gruppens sätt att tänka.

Forskare talar om att det bildas en subkultur när en grupp människor i en organisation skapat sin egen historia samt format egna antaganden och värderingar. Enligt Schein är organisatoriska förändringar en källa till att subkulturer utvecklas. Ju äldre och mer komplex en organisation är, desto svårare är det att samla alla medlemmar bakom samma antaganden och värderingar.⁷³

Organisationen kan ses som en arena där interna intressen konkurrerar om resurser och inflytande och försöker få tillägna sig så mycket som möjligt av värde för den egna gruppen⁷⁴ och det är då det uppstår konflikter. Bang lägger sin tyngdpunkt på konflikter mellan olika subkulturer. Han menar att subkulturerna står i olika relation till varandra och om dessa skall beskrivas

⁶⁹ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 29-48

⁷⁰ Edgar H Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey- Bass Publishers, San Francisco, sid 254-270.

⁷¹ Bang H, *Organisationskultur*, Studentlitteratur 1994, sid 29-48

⁷² Ibid.

⁷³ Edgar H Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey- Bass Publishers, San Francisco, sid 254-270.

⁷⁴ Dag Ingvar Jacobsen & Jan Thorsvik, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur Lund 1998.

sågs att de kan; stödja eller främja varandra, vara motstridiga och hämma varandra eller vara oberoende och därmed inte påverka varandra.

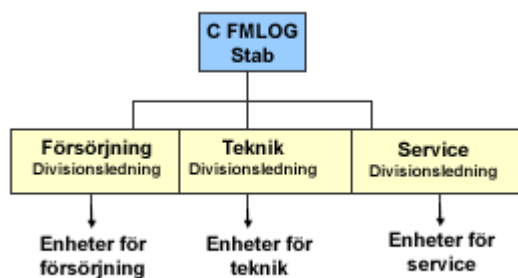
Anledningen till att det uppstår konflikter mellan subkulturer i en organisation, menar Bang, att det beror på gruppens behov av att upprätthålla och förstärka sin egen kultur. Den sociala identiteten har blivit en viktig del, både för den egna identiteten och den egna självbilden.

4 Empiri

Nedan följer en redovisning av de studier jag gjort i form utav deltagande observationer och genomförda intervjuer. För att förtydliga var någonstans i Försvarsmaktens organisation dessa serviceförråd återfinns inleder jag detta avsnitt med en kort beskrivning av FMLOG.

4.1 FMLOG organisation

FMLOG har etablerats varvid verksamheten övertagits från underhållsregementen, FMUhc, MSK och FMF. Vidare har garnisonsstödet övertagits från utbildningsförbanden och reservmaterieförsörjningen från FMV.



Figur 9. Övergripande bild av FMLOG organisation

Försvarsmaktens logistik är den största enskilda enheten inom Försvarsmakten med ca 6500 anställda, vilket innebär att FMLOG utgör en tredjedel av Försvarsmakten.

Verksamheten är uppdelad i tre divisioner; Försörjningsdivisionen, Teknikdivisionen och Servicedivisionen. På central nivå finns en samordnande ledning. FMLOG lyder direkt under Överbefälhavaren.

De serviceförråd jag besökt ligger organisatoriskt under Försörjningsdivisionen. Förrådet i Kungsängen och på Rindö finns i Försörjningsenhet Stockholm och förrådet i Uppsala i Försörjningsenhet Uppland.

Försörjningsdivisionen

Försörjningsdivisionens kärnverksamheter är förnödenhetsförsörjning, transporter och yttre miljö. De har totalt 71 bemannade arbetsplatser från Kiruna i norr till Malmö i söder.

De fjorton Försörjningsenheter (FörsE) ger stöd till kunderna (Försvarmaktens förband, skolor och centra) på lokal nivå. De har lagt fokus på närheten till kunderna och finns där deras kunder finns. I försörjningsenheternas uppgifter ingår bland annat att tillhandahålla förnödenheter (utrustning, materiel) i serviceförråden, svara för servicen vid drivmedelsanläggningarna, utföra transporter samt att ta hand om miljöfarligt avfall. Divisionschefen med divisionsstaben och ledningarna för de centrala produktionsenheterna för Transport, Förråd och Miljö är lokaliserade till Boden.⁷⁵

4.2 Deltagande observationer och intervjuer

För att få svar på de frågeställningar jag ställt i inledningen har jag genomfört observationer vid tre olika enheter i FM. Jag kommer i detta avsnitt fritt berätta om mina observationer utifrån den observationsplan⁷⁶ jag följde under mina observationer. Jag kommer också att redovisa de intervjuer jag gjorde med förrådsmästare på respektive enhet. För att förtydliga och öka läsarens förståelse har jag tidigare beskrivit FMLOG organisation för att öka läsarens förståelse för hur organisationen ser ut vid respektive förråd. Jag valde att bära uniform vid mina observationstillfällen och detta ska läsaren ha som en bakgrundsfaktor vid läsandet av detta.

4.2.1 Armén, "Kolossen"

Jag var vid Livgardet i Kungsängen där jag besökte Utbildningsförrådsavdelningen som ingår i Försörjningsenhet Stockholm. Jag träffade chefen för Utbildningsförrådsavdelningen, kn Allan Bertvald och jag intervjuade chefen för serviceförrådet.

Detta är ett stort förråd och det var min första reaktion när jag kom dit. Allan mötte mig och jag upplevde honom som lite nervös en aning oroad över min egentliga anledning till besöket. Vi pratades vid en liten stund på hans kontor och jag förklarade mitt syfte med besöket och hur jag hade tänkt lägga upp dagen med observationer och intervju. Jag fick träffa chefen för Serviceförrådet som jag senare skulle intervju, och avtalade en tid med honom. Därefter visade Allan mig runt i lokalerna och vi gick runt till de olika delarna som fanns i serviceförrådet; butiken, vapen/am, bokförrådet, materielförrådet, med skräddare och godsavdelningen.

Som jag sa i inledningen så är detta ett stort förråd och delarna är tydligt skilda från varandra. Det var ingen av de anställda på de olika avdelningarna som visste att jag skulle komma och det möttes på lite olika sätt. Det var ingen som på något sätt var otrevlig, men lite misstänksamhet blandat med nyfikenhet mötte jag. Några frågade varför jag var där, medan andra tyst betraktade mina vandringar runt i förrådet.

⁷⁵ <http://www.mil.se>

⁷⁶ Se bilaga 1.

Mitt första intryck när jag kom in i själva förrådet var att jag tyckte det var stort, kallt, ingen direkt familjär känsla utan snarare en mer korrekt känsla. Lokalerna är stora och det är få människor i rörelse. Den mer uppsluppna känslan fann jag när jag tittade på varje avdelning för sig. I butiken konstaterade jag att det endast jobbade kvinnor, av någon anledning. Jag frågade Allan om det och han förklarade att de hade försökt ha män där men det hade inte fungerat. ”- Dom trivs inte, sa han.” Förrådschefen trodde det berodde på att det är för mycket småsaker att handskas med, som inte passar en man. I butiken var det en lugn stämning, några plockade upp varor medan andra tog hand om kunderna på ett trevligt och korrekt sätt. Det var både befäl, civila och värnpliktiga som passerade under dagen jag var där. Alla möttes med ett trevligt och korrekt bemötande men inte på ett ”skojfriskt” sätt och jag uppfattade det som väldigt få ”hej, hur mår du”? De som arbetade i butiken hade ett kontor i nära anslutning till butiken där det fanns möjlighet att genomföra möten och göra det administrativa arbetet. Bokförrådet som låg intill butiken bemannades av den personal som arbetade i butiken.

Vid vapen och ammunitionsutlämningen servades alla med ett trevligt mottagande och ett artigt sätt. Jag såg vid ett tillfälle att någon dröjde sig kvar och pratade lite längre om annat än vapen och ammunition.

Vid intendenturförrådet, där värnpliktiga och befäl byter sina kläder, var det en blandning av män, kvinnor och dessutom en blandning av människor från olika länder. Jag fick förklarat för mig de olika tider som gäller i förrådet, när det gäller tvättbyte för värnpliktiga och byte och uthämtning av utrustning för befäl och HV-män. Tvättbytet för värnpliktiga genomfördes utmed en lång disk enligt ”löpande band” principen. En kalsong in och du får en kalsong med dig ut. Samtidigt som de var väldigt noga med att tiderna skulle passas, så var de flexibla genom att tillåta tvättbyte på andra tider, om det bokades en tid. Detta gällde alla, både värnpliktiga och befäl. Jag upplevde en trevlig stämning samtidigt som alla höll sig på sin kant med sina specifika uppgifter. Vid fikarasten valde jag att dricka kaffe med personalen som jobbade ”på golvet”. Det var alltså separata fikarum för cheferna och personalen. Chefernas kontor låg också separerat från de andra utrymmena. Kontoren låg en trappa upp och där satt ledningen för Utbildningsförrådsavdelningen med Allan och fyra stycken förrådsmästare.

Intervju med förrådsmästare för serviceförrådet vid LG i Kungsängen, 2003-02-19.

Arbetet

Vad är dina arbetsuppgifter?

”– Det är att leda och fördela arbetet för intendenturförrådet, sjukvård och godset. Det är mycket papper och jag tycker att byråkratin har ökat. Jag tror det beror på längre vägar och den organisationsförändring som har genomförts med införandet av FMLOG.”

Hur länge har du jobbat här?

”– Inom förråds sidan så har jag jobbat sedan 1976 men jobbade en tid på Systembolaget och kom sedan tillbaka hit”

Beskriv en typisk dag?

”– Jag börjar alltid dagen med att gå ett varv runt och tycker att det ger mycket rent socialt. Jag vill visa att jag finns här för att skapa en slags trygghet. Sedan går jag upp till mig och ägnar några timmar åt att titta igenom de papper som kommit in och det från dagen innan. Mycket rutinarbeten med till exempel individualplaner och planering av möten och utvecklingssamtal mm.”

Genomförs det utvecklingssamtal hos er?

”– Ja, det är vi väldigt privilegerade med. Allan håller med mig, och sen håller jag med mina förmän, och sedan håller förmännen med sina underställda. För några år sedan höll jag med alla 19, med jag insåg att jag inte träffade dem så mycket så jag lärde känna dem. Därför delegerades detta ner till förmännen. Kompetensutvecklingen används som budgetregulator och det finns inget förtroende för dom som planerar detta. Det finns fina planer men inget bra genomförande.”

Möten, rutiner?

”– Vi förrådsmästare har möten sen har jag möten ungefär varannan vecka med mina förmän. Vi försöker hålla det till varannan vecka, men om det skulle vara något speciellt kan det bli varje vecka. Sedan har vi också APT (arbetsplatsträff) varje månad. Jag tror vi sköter det hyfsat bra här hos oss.”

Ingår du i någon ledningsgrupp?

”– Ja här på utbildningsförrådsavdelningen ingår jag som en del i ledningsgruppen tillsammans med de andra förrådsmästarna. Allan ingår i ledningsgruppen på FöE Sthlm och har kontakt med dom.”

Hur upplever du dessa möten?

”– Bra ”

Får du påverka så mycket som du önskar?

”– Ja nu är ju jag ganska privilegerad eftersom det jag inte kan påverka genom jobbet här tar jag genom facket eftersom jag är engagerad där. Ibland måste jag ta till det. De högre cheferna lägger på oss nya arbetsuppgifter hela tiden men prioriterar inte. Det hör ihop med att vi inte har några mål, tror jag. Jag måste balansera hela tiden och göra mina prioriteringar utifrån vad jag tycker och

tror. Det kan ju bli helt emot vad ledningen tycker, eftersom vi inte har några klara mål att följa.”

Vem är din chef?

”- Kn Allan Bertvald är min närmsta chef och över honom finns ledningen av FöE Stockholm med chefen Claes Söderhjelm.”

Var sitter han/hon?

” – Allan sitter här i våra lokaler medan ledningen har ett eget hus här inne på området. Det har egentligen ingen betydelse var dom sitter, dom kunde lika gärna sitta inne i stan. Vi, och jag, sköter oss mycket själva och har en hög grad av självständighet.

Hur ser du på organisationens mål?

”– Det finns inga klara mål att följa och det är därför som organisationen inte fungerar bra framförallt när det gäller kompetensutveckling för den civila personalen. Jag upplever att den militära sidan har en utstakad bana och personliga mål uppfylls vartefter. Kompetensutvecklingen skall ju göras mot verksamhetens mål och eftersom det inte finns några mål där heller blir det inte bra.

Jag har framfört detta till Allan i samband med att vi skulle göra en kompetensanalys. Vi måste ju ha mål för att göra en sådan analys. Organisationen är ju ny och i början så ställde vi säkert 50 frågor i veckan som vi inte fick svar på och då var man ju tvungen att ta egna beslut.

Nu tycker jag det är dags för lite mål, så svårt kan det ju inte vara. Vi hade ju ett embryo till det men det var mer en vision.”

Känslor

Vad tycker du om att jobba i den här organisationen?

”- Jag tycker det är en bra organisation att jobba i”

Vad är bra och vad är dåligt?

”– Det som är bra är ju friheten, jag tror inte man får det på så många andra ställen. Man litar mycket på oss, det är klart att Allan kollar upp oss ibland, det ska han göra. Vi har rätt kul tillsammans allihop och det är roligt. Det har försvunnit bitar som till exempel budgeten som har centraliserats, jag har inte lika stor koll längre. Nu är det Allan som ska kolla upp budgeten och det tar tid eftersom han inte har detaljkunskaperna.

Allt är så väldigt allvarligt nuförtiden. För några år sedan hade man tid att stå vid disken och prata med kunden, så är det inte idag. Det hör ihop med ökade uppgifter, uteblivna mål mm. Det är vi chefer som är skyldiga till det.

Jag är mycket tveksam till den nya organisationen med FMLOG som skapar en enorm byråkrati samtidigt som antalet värnpliktiga minskar. Det är fel någonstans.

Sedan det här ”köp och sälj” systemet som ska redovisas i parti och minut kostar oerhört mycket pengar. Jag kan förstå tanken men det kostar.

Lönerna skulle jag önska vore högre för att få den kompetens vi behöver. Tyvärr kan vi inte ge en marknadsmässig lön till dom vi vill ha. Det är inte

acceptabelt att dessa människor ska gå ner i lön. Det är också ett önskemål om att få yngre medarbetare till förrådet eftersom en viss datamognad finns hos de yngre men inte hos de äldre. Det tar längre tid, både att lära och utföra jobbet hos de äldre.”

Vi behöver stadga i organisationen och behöver minst fem år för att det ska stabiliseras.

Om du fick ändra på tre saker, vad skulle du ändra då?

”- Det skulle nog vara att prioritera upp utbildning och kompetensutveckling.

Vi leker en marknadsekonomi fast vi har en planekonomi vi måste bestämma oss.

Det tredje skulle vara att höja lönerna, vi behöver inte vara marknadsledande men ändå ett alternativ på arbetsmarknaden.

Hur upplever du samarbetet mellan civila och militära?

Det fungerar jättebra. Men det finns några uttryck jag hört; att en major måste prata med en major och en kapten ska prata med en kapten, det har Allan sagt. Det tycker jag är hemskt, det finns i väggarna på något sätt. Jag bryr mig inte om vad de har på axlarna utan det viktiga är vad de säger. Det har och göra med respekten för personen.

Vi hade ett utbyte mellan civila och militära under Q-arbetet och det gav en förståelse för varandras arbete.

Tillämpar ni arbetsrotation?

”- Nej, det ordet har tyvärr fått en negativ stämpel. Vi kallar det något annat. De underställda vill inte ha flera olika arbetsledare utan vill ha en. Det är upp till mig att prioritera var jag vill ha mitt folk. Vi har folk så vi kan täcka upp luckor.

”Se inte problemen utan se lösningarna.” Det är jag utless på att höra från ledningen! Hör ihop med de uteblivna målen, igen. Det kommer hela tiden tillbaka.

4.2.2 Marinen, ”Familjen”

Mitt marina besök gjorde jag ute på Rindö vid FMLOG, Försörjningsenhet Ost. Förrådet ligger utanför grindarna till regementet så jag behövde inte passera genom någon vakt. Den första jag träffade var förrådsmästaren som släppte in mig på förrådet, och vi satt ner och pratade en stund på kontoret innan jag visades runt. Hon berättade om relationerna till kunderna som hon ansåg vara bra, och pratade om alla tårtor som personalen fått av kunderna för att visa sin uppskattning. Jag fick också veta att regementschefen då och då tittade in på en kopp kaffe och kollade läget och undrade hur dom mädde på förrådet. Jag intervjuade henne vid ett senare tillfälle under dagen.⁷⁷

Detta är ett relativt litet förråd, med endast 12 anställda, där allt finns på en liten yta som gör det lätt att överblicka. Allt finns på ett plan, intendenturförråd, vapen/ammunition och materielförråd, förutom personalbutiken som finns en trappa upp. Kontoren ligger i precis anslutning till resten av förrådet. Förrådsmästaren visade mig runt och jag blev

presenterad för alla som jobbar i förrådet. Det råder en väldigt uppsluppen och glad stämning i lokalerna på alla håll. Det skämtas med varandra och "munhuggs". Stämningen lättas upp med att det finns musik på i lokalen och jag upplever att det finns en klar struktur och ordning och reda.

Kunderna möts på ett öppet, trevligt och väldigt familjärt sätt. Det känns som om att alla känner alla och alla vill hjälpas åt så att alla blir nöjda, både kunden och personalen på förrådet. Det råder ett öppet klimat och en uppsluppen stämning, där alla behandlas lika och personalen är väldigt hjälpsam. Befälen tar sig tid att stanna en stund och "småsnacka". Det finns en vilja till anpassning och flexibilitet från personalens sida och "det fixar sig" mentaliteten slår tydligt igenom. Naturligtvis finns det öppettider som skall passas, men möjligheten att beställa tid finns alltid.

De värnpliktiga servas genom en "löpande band princip", där det byts smutsiga persedlar mot rena.

Fikar gör alla gemensamt en trappa upp på "terrassen" och jag blir bjuden på kaffe och bulle. Jag och en av de anställda går senare bort till matsalen och äter lunch, medan de andra äter medhavd lunchlåda i det gemensamma utrymmet på "terrassen".

Reaktionerna på mig var blandade och jag mötte både nyfikenhet och misstänksamhet. Vad var mitt egentliga syfte, var det någon som ville veta. Jag blev snabbt kallad "majorskan" och gick sedan under det arbetsnamnet resten av dagen jag var där.

Det var väldigt lätt att få kontakt med dessa människor och jag fick framförallt en mycket givande och trevlig pratstund med Kicki.

Intervju med förrådsmästare vid AMF 1 Rindö, 2003-02-18

Arbetet

Vad är dina arbetsuppgifter?

"– Ser till att all personal är här, sjukanmäler och friskanmäler. Ser till att det fungerar på vapen och ammunitions sidan och tvättbytes sidan. Bollar vidare saker till förråds förmannen, Brittis och Åke.

Sedan delar hon ut arbetsuppgifter."

Hur länge har du jobbat här?

"– Jag har jobbat här i 15 år. Jag började som förrådsman sedan förråds förman och till slut förrådsmästare. Jag gick kurs i Östersund och sökte sedan befattningen efter att det hade undersökts om personalen ville ha mig som chef. Det var åtta år sedan."

Möten, rutiner?

"– Vi har förrådsmästarmöten 1/g månad med Muskö och Berga samt med bokförrådet, materielserviceförrådet och oljan. Vi är ca 10 st civila förrådsmästare som försöker lösa problem.

- Nu har vi möten var 14: e dag med förrådsmästare, förrådsförmän och Jörgen. Problemet är att vi inte kan prata längre, det stannar inte mellan väggarna. Många privata relationer gör att det snackas hemma om vad som avhandlas på mötena och så kommer det ut saker som inte borde komma ut. Dock "läcker"

inte våra förrådsmästare utan den läckan finns någon annanstans. Vi förrådsmästare har ett mycket gott samarbete.

– Nu ska vi förrådsmästare försöka ta tag i detta. Men vi har lärt oss att sätta munkavle och inte tala om allt.

Tänk om jag skulle ha en medarbetare som hade något svårt problem, då skulle hela ön veta om det.”

Struktur/kultur

Ingår du i någon ledningsgrupp?

”- Jörgen ingår i ledningsgruppen men är inte med så ofta. Däremot har FMLOG chefen, Anders Åkerman, god kontakt med regementschefen och har på så sätt skapat ett bra klimat mellan FMLOG och regementet. Vi på förrådet har mycket bra kontakt med våra kunder från regementet och får på så vis reda på vad som händer.”

Får du påverka så mycket som du önskar?

”- Egentligen vet jag inte vad jag skall svara på den frågan. Dom bryr sig inte. Det är så sällan dom kommer och frågar. Dom anser att det här förrådet är så gott som självgående. Vi vet vad får göra och vad vi ska göra och vad vi inte får göra.”

Varför har det blivit så här, tror du?

”- Jag tror det beror på att det är så många som finns på ön och dom får reda på så mycket så dom är inte beroende av annan information eller kontakt.”

”- Nej. Vi känner oss inte delaktiga i regementet på så sätt att vi inte får reda på vad som händer förutom från våra kunder. Informationen kommer inte den rätta vägen utan den sprids via kunder ute på gården.

Regementsorder kommer oftast för sent när vi redan vet vad som har hänt eller ska hända.”

Vem är din chef?

”- Min närmsta chef är Jörgen Winter, som är militär. (Den tidigare chefen slutade vid jul efter en turbulent tid, när han jobbade alltför mycket och hade lite problem med sina chefer.)

Jörgen har hand om Rindö men har tidigare haft hand om mobiliserings förråd. Jag upplever att det fungerar bättre nu och han har god hand om personalen och kan ta hand om dom på ett bra sätt.

Men han tar ”felkliv” hela tiden, har inte lärt sig riktigt ännu vilken väg han ska ta. Han lovar ”guld och gröna skogar” men så blir det inte riktigt så. Han vill så väl och tror inte han behöver gå den ”rätta” vägen Det är rekvisitioner och inköpsanmodan som skall skrivas men det görs inte på rätt sätt.

Han lägger sig inte i arbetet utan vi får klara oss själva eftersom vi kan jobbet.”

Var sitter han/hon?

”- Han sitter på Rindö vid materielserviceförrådet.”

Hur ser du på organisationens mål?

-

Genomförs det utvecklingsamtal hos er?

”- Det var inte tänkt att jag skulle genomföra det med mina underställda utan det skulle min chef göra, enligt den skrivelse som hade kommit. Men cheferna har börjat och jag har väl också börjat lite. Min chef har prata med mig men jag har inte förstått idén med det. Jag tycker att det läggs på hög och man går inte tillbaka och tittar på vad som sagts. Men däremot den som vet och ska gå utbildningar är det bra för. Cheferna kommer till mig och undrar om jag har någon som skall ta truckkort, dom tittar ju inte i papperna från utvecklingssamtalet. Jag har ju kollen.”

Känslor

Vad tycker du om att jobba i den här organisationen?

”_ Jag tycker bra om att jobba här men man har ju sina svackor. Jag har varit och sökt lite olika jobb och kollat lite men ångrat mig. Egentligen ska man inte sitta för länge på samma plats.

Vad är bra och vad är dåligt?

”- Det som är bra är arbetstiderna, de korta resorna och jag trivs väldigt bra med all personal. Inte bara här på förrådet utan också på olje förrådet, materielserviceförrådet och bokförrådet.

Jag tror att dom trivs med mig också annars skulle dom väl inte komma med en blomma då och då och hjälpa till.

Det som kan vara slitigt är att man har många olika roller som man ska spela till exempel att vara både mamma, psykolog och tröstare. Det som känns bra är att personalen har ett sånt förtroende för mig och att de kommer och talar med mig om allt och inget och att dom vet att det stannar mellan oss. Det finns nog inte många chefer som agerar så.”

Om du fick ändra på tre saker, vad skulle du ändra då?

Jag skulle vilja ändra så att förrådet blev ett helt förråd och inte avdelat som det är nu. Jag vill ha tillbaka den långa disken där vi alla stod bakom och alla hjälptes åt. Som det är nu är vi uppdelade och hjälps inte åt i den utsträckningen som jag vill. Jag tror ändå inte att kunderna tänker så.

Jag saknar mer personal. Dessutom förstår jag inte hur våra chefer kan låta en människa bara gå och vara sjukskriven hur länge som helst och inte göra något åt detta.

Dom tar inte tag i det utan rycker bara på axlarna.

Hur upplever du samarbetet mellan civila och militära?

– Bra, jättebra! Det tror jag också hemvärnet tycker. Vi får blommor och fruktkorgar för att vi är så serviceinriktade och vänliga. Våra kunder från regementet är också väldigt nöjda.

4.2.3 Flygvapnet, ”Hemmaplan”

Mitt sista besök gjorde jag på F16 i Uppsala (FMLOG), Försörjningsenhet Uppland. Förrådet ligger inne på F16 område och är ett relativt stort förråd, med ca 20 anställda, som består av intendentur, vapen/ammunition, personalbutik med skräddare, materielförråd, bokförråd och godsavdelning.

Jag fick träffa förrådsmästaren, som jag dagen efter intervjuade per telefon, och han visade mig runt i lokalerna. Hans kontor låg en trappa upp och där satt också den personal som hade hand om ekonomi.

Det var en mycket lugn dag på förrådet i Uppsala men jag upplevde ett öppet, glatt och hjälpsamt klimat. Här hjälps alla åt och de flesta kunderna är kända och det skämtas med varandra.

Det lättas upp genom att det finns radio som strömmar ut i lokalen och en TV står på borta vid vapen/ammunition. Jag upplever att ingenting är omöjligt utan här fixas det till på bästa sätt för kunden. Här behandlas alla lika såväl värnpliktiga som befäl.

Det har varit inryckning dagen innan så alla håller sig sysselsatta med att få ordning på oredan efter detta. Alla har sin uppgift som det hålls på med och det råder ett lugn i förrådet.

De värnpliktiga följer en lång disk efter ett särskilt mönster och blir servade av två utav de anställda. Tvättbytet sker nästan fritt förutom att kalsonger och strumpor måste bytas en och en.

Trots att förrådet är ganska stort och det olika avdelningarna har olika ingångar så möts personalen ”i mitten” och det finns inga vattentäta skott. Vi fikar gemensamt i ett lunchrum och där pratas det vitt och glatt om allt och ingenting.

Skrädderiet har öppet för försäljning och utlämning samma tider som resten av förrådet och här råder en trevlig och tillmötesgående stämning. Sömmerskan är hjälpsam och flexibel mot alla som kommer dit.

Personalen äter lunch i det gemensamma utrymmet där vi också fikade. Möjligheten finns också att äta i F16 personalmatsal om det skulle vara aktuellt.

Telefonintervju med förrådsmästare vid F16 i Uppsala, 2003-02-26.

Arbetet

Vad är dina arbetsuppgifter?

– Planera arbetet i stora drag, ekonomi med budgetuppföljning. I och med omorganisationen har jag fått tagit över uppgifter från före detta underhålls regementet. Det var tre stycken militärer som satt där och mycket av deras jobb har jag tagit. Det har inneburit att jag lagt mer jobb på min stf Klas. Utbildningsansvar, verksamhetsledning, VHL mm
Det är mycket som händer nu på F16 och jag sitter med i många grupper med bland annat produktionsledning.

Beskriv en typisk dag?

– När jag kommer till jobbet slår jag på datorn och kollar alla mail från ledningen och diverse kunder. Det är förfrågningar om det ena och det andra och det innebär att man får mycket uppgifter via mail. Det är mycket mitt arbetsverktyg eftersom min ledning sitter i Enköping.

Möten, rutiner?

- Se nedan.

Struktur/kultur

Ingår du i någon ledningsgrupp?

– Ledningen för Försörjningsenhet Uppland sitter i Enköping och jag sitter som DUC (direkt underställd chef). De andra DUC sitter tex på fordonsenheten i Uppsala, miljösektionen i Örbyhus, Enköping, Arboga, Falun och Sala.
Sitter inte i någon ledningsgrupp utan finns med på DUC möten i Enköping med ledningen och samtliga DUC, allt som allt ca 25 personer.
Förrådsmästarna har inte i några egna möten.

-Hur upplever du dessa möten?

Det skulle inte vara så tokigt om man var några färre på mötena. C FörsE Uppland börjar med sin genomgång med diverse information och sedan redovisar vi våra punkter. Dessa fasta punkter har vi skickat in i förväg och det är; redovisning av verksamhet, personalläge, sjukfrånvaro, ekonomi mm. Dom punkterna skickas alltid in innan ett DUC möte. Mötena genomförs ca 1 gång per månad.

Får du påverka så mycket som du önskar?

– Ja det tycker jag nog. Jag tycker dom lyssnar på mig och jag får gehör oftast.

Vem är din chef?

– Chefen FörsE Uppland är min närmaste chef. Mj Stig-Allan Johansson

Var sitter han/hon?

– Han sitter i Enköping.

Hur ser du på organisationens mål?

– Vi håller på med det just nu och bygger upp en VHL, verksamhetsledning. Idag klockan 13 kommer personal från ledningen och informerar om VHL vad det är för något och vad det innebär. Då ingår det här med verksamhetsmål och sådana bitar.

Jag har jobbat här sedan 1987 och blev chef 1991. Den tydliga förändringen kan ses när vi gick från F16 till Underhållsregementet med intäktsfinansiering mm.

Vi håller ju på med samma verksamhet som vi alltid gjort så jag ser en är egentligen ingen skillnad på synen på mål nu och då.

Målen är ganska likvärdiga och i stora drag har vi haft samma mål. Vi är ju ett serviceorgan och vi ska ju se till att kunderna får sin hjälp och det har ju alltid varit vårt mål.

Hur fungerar kompetensutveckling hos er?

– Det har varit stiltje ett par år men har nu kommit igång med ”Växtkraft 03” och annat som varit på tapeten. I FMLOG organisation kommer det att ställas högre krav på personalen och då måste det finnas utbildningar. Erbjudanden om utbildningar kommer men då måste man titta i plånboken, det kostar att skicka en personal på LIFT utbildning till Östersund och då måste man se vad man får för pengarna. Jag tycker man är mer kostnadsmedveten idag och tittar på om man kan genomföra utbildningen lokalt på förbandet istället för att skicka iväg folk. Jag har ju mina medarbetarsamtal och det utmynnar i en utbildningsplan som jag sammanställer och tar med till ledningen. De sammanställer för hela FörE Uppland och får då en sammanställning tillbaka och skall utifrån den prioritera utbildningen. Är utbildningen relevant idag, har det blivit några förändringar, ska vi lägga till några nya utbildningar eller ta bort några. Det jobbas med sånt här, det gör det. Sen får man se när jag kommer med mitt förslag om jag får igenom det. Jag tycker mig se en ljusning på det här med utbildning om man jämför med hur det såg ut för ett par år sedan. Det går åt rätt håll men det styrs ändå rätt mycket ifrån plånboken.

Känslor

Vad tycker du om att jobba i den här organisationen?

Det är väl inte helt fel, om jag säger så.

Vad är bra och vad är dåligt?

Just nu vid den här omorganisationen så har vi en ny typ av utmaningar och en annan typ av ansvar. Det tycker jag är mer tillfredsställande och en ny utmaning för mig och det går inte i samma lunk som förut. Jag tycker att jag får vara med mer och påverka beroende på att jag har den befattningen jag har.

Om du fick ändra på tre saker, vad skulle du ändra då?

– Vissa småsaker i och för sig. Det är ju svårt det här med personal eftersom F16 ska läggas ner. Det kommer att vara folk som blir uppsagda på grund av övertalighet. Man är lite orolig för sammansättningen av personal. Det är ju turkrets ordningar och det finns dom som är sjukskrivna 100 % eller 75 % som kanske får stanna kvar medan de yngre som jobbar på bra kommer att få sluta. Dom som går idag då, men som jobbat 5-10 år, ska få ett vikariat för dem som är sjukskrivna. Hur ser organisationen ut i framtiden och hur ska vi kompetensutveckla de som är 55-60 år och har några år kvar till pension. De kanske inte vill det utan tycker att det ska bli skönt och lunka på de få år som är kvar till pension. Sånt oroar mig som arbetsgivare och jag

skulle vilja kunna påverka mera. Det får man kanske inte säga högt, men så är det.

– Ytterligare få mer befogenheter genom att få skriva på vissa saker såsom ”ledighet för vård av sjukt barn”. Det måste idag skickas upp till ledningen. Men det har ju redan hänt så jag tycker att jag skulle kunna få skriva på det.

– Om jag av någon anledning måste betala ut semester i pengar så får jag inte det, utan det måste också gå upp till ledningen. Det känns som om jag på min befattning skulle kunna skriva på det.

FMLOG är bara ett år gammalt och vi får se vad som händer. Chefen FörsE Uppland hade inte heller så mycket befogenheter i början utan fick skicka en massa saker upp till divisionscheferna i Boden. Dom har hållit rätt mycket på dom här förordnandena redan från början. Jag tror man vill få koll på saker i början för att sedan kunna släppa efter lite.

Hur upplever du samarbetet mellan civila och militära?

– Jag tycker det fungerar bra med den struktur vi har med militära chefer. Mycket beror på hur du är som person. Har man en militär chef som är fyrkantig och svårhanterlig är det svårt, men det är ju likadant om han vore civil. Chefen FörsE (Försörjningsenhet) Uppland är armékille och ganska ny. Han tillträdde första januari. Med tiden som går så blir det bättre. Nu är det en helt ny generation militärer är för 30 år sedan. Ibland ser man knappt skillnad på om det är militär eller civil, det var mer tydligt för några år sedan. Ärligt talat så bryr jag mig inte om det är en militär eller civil jag står och pratar med. Det finns många ”skitstövlar” som är civila också. Man kan inte dra alla militärer över en kam, att militärer dom har sitt sätt. Det tycker jag inte.

5 Analys

I detta kapitel kommer jag att koppla samman teorierna med de uppgifter jag fått genom intervjuerna och observationerna, vilka gav innehållet i empirikapitlet. Jag kommer att föra ett resonemang runt hur väl teorin och empirin kan sägas stämma överens och jag väljer att behandla respektive frågeställning var för sig.

Jag börjar med att titta på mina delfrågor som behandlar artefakter och kärnelement för att sedan gå in på huvudfrågan, som med hjälp av analysen av delfrågorna ska svara på om det finns likheter och/eller skillnader mellan de tre försvarsgrenarna.

Jag kommer att efter respektive fråga ha med en sammanfattning samt redogöra för mina egna tankar i ett avsnitt som benämns ”författarens kommentarer”.

5.1 På vilket sätt uttrycks kulturen, alltså hur yttrar sig de tre försvarsgrenarnas (serviceförråden) kulturuttryck (artefakter) ?

Det som ses och hörs när du kommer in på respektive serviceförråd är enligt kulturforskarna Schein och Bang, kulturens yta och det som upprätthåller den. Värderingarna och normerna som jag senare ska beskriva och som bildar FM kultur, uttrycks alltså genom dessa artefakter.

Det första jag ser när jag kommer till förråden är den fysiska arkitekturen. Bang menar att den fysiska strukturen säger mycket om vilken sorts umgängesform som värdesätts i kulturen. I Kungsängen är förrådet stort, rymligt och opersonligt. Chefens kontor ligger en våning upp och fikarummen är separerade, dvs. cheferna fikar för sig och de övriga för sig. På Rindö är förrådet litet och kontoren ligger i omedelbar närhet till förråds delen. Här fikar alla tillsammans en våning upp, på "terrassen".

I Uppsala är det något mittemellan Rindö och Kungsängen. Kontor finns både i närheten av själva förrådet och dessutom en halvtrappa upp där chefen sitter. Personalen fikar tillsammans i ett separat fika/lunchrum.

Både fikarummen, kontoren och hela byggnaderna kan ses som artefakter och det kan också umgängestonen och beteendet göra eftersom det är något som syns utåt.

Jag gjorde både observationer och intervjuer och fick på så sätt fram uppgifter om umgängestonen och beteendet på lite olika sätt.

I Kungsängen är det en avvaktande och korrekt umgängeston och alla behandlar varandra artigt. På Rindö är det väldigt positivt och glatt och det skojar öppet med varandra och munhuggs. I Uppsala råder en avslappnad, lugn och positiv stämning. På samtliga ställen uttrycker informanterna att det jobbar trevliga människor där och att alla trivs med det.

En annan synlig artefakt är klädseln, men den har inte någon stor betydelse i detta sammanhang eftersom alla anställda i princip har tillgång till liknade klädsel i form av byxor, skor, tröjor mm. Bang påstår att kläder ibland förmedlar olika saker, såsom status och standard till omgivningen. Detta skulle i serviceförrådets fall betyda att de vill förmedla något genom att klä sig enhetligt.

Artefakter kan också höras. Historier som berättas i en organisation kan, enligt Bang, fungera som kulturkonservator och förmedlare av viktiga värden. Utav en av informanterna får jag höra historier om framförallt hur det var förr, då det fanns en större tillgång på personal, det var ett lugnare tempo och allt var inte lika bråttom som idag.

Eftersom det pratas en hel del om hur det var förr borde dessa berättelser kunna ses som artefakter i kulturen.

Det finns också en del ceremonier vid de olika serviceförråden. Möten kan, enligt Bang, fungera som ceremonier i och med att de är ständigt återkommande. De möten informanterna deltar i stämmer in på denna definition i och med att de återkommer med jämna mellanrum, och dessutom i stort följer en likadan agenda varje gång. Mötena handlar om att sprida information och reda ut eventuella problem. Dessa möten ser i stort sett likadana ut vid förråden och anser sig vara en viktig funktion i förrådets kultur. Mötena hjälper till att upprätthålla förrådets kultur i och med att de hela tiden återkommer, vilket enligt teorin är en av de funktioner som möten har i en kultur.

Något jag noterade särskilt under mina observationer var jargongen som fanns vid de olika förråden. Jargongen var på ett sätt på Rindö, på ett annat sätt i Kungsängen och på ett tredje sätt i Uppsala. Vid respektive förråd finns det också olika jargonger på olika ställen inom förrådet. En jargong i fikarummet, en i rökrummet och så vidare. Jargong anses enligt teorierna fungera stärkande på medlemskänslan. Om någon "icke" medlem skulle sitta med i, till exempel,

rökrummet och höra medlemmarna munhuggas skulle, enligt teorin kulturgränserna tydliggöras. Bara de som är medlemmar i kulturen förstår, enligt Bang, den jargong och humor som finns där. Det här är något av artefakternas fälla, enligt Schein, att höra artefakterna och jargongen men inte kunna förstå betydelsen av dessa, om vi inte förstår kulturens djupare antaganden och/eller är medlemmar av kulturen.

5.1.1 Sammanfattning

Det som framgår tydligast i studerandet av artefakterna är skillnaden på storleken på förråden, den fysiska strukturen. Kungsängen har det klart största förrådet och Rindö det minsta.

Umgängestonen och jargongen vid respektive förråd är också något som tydligt och klart märks skillnad på. Allt från det glättiga och glada Rindö till det mera korrekta och artiga Kungsängen. Uppsala hamnar, i båda fallen, någonstans mittemellan och har lite av både Kungsängen och Rindö.

5.1.2 Författarens kommentarer

Jag kände redan när jag klev i på respektive förråd en speciell känsla inför varje ställe. Kungsängen kändes stort och opersonligt och det var svårt att på en gång få kontroll på hur det egentligen var uppbyggt. På Rindö, där förrådet är väldigt litet kände jag direkt att det gick att få grepp om hur det såg ut. Eftersom jag nästan är uppvuxen på F16 kändes det som "hemma" när jag kom dit. Jag kände igen mig direkt och visste hur allt var uppbyggt.

I dessa fall anser jag att umgängestonen och den omedelbara känsla jag fick när jag klev in på respektive förråd, hör ihop med den fysiska strukturen. Rindö är litet och umgängestonen blir därefter, glad, familjär och väldigt positiv. Kungsängen är stort och det blir en mer anonym och tillbakadragen hållning. Framförallt märkte jag det i mötet med mig. Jag blev "en i familjen" på Rindö, ett bekant och väl känt ansikte i Uppsala medan jag i Kungsängen mottogs med lite misstänksamhet och en stilla undran om vad jag gjorde där.

Jargongen följer också detta och detta märkte jag tydligt i Kungsängen där jag definitivt var en "icke medlem". I Uppsala kände jag igen mig på grund av att jag en gång i tiden vistats mycket där och varit en del av kulturen och därför känner kulturen. På Rindö var jag också en "icke medlem" av kulturen men människorna där fick mig att känna att jag var välkommen in på ett helt annat sätt än i Kungsängen.

5.2 *På vilket sätt uttrycks kulturen, alltså hur yttrar sig de tre försvarsgrenarnas (serviceförråden) kulturinnehåll (kärnelement)?*

Nu kommer jag in på kulturinnehållet, kärnelementen, som bland annat innehåller värderingar, normer. Att identifiera personalens värderingar kan enligt både Schein och Bang vara ett sätt att förklara de artefakter som finns i kulturen.

Eftersom jag valt att inte studera policydokument, som kan vara ett uttryck för värderingar, och på så sätt se på hur bland annat värderingarna uttrycks, så

finns det bara ett underlag jag kan tänka mig att använda för att se på detta, och det är de svar jag fick från informanterna.

Värderingar handlar, enligt Jacobsen och Torsvik, om vad vi tycker är rätt eller fel, och som Rokeach i sin första punkt säger; *"värderingar fungerar som normer och är en standard för de handlingar vi ska utföra, de bedömningar vi ska göra och de attityder vi skall inta"*.

En händelse eller attityd som jag kunnat utläsa handlar om att behandla alla kunder korrekt och lika. Detta kan ses både som en värdering och norm, en värdering för att den talar om ett önskat tillstånd, men också en formell norm i och med att den talar om hur den anställde skall bete sig i situationer där de möter olika kunder.

Relationen till kunden och behandlingen av kunden ses som mycket viktig eftersom detta också är en utav de målbilder som finns för organisationen. Samtidigt som det på ett av förråden är en väldigt tydlig målbild men har, så är den väldigt otydlig vid de andra förråden. Enligt Kaufmann och Kaufmann har värderingar olika prioritet och detta kan just tyda på att de olika organisationerna har olika prioritet vad gäller just skapandet av en målbild. I Kungsängen saknas, enligt informanten, en klar målbild om vilka mål som skall uppnås, medan det däremot i Uppsala finns en målbild som till och med klarat sig igenom en organisationsförändring. På Rindö syns en annan bild där informanten uttrycker sig om cheferna att: *"dom bryr sig inte"*, *"förrådet är så gott som självgående"*. Där har skapats en egen målbild och de verkar vara nöjda med den.

Detta gör att vi kommer in på förfäktade teorier/värderingar som, enligt Bang, är de värderingar som de anställda säger att de tror på och som de är medvetna om. Dessa värderingar kommer ofta till uttryck till exempel i företagets formulerade målsättningar. Bruksteorier är de värderingar, handlingar eller teorier som verkligen ligger bakom de anställdas handlingar.

I Kungsängen där det sägs att det inte finns någon klar målbild måste den ansvarige förrådschefen själv finna ut vad han ska göra och prioritera och han säger; *"Jag måste balansera hela tiden och göra mina prioriteringar utifrån vad jag tycker och tror"*. *"Det kan bli helt emot vad ledningen tycker, eftersom vi inte har några klara mål att följa"*.

I Uppsala däremot anser sig informanten vara helt klar på vilka mål som finns och säger; *"Vi är ju ett serviceorgan och vi ska ju se till att kunderna får sin hjälp och det har ju alltid varit vårt mål"*.

På Rindö är det svårt att avgöra vad som egentligen är förfäktade teorier och bruksteorier och informanten säger; *"Vi vet vad vi får göra och vad vi ska göra och vad vi inte får göra"*.

Målet hör ihop med organisationen och finns, enligt Bruzelius och Skärvad i mellannivån *"gemensamma värderingar och handlingsmönster"*, där vi bland annat hittar strategier, mål och organisation. (se figur 3, sidan 19.)

Som jag tidigare redovisat har det nyligen skett en organisationsförändring som utmynnade i FMLOG.

I Uppsala har detta skett på ett smidigt sätt och upplevs inte som något jobbigt utan tvärtom. Informanten är nöjd med att få ta mer ansvar och ser denna organisationsförändring mindre omfattande än när Underhållsregementet tog över.

I Kungsängen ser informanten det som om det inte finns någon som har kontroll på läget. Det kommer inga, eller många olika direktiv, och det upplevs som mycket frustrerande. Flera uppgifter läggs på men inga resurser tillförs och det är den nya organisationen som ej funnit sin plats som är skyldig till detta, enligt informanten.

På Rindö ser de inte den nya organisationen som något egentligt jobbigt, nytt eller revolutionerande, utan de jobbar som vanligt med samma uppgifter men med nya chefer.

Jag har redan talat lite om normer. Normer är enkelt uttryckt beteenderegler. En formell norm som kan sägas vara gemensam vid samtliga förråd är nog att vara korrekt mot kunden och behandla alla lika. Det är det viktigaste för samtliga förråd. Däremot när vi talar om oskrivna regler, enligt teorin informella normer, så får jag veta att man inte får uppträda otrevligt, och man ska anpassa sig till de regler som finns.

Andra informella normer kan vara, som en av informanterna framhöll, att inte prata bakom ryggen på varandra. Det går inte att prata längre och informationen stannar inte innanför väggarna, utan det läcker information. Huruvida det är förfäktat eller inte kan vi inte veta

5.2.1 Sammanfattning

Kaufmann och Kaufmann tar upp att värderingar kan fungera som vägvisare för gruppens handlingar. Detta är dessutom, enligt Bang, samma sak som normer, beteenderegler. Vi ser alltså redan här ett exempel på det som teorin påstår, nämligen att normer och värderingar är svåra att skilja åt.

Att behandla kunderna korrekt och behandla alla lika, såväl värnpliktiga som befäl, är något alla tre förråden har gemensamt. När vi däremot tittar på de mål som skall finnas är det väldigt olika. Kungsängen upplever att det överhuvudtaget inte finns några klart uppställda mål medan man i Uppsala har en uppfattning om att målen har alltid funnits där och klarat sig igenom den organisationsförändring som nyligen gjorts.

Vi kan se en skillnad när det gäller uttryck för de informella normer som kommer fram om som gäller att hålla informationen inom en sluten krets och inte prata bakom ryggen på varandra. Detta kommer fram väldigt tydligt på Rindö.

5.2.2 Författarens kommentarer

Jag kan konstatera att det som framfördes och var väldigt tydligt vid samtliga förråd var att behandla alla kunder lika. Det fanns inte någon antydning till att låta befälet få några extra förmåner genom att gå före i kön eller komma in på tider då det inte var öppet. Såväl värnpliktiga som befäl hade samma rättigheter och skyldigheter då det gällde att passa öppettider och komma på andra tider bara de ringde i förväg.

När det gäller en så viktig fråga som klara och uppsatta mål kan jag konstatera att i Kungsängen framförde informanten att det var väldigt svårt att jobba utan klara mål. Han upplevde en frustration över att inte ha några mål uppsatta utan han var tvungen att själv prioritera efter vad han själv tyckte var viktigt. På Rindö levde man sitt eget liv och min uppfattning är att de var nöjda med det

eftersom de visste vad som skulle göras och inte göras. I Uppsala fanns inga tveksamheter när det gällde målbilder.

Nackdelen med den lilla "familjen" på Rindö och som jag förstod påverkade arbetet i stor utsträckning var det att det pratades bakom ryggen på varandra och att information läckte ut. Anledningen till detta, enligt informanten, kan vara att de anställda i stor utsträckning bor på Rindö, "ön", och att många av de anställda är gifta med varandra eller är släkt med varandra på annat sätt.

5.3 Vilka skillnader och likheter finns mellan försvarsgrenarna när det gäller mötet och relationerna mellan civilanställda och militära kunder och chefer?

Mötet mellan de civilanställda och deras kunder, militärerna, som jag studerade skedde när kunderna var på förrådet för att hämta ut vapen, utrustning, byta persedlar mm.

Jag har hittat ett antal likheter som ger sig uttryck i de artefakter, kulturuttryck, som Bang skriver om i sin bok och som jag redovisat i de föregående avsnitten. Jag har också hittat skillnader som jag kommer att redovisa.

Handlingar och beteenden inrymmer de anställdas sätt att tilltala både varandra och andra och det sätt man uppför sig på, och alla tre förråden är väldigt noga med att kunderna ska behandlas lika oavsett om det är en värnpliktig eller en hög officer.

Rent organisatoriskt är de tre förråden både lika men det finns också skillnader som påverkar organisationskulturen. De är lika om vi tittar strikt på den faktiska organisationen där förrådsmästaren har en militär chef som sin närmaste chef. Ser vi på huruvida organisationskulturen är homogen eller heterogen, säger Bang, att en homogen kultur är en stark kultur där medlemmarna delar gemensamma värderingar och antagandena samt har en starkt ledarfokuserad kultur. Den heterogena kulturen har medlemmar som har en splittrad mening om värderingar och antaganden och där finns många andra källor än ledningen till kulturens innehåll, t.ex. medlemmarnas kön, ålder, ursprung mm. Medlemmarna ser att det finns flera underkulturer, subkulturer, i organisationen. Förrådet i Kungsängen stämmer det tydligast in på det Bang kallar en heterogen kultur där de många olika delarna bildar en egen subkultur. Detta på grund av bland annat storleken på förrådet, medlemmarnas ålder, kön (endast kvinnor i butiken) och deras ursprung från flera olika länder.

På Rindö där kan vi se en mer homogen kultur där det inte bildas subkulturer i den utsträckningen som i Kungsängen. Medlemmarna är få och ledarskapet är mer tydligt och som jag nämnt tidigare är man som en familj där alla hjälper alla. Uppsala är mer likt Rindö och där ses heller inte subkulturer lika tydligt som i Kungsängen.

Klimatet och jargongen är den mest tydliga skillnaden mellan de tre förråden och som avspeglar sig i mötet mellan de civilanställda och de militära kunderna.

På Rindö stannar gärna kunderna kvar på grund av det uppslupna klimatet och den goda stämningen. De tar sig tid att prata en stund och skämta och munhuggas. I Kungsängen gör man sitt ärende och därefter går man därifrån.

Förrådet i Uppsala behandlar sina kunder väl och det är en blandning av kunder, där vissa dröjer sig kvar medan andra gör sitt ärende och går därifrån.

5.3.1 Sammanfattning

Kungsängen är det stora förrådet där vi tydligast kan hitta subkulturer och en mindre avslappnad attityd gentemot sina kunder. Rindö är det lilla förrådet med den stora ”familjen” som tar sig tid att prata en stund med kunden. Det känner kunden och stannar gärna en stund. I Uppsala kunde jag se båda delarna, en del stannade och en del uträttade sitt ärende och gick därifrån.

5.3.2 Författarens kommentarer

Jag kände direkt när jag kom till förråden hur stämningen skulle vara. Det är en känsla som inte går att förklara med ord utan bara finns där. I stort är förråden väldigt lika på grund av att de har liknande arbetsuppgifter, men de har präglats av sina olika bakgrunder som medlemmar i en unik egen kultur inom respektive försvarsgren. Det är detta jag känner när jag kommer dit.

Eftersom samtliga förråd är noga med att behandla alla lika kan jag se att det finns gemensamma värderingar och handlingsmönster vid de tre försvarsgrenarnas förråd. Det kan kanske bero på att man trots allt är medlemmar av en stor organisationskultur, Försvarsmakten, men att det sedan inom respektive försvarsgren bildats subkulturer.

6 Slutdiskussion

I detta avslutande kapitel kommer jag inledningsvis att reflektera över min egen undersökning och värdera den utifrån hur det fungerade. Därefter kommer jag att diskutera de resultat jag kommit fram till och kritiskt granska dessa.

Jag anser att tiden har varit den största begränsande faktorn i min kulturstudie. Att göra en fullständig kulturkartläggning är på de veckor vi haft till förfogande helt omöjligt. Enligt Bang skall kulturforskaren vistas i en organisation minst ett år för att göra en fullständig kulturforskning och jag har tillbringat tre dagar vid serviceförråden. Det faktum att min undersökning är begränsad gör att jag missat betydande aspekter av organisationskulturen vid respektive förråd. Trots detta tycker jag ändå att jag kan presentera några av de artefakter och kärnelement som respektive förråd har, samt de likheter och skillnader som finns mellan försvarsgrenarna.

När jag ser tillbaka på mitt arbete och varför jag valde de förråd jag gjorde samt de kvalitativa metoder jag använde mig av kan jag konstatera att jag valde rätt metoder, det vill säga observationer och intervjuer.

När det gäller val av förråd är det naturligtvis så att alla förråd är olika och skiftar både storleksmässigt och personalmässigt. De förråd jag valt att studera är väldigt olika storleksmässigt och det har naturligtvis påverkat mitt resultat, vilket jag kommer till senare. Anledningen till mitt val var att de skulle ligga nära rent geografiskt för att inte lägga för mycket tid på att resa. För att ytterligare bredda mitt underlag hade jag kunnat välja ytterligare

intervjupersoner men valde, av tidsmässiga skäl, att intervjua tre stycken förrådsmästare, en från respektive förråd.

Med tanke på att jag endast var en dag vid varje förråd var jag beroende av att det skulle vara någorlunda normal verksamhet för mig att studera just dessa dagar. Nu var det relativt låg verksamhet vid alla förråd men jag anser ändå att jag lyckats fånga det jag ville för att kunna svara på mina frågeställningar.

Det var svårt att fånga något alldeles unikt i mötet mellan de civilanställda förrådsmännen och den militära personalen, kunden. Dels på grund av att jag endast besökte respektive förråd under en dag och dels på grund av att det var relativt låg verksamhet de dagar jag var där.

En annan fråga jag ställer mig är om den organisationsförändring som nyligen genomförts, att dessa serviceförråd nu tillhör FMLOG, kan ha påverkat dem så att de har blivit mer lika varandra än innan. Historiskt sett var det i början på 90-talet som förråden gick över från att tillhöra sitt förband till att tillhöra Underhållsregementet och den förändringen ser jag som en större förändring och påverkan på förråden, än den nu ett år gamla förändringen till FMLOG. Jag anser att detta inte har påverkat försvarsgrenskulturen i någon stor utsträckning utan den lever kvar vid respektive förråd på grund av att den sitter så djupt rotad.

Svagheten med just observationsmetoden är enligt Bang att den ger data som kan vara svåra att bearbeta statistiskt, om man inte skapar ett omfattande observationssystem med klart definierade iakttagelsekategorier. Jag har följt ett observationsschema för att inte missa något i mina observationer och sett det mer som en checklista.

En annan svaghet är att det kan vara svårt att få fatt i organisationens underliggande värderingar och normer eftersom jag, vid observationer, endast får tillgång till organisationens kulturella uttryck. Detta kommer jag till senare i avsnittet.

Samtidigt är den stora fördelen med observationer att vi iakttar den medan den utspelar sig. Vi slipper få den i efterhand och mer eller mindre filtrerad.

Vilka förutfattade meningar hade jag när jag gick in i den här undersökningen, är en fråga jag ställt mig. Hur pass har det påverkat mig när jag gjorde mina observationer?

På grund av mina egna värderingar och förutfattade meningar hade jag en åsikt om hur "kolossen" skulle vara och likaså "mitt" förråd på F16 som jag kände sedan gammalt. Jag är naturligtvis färgad och påverkad av min försvarsgren men det hade jag tagit med mig oavsett vilket "flygvapenförråd" jag hade besökt. Slutsatsen blir att jag redan innan hade en idé om hur respektive förråd skulle vara men jag försökte nollställa mig och jag anser att detta inte har påverkat resultatet och svaren på mina frågeställningar i någon större utsträckning.

Vad har jag då funnit när det gäller hur artefakterna yttrar sig i på de olika förråden? Jag har kommit fram till att den fysiska strukturen påverkar omgämgestonen och "klimatet" på förråden. I Kungsängen, där förrådet är stort och uppdelat på många olika avdelningar, råder inte samma "familjära" klimat som på Rindö. Anledningen till detta ser jag dels genom att fikarummen är

separerade och det gör att känslan av ”vi” och ”dom” blir tydligare. Kontoren för cheferna ligger en trappa upp och det skapar också denna känsla av ”vi” och ”dom”. Det här ser jag inget av på Rindö där man har alla kontor på samma plan och där alla fikar gemensamt uppe på ”terrassen”. Det skapar ett helt annat klimat och det märks tydligt genom att de umgås tätare, pratar och skojar med varandra. I Uppsala är förvisso kontoren separerade från själva förrådslokalerna men alla fikar tillsammans och jag känner inte att det påverkar stämningen och klimatet som det gör i Kungsängen, utan här finns nästan samma stämning som på Rindö.

Anledningen till detta anser jag vara den stora organisationen som gör att det blir mer opersonligt i Kungsängen än på de andra två förråden.

Att umgängestonen och jargongen också klart skiljer sig mellan de olika förråden är också något som storleken på organisationen är skyldig till.

Jag märkte också tydligt känslan att vara en ”icke medlem” när jag besökte förrådet i Kungsängen och en utav anledningarna kan vara att jag bar flygvapen uniform och en annan att jag är kvinnlig officer. På Rindö fanns överhuvudtaget inte känslan att vara utanför och en ”icke medlem”, utan där mottogs jag med öppna armar. En av anledningarna kan vara att det var en kvinnlig förrådschef och att jag i likhet med en amfibieofficer, bär en ”blå” uniform. I Uppsala är jag känd sedan gammalt och jag räknar mig som en medlem av kulturen, och bara genom att känna det så gör att jag tas emot på ett mer välkommet sätt.

När jag nu kommer in på värderingar och normer så är det inte helt enkelt att skilja dessa åt utan de sammanfaller ofta med varandra. Det jag kan se när det gäller de normer och värderingar som handlar om att behandla sina kunder lika så gäller det på alla tre förråden. Man är helt överens om att behandla alla lika och det kan höra ihop med att man alltid har haft liknande kunder, från värnpliktiga till högre officerer och på så sätt fått en gemensam syn på detta.

När det handlar om gemensamma mål och visioner kan jag däremot konstatera att det är väldigt olika mellan de tre förråden. Anledningen till detta har många orsaker. I Kungsängen, där informanten upplever att det inte finns några klara mål, beror det på att FMLOG organisation inte har lyckats nå igenom riktigt ännu. Eftersom det inte kommer några klara direktiv från FMLOG så löper det en osäkerhet genom hela organisationen och chefer på olika nivåer tar egna initiativ och beslut som inte stämmer överens med vad FMLOG ledning vill. Detta skapar en osäkerhet som informanten upplevde. Det har lyckats bättre i Uppsala där de hela tiden har hållit fast vid sina tidigare mål och bestämt att de är dessa som fortfarande gäller. Högsta ledningen har arbetat fram tydliga mål och har bestämt att dessa ska gälla, och det är den stora skillnaden mellan de båda förråden.

På Rindö får jag känslan av att de vet var de får göra och inte göra och personalen på förrådet har bestämt att så får det bli. Alla vet vilket mål som gäller och de tar ingen hänsyn till de eventuella styrningar de får uppifrån. Där har den starka ”familjekänslan” tagit över och det känns som om dom lever sitt eget liv. En av anledningarna till att man inte är beroende av information och styrningar, kan bero på att de får reda på allting ändå genom att familjesammansättningen är sådan att det alltid finns någon i familjen som har

information. Redan innan regementsordern kommer till förrådet vet de anställda vad som står i den.

Bang säger att olika ledartyper skapar olika organisationskulturer. Jämför man dessa tre förråd ser jag tydligt att detta stämmer. Nu har jag inte gått så djupt som att titta på respektive ledares psykiska förutsättningar men en generell hypotes är att organisationens kultur, struktur och strategi påverkas av toppchefernas personligheter.

Efter att ha mött respektive förrådschef, som i detta fall präglas av toppcheferna, ser jag en skillnad.

På Rindö finns en kvinnlig förrådschef som är öppen och lyssnar både på sina anställdas problem och andra trevligare saker. Hon talar mycket om hur bra alla trivs och hur hon upplever att de anställda har förtroende för henne och de kan tala om allt. Kunderna är mycket nöjda och kommer både med blommor och också fruktkorgar med jämna mellanrum. Hon upplevs som en i gänget. Hon finns med ”på golvet” och stänger inte kontorsdörren efter sig. Hon ser till att fylla upp de luckor som uppstår, om någon skulle vara sjuk, och det upplevs inte som något problem för de anställda.

I Kungsängen upplever jag inte att denna öppenhet finns utan mer att de anställda är nöjda och att ordet arbetsrotation fått en negativ klang så därför kallar man det för något annat. Förrådschefen prioriterar var de anställda ska täcka upp om någon blir sjuk. Jag får känslan av att han upplevs som en arbetsledare och inte en i gänget i samma utsträckning som förrådschefen på Rindö. Han finns uppe på sitt kontor där det är mycket pappersarbete som skall göras, men tar sig ändå tid varje morgon att vara nere vid de anställda och kontrollera att allt är bra.

I Uppsala är nästan känslan densamma som i Kungsängen. Förrådschefen uttrycker en viss frustration över mycket pappersarbete och många möten.

Slutsatsen blir att det är storleken på organisationen som påverkar hur förrådschefen kan styra sitt jobb och hur pass delaktiga de kan vara i det dagliga arbetet ”på golvet”

Samarbetet mellan förrådscheferna och deras militära chefer verkar fungera bra och jag ser inte att det finns några problem där. En slutsats som kan dras och som också en av informanterna nämner är att det är en annan generation militära chefer nu än det var för några år sedan. De tycker inte det spelar någon roll om det är en civil eller militär de samarbetar med, det känns inget annorlunda med en militär utan det beror på hur personen i fråga är.

Det jag kan konstatera är att det finns kulturella skillnader och likheter mellan de utvalda förråden vid respektive försvarsgren, som påverkar respektive förråds sätt att arbeta.

De skillnader som syns tydligast och som jag även lyft fram i analysen är:

- Umgängestonen och jargongen
- Klart uppställda mål
- Ledarstilen

Det likheter som tydligast framkommit är:

- Det viktiga i att behandla alla kunder lika
- Samarbetet mellan civil förrådschef och militär chefer

Med detta konstaterande avslutar jag min diskussion och övergår till egna reflektioner som jag gjort under denna undersökning.

7 Egna reflektioner

Här vill jag ta tillfället i akt och uppmana den som är intresserad att göra en kulturstudie. Kulturen är enligt Schein djup, bred och komplex och det kan höras som något svårt och det håller jag med om att det är, men det har gett en insikt som jag inte hade innan jag gjorde den här undersökningen. Undersökningen har varit mycket intressant och jag vet att jag kommer att ha stor nytta av dessa kunskaper i mitt fortsatta arbete. Det kräver mycket tid om man vill göra en fullständig studie men det ger också enormt mycket, även om jag i det här arbetet bara har skrapat på ytan.

Jag skulle vilja se detta som en inledande undersökning som inbjuder till fortsatt forskning.

I takt med att jag läst olika böcker i ämnet och gjort mina observationer och intervjuer har jag förstått att detta ämne är väldigt stort och komplext. Det gör inte ämnet ointressant utan tvärtom, det smakar mer!

Det är svårt att avgöra om de värderingar som uttrycks är de som verkligen styr de anställdas handlingar, och då finner jag Bangs definition av värderingar mycket användbar. De uttalanden jag möter kan innefatta både förfäktade värderingar och bruksteorier, och jag låter begreppet innefatta båda dessa.

Allt som har med människor att göra tycker jag är väldigt intressant och det här ämnet har det som huvudingrediens. Det är en bedrift att få människor från olika kulturer att fungera ihop i en gemensam kultur som också den består av olika subkulturer. Ett komplext ämne alltså, men väldigt nyttigt att ha med sig när man arbetar med människor.

En annan reflektion jag gjort, och som också Bang tar upp i sin bok, är att det saknas litteratur och forskning på helheten. Forskare har riktat in sig på delar av kulturen men har inte klarat av att få grepp om helheten, något som nog förklaras av att det är ett väldigt komplext ämne.

8 Förslag till fortsatt forskning

Med tanke på att jag inte gjort någon fullständig kulturkartläggning så rekommenderar jag att en sådan görs inom detta område.

Vid Universitetet i Lund finns en forskningsgrupp, SCIL (– the research group on Organizational Symbolism and Culture in Lund). De bedriver forskning om organisationskultur och organisationssymbolism. Jag hoppas att denna forskargrupp ska klara av att fånga helheten inom detta ämne och kanske komma fram till revolutionerande resultat vad gäller organisationskultur. Hur ska den ”rätta” mixen se ut på arbetsplatserna för att få fram ett bra resultat?

9 Referenser

Nedan kommer jag att redovisa de källor jag använt mig av för att inhämta det underlag som behövts för att skriva denna uppsats.

9.1 *Intervjuer och observationer*

FMLOG, Försörjningsenhet Stockholm, Rindö, 2003-02-18.

FMLOG, Försörjningsenhet Stockholm, Kungsängen, 2003-02-19.

FMLOG, Försörjningsenhet Uppland, Uppsala, 2003-02-26.

9.2 *Källförteckning*

Böcker

Jacobsen D I, Thorsvik J. (1988). Hur moderna organisationer fungerar Lund: Studentlitteratur.

Bang H.(1999).Organisationskultur Lund: Studentlitteratur (2:a upplagan).

Repstad P. (1993). Närhet och distans Lund: Studentlitteratur .

Alvesson M. (2001). Organisationskultur och ledning. Malmö: Liber AB.

Bruzelius L & Skärvad P-H. (1995). Integrerad organisationslära, Lund:Studentlitteratur.

Schein E H. (1992). Organizational culture and leadership. Jossey- Bass Publishers, San Francisco.

Hofstede G. (1991). Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse. Lund: Studentlitteratur.

Peters & Waterman. (1982).In Search of Excellence. Deal & Kennedy, "Corporate Cultures".

Alvesson M & Deetz S. (2000). Kritisk samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur.

Abrahamsson B, Andersen J A. (2000) Organisation - att beskriva och förstå organisationer. Malmö: Liber Ekonomi.

Gerholm O. (1994). Titel okänd

Arvonen J. (1989).Att leda via idéer. Lund: Studentlitteratur.

Deal & Kennedy. (1982).Corporate Cultures.

9.3 Dokument och rapporter

Magnusson P. (1998). Organisationskulturer i Försvarsmakten. Stockholm: Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitutionen.

9.4 Internet

<http://www.foqus.nu/pdf-filer/Books/oo15.GL.Kap.5.pdf>

<http://g3.spraakdata.gu.se/saob> Arvonen J, *Att leda via idéer*, Studentlitteratur Lund 1989.

<http://www.mil.se>

Bilaga 1 Observationsplan

I denna observationsplan har jag utgått ifrån organisationens kulturuttryck och försökt att observera dessa vid de tre olika enheterna.

1. HANDLINGAR OCH BETEENDEN

Hur titulerar man varandra? Hur är umgängestonen?

2. UTTRYCKTA KÄNSLOR

Vilka känslor tillåts? Sorg, glädje, ilska?

3. RITUALBETONADE RUTINER, CEREMONIER, PROCEDURER

Möten, APT?

4. SPRÅK, JARGONG OCH HUMOR

Språkssystem, vitsar, slanguttryck mm

5. OBJEKT OCH TING

Klädkod

6. FYSISK STRUKTUR OCH ARKITEKTUR

Låsta eller öppna kontorsdörrar, placering av chefer, gemensamma eller skilda fika/matsalar?

Bilaga 2 Förkortningar och definitioner

SCIL, “the research group on Organizational Symbolism and Culture in Lund”.

FMLOG, Försvarets Logistikk Organisation.

LG, Livgardet I Kungsängen.

AMF 1, Amfibiekåren I Vaxholm.

F16, Upplands Flygflottilj I Uppsala

FörseE, Försörjningsenhet

FMUhC, Försvarets Underhålls Centrum

MSK, Militära Service Kontoret

FMF, Försvarets Flygverkstäder

FMV, Försvarets Materielverk

DUC, Direkt underställd chef

VHL, Verksamhetsledning