

Mälardalens högskola
Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling

Organisationskultur och kommunikation vid en fusion av myndigheter

Daniel Elfgren och Mi Lindqvist

C-uppsats i psykologi, HT 2010
Handledare: Gunnel Ahlberg
Examinator Einar Jakobsson

Organisationskultur och kommunikation vid en fusion av myndigheter

Daniel Elfgren & Mi Lindqvist

Denna studie ämnade ta reda på hur organisationskulturen påverkades och hur kommunikationen förmedlades vid en fusion av fem myndigheter till en övergripande myndighet. Tillvägagångssättet var kvalitativt med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Sexton mellanchefer från fem olika avdelningar intervjuades om hur de uppfattade sammanslagningen och hur de upplevde kommunikationen inför, under och efter denna fusion samt hur de upplevde att organisationskulturen hade påverkats. Vidare undersöktes huruvida de upplevt att regeringens mål och vision för fusionen framgått tydligt. Analysprocessen genomfördes genom att meningskoncentrera transkriberingarna från intervjuerna och dela in dessa i huvudteman med subkategorier i två matriser och sedan analysera och sammanfatta dessa under respektive huvudtema. Resultatet visade att organisationskulturen i Transportstyrelsen upplevdes som öppen med högt i tak och där de anställda såg ljus på framtiden. Resultatet belyste även att kommunikationen emellertid kunde ha varit bättre både innan och efter fusionen.

Keywords: organizational change, organizational culture, organizational climate, organizational communication, organizational identification

Inledning

Förändringsarbete i en organisation

Förändring och omorganisering är nödvändigt och anses vara något bra skriver Sturdy och Grey (2003, refererad i Alvesson & Svenningsson 2008). Ett förändringsprojekt innefattar en rad olika fenomen som kan handla om känslor, innebörder, värderingar, teknologier, strukturer och maktrelationer men också mål, strategier, kunskap, vokabulärer, identiteter och sociala relationer (Alvesson & Svenningsson, 2008).

Tichy (1982, refererad i Alvesson och Svenningsson 2008) har formulerat TPC-teorin som består av, i en organisation, tre av varandra oberoende delsystem. Det tekniska (produktionen), det politiska (fördelningen av makt och resurser) och det kulturella (det normativa kittet). Teorin går ut på att om det finns en harmonisering mellan och inom dessa tre delar är organisationen effektiv. En annan populär modell, 7s, utvecklad av McKinsey, har sju delsystem i en organisation; strategi, struktur och system som står för de ”hårda” delsystemen och gemensamma värderingar, färdigheter, personal och stil står för de ”mjuka” delsystemen

(Alvesson & Svenningsson 2008). Att genomföra ett förändringsarbete blir troligen en komplex, långsiktig och politiskt ansträngande uppgift som fodrar god kunskap om beroendeförhållandena mellan delsystemen skriver Lindblom (1959 refererad i Alvesson och Svenningsson, 2008).

För att göra förändringsarbetet så friktionsfritt som möjligt föreslår Tannenbaum och Schmidt (1973 refererad i Furnham, 2005) en upptrappingsmodell med olika fokusområden: Utbildning och engagemang, resurstöd, förhandling och belöning är några. Även deltagande i förändringsarbetet från personal och chefer beskrivs som viktiga beståndsdelar för att lyckas med förändringsarbetet och för att få med sig personalen till det nya. Tvång är den sista utvägen i modellen och den beskrivs där man måste skära ner på arbetstillfällen, lön och nedgradering (Furnham, 2005).

Yu beskriver i sin forskning på change management i en myndighet vikten av att beskriva varför en förändring ska till och att detta ska göras på ett så enkelt och lättförståeligt sätt som möjligt. Det är vanligt att personalgruppen kan bli stressad och uppleva förändringen obekvämt. För att avhjälpa detta ska tydliga, enkla mål formuleras av ledningen. Tillsammans med en arbetsgrupp med representanter från organisationens medarbetare förmedlas och förankras dessa mål och visionen för organisationen. Arbetsgruppen ska ha en formell auktoritet, goda relationer med de anställda i organisationen och kunna hantera teknikaliteter (Yu, 2009).

Alvesson och Svenningsson (2008) skriver att kulturen är en viktig aspekt att ta med i kalkylen vid en organisatorisk förändring. Rekommendationen är att kulturen nogsamt beaktas och för att citera Carl-Henrik Svanberg, telekombolaget Ericssons före detta VD, som beskriver det så här (citerat i Alvesson och Svenningsson, 2008, s. 12): ” Kulturen alltid besegrar strategin”

Organisationsklimat och organisationskultur

Denna studie har utgått från Lawson och Ventriss (2009) och Gullers grupps kulturanalys av Transportstyrelsen (2008) i definitionen av organisationskultur och organisationsklimat. Organisationskultur är ett mentalt och socialt fenomen som innebär föreställningar som gemensamt vuxit fram hos en grupp människor som arbetar tillsammans (Gullers grupp, 2008). Enligt Lawson och Ventriss (1992) definieras organisationsklimat som likvärdiga värderingar, beteenden och övertygelser som lärs av medlemmarna i en organisation. Författarna till denna studie likställer dessa två likartade definitioner och använder ”organisationskultur” och ”organisationsklimat” som synonyma begrepp. Holmkvist och Landström (2005) menar att organisationsklimatet påverkar människors beteenden inom ramen för olika psykologiska och organisatoriska processer vilka är relativt stabila över tid. Allen och Meyer (1996) beskriver att lojaliteten mot organisationen beror på medarbetarens psykologiska länk till organisationen, ju starkare psykologisk länk desto högre är möjligheten att medarbetaren arbetar och betar sig på ett för organisationen önskvärt sätt samt att det är mindre sannolikt att medarbetaren säger upp sig. George, Sleeth and Siders (1999) menar att ju mer medarbetarna är engagerade i organisationen desto starkare blir organisationsklimatet. Furnham (2005) menar att människor naturligt har komplexa och starka attityder till sitt arbete eftersom deras vardag till stor del upptas av arbetet och dess miljö. Han menar att människor ofta väljer arbetsplatser med liknande värderingar som de själva står för. Furnham beskriver vidare vad kulturen bidrar med till organisationen; han menar att organisationskulturen i huvudsak står för två viktiga funktioner i organisationen. Den första är det ”sociala klistret” som genom intern integration och koordination av kulturen som skapar ”vi-känsla” som i sin tur motverkar känslan av utanförskap, vilket Furnham menar är

oundvikligt i en organisation (Furnham, 2005). Den andra funktionen innebär att kulturen skapar ett system inom organisationen av värderingar som delas av de anställda, vilket är basen för kommunikation och gemensam förståelse för organisationen. Furnham (2005) menar att om inte dessa två funktioner är uppfyllda på ett tillfredställande sätt kommer detta påverka organisationens effektivitet negativt.

Skapandet av organisationskulturen. Holmkvist och Landström (2005) menar att organisationskulturen skapas i organisationen genom olika processer så som ledarskapet, procedurer, rutiner och regler. Den psykologiska kulturen skapas och med det attityder, beteenden och känslöstämningar i organisationen (Holmkvist & Landström, 2005). Vidare menar de att organisationskulturen skapas och befästs genom att medarbetarna reagerar på dessa processer och andra medarbetares beteenden. Vissa reaktioner förstärks och blir accepterade hos majoriteten av medarbetarna som då blir normen, vilket skapar organisationskulturen. De drar slutsatsen att människornas personligheter, kompetenser, attityder och erfarenheter är av central betydelse för organisationskulturens karaktär. Furnham (2005) menar att organisationskulturen kan vara den faktor som i högst grad påverkar arbetsprestation och arbetstillfredsställelse. Vidare beskriver Furnham, i enlighet med ovannämnda faktorer av Holmkvist och Landström, att organisationskulturen skapas genom organisationens processer och procedurer som i sin tur påverkar arbetstillfredsställelsen och arbetsprestationen. Furnham menar även att skapandet av en positiv organisationskultur är i huvudsak en produkt av ledarens beteende och stil. George, Sleeth and Siders (1999) belyser ett antal beteenden som en ledare uppvisar medvetet eller omedvetet och som påverkar organisationskulturen till exempel vad ledaren uppmärksammar, tycker är viktigt, mäter och kontrollerar, vidare hur synlig ledaren är genom utlärande och coachning, ledarens medvetna och synliga handlingar tas upp av medarbetarna, vilket gör att värderingar och normer blir klarare. Sedan kan ledaren välja att belöna visst beteende och vissa arbetsprestationer, vilket tydliggör kulturen i organisationen. Vid rekrytering kommer oftast de med liknande personliga värderingar som organisationen att lyftas fram och få jobbet.

Organisationskulturens förändring vid en fusion. Alvesson och Sveningsson (2008) beskriver att en förändringsprocess i en organisation handlar om att uppnå ökad effektivitet och organisatorisk hälsa genom att identifiera det behov som finns för att förändra attityder och beteenden. Furnham (2005) beskriver faktorer som påverkar individens attityd gentemot en organisationsförändring, där positiva attityder till en omorganisation är ny teknologi, ett byte av företagsvärderingar, skapandet av ny kunskap. Negativa attityder till omorganisation som motsätter sig förändring är rädsla för det okända – oro för sin framtid i organisationen, kravet att lära sig något nytt, bryter isär nära samarbeten och vänskaper och en viss misstro mot ledningen (Furnham, 2005). Vidare menar Furnham (2005) att individens egen personlighet kan bidra till motstånd mot förändring, särskilt de individer som är naturligt konservativa, har egenintresse av att hålla organisationen som den är eller som är invanda i sina rutiner och inte vill ändra dem. Samtidigt kan motståndet mot en omorganisation spåras tillbaka till den existerande kulturen. Furnham (2005) belyser frågorna om medarbetarna tror att en förändring är möjlig? Främjar kulturen i organisationen förändring? Vissa kulturer är tidsmedvetna i sitt arbete och ifrågasätter tidsåtgången för omorganisationen (Furnham, 2005). George, Sleeth and Siders (1999) beskriver vad som ska tas hänsyn till i en omorganisation och betonar vikten av att ändra den nya arbetsmiljön för att främja ett nytt beteende och en ny värdegrund samstämmigt med den nya visionen, detta åstadkoms genom att ändra det fysiska rummet och strukturen för hur medarbetarna arbetar. Andra aspekter som är viktiga för en lyckad omorganisation är att låta de anställda få befogenheter att påverka, skapa en öppenhet i kommunikationen samt att främja en samarbetskultur (Hurley, Church,

Burke & Van Eynde, 1992, (refererad i Alvesson & Sveningsson, 2008). Margulies (1973) nämner faktorer som negativt påverkar omorganisationen och därmed också organisationskulturen. Han tar upp att man använder medarbetarnas kunskaper och talang i omorganisationsarbetet, att man fokuserar mer på avdelningsmålen än på sektionsmålen samt att man inte tillsammans bestämmer prioriteringsordningen för olika uppdrag och uppgifter. Han betonar att detta är faktorer som man borde ta hänsyn till vid en omorganisation. Alvesson och Sveningsson (2008) bekräftar detta genom att belysa vikten av att en omorganisation sker tillsammans med ledningen, de anställda och konsulter för att det ska bli till organisationens bästa. Vidare betonar de att initiativet till en organisationsförändring oftast börjar på ledningsnivå för att sedan gradvis beröra hela organisationen. Förändringen, menar de, är därför en långsiktig process. Furnham (2005) tar upp detta och menar att flexibla anställda och en flexibel ledning är en av de viktigaste komponenterna för en lyckad omstrukturering av en organisation.

Kommunikation

Precis som Yu (2009) betonar vikten av en enkel, tydlig beskrivning av organisationsförändringar och nya mål riktat mot personalen beskriver Wood (1999) att kommunikation är kärnprocessen i hanteringen av förändringar i en organisation. Wood beskriver också att det är viktigt att utforma kommunikationskanaler för att få ut budskap om förändringsprocessen till personalen och att kommunikationen bör få ut betydelsefull information relaterad till personalens arbete och deras åtagande gentemot arbetsgivaren. Wood beskriver också hur avgörande den högste chefens kommunikation vid förändringsarbetet är. Chefens attityd reflekterar hur väl fungerande kommunikationen är vid förändringstillfället. Wood rekommenderar att kommunikationen sker ansikte mot ansikte eller i all kommunikation där det sker i en synergi där mottagaren har chans att besvara informationen och ställa frågor. Att ledaren förstår hur mottagaren, det vill säga den anställda mottar och läser in budskapet är en viktig kunskap då det möjliggör ett tydligt budskap. Att skapa förtroende i kommunikationsprocessen banar väg för att skapa en hälsosam kultur och lojala medarbetare (Wood, 1999).

Chen (2008) betonar precis som Wood (1999) också vikten av att undvika en envägskommunikation. I en studie gjord utav Chen visar resultatet att relationen mellan intern kommunikation och företagets effektivitet är viktigare än den befintliga litteraturen tidigare förespeglat. Chen menar att en organisation ska baseras på en kultur som tillåter tvåvägskommunikation. Detta i kombination med att låta den person som har rollen som företagets kommunikator vara en del av ledningsgruppen skapar förutsättningar för delaktighet och effektivitet bland resterande personal. Studien visade även en korrelation mellan medarbetares uppfattning av ledningens kommunikation och företagets lönsamhet (Chen 2008).

Chang och Chang (2008) studerade betydelsen av intern marknadsföring och fann i sin studie ett statistiskt signifikant samband mellan positiv intern marknadsföring och ökat engagemang i organisationen. Att få personalen att förstå organisationens politik och värden, och lära dem vad deras arbetsinsats är värd och hur den mäts, hjälper personalen till en större förståelse och ökad lojalitet. Det hjälper dem också att öka deras arbetsinsats vilket också ger en bättre organisationskultur (Chang & Chang 2008).

Enligt Nationalencyklopedin (2010) är intranätet ett datornät som tillhandahåller liknande tjänster inom en organisation som Internet men som i motsats till detta inte är allmänt tillgängligt. Botazza (2005) skriver i sin rapport att ett effektivt flöde av viktig organisationskommunikation är vitalt för framgången för en organisation. Då perfekt vertikal

och horisontell kommunikation är svåruppnådd är intranätet den effektivaste delen i kommunikationsledet. Resultatet i en studie gjord av Murgolo-Poore, Pitt, Berthon, Prendegast (2003) visade att ett effektivt intranät avsevärt förbättrar informations-spridning inom organisationer. Precis som ett bibliotek kan medarbetaren söka information som finns tillgänglig i databasen.

Botazza trycker på att dagens kommunikation mer och mer går åt tvåvägskommunikation och att man idag måste se annorlunda på sin personal och involvera dem mer i ledningsfrågor och fler ansvarsområden. Bakgrunden till detta är att personalen ska bli mer engagerade och öka sin förståelse för bolagets värden, mål och behov. Idag är den erforderade kunskapen så pass komplex att ledningsgruppen inte ensamma kan sköta all den kommunikation och tid som krävs för detta själva. Så bidrag från personalen behövs. Genom intranätet skapar personalen dessa bidrag som används utav andra medarbetare så att intranätet hela tiden hålls vid liv. Genom att man har en person som ansvarar för intranätets uppdateringar och vad som finns där skapas en struktur som ska göra intranätet användarvänligt och framtida brukbart. Man bör inte se intranätet som ett engångsprojekt, en modern organisation uppdaterar sitt intranät kontinuerligt (Botazza 2005).

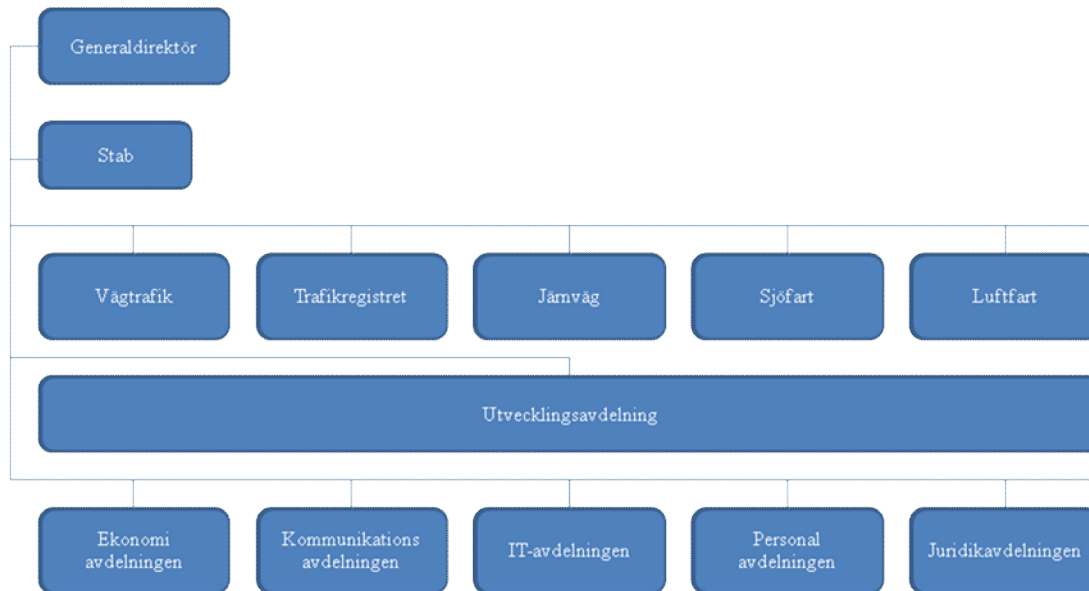
Bakgrund

Författarna fick i uppdrag av Transportstyrelsens personaldirektör att undersöka hur organisationsklimatet och kommunikationen påverkats i samband med den stora fusion av fem myndigheter som ägde rum 2009. Transportstyrelsen bildades i januari 2009. Fem myndigheter Järnvägsstyrelsen, Sjöfartsinspektionen, Luftfartsstyrelsen, Vägtrafikinspektionen och delar av Vägverket, Trafikregistret, flyttades in i nya Transportstyrelsen. Regeringens mål med denna fusion var att genom ett tydligare samarbete mellan de fem avdelningarna skulle man effektivisera arbetet inom verksamheten. Målet var också att underlätta myndighetens kontakt med medborgare, företag och skapa en förstärkning av säkerhets- och miljöarbetet. Myndighetens 1600 medarbetare är lokaliserade på 15 orter runt om i Sverige men befinner sig i huvudsak i Norrköping där huvudkontoret ligger samt i Borlänge och Örebro (Transportstyrelsen 2011-01-03).

De anställda på Transportstyrelsen har en medelålder på 47 år och 54 % är kvinnor. De vanligaste befattningarna är kundtjänsthandläggare och inspektör. (Transportstyrelsen 2011).

Figur 1.

Organisationsschema Transportstyrelsen efter fusionen 2009. (Transportstyrelsen 2011).



Under hösten 2008 genomfördes en kulturanalys av informationsrådgivarföretaget Gullers grupp inom de fem avdelningarna som vid denna tidpunkt var fristående myndigheter. Där såg de över vissa områden som Transportstyrelsens nya ledningsgrupp borde ta i beaktande inför fusionen. Gullers grupp är branschledande när det gäller kommunikation mot offentlig såväl som privat sektor och hjälper sina kunder med att ta fram ett förhållningssätt till kommunikation som skapar utveckling och framgång och som gör skillnad i organisationen (Gullers grupp 2011-01-03). Denna kulturanalys har använts som spegel för den aktuella studien för att se likheter och finna ännu idag icke åtgärdade situationer och attityder.

Syfte

Syftet med denna studie var att ta reda på hur organisationskulturen påverkas och hur kommunikationen fungerat i en sammanslagning av myndigheter till en övergripande organisation.

Metod

Deltagare

Urvalet ska vara en "minivärld" som representerar den population man ämnar undersöka (Ryen, 2004). Vår urvalsstrategi var därmed att intervjua ett antal mellanchefer inom Transportstyrelsens fem huvudavdelningar. Transportstyrelsen bestod av cirka 1600 anställda med ett hundratal mellanchefer fördelade på fem trafikslagsövergripande avdelningar. Undersökningen utgick från ett stratifierat slumpmässigt urval, vilket betyder att alla fem trafikavdelningar (stratum) var representerade i urvalet. En semistrukturerad intervju valdes som datainsamlingsmetod för att hålla intervjupersonerna inom ämnets ramar men samtidigt tillåta intervjupersonerna att på ett fritt sätt beskriva sitt synsätt, för att få en mer nyanserad förklaring till frågeställningen.

Intervjuerna ämnade belysa intervjupersonernas upplevelser av kommunikationen inför, under och efter fusionen samt om de hade upplevt någon förändring i organisationskulturen efter sammanslagningen.

De kriterier vi satte upp för deltagande var:

- 1) Intervjupersonen ska vara en mellanchefer av typen sektions- eller enhetschef på Transportstyrelsen.
- 2) Mellancheferen ska innan fusionen ha arbetat på något av verken som idag representeras i form utav avdelningar och därmed varit engagerad i fusionen och varit med ”före och efter”.

Sexton stycken mellanchefer intervjuades utifrån dessa kriterier. Fördelningen i antal transkriberbara intervjuer på respektive avdelning fördelades enligt följande; Järnvägsavdelningen - två stycken, Luftfartsavdelningen - två stycken, Vägtrafikavdelningen – två stycken, Sjöfartsavdelningen – tre stycken samt Trafikregistret där sex stycken blev intervjuade. På grund av tekniska missöden kunde inte fyra stycken intervjuer från Trafikregistret och en intervju från Sjöfartsverket spelas in och transkriberas. Könsfördelningen på respondenterna av de transkriberbara intervjuerna var fem män och sex kvinnor. För att följa individskyddskravet vid forskning anges inte könsfördelningen eller åldern på respondenterna på respektive avdelning, dock var åldern på samtliga chefer som intervjuades över 30 år.

Material

Materialet som använts i studien var en intervjuguide av semistrukturerad karaktär. Intervjuerna spelades in med mobiltelefoner med inspelningsfunktion. Huvudtemana för intervjuguiden var *bakgrund och arbetsroll, omorganisationen och attityder kring den, kommunikation* och *nutid*. Några exempel på frågor i intervjuguiden är ” På vilket sätt har omorganisationen påverkat dig och din avdelning?”, ”Motiverade ledningen varför myndigheterna skulle slås ihop till Transportstyrelsen? ”, ”Hur upplever du tiden efter omorganisationen?”, ”Vilket är den vanligaste kommunikationskanalen internt på Transportstyrelsen?”.

Procedur

Efter telefon- och mailkontakt samt ett möte med Transportstyrelsens personaldirektör formades undersökningens syfte och mål. Målet var att intervjua cirka 10 mellanchefer. Sektionschefer och enhetschefer valdes för att på ett tidseffektivt sätt nå ut och boka upp intervjuer med mellanchefer. Innan intervjuerna genomfördes skickades ett informationsmail ut till samtliga mellanchefer som tackat ja till att bli intervjuade. I mailet beskrevs syftet med intervjuerna, en estimerad tidangivelse för deras genomförande samt de fyra forskningsetiska principerna. Samma information som återfanns i mailet beskrevs även i mötet med intervjupersonerna innan intervjun påbörjades. Intervjuerna ägde rum på mellanchefernas kontor eller i ett konferensrum i deras lokaler i Borlänge, Örebro, Norrköping och Stockholm. En intervju genomfördes på Mälardalens högskola, Västerås i ett avskilt rum. Intervjuerna tog mellan 35-55 min. Intervjuerna spelades in och transkriberades. De tre första intervjuerna var testintervjuer, efter dessa modifierades intervjuguiden för att passa syftet bättre. De tre första intervjuerna gjordes tillsammans av båda författarna.

Vid transkriberingstillfället upptäcktes att på grund utav tekniskt fel hade fem intervjuer ej kunnat spelas in. Under samtliga intervjuer hade dock stödord antecknats och till den mån det var rimligt användes dessa som ett komplement i dataanalysen. Med hjälp av dessa anteckningar samt transkriberingarna analyserades materialet.

Forskningsetiska principer. Enligt Vetenskapsrådet (2010) ska en forskare vara noggrann med att skydda individer som deltar i en studie. Författarna till denna uppsats har utgått från de fyra etiska forskningskraven som ingår i individskyddskravet. Det betyder att informationskravet, konfidentialitetskravet, samtyckeskravet samt nyttjandekravet har tagits i beaktande för hur materialet till intervjuer, analyser och rapportering hanterats.

Databearbetning

De data som samlats in i form av transkriberade intervjuer analyserades genom meningskoncentrering. Meningskoncentrering innebär att komprimera och sammanfatta intervjudeltagarnas yttranden till korta formuleringar av kärnan i deras innebörd (Kvale & Brinkman, 2009). Kvale och Brinkman (2009) beskriver processen som att författaren skaffar sig en helhetsbild av intervjun för att sedan genom tolkning finna innebörden i uttalandena ur intervjupersonens synvinkel och därefter knyta ihop dessa formuleringar till en deskriptiv utsaga med övergripande teman. Arbetet med meningskoncentreringen av materialet från de olika transportslagen resulterade i två matriser, som återfinns nedan, vilka tydliggör transportslagens syn på de olika huvudteman som undersöktes. Utifrån denna matris bestående av huvudtemana *attityder*, *organisationskommunikation*, *fusionens påverkan* och *tiden efter fusionen* med kategorierna ”klimat”, ”värdegrund”, ”inför”, ”efter”, ”intranät”, ”positivt”, ”negativt”, ”effektivisering”, ”skulle ha gjort annorlunda” och ”framtid”, drogs slutsatser om varje huvudtema.

Resultat

Databearbetningen av det insamlade materialet i form av transkriberingar, och till viss mån nedtecknade stödord från intervjuerna, resulterade i matriserna nedan. Här har författarna utgått från huvudtemana *attityder*, *organisationskommunikation*, *fusionens påverkan* och *tiden efter fusionen*. Det som visas i matriserna nedan är en koncentrering och kategorisering av meningsenheter som arbetats fram ur transkriberingarna som gjorts av de intervjuer som genomfördes. Författarna har delat in huvudtemana i, lämpliga för studien, kategorier och under dessa presenterat det meningskoncentrerade materialet. Nedan följer författarnas sammanfattningar och tolkningar av materialet i matriserna nedan och presenteras under respektive huvudtema.

Attityder

Känslan om att det är ett bra arbetsklimat på Transportstyrelsen med positiv stämning var unisont på alla avdelningarna. Det var även relativt samstämmigt inom Transportstyrelsen att det var en större ”vi-känsla” efter att de olika myndigheterna har slagits ihop även om de olika avdelningarna fortfarande hade en viss känsla av att vara ”vi och dem”.

Denna känsla var starkast i Luftfartsavdelningen och Sjöfartsavdelningen där de fortfarande inte kände någon större samhörighet med de övriga transportslagen, dock fanns det förhoppningar att detta skulle komma att ändras i och med att Sjöfart och Luftfart flyttar in under samma tak i Norrköping om ett år. I intervjuerna framgick att många i personalen varit aktiva och medverkande i processen att arbeta fram värderingarna som Transportstyrelsen ska stå för. Furnham beskriver hur attityder i arbetet påverkar beteenden från de anställda på arbetsplatsen (Furnham, 2005). Eftersom värdegrunden penetrerats aktivt på sina håll i organisationen och på avdelningarna, refererade flera av de intervjuade cheferna till att varje medarbetare i sin arbetsvardag relaterar till värdegrunden i allt de tar sig för. Skriver de mail försökte de i sin kommunikation få värdegrunden förmedlad till andra medarbetare, medborgare, kunder, leverantörer och så vidare. På samma sätt arbetade cheferna i sina möten med sin personal på enheten eller sektionen. Allt deras arbete skulle genomsyras av värdegrunden; ”engagerade, begripliga, pålitliga”. Flera av de intervjuade cheferna visade en stolthet i att de och deras medarbetare fått vara med och skapa värdegrunden. Trots detta bör ändå lyftas fram att det var blandade uppfattningar mellan transportslagen om hur väl värdegrunden för Transportstyrelsen hade förankrats. Trafikregistret och Järnvägsavdelningen var de enda avdelningar som kände att det hade arbetats ordentligt med värdegrunden. De övriga transportslagen ansåg att det borde arbetas mer med detta i framtiden.

Organisationskommunikation

Även i frågan om hur kommunikationen inför fusionen varit tydlig eller ej gick åsikterna isär mellan avdelningarna. Sjöfartsavdelningen och Järnvägsavdelningen var de som känner att informationen om syftet och motiveringen om varför sammanslagningen skulle ske var tydlig. De övriga transportslagen generellt ansåg att även om regeringens vision var tydlig för vissa så var informationen otydlig från ledningen och konkret vad vinsten skulle vara med att slå ihop myndigheterna var inte ordentligt förankrad. Efter fusionen upplevde avdelningarna en effektiv kommunikation inom avdelningarna. Intranätet användes dagligen av framförallt Vägtrafik, Trafikregistret och Luftfartsavdelningen men ansågs svårnavigerat och tidskrävande men sågs av de flesta som den primära källan av information inom Transportstyrelsen, förhoppningen fanns att öka och förenkla användandet av Intranätet och dra ned på information via mail.

Fusionens påverkan

Trots olika information inför fusionen var det ingen avdelning som upplevt något motstånd till fusionen, dock har det funnits viss oro bland medarbetarna om vad sammanslagningen skulle innebära och om de fick behålla jobben på Sjöfartsavdelningen. Efter fusionen ansåg avdelningarna att i Transportstyrelsen var det högt i tak, det gick att framföra en fråga till en chef oavsett vilken nivå denna arbetade på. Det uppfattades överlag som att organisationen hade klara mål för verksamheten och lyckats förmedla ett klimat som betonar jämställdhet mellan transportslagen. Sjöfartsavdelningen såg även en tydligare verksamhetsplanering inom Transportstyrelsen än innan. Alla avdelningar såg det positivt att få insikt hur de andra avdelningarna arbetar genom olika typer av samarbeten, med undantag för Trafikregistret som kände sig isolerade från de övriga transportslagen och hade därför mindre kunskap om dessa. Man upplevde generellt en god kontakt med ledningen och över alla avdelningar visades ett gott förtroende för generaldirektören i Transportstyrelsen. Vissa intervjuade chefer önskade träffa generaldirektören oftare men visade en stor förståelse för tidsbristen för detta.

Samstämmigt för avdelningarna var att de gjorde i stort sett samma sak idag som innan sammanslagningen med några förändringar, vilket är positivt. Men dessa förändringar hade också lett till nya arbetsrutiner som resulterat i högre arbetsbelastning vilket gjorde det svårt att prioritera vad som var viktigt. Detta nya arbetssätt tog mycket tid. Vissa på Järnvägsavdelningen var bekymrade över detta och menar att till följd av tidsbristen så har utbildningstillfällena fått stå tillbaka. Samtliga avdelningar, förutom Trafikregistret, menar att det har blivit längre beslutsvägar, speciellt på föreskriftssidan där det ofta ska gå snabbt från att man får uppdraget till det att föreskriften ska bli godkänd. Trafikregistret kommer från en organisation med cirka 7000 anställda och anser Transportstyrelsen var mer operativ än den organisation de tidigare satt i. Sjöfartsavdelningen och Trafikregistret ansåg att det har blivit fyrkantigt när alla på Transportstyrelsen skulle arbeta efter samma mall, de hade vissa rutiner som var bättre på respektive myndighet som nu tar längre tid i Transportstyrelsen. Trafikregistret nämner att de var i framkant när det gällde IT-lösningar och arbete med IT och nu när de slagits ihop och alla ska arbeta efter samma mall kände de att de har fått ta ett steg tillbaka i utvecklingen på det området.

Järnvägsavdelningen ansåg att de behövde landa mer i arbetsprocesserna och menade att det finns effektiviseringsuppdrag för alla avdelningar och att de hade satt upp en åtgärdsplan för dessa. Trafikregistret nämnde även dessa effektiviseringsuppdrag men på grund av tidsbrist har de knappt börjat arbeta med dessa. Trafikregistret tog även upp att effektiviseringen släpar på grund av att IT-frågorna inte riktigt har hunnit med. Järnvägsavdelningen och Vägtrafikavdelningen ser positivt på att flytta ihop och hamna under samma tak. Även Sjöfartsavdelningen och Luftfartsavdelningen såg positivt på att flytta in i ett gemensamt kontor. En av huvudanledningarna som fanns för att slå ihop dessa myndigheter under ett och samma namn är att transportslagen skulle lära av varandra och bli mer effektiva, detta skulle uppnås genom transportslagsövergripande arbete. Avdelningarna såg att detta samarbete mellan transportslagen har börjat på en liten skala. Många insåg att det inte alltid finns gemensam grund för samarbete mellan transportslagen som till exempel på tillsynsområdet då det finns olika regelverk för olika transportslag. Där det finns gemensam grund för samarbete som till exempel transport av farligt gods, lastsäkring och miljö såg de stora vinster med att samarbeta över transportslagen. I just dessa områden existerar samarbeten men avdelningarna ville se mer. På juridikområdet förekom regelbundna träffar med jurister från alla transportslagen där de utbyter tankar och erfarenheter, detta samarbete fanns inte innan fusionen och upplevdes som väldigt givande. Planer finns inom Transportstyrelsen att skapa ”kompetenscentras” där människor från alla avdelningar med kunskap inom till exempel miljö arbetar med miljöfrågor transportslagsövergripande som en enhet.

Tiden efter fusionen

Inför fusionen ansåg Järnvägsavdelningen att det skulle ha varit önskvärt med guidelines för hur de övergripande målen skulle arbetas med i vardagen och vad ledningen förväntade sig från varje avdelning. Vägtrafikavdelningen upplevde mycket administrativa problem som resulterade i att det blev svårt för medborgarna att komma i kontakt med Transportstyrelsen och hamna hos rätt person som kunde hjälpa dem. Inledningsvis hade även Luftfarts-, Järnvägs-, och Vägtrafikavdelningen svårt att veta vem de skulle vända sig till inom Transportstyrelsen. Trafikregistret hade velat ha mer tid på sig att avsluta sina pågående projekt innan fusionen för att undvika långa handläggningstider och för att kunna börja från början med nya projekt som en del av Transportstyrelsen.

Sjöfartsavdelningen och Luftfartsavdelningen önskar att alla led i alla avdelningar skulle ha fått samma information vilket inte var fallet denna gång. Man menar att allt från syftet till grundläggande förändringar skulle ha förmedlats till alla på samma sätt och med samma information. Sjöfartsavdelningen lyfte även fram faktumet att många fortfarande använder sig av gamla profileringskläder där det står till exempel "Sjöfartsverket" på, de önskade en snabbare implementering av profileringen för att skapa kulturen att alla är Transportstyrelsen nu. Luftfartsavdelningen lyfte fram problemet med chefsrekryteringarna. Där ansågs det att det har felrekryterats många chefer som inte passat in och varit tvungna att sluta. Detta har medfört mycket tids- och energiåtgång. Vissa uttryckte även oro för att det kommer i slutändan att drabba tillståndsinnehavarna ekonomiskt, då Transportstyrelsen måste höja avgifterna avsevärt för att klara budget.

I framtiden hoppades alla avdelningar att IT-stödet kommer att effektiviseras med snabbare hantering av IT-frågor. De såg även att i framtiden kommer fler transportslagsövergripande samarbeten att äga rum och forandet av avdelningar eller enheter i linje med de kompetenscentras som de kommer att arbeta med. Trafikregistret såg till exempel ett gemensamt register för alla trafikslag gällande fakturering och certifikathantering. Avdelningarna såg gärna ett telefonregister med nummer och namn till alla inom Transportstyrelsen för att ytterligare underlätta kommunikationen mellan avdelningarna. Någon nämnde att det fanns ett telefonregister men överlag verkar det inte finnas vetskap om detta register. Även flytten till gemensamma lokaler för Vägtrafikavdelningen och Järnvägsavdelningen och för Sjöfartsavdelningen och Luftfartsavdelningen sågs som ett stort steg i rätt riktning för att främja transportslagsövergripande samarbeten och därmed öka effektiviteten avdelningarna emellan. Trafikregistret kände sig avskärmade från de andra avdelningarna och önskade finna synergier i en närliggande framtid. Oavsett om alla avdelningar hade olika syn på olika områden och vissa förbättringsområden behöver mer bearbetning var alla positivt inställda till framtiden och såg fram emot att arbeta med dessa frågor.

Matris 1

Presentation av upplevda attityder och upplevd organisationskommunikation i Transportstyrelsen

Organisation	Attityder gentemot Transportstyrelsen		Organisationskommunikation		
	Avdelningar	Klimat	Värdegrund	Inför	Efter
Järnväg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Är fortfarande ”Järnväg” men har en större ”vi-känsla” inom TS. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pga tidsbrist fanns ingen värdegrund första halvåret i TS. ▪ Olika projekt har lett till god kunskap om värdegrunden under 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tydlig information. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ För mycket mail. ▪ Direktinfo anses effektivast. ▪ Regelbundna avdelningsmöten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oregelbunden användning av Intranätet av medarbetarna. ▪ Anses tidskrävande.
Vägtrafik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I och med arbetsgrupper med andra avdelningar har TS som helhet närmat sig varandra. ▪ Behöver arbeta mer med avdelningskulturella skillnader. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Värdegrundsarbete fattades inför fusionen. ▪ Blandad kunskap på avdelningen. ▪ Mål att förstärka värdegrundsarbetet under 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vägverket var dålig på att informera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TS bra på att informera om målen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vana användare av intranät sen innan fusionen.
Trafikregistret	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TS; mer operativ organisation än fd. Vägverket. ▪ Mer ”vi” i TS än i Vägverket. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensivt arbete med värdegrunden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blandade synsätt på avdelningen inför fusionen. ▪ Inte mycket information. ▪ Regeringsvisionen var tydlig. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rakare väg till högsta ledningen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daglig användning. ▪ Önskar mer aktiva lösningar på Intranätet.
Luft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bra arbetsmiljö. ▪ Fortfarande ”vi och dem” känsla. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mycket värdegrundsarbete i fd. Luftfartsstyrelsen. Idag otydligare, behöver formaliseras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delade meningar men 2/3 upplever otydlighet om TS mål. ▪ Skulle behövt mer information från IT-avdelningen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regelbunden kommunikation inom avdelningen. ▪ Sämre kommunikation från HK. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daglig användning. ▪ Tidskrävande och svårnavigerat.
Sjö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivt klimat. ▪ ”Vi och dem” kommer nog ändras med flytt. ▪ Generationsbyte, lättare för de yngre att anpassa sig. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Värdegrunden behöver förankras utöver arbetsplatsträffarna och affischerna på väggarna. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tydlig information. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avdelningschefen videolänkas till HK regelbundet ▪ Information sprids i huset. ▪ Arbetsplatsträffar och diskussionsunderlag via mail. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Används en gång i veckan eller mer.

Matris 2 Presentation av upplevda fusionens påverkan på avdelningarna och hur tiden efter fusionen tett sig i Transportstyrelsen

Organisation	Fusionens påverkan			Tiden efter fusionen	
Avdelningar	Positivt	Negativt	Effektivisering	Skulle gjort annorlunda	Framtid
Järnväg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lyftes in ograverat i TS. ▪ Samma värdefrågor och jämställdhet mellan transportslagen. ▪ Ingen oro inför fusionen. - Positivt med flytt till vägtrafik. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Längre beslutsvägar. ▪ Otydligt vem man ska vända sig till. ▪ Hög arbetsbelastning. ▪ Utbildningstillfällen har fått stå tillbaka. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tvärprojekt genomförs mellan avdelningarna, delaktighet beroende på enhet. ▪ Behöver landa mer i processerna. T ex Få gemensamma begrepp samlat i en parlör. ▪ Dubbelarbete pga. otydliga ansvarsområden. ▪ Åtgärder uppsatta på Järnväg. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Önskvärt med guideline för att förtydliga hur man använder de övergripande målen i vardagen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fler synergieffekter mellan avdelningarna. ▪ Bättre IT-stöd. ▪ Fortsatt trygga med sina kärnprocesser.
Vägtrafik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inget motstånd till fusionen. ▪ Delar av avdelningen upplever större närhet till ledningen. ▪ Delaktighet i fusionsarbetet har uppskattats. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mindre självstyr. Mer omständigt. ▪ Nytt arbetssätt har tagit mycket tid och ork. ▪ Oklart vem man ska vända sig till. ▪ Initialt var inställningen att inte slås ihop därför var inte Vägverket med i projektgrupper och fick påverka den nya organisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positivt med flytt till Järnväg. ▪ Visst samarbete med Järnväg och Trafikregistret. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativt strul, svårt för medborgarna att komma i kontakt med myndigheten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fler synergieffekter inom TS. ▪ Gemensamma mål med Järnväg. ▪ Ser ljus på framtiden. ▪ På väg att lösa telefoniproblemet för närhet till medborgarna.

Trafikregistret	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flyttades in ograverat. ▪ Kortare beslutsvägar. ▪ Trygghet inför fusionen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Färre stödfunktioner. ▪ Mindre budget. ▪ Bakåt i utveckling pga. olika kulturer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trafikregistret är isolerade från andra avdelningar vilket skapar sämre okunskap mot övriga avdelningar. ▪ IT-frågan släpar. ▪ Knappt börjat med effektiviseringsfrågan, men finns tydliga mål. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicen runt arbetet, vem skulle man vända sig till. ▪ Skulle haft mer tid på sig att avsluta projekt innan fusionen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bör renodla kundtjänsten till en enhet. ▪ Effektivisering genom ex. gemensamt register för certifikat och fakturahantering. ▪ Hoppas på mer transportslagsövergripande samarbete. ▪ Fortsatt trygghet med övergripande mål.
Luft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inte så stor skillnad sen innan fusionen. ▪ Positivt att få insikt i hur de andra avdelningarna jobbar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Högre arbetsbelastning. Mycket nya rutiner som tar mer tid. Svårt att prioritera sina arbetsuppgifter. ▪ Längre beslutsprocess och längre väg till HK. ▪ Oklart vem man ska vända sig till. ▪ Skepticism. Ser fortfarande inte vinsten med fusionen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mer samarbete med Sjö. ▪ Svårt att hitta synergier pga. EU-reglering som minskar handlingsfrihet. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Syftet borde förklarats enklare. ▪ Förstärkt rekryteringsprocessen pga. mycket felrekryteringar till chefspositioner. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Svårt att se effektivisering över trafikslag pga. vitt skilda regelverk. ▪ Fortsatt trygghet med arbetsuppgifter på intern nivå. ▪ På Europeanivå är det svårare att hänga med i förändringarna. ▪ Snabbare hantering på IT-fronten.
Sjö	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gör i stort sett samma sak nu som innan fusionen. ▪ Frihet under ansvar. ▪ Högt i tak. ▪ Tydligare verksamhetsplanering och målbild i TS. ▪ GD är mer synlig nu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mycket nedskärningar. ▪ Tidigare flexarbete försvann. ▪ Fyrkantigt, alla ska passa in i samma mall. ▪ Det fanns oro inför fusionen. ▪ Högre arbetsbelastning. ▪ Längre beslutsvägar på föreskriftssidan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uppmärksammar nu de andra avdelningarna. Mer eller mindre samarbete beroende på enhet. - Effektivt på miljösidan. - Bättre verksamhetsplaneringsprocess. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skulle gett tydligare information i alla led och alla avdelningar. ▪ Snabbare profilering i TS, många går fortfarande i kläder från tidigare organisationen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mer samarbeten i och med flytt i Norrköping. ▪ Oron inför sammanslagningen utbytt mot positiv framtidssyn. ▪ En telefonkatalog för att nå alla i TS.

Diskussion

Författarna valde att använda sig av Gullers grupps rapport och deras definition av organisationskultur, på grund av att den studien var en viktig källa till data om hur attityderna var inför fusionen av myndigheterna till Transportstyrelsen. Under arbetet med denna studie har författarna valt att göra intervjuerna och dataanalyserna separat, oberoende av varandra. Två testintervjuer genomfördes tillsammans för att sedan revidera intervjuguiden och se till att båda författarna följde samma guide och syfte. Att därefter göra resterande fjorton intervjuer separat var ett medvetet val för att se om resultaten blev likvärdiga trots olika intervjuare. När analyserna sammanställdes i form av de matriser som återfinns i resultatkapitlet blev det tydligt att författarna kommit fram till liknande synpunkter. Detta trots att författarna intervjuade de olika avdelningarna av Transportstyrelsen utan påverkan av varandras subjektivitet. Detta bör höja reliabiliteten på denna studie. Enligt Kvale och Brinkman (2009) bedöms en intervjustudie i termer om resultaten är reliabla (rimligt tillförlitliga) och om de är valida (giltiga). De menar att på grund av att det finns för få intervjupersoner i en intervjustudie är inte intervjuresultaten generaliserbara. Beroende på syftet med studien tas antalet nödvändiga intervjupersoner i beaktande (Kvale & Brinkman 2009). De menar att man måste se om resultaten ska räknas till ett lokalt intresse eller om de kan appliceras på andra situationer och undersökningspersoner. Denna studie, är enligt Kvale och Brinkmans syn på detta, en så kallad "egentlig fallstudie" där vi får en bättre förståelse för just detta särskilda fall. De tar upp problematiken om att all kunskap antas vara giltig för alla platser och tider och för alla människor. Detta blir problematiskt då intervjupersonerna ger en subjektiv syn på de frågor som ställs. Från de data som samlats från alla intervjuerna för denna studie ämnade författarna att söka efter gemensamma drag, känslor och synpunkter och på så vis kunna generalisera upplevelsorna till kulturen inom Transportstyrelsen och möjligtvis även till andra stora fusioner på myndighetsnivå.

Av de 16 intervjuer som gjordes kunde endast elva hela intervjuer samt en halv intervju transkriberas på grund av tekniska problem med inspelningarna. Dock togs stödord under alla intervjuer med målet att kunna komma tillbaka till vissa påståenden från intervjudeltagarna under intervjun då de påståendena varit grund för en eventuell följdfråga eller ett förtydligande. Dessa stödord kunde sedan studeras efter intervjuerna och i vissa fall kunde man följa en röd tråd och få fram kärnmeningar i deltagarnas påståenden som passade in i matriserna med övrigt transkriberat material. Vidare anser inte författarna att detta utgör ett validitetshot då det från början varit aktuellt att göra tolv intervjuer. Då medvetenheten om en risk med avbokningar utav de uppsatta tiderna kunde ske på grund av exempelvis sjukdom eller dylikt valde författarna att boka upp några extra intervjuer för att ha ett större antal vid eventuella missöden. Att boka upp och genomföra intervjuerna i olika städer tar tid, genom att ha fler intervjuer på samma plats uppbokade hade författarna förhoppningar om att komma upp i minst tolv intervjuer när tidsfristen för intervjustadiet var över. Ingen avbokning av intervju skedde och att de intervjuer som på grund utav tekniska missöden inte gick att transkribera var i Örebro där testintervjuerna samt de flesta intervjuer bokats upp. Detta gjorde att alla avdelningar var representerade med minst två intervjuade mellanchefer. Vissa avdelningar hade tre intervjuade chefer.

Den interna validiteten höjdes på grund av att intervjuguiden testades, liknande resultat framkom trots olika intervjuare och att intervjupersoner och samtliga intervjuer som bokats upp genomfördes kan. Vidare kan resonemanget för den interna validiteten styrkas med samarbetsvilliga deltagare. Intervjuerna fick ta den tid som behövdes för att kunna få svar på alla frågor samt under intervjun ställa följdfrågor och med hjälp av intervjupersonen tolka eventuella frågetecken från intervjupersonens svar och påståenden. Att valet föll på just mellanchefer beror på att dessa personer anses vara experter inom dessa områden. Samtliga

mellanchefer som intervjuades hade arbetat på de gamla myndigheterna som slogs ihop till Transportstyrelsen och därför sett hela omorganisationens process och varit delaktiga i den under åren som gått. Mellancheferna är de personer i organisationen som befinner sig i mitten av organisationen, de tar del av ledningsgruppens och avdelningschefens information på nära håll. De tar också del av de anställdas vardag genom att sitta med dem och ha veckomöten där arbetsgruppen diskuterar organisationen och kommunikationen i helhet. I planeringsstadiet diskuterades vilka personer som skulle intervjuas med flera kunniga från Transportstyrelsen och samtliga parter var överens om att mellancheferna passade syftet och skulle kunna ge svar som representerade Transportstyrelsen i helhet. Författarna ansåg i planeringsstadiet att ålder och kön inte skulle påverka resultatet i sammanhanget men valde ändå att presentera antalet män och kvinnor på hela intervjumaterialet men inte fördelat på avdelningarna för att efterleva individskyddskravet. Detta på grund utav att undersökningen varken tog hänsyn till kön eller ålder men att det för läsaren skulle vara intressant att veta.

Författarna började sin undersökning med ett induktivt förfaringssätt där huvudtemana för studiens ämnesområde fastställdes; *kommunikation, förändringsarbete* och *organisationskultur*. Därefter söktes befintlig litteratur i detta ämne. I dataanalysen av de transkriberade intervjuerna meningskoncentrerades och återfanns centrala teman. Författarna har delat in resterande diskussionsdel utefter rapporteringens rubriker för läsaren att ta del av befintlig forskning gentemot resultaten framkomna i denna undersökning.

Attityder

Innan fusionen till Transportstyrelsen hade Luftfartsverket ett stort värdegrundsarbete vilket ledde till ett visst trötthetssyndrom gällande värdegrundsarbete hos medarbetarna. Transportstyrelsens samtliga avdelningar har i sina lokaler affischer med organisationens värdegrundsord: ”*Engagerade, begripliga, pålitliga*” på. Värdeorden finns överallt men alla kan inte innebörden av dessa riktigt än trodde flera av de intervjuade mellancheferna.

På Järnvägsstyrelsen beskrev man 2008 till Gullers grupp att man skulle ha en tjänstvillig organisation som försöker underlätta för medborgaren. Precis den här känslan förmedlas till den som besöker Järnvägsavdelningen nu 2010. Mellancheferna på Järnväg pratade mycket om värdeorden, och att vara serviceminded framgick mer än på någon annan avdelning i intervjuerna. 2008 sa Järnvägsstyrelsen till Gullers grupp att man var snabb och hade korta beslutsvägar vilket var en styrka i deras dåvarande organisation. Den förlusten märks i intervjuerna på Järnvägsavdelningen samtidigt som personalen på Järnvägsavdelningen insåg att det inte går att ha samma struktur i Transportstyrelsen med 1600 medarbetare.

Ska man ta hänsyn till Chang och Changs (2008) rekommendation för att få lojalare personal med ökade arbetsinsatser tror författarna på fortsatta projekt inom värdegrundsarbetet. Eftersom det var till viss del olika behov av värdegrundsarbetet i organisationen skulle Transportstyrelsens enhetschefer framförallt kunna se över sin enhet och starta projektarbeten där personalen frivilligt får jobba med värdegrundarbetet och på ett stimulerande och lärorikt sätt arbeta fram förståelse för hur man anammar värdegrunden i vardagen. På de enheter som jobbat på detta sätt i organisationen föreföll det ha varit framgångsrikt.

Möjlighet att få ta del av andra avdelningars kunskap och kultur saknas idag, fortfarande två år efter fusionen berättade flera av de intervjuade cheferna. En stark önskan att få sopa bort ”vi och dem”-känslan var tydligt på många håll. Flera beskrev att det ändå fanns en tydligare ”vi-känsla” i Transportstyrelsen än vad de funnit i deras tidigare organisation på grund av att det arbetats intensivt med att göra dem till en del av Transportstyrelsen.

Här uppfattade författarna att Luft- och Sjöfartsverkets åsikter gick isär från de andra avdelningarna.

Luftfartsstyrelsen beskrev i Gullers undersökning 2008 att det vid den tidpunkten ansågs behövas mer ”tid för att komma tillrätta med den besvärande bristen på helhetssyn och enhetlighet” (Gullers kulturanalys, 2008, sid 7). Har man haft den tiden på sig? Nej, de flesta intervjuade chefer på Luftfartsavdelningen beskrev en viss otydlighet i den nya organisationen och hoppades på tydligare mål och mer samarbete mellan trafikslagen. Luftfartsstyrelsen sade också 2008 att man då inte förstod målen med fusionen, detta har inte ändrats idag. Mellancheferna var fortfarande skeptiska till hopslagningen och vad det ska kunna generera för nytta.

Värt att rikta fokus mot är Trafikregistret som gav intryck om en tuffare, mer entreprenörsaktig attityd till skillnad från samtliga andra avdelningar. Här hade ”vi och dem”-känslan satt sig. Under flera av intervjuerna i Örebro uttryckte man sig också med termer som ”nybyggaranda” och ”förändringsbenägna”. Upplevelsen av omorganisationen skilde sig på vissa punkter från övriga avdelningar. Från att ha gått till en mindre organisation i fusionen ansåg man sig nu fått större närhet och snabbare beslut till skillnad från de avdelningar som gått från ett mindre antal anställda till nuvarande 1600 anställda i Transportstyrelsen. Det här är ett område som kan tänkas ha förbättrats om beaktande tas på vad som sades i Gullers kulturanalys 2008, där intervjupersonerna på Vägverket Trafikregistret sa att det ”kan vara trögt att få igenom snabba puckar”.

En av de intervjuade cheferna uttryckte en omsorg om Trafikregistret som med dennes argument är väl värt att lyfta fram. Trafikverket är isolerat från andra avdelningar eftersom de sitter ensamma i Örebro. Här ansåg intervjupersonen att det skulle vara av vikt att exempelvis koordinera fakturering och certifiering med de andra avdelningarna. Trots en stolthet och en klar ”vi och dem”- känsla upplevdes, hos dem, en vilja att närma sig andra avdelningar. Författarna tror på att behålla tuffheten och stoltheten i Trafikregistret. För 2008 sades det såhär till Gullers; ”TR-folk kan flytta berg när de vill och går samman”. Det är något positivt om personalen på Trafikregistret kan föra ut den energin till resterande avdelningar då ett samarbete med Örebroavdelningen behövs på flera tidigare beskrivna plan gentemot de andra avdelningarna. Trafikregistret sa också 2008 till Gullers att det skulle vara bra att gå från 7000 anställda till 1600 anställda och att det skulle kunna innebära en bra plattform och mindre byråkratisk organisering.

Organisationskommunikation

Överlag fanns en stark tilltro till generaldirektören och som Furnham (2005) beskrivit det skapas ett positivt organisationsklimat i huvudsak av ledarens beteende och stil. Mellancheferna beskriver att alla möten med generaldirektören filmas och läggs ut på deras intranät - Transporten vilket är ett bra sätt att sprida direktörens budskap och manér i organisationen. En av cheferna tog upp en problematik att kunna sprida budskapen i organisationen utan att tappa och filtera bort för mycket information i alla led innan det når den enskilda medarbetaren. Som Botazza (2005) beskrev ska man låta en arbetsgrupp ur personalen ta del av intranätets struktur och forma strukturen därefter så intranätet blir lika självklart att använda för alla. Detta eftersom det överlag upplevdes som svårt att leta upp information på intranätet kan vi anse att det som

Wood (1999) menar också att för mycket mail inte är ett positivt inslag i informationsflödet. Just detta togs upp i flera intervjuer framförallt på Sjö- och Järnvägsavdelningen. Från ledningens och individens sida rekommenderar vi att man bör se över vad som egentligen kommuniceras via mail.

Det är idag enkelt att skicka iväg ett mail med allt från tunga filer till information om någons födelsedagspresent, som då tar fokus från arbetsstyrkan. Detta kan leda till att personalen till slut inte tar mailen på allvar eller tar fokus från andra arbetsuppgifter på grund utav att för mycket tid läggs på att ta del av all mailkorrespondens.

Flera chefer berättade att de mailar till sin personal då det har varit ett viktigt möte från högre ort och de ville att personalen skulle uppmärksamma detta. Författarna såg en rimlighet i detta, men skulle också vilja ge som förslag att arbeta med att slimma ner intranätet så det blir användarvänligt och får engagerade användare. Ett par av de intervjuade cheferna berättade att de har intranät som kommer upp automatiskt när man på morgonen loggar in på datorn detta gör då per automatik sin användare mer engagerad.

När Wood (1999) skriver att tvåvägskommunikation är viktigt, kan en reflektion direkt knyts an till möten som hålls på Transportstyrelsen. Är de för få eller för många? Järnväg berättade att de har ett veckomöte där avdelningschefen lite mindre formellt under fredagsfikan berättade om veckans viktigaste händelser och att enhetscheferna på samma avdelning även träffades flera gånger i månaden. På Sjöfartsavdelningen återfanns till exempel en helt annan struktur där man träffades mer sällan och på Luftfartsavdelningen beskrev en chef att denne fördelar sin tid mellan medarbetarna och tillät ad hoc-möten för att alltid finnas tillhands för sin personal. På de årliga chefsmötena tror författarna att man kan dela mer kunskaper med varandra, mellan avdelningar och enheter. Precis som det arbetats med projektgrupper i personalen kan projektgrupper sättas upp för cheferna. Eftersom det fortfarande råder skilda kulturer på avdelningarna fanns en viss vana av en struktur kvar men genom att bearbeta detta på förslagsvis chefsnivå kan man framledes arbeta på liknande sätt som man vet fungerat på en annan enhet, sektion eller avdelning. Där tänker författarna sig då till exempel kommunikationsstrukturen. Eftersom forskningen visar på vikten av tvåvägskommunikation (Chen, 2008) och vad som behövs för att skapa en framgångsrik organisation tror författarna att det behöver styras upp möten och tydligare avdelningskommunikation utan att dra upp strukturen vid grundvalarna. En tanke är att varje enhetschef funderar på om de kommunicerar för mycket eller tillräckligt ofta med sina anställda. Det verkar som sagt skilja sig över Transportstyrelsens avdelningar i detta hänseende.

Slutligen, vad gäller kommunikation och effektiviseringsarbete. Flera av de intervjuade cheferna indikerade att det är svårt att veta vem och var man ska ringa för vissa frågor. Önskan om ett telefonregister över alla i Transportstyrelsen framfördes under intervjuerna. I en av de sista intervjuerna fick författarna veta att det fanns ett sådant register på intranätet. Men alla verkar inte ha haft vetskap om det. På ett avdelningsmöte skulle därför information om detta kunna hållas så rätt person får rätt samtal och frågor både från Transportstyrelsens personal och den externa publiken; medborgarna.

Fusionens påverkan

Generellt inom Transportstyrelsen framkom det i intervjuerna att det har blivit längre beslutsvägar särskilt på föreskriftssidan men alla hade förståelse för detta på grund av att de nu har blivit en större myndighet med ett extra steg i beslutshierarkin. De intervjuade cheferna menade att det nya föreskriftsarbetet förmodligen hade varit nödvändigt ändå på grund av EU:s föreskrifter och krav. Övervägande har det varit liten eller ingen oro inför fusionen på grund av att medarbetarna var vana vid omorganisationer sen tidigare, de hade varit med om ett antal omorganisationer under sin tid på respektive transportslag.

Denna trygghet avspeglades främst hos Sjöfarts- och Järnvägsavdelningen som kände att de hade fått tydlig information inför sammanslagningen vilket går i linje med vad Wood (1999) säger om att kommunikation är kärnprocessen i hanteringen av förändringar i en organisation. Det var även en av Gullers grups (2008) rekommendationer inför sammanslagningen att tydligt informera alla berörda om varför fusionen var nödvändig. Tryggheten kan även bero på att fusionen inte var motiverad av att implementera rationaliseringar eller besparingar på myndigheterna. Under många av intervjuerna informerade intervjupersonerna att deras enhet hade hög arbetsbelastning och svårt att prioritera. Detta är en av de faktorer som Margulies (1973) varnar för; att inte tillsammans med medarbetarna prioritera målen.

Tiden efter fusionen

Många av de intervjuade cheferna upplevde att inför, under fusionen och även idag kan det vara problematiskt att veta vem man ska vända sig till. Detta hade kunnat göras bättre med en tydlig kontaktlista med namn och olika ansvarsområden som tidigare i diskussionen omnämnts. Författarnas intervjuer visade att vissa kände sig mentalt förberedda medan andra hade behövt mer information om varför fusionen var viktig. De från Trafikregistret intervjuade cheferna antydde att de hade känslan av att vara den stora kolossen som kommit in i Transportstyrelsen och som hade kommit lite längre än de andra avdelningarna, främst på IT-fronten, på grund av detta och det faktum att de är de enda i Örebro gör att de kände sig lite isolerade från de övriga avdelningarna. De såg fram emot mer transportslagsövergripande samarbeten med de andra avdelningarna i framtiden. Tiden efter fusionen hade varit turbulent för alla avdelningar, oavsett var de var belägna, med administrativa problem med telefoni och otydlighet mot medborgarna, oklarheter med vem man ska vända sig till med frågor och att man skulle ha förfinat chefsrekryteringsprocessen för att minska personalomsättningen på detta område. Dessa problem hade börjat lösa sig, det arbetades just nu på nya telefonlösningar och det var tydligare för medborgarna vart de skulle vända sig med sina ärenden. Alla som intervjuades, oavsett avdelning, såg ljusst på framtiden och välkomnade den och alla de utmaningar som följer. Analysen av intervjuerna tydde på att personalen på Transportstyrelsen hade ett väldigt högt förtroende för ledningen och i synnerhet för generaldirektör Staffan Widlert och hans kommunikativa förmågor. Forskning gjord av Wood (1999) belyser vikten av att ledaren förstår hur den anställda mottar och läser in budskapet vilket möjliggör ett tydligt budskap. Att skapa förtroende i kommunikationsprocessen banar väg för att skapa en hälsosam kultur och lojala medarbetare. De transportslagsövergripande samarbetena var på god väg och förhoppningarna från alla avdelningar var att det skulle bli mer och oftare, det syntes redan i kulturanalysen gjord av Gullers grupp 2008. Idén om kompetenscentras och specialområdesinriktade enheter, på till exempel farligt gods eller miljöfrågor, är en bra grund att arbeta från.

Slutsats

Författarna tycker det är viktigt att poängtera att den kulturanalys gjord av Gullers grupp 2008, som tillhandahållits av Transportstyrelsens personaldirektör inte låtit färga författarnas förståelse. Författarna valde att inte läsa kulturanalysen ingående i fas ett. Författarna ville gå in på intervjuerna som ”oskrivna blad”, gällande tidigare inställningar och attityder för att i analysen istället uppmärksamma eventuella likheter och skillnader.

Att däremot använda analysen gjord av Gullers kändes naturligt för att kunna jämföra deras intervjuer och slutsatser med författarnas egna och ge Transportstyrelsen en känsla för nu och då och vad som faktiskt hänt på två år. Detta gjorde arbetet mer intressant och även mer rättvist. När författarna hade slagit ihop analyserna utifrån intervjuerna gjorda 2010 och skapat matriserna ovan märktes att det är övervägande negativa åsikter som kommit fram i intervjuerna. Detta gick stick i stäv med den känsla som upplevts av författarna under intervjuerna. Detta lyftes fram och diskuterades författarna sinsemellan och slutsatsen här blev att intervjupersonerna kan ha tyckt att det är svårare att specificera exakt vad som har blivit bättre än vad som behöver ändras och förbättras. Som en av intervjupersonerna lyfte fram; att människan är negativt programmerad och det är lättare att hitta fel, men det betyder inte att personalen misstrivs på Transportstyrelsen, tvärtom. Av det analyserade materialet återfanns flera kärnmeningar där det framgick att samtliga intervjupersoner beskrev en stark organisation med utmanande och intressanta uppgifter och trots hög arbetsbelastning återfanns trivsel på arbetsplatsen. Organisationskulturen på Transportstyrelsen kan förklaras som öppen, högt i tak och med medarbetare som har en positiv syn på sitt arbete och framtiden. Alla avdelningar ser fram emot mer frekvent transportslagsövergripande samarbete och välkomnade idén om kompetenscentras och tankarna om enheter som arbetar med områden som är transportslagsövergripande. Detta kommer att påverka organisationskulturen och få de olika avdelningarna närmare och på så vis lära sig av varandra samt effektivisera sitt arbete. Kommunikationen inom organisationen kunde ha varit bättre både inför fusionen samt efteråt. Många kände att de inte fick tillräckligt med information om syftet och motiveringen varför de skulle slås ihop till en myndighet och detta var en stor brist inför fusionen. Efter sammanslagningen har dock Transportstyrelsens ledning tydliggjort och förklarat organisationens mål och syfte. Analyserna visade att det fanns behov av att förbättra kommunikationen som exempelvis genom att dra ned på e-postkorrespondensen, förtydliga och arbeta mer på att göra IT-frågorna mer begripliga och med snabbare svar samt göra intranätet - Transporten, som nu ansågs för invecklad, mer användarvänlig.

Referenser

- Allen, N. J. Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization; an examination of construct validity. *Journal of vocational behavior* nr. 49, ss. 252-276.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer: om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Botazza, V. (2005). Intranet: A medium of internal communication and training. *Information Services & Use*, nr. 25, ss 77-85.
- Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Chang, C. Chang, H. (2008, august). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of advanced nursing*, ss. 92-100.
- Chen, N. (2008). Internal/Employee Communication and Organizational Effectiveness: a study of Chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*, nr. 17, ss. 167-189.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behavior at work* (2a uppl.). East Sussex; Psychology press.
- George, G. Sleeth, R.G. Siders, M.A. (1999, summer). Organizing culture: Leader roles, behavior and reinforcement mechanics. *Journal of business and psychology*, nr. 4, ss. 545-560.
- Gullers Grupp, Hämtad 3 jan, 2011. <http://www.gullers.se/foretaget/varaffarside>
- Gullers grupp informationsrådgivare AB. (2008). *Kulturanalys inför bildandet av Transportstyrelsen: En kvalitativ studie av kulturerna hos de ingående myndigheterna/enheterna*. Stockholm: Författare.
- Holmqvist, B. Landström H. (2005). *Flygsäkerhet: Människan i Organisationen: En jämförande studie av två flygförband inom Försvarmakten*. Psykologexamensuppsats, Institutionen för psykologi, Lunds universitet.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lawson, R. B. Ventriss, C. L. (1992, vår) Organizational change: The role of organizational culture and organizational learning. *Psychological Record*, nr. 2, ss205, 15s.
- Margulies, N. (1973, mars-april). Organizational development and changes in organization climate. *Public personnel management*, ss. 84-92
- Murgolo-Poore, M. Pitt, L. Berthon, P. Prendegast, G. (2003). Corporate intelligence dissemination as a consequence of intranet effectiveness: an empirical study. *Public Relations Review*, nr. 29, ss. 171-184.
- Nationalencyklopedin, Hämtad 14 dec, 2010. <http://www.ne.se/lang/intran%C3%A4t>
- Ryen A. (2004). *Kvalitativ intervju- från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber AB.
- Transportstyrelsen, Hämtad 3 jan, 2011. <http://www.transportstyrelsen.se/sv/Om-oss/>
- Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 16 dec, 2010, från <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Wood, J. (1999). Establishing internal communication channels that work. *Journal of higher education policy and management*, nr. 2, ss 135-149.
- Yu, M-C. (2009). Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies. *Public Personnel Management*, nr. 1, ss 17-32