

Vi eller dom?

- En fallstudie om anställdas tillhörighet

Författare: *Johan Ahlgren och Erika Hed*

Handledare: *Håkan Bohman*

Student

Handelshögskolan

Vårterminen 2009

Kandidatuppsats 15hp

Sammanfattning

Författare: Johan Ahlgren och Erika Hed

Handledare: Håkan Bohman

Titel: ” Vi eller dom? ” – En fallstudie om var anställda har sin tillhörighet

Bakgrund och problem: En organisations utseende påverkas av företagets miljö, det innebär att ett företags organisationsutseende delvis kan förklaras av marknaden som den befinner sig på. Det kan resultera i att företaget blir differentierade, det bildas avdelningar där de anställda blir separerade från övriga avdelningar inom företaget. Det kan i sin tur leda till att grupper bygger upp en starkare tillhörighet till avdelningen än till företaget. Prioriterar anställda avdelningen i första hand kan det uppstå konflikter mellan avdelningarna när de skall samarbeta för att uppnå företagets mål.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att beskriva och öka förståelsen för var tillhörigheten ligger hos de anställda i företaget ORG och med underlag från teorier bilda oss en uppfattning hur tillhörighet och konflikter förhåller sig tillvarandra inom företaget.

Metod: Vi har genomfört en fallstudie av företaget ORGs ena produktavdelning. Vi har samlat in data genom en enkätundersökning via e-mail. Uppsatsens sampel består av 53 personer med administrativt ansvar på företagets huvudkontor.

Slutsatser: Det finns en högre andel av de anställda som har sin tillhörighet till företaget än till sin avdelning. Det kan beskrivas genom att ORGs avdelningar har en god integrering mellan varandra och att de anställda prioriterar i högre utsträckning ett positivt resultat för företaget än till sin enskilda avdelning. Graden av tillhörighet påverkar konflikter i högre utsträckning än vice versa.

Förord

Vi vill tacka alla er som hjälpt oss med vår uppsats under denna tid. Vi vill tacka alla respondenter på företaget ORG som deltagit i undersökningen. Vi vill också tacka vår kontaktperson på företaget, som möjliggjort och godkänt insamlandet av information från företaget.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Håkan Bohman som med sin kunskap inom ämnet och erfarenhet av uppsatsskrivande handlett oss under dessa tio veckor. Han har fungerat som ett bollplank när vi fastnat i våra egna tankegångar, har han hjälpt oss att komma vidare i uppsatsprocessen med olika förslag och idéer. Håkans lugn har smittat av sig på oss, vilket vi uppskattades under denna intensiva period.

Umeå 2009-05-25

Johan Ahlgren och Erika Hed

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	8
1.1 Ämnesval.....	8
1.2 Problembakgrund.....	8
1.3 Problemformulering.....	10
1.4 Syfte.....	10
1.5 Avgränsningar.....	10
1.6 Begränsningar.....	11
1.7 Begreppsförklaringar.....	11
2. Teoretisk metod.....	13
2.1 Förförståelse.....	13
2.2 Kunskapssyn.....	13
2.3 Angreppsätt.....	14
2.4 Metodval.....	14
2.5 Perspektiv.....	15
2.6 Val av teori.....	15
2.7 Litteratursökning.....	15
2.8 Källkritik.....	16
3. Teori.....	17
3.1 Bakgrundsfaktorer.....	17
3.1.1 Teknologi.....	17
3.1.2 Miljö.....	18
3.1.3 Beroendeförhållanden.....	18
3.2 Organisationsfaktorer.....	19
3.2.1 Differentiering och integrering.....	19
3.3 Avdelningstillhörighet.....	20
3.4 Konflikter mellan avdelningar.....	21
3.4.1 Upphov till konflikter.....	21

3.5 Teoretisk modell	23
3.5.1 Sammanfattning av teoretiskmodell.....	24
4. Praktisk metod	26
4.1 Företagsbeskrivning.....	26
4.2 Urval	27
4.3 Enkätkonstruktion.....	28
4.4 Enkätundersökningsmetod.....	30
4.5 Bortfallsanalys	30
4.6 Val av enkätfrågor	31
4.6.1 Del 1. Organisationsfaktorer	31
4.6.2 Del 2. Avdelningstillhörighet.....	32
4.6.3 Del 3. Konflikter mellan avdelningar	32
4.7 Databearbetning.....	33
4.8 Sanningskriterier.....	33
5. Empiri	36
Del 1. Organisationsfaktorer	36
Del 2. Avdelningstillhörighet.....	38
Del 3. Konflikter mellan avdelningar	39
6. Analys	41
Del 1. Organisationsfaktorer	41
Del 2. Avdelningstillhörighet.....	42
Del 3. Konflikter mellan avdelningar	43
7. Slutsatser.....	47
7.1 Egna reflektioner	48
8. Källförteckning	50
Bilaga 1 - Enkätfrågor.....	52
Bilaga 2 – Sammanställning svarsfrekvens	56

1. Inledning

1.1 Ämnesval

Att ena anställda inom ett företag och att få dem sträva efter samma vision och mål är en utmaning i företag. Uppdelningar och specialiseringar av avdelningar och arbetsuppgifter distansera de anställda från varandra och företaget. De anställda kan då känna större samhörighet och tillhörighet till sin avdelning än till företaget i det stora hela. Möjligheten till olika intressekonflikter ökar då enskilda avdelningar maximerar interna grupp mål framför företagets övergripande mål. Utifrån dessa utgångspunkter har vårt intresse fokuserats på var de anställda inom ett komplext och hierarkiskt företag har sin tillhörighet.

1.2 Problembakgrund

Vet du varför det finns en disk mellan kökspersonalen och serveringspersonalen på vissa restauranger? Forskaren Foote Whyte gjorde en studie 1949 i USA då han undersökte konflikter i restaurangbranschen. Han hade uppmärksammat motsättningar mellan kockarna och servitriserna. Det som låg till grund för konflikterna mellan de olika ”tillhörigheterna” var att kockarna hade svårt att ta order från servitriserna, i detta fall beställningar, då kockarna kände sig underordnade. Därför byggdes en vägg för att särskilja grupperna för att inte konflikterna skulle gå ut över gästerna, det var dock en kortsiktig lösning (Hatch, 2000). Kan denna undersökning ligga till grund för dagens utseende i restaurangerna? Organisationsteoretiker hävdar att organisationer skapas genom att arbetsuppgifter delas upp i syfte att varje individ skall klara av sin uppgift på egen hand. Styrkan med organisationer är att den innehåller många färdigheter och kompetenser inom olika områden (Hatch, 2000). Det finns inga allmängiltiga regler som förklarar hur ett företags struktur skall vara uppbyggt. Ett stort företag behöver inte per automatik vara komplext. Stora masstillverkande företag som använder en rutinbaserad teknologi och som har en klar bild av sina konkurrenter och konsumenter, kan fortfarande bestå av en relativ enkel organisationsstruktur (Thompson, 1967/1971). Utmaningen för komplexa företag med många strukturella enheter är att effektivt anpassa organisationsmiljön till dess handlingsmiljö och till den befintliga teknologin. Det har gjorts mycket forskning kring organisationer och resultaten har ofta generaliserats. Lawrence och Lorsch (1967) förespråkar motsatsen, de säger att jämföra organisationer är svårt eftersom företag har olika arbetssätt och befinner sig i olika miljöer. Den forskning som gjorts om

komplexa företag har till mestadels bestått av studier kring specifika delar i en organisation, vilket främst beror på att stora organisationer är komplexa (Lawrence & Lorsch, 1967).

Ett sätt att undersöka hur komplext ett företag är att ta hänsyn till de olika beroendeförhållandena inom företaget, dvs. hur olika avdelningars arbetsuppgifter förhåller sig till varandra inom organisationen (Thompson, 1967/1971). När en organisation växer blir den ofta mer komplex på grund av att företaget delas upp i olika funktioner eller avdelningar. Dessa indelningar leder till en ökad differentiering inom organisationen, vilket kan resultera i att de anställda blir mer separerade från de övriga individernas arbete inom organisationen.

En differentierad organisation ställer krav på integration. Det kan uppstå svårigheter att samordna ens egna arbetsuppgifter med övrigas arbete inom organisationen. Det innebär att avdelningarnas samröre och kommunikation mellan varandra måste finnas för att organisationens aktiviteter skall leda till måluppfyllelse (Hatch, 2000). Graden av integration blir allt viktigare beroende på hur rörlig företagets marknad är eftersom företagets olika avdelningar måste samordna sina aktiviteter för att möta marknadens behov. En fungerande relation mellan differentiering och integration är viktig i komplexa organisationer speciellt för att öka kommunikationen och därmed minimera konflikter mellan avdelningar (Lawrence & Lorsch, 1967). När denna relation inte fungerar i ett företag kan motsättningar mellan olika delar uppstå och det finns många exempel på när detta har skett. Organisationen Företagarna exempelvis genomgick en kris med bakgrund av detta. Det som skedde var att en maktkamp uppstod mellan regioner i landet och huvudkontoret. Resultatet blev att makten inom organisationen decentraliserades ut till de olika regionerna, deras nya verkställandedirektör fick uppgiften att lösa krisen i organisationen (www.e24.se).

Enligt tidigare forskning antas det att konflikter inom organisationer är oundvikliga, eftersom individer och grupper i ett företag har olika åsikter. Konflikter behöver inte nödvändigtvis vara negativa, teorier menar att för organisationer som inte stimulerar konflikter ökar sannolikheten av ett stagnerat tänkande vilket kan leda till bristfälliga beslut. Däremot är konflikter som förhindrar organisationens prestation destruktiva (Dahrenhof, 1959). Det finns många olika källor till konflikter inom företag. Ett exempel är när ekonomiska tillgångar är begränsade och en grups fördelar sker på bekostnad av en annan grupp. Möjligheten till konflikter ökar när aktiviteter har en direkt påverkan på en annan grupp (Robbins, 1974). Individer och grupper inom ett företag kan ha olika åsikter om vad som är framtida och önskvärda mål för organisationen (Thompson, 1967/1971). Det finns tendenser till att en

speciell grupp eller avdelning kan göra en målförskjutning, vilket innebär att gruppens mål blir viktigare än organisationens mål (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

1.3 Problemformulering

Är det så att tillhörighet och konflikter påverkar varandra inom ett företag?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att beskriva och öka förståelsen för var tillhörigheten ligger hos de anställda i företaget ORG och med underlag från teorier bilda oss en uppfattning hur tillhörighet och konflikter förhåller sig till varandra inom företaget.

1.5 Avgränsningar

Vi har avgränsat uppsatsen genom att undersöka var de anställdas tillhörighet finns i företaget. Uppsatsens teorier behandlar hur konflikter kan uppstå mellan avdelningar som ett resultat av en differentierad organisation. Vi fokuserar inte på individens tillhörighetskänsla utifrån dimensioner, så som Maslows motivationsteorier, human resource etc. Vi utgår från ett organisationsperspektiv då ett företags interna och externa miljö kan resultera i var avdelningar har sin tillhörighet inom företaget. Uppsatsen fokuserar på avdelningar bestående av individer och hur de tillsammans identifierar sig mer eller mindre till avdelningen än till företaget. Detta har gjort att de teorier vi valt har haft en generell ansats utan hänsyn till skillnader inom organisationen. Anledningen till att vi enbart letat efter en generell tendens inom företaget är för att vi har ekonomiska begränsningar och en begränsad tid att utföra denna studie.

1.6 Begränsningar

Enligt Runo Axelsson (1981) är organisationer uppdelade i två delar, den produktiva- och den administrativa delen. Den produktiva verksamheten är den delen som utför det egentliga arbetet med de uppgifter som organisationen ska utföra. Inom Företaget ORG kan den produktiva verksamheten sägas vara de säljande funktionerna som arbetar närmast marknaden/kunderna. Den produktiva verksamheten genomför de beslut som de med administrativt arbetet tar. Vi har begränsat oss till att undersöka de anställda med ett administrativt arbete, dessa personer är stationerade på företagets huvudkontor och är de som till största del har ansvar för beslutsfattande eftersom de befinner sig högre upp i organisationens hierarki och arbetar närmare och mer direkt med företagets övergripande mål.

1.7 Begreppsförklaringar

Företag vs. Organisation; Det finns ingen riktigt tydligt och allmänt accepterad definition på vad en organisation är. Anledningen är den oklara gränsdragningen mellan en organisation och dess omgivning. Därför ger vi ordet organisation en vid betydelse och använder det som man gör i vanligt språkbruk. Axelson (1981) beskriver att ”en organisation är en samling av individer, eller grupper av individer och som under en längre tid tillsammans utför vissa uppgifter”. Vi kommer i detta arbete använda oss av både ordet organisation och företag, i vår undersökning innebär det ingen skillnad utan vi använder dem synonymt.

Subkultur; Det finns ofta två kulturer inom en organisation, dominerande kultur och subkultur. Den förstnämnda innebär de centrala värderingar som finns inom företaget och subkulturen är i stor utsträckning förankrad till en avdelningen innehållandes individer med likande arbetsuppgifter (Abrahamsson & Andersson, 2005). Vi utgår inte från att individer som arbetar inom samma avdelning ingår i en subkultur.

Konflikter; Det finns två typer av konflikter, funktionella och disfunktionella. Den förstnämnda behöver inte vara negativ, den kan snarare leda till en ökad prestation inom företaget. Disfunktionella konflikter har en negativ påverkan på relationer mellan individer eller avdelningar. Det kan hämma samarbete och leda till en negativ effekt för organisationens

resultat (Robbins, 1974). Det är resultatet av konflikters negativa inverkan mellan avdelningar vi fokuserar på och vi undersöker inte konflikter mellan enskilda individer.

Tillhörighet; När vi skriver och diskuterar begreppet tillhörighet syftar vi till hur individer känner tillhörighet till sin avdelning. Vi utgår från att avdelningen som består av anställda, tillsammans bygger upp en tillhörighetskänsla med varandra.

2. Teoretisk metod

Vi kommer i detta kapitel att förklara projektarbetets utgångspunkter. Vi kommer redovisa vår förförståelse och vår kunskapssyn inom ämnet. Vi kommer sedan redovisa uppsatsens perspektiv, angreppssätt, metodiska och teoretiska val, hur vi samlat in sekundärkällor och kritik till denna.

2.1 Förförståelse

Det är idag allmänt känt att objektivitet inom forskningen har sina begränsningar, därför är det viktigt att vara medveten om att värderingar vid olika tillfällen kan påverka forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2005). Vi har inhämtat våra teoretiska kunskaper från de företagsekonomiska kurser vi studerat under vår civilekonomutbildning. Vår akademiska bakgrund har ytligt berört det vi skriver om. Vi har tidigare studerat samordning och kommunikation i företag på grundläggandenivå. Vi anser dock att ingen av oss är särskilt insatt i ämnet, vi kan omedvetet ha färgat arbetet med i det fallet anser vi att det inte påverkat uppsatsen på något betydande sätt. Vår praktiska förförståelse kommer från vår tidigare arbetslivserfarenhet vilket gjort att vi själva upplevt hur differentiering och integrering påverkar anställda. Det gör att vi själva kan relatera till ämnet och vårt intresse för ämnet var anledningen till varför vi valt att skriva om ämnet. En av uppsatsskribenterna har genomfört praktik på ORG vilket gett oss insikt i hur situationen ser ut inom företaget. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat vårt arbete då vi omedvetet kan ha förutfattade meningar kring komplexiteten i stora organisationer. Vi har dock strävat efter objektivitet och vi är medvetna om vår förförståelse, detta kan hjälpa oss att aktivt arbeta med objektiviteten.

2.2 Kunskapssyn

Positivismen och hermeneutiken är de kunskapssyner som fått symbolisera varandras motpol. I den hermeneutiska läran försöker forskaren studera, förstå och tolka, medan positivismen står för den kvantitativa forskningen där forskaren skall vara objektiv och använder sig av data för att beskriva informationen (Patel & Davidson, 1991). Vår studie har inslag från båda sidor, även om den bör klassificeras som positivistisk genom att vi gör en kvantitativ undersökning och våra möjligheter till tolkning är mindre än om vi skulle göra en kvalitativ

studie. Vi är dock medvetna om att vi har en samhällsvetenskaplig utgångspunkt då vi söker förståelse om hur tillhörigheten ser utom inom företaget. Slutresultatet vi får kan ej jämföras med positivismens objektivitet utan har betydande tolkande inslag.

2.3 Angreppsätt

De två vanligaste angreppsätten i samhällsvetenskaplig forskning är induktivt och deduktivt (Bryman & Bell, 2003). Enligt Patel (1991) kännetecknas ett deduktivt arbete av att slutsatser dras från befintliga teorier. För det induktiva forskningssätten studeras verkligheten, utan åtanke till befintliga teorier. Vi har i vår studie använt oss av ett deduktivt angreppsätt i uppsatsen. Utifrån existerande teorier inom ämnet har uppsatsens syfte och problemformulering genererats. Därefter har vi samlat in data genom en enkätundersökning och jämfört data med teorier. Utifrån existerande teorier har vi kunnat härleda en modell som beskriver olika faktorer som ligger till grund för tillhörighet i en organisation. Den teoretiska modellen hjälpte oss att utforma vår enkätundersökning. Vi valde denna metod då vi på ett enkelt sätt vill undersöka variabler utifrån teorier som kan ligga till grund för tillhörighet och hur det påverkar konflikter mellan avdelningar.

2.4 Metodval

Det som ofta kännetecknar en kvantitativ undersökningsmetod är att forskaren kvantifierar data med hjälp av statistik eller matematik. Exempel på sådana är enkäter, experiment etc. En kvalitativ metod kännetecknas då forskaren inte använder sig av varken tal eller siffror. Resultatet innehåller verbala formuleringar kring det undersökta området (Backman, 2008). Vi har valt att genomföra en fallstudie som ligger till grund för vår uppsats. Patel och Davidsson (1991) beskriver att en fallstudie används då forskaren vill undersöka en mindre eller begränsad grupp. Ett fall kan vara att forskaren undersöker allt från en individ till en hel organisation. Vår fallstudie består av anställda på företaget ORGs huvudkontor och vi har gjort en kvantitativ undersökning, då vi samlat in data genom en enkätundersökning eftersom vi vill beskriva en begränsad grupp inom företaget (Bryman & Bell, 2003).

2.5 Perspektiv

Inom forskningen är det svårt att undvika en studies perspektiv då studien formas av författarens karaktär. Det är dock viktigt att vara medveten om ställningstagandet och perspektivvalet som författaren gör. Det är de outtalade och omedvetna perspektivvalen som är de farliga (Eliasson, 1995). Vi skriver utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv och vi har fördjupat oss i ett organisationsperspektiv då vi undersöker en rådande situation inom ett företag. Resultatet och informationen från denna studie är till allmängiltig nytta. Vi anser att uppsatsen kan öka förståelse och kunskap till studenter inom företagsekonomi samt personer från svensknäringsliv, vilket innefattar företaget vi samlar data från.

2.6 Val av teori

De teorier vi har använt oss av är tagna ifrån böcker och artiklar vi funnit relevanta för ämnet. Teorierna är grunden i vår uppsats, då vi i början presenterar tidigare forskning inom området. Vi har valt teorier utifrån ett brett organisationsperspektiv då vi vill redovisa grundläggande teorier kring differentierade företag. Vi har sedan fokuserat mer specifikt på teorier som kan förklara hur konflikter kan uppstå mellan avdelningar och hur tillhörighet kan vara en anledning till konflikterna.

2.7 Litteratursökning

Det är sekundärkällor som utgör vår referensram och de har vi sökt på Umeå universitetsbibliotek och via deras databaser för vetenskapliga artiklar. Vi har i störst utsträckning använt oss av böcker, men även artiklar och kurslitteratur. De böckerna och vetenskapliga artiklar vi funnit är via bibliotekets Album-sökning och artikelsök. De sökord vi har använt oss av är, differentiation, integration, organizational theory, organizational commitment, organisation, organizational conflicts. De artiklar vi använt oss av fann vi i Emerald och Ebsco. Vi har valt att samla teorier och litteratur från 1960-talet fram till 2000-talet i syfte att redovisa teorier och forskning från olika tidsperioder. Den moderna organisationsteorin växte till stor del fram under 1950 talet, då det blev accepterat som ett akademiskt ämne (www.ne.se/lang/management/250031/25003101).

2.8 Källkritik

Grunden i vår uppsats utgörs av flera välkända organisationsteoretiker vars teorier utvecklades på 1960-talet. Forskning inom organisationer har gjorts sedan början av sekelskiftet. Mellan 1950–60-talet började forskare att intressera sig kring organisationer och deras omgivning. Forskare som Thompson (1967), Lawrence och Lorsch (1967), Horváth och Hickson (1969) utgör grunden för de generella organisationsteorierna som har sin utgångspunkt i ett företags teknologiska struktur och interna beroendeförhållande, omgivningens homogenitet, komplexitet och säkerhet (Ramström, 1973). Forskarna är väl accepterade inom ämnet och deras teorier används än idag som referens. Vi ser inga brister angående relevans då det än idag håller hög kvalitet. Det kan dock argumenteras kring hur dagens organisationer är till utseendet i jämförelse med organisationer på 1950-talet. Vi utesluter inte att uppkomsten av konflikter och tillhörighet inom företag ser annorlunda ut idag än förr i tiden. Vår teoretiska referensram utgår från James D. Thompson (1967/1971), Lawrence och Lorsch (1967) och Walton och Dutton (1969). Vi har kompletterat med senare forskning för att nyansera dagens syn på organisationer. Exempel på nyare källor vi använt oss av är Abrahamsson och Andersson (2005), Hatch (2000), Lok och Crawford (1999). Delar av litteraturen är kurslitteratur och läroböcker. Dessa bygger på sammanfattningar av vetenskapliga teorier och litteraturen har vi använt som för en generell och förklarande synvinkel i arbetet. Vi har använt oss av två internetkällor i uppsatsen, dessa källor har ingen vetenskaplig tillförlitlighet. En användes i syfte att visa ett verkligt fall av konflikter i en organisation och den andra användes som uppslagsverk för ett årtal. De artiklar vi använt oss av är vetenskapligt granskade och medför därför hög tillförlitlighet och objektivitet. Forskningen som gjorts inom området organisation är väldigt spridd bland olika branscher och företag, vi anser att det är svårt att jämföra specifika studier med verkliga företag då olikheter mellan branscher och företag är spridda. Vi kan inte förutsätta att alla valda teorier kan appliceras på företaget ORG.

3. Teori

3.1 Bakgrundsfaktorer

Inledningsvis kommer vi att beskriva tre faktorer som läsaren bör ta i beaktning för att få en insikt i varför komplexa organisationer kan uppstå.

3.1.1 Teknologi

För att förstå hur komplexa organisationer uppstår bör vi närmare studera ett företags teknologi och miljö. Teknologin kan delas in i tre förenklade teorier seriekopplade, förmedlande och den intensiva teknologin. *Den seriekopplade teknologin* innebär att det finns ett serieberoende i organisationens handlingar. Ett beskrivande exempel är det ”löpande bandet” då företaget producerar endast en produkt vilket innebär att de endast behöver använda en teknologi. Utifrån vilken teknologi företaget använder sig av kan man därefter bestämma vilka maskiner, råvaror och arbetskraft man skall använda sig av. *Den förmedlande teknologin* bygger på att sammanföra kunder eller klienter som är oberoende av varandra. Banker sammanför både låntagare och insättare som inte har någon relation till varandra. *Den intensiva teknologin* omfattar en mångfald av olika teknologier som koordineras till ett objekt för att uppnå ett visst syfte. Till exempel krävs denna typ av teknologi i en akutsal på ett sjukhus. När en skadad människa kommer in till sjukhuset krävs ett samarbete mellan t.ex. röntgen, medicin och specialistkunskap för att få denna människa frisk. Denna teknologi är vanligt förekommande i organisationer eftersom tillgängligheten till olika kompetensområden finns ofta att tillgå. För att en organisation effektivt skall kunna använda sig av en teknologi är det inte tillräckligt att ha kunskap eller att förstå orsak och verkan samband. Man måste kunna kontrollera sina resurser för att uppnå sina mål. I den intensiva teknologin kommer den enskilda händelsen avgöra vilka aktiviteter som kommer att samordnas och utföras utifrån händelsen, se exemplet ovan om en akutsal på ett sjukhus. De teknologier som kommer att användas för att uppnå ett mål benämns som den tekniska kärnan i en organisation (Thompson, 1967/1971). Det innebär att organisationens strukturella utseende påverkas i stor grad av de teknologiska faktorerna (Axelsson, 1981).

3.1.2 Miljö

En organisations handlingsmiljö kan delas upp i homogen eller heterogen. Miljön eller marknaden som företaget befinner sig i påverkar hur organisationsstrukturen i ett företag kommer vara uppbyggt. Miljön har en direkt påverkan om strukturen kommer vara komplex eller inte. Om företaget befinner sig på en homogen marknad, underlättar det att prognostisera marknaden och det ställs till sin motsats för en heterogen marknad. Till exempel om företagets marknad är mindre rörlig kan organisationsstrukturen vara mindre komplex. Det beror på att organisationen inte behöver forma lika många olika avdelningar för att anpassa strukturen mot miljöpåverkan. Det kan sammanfattas genom att ju mer dynamisk marknaden är desto fler avdelningar kommer organisationen bestå av (Thompson, 1967/1971). Den rådande konkurrenssituationen på marknaden påverkar hur arbetsfördelningen ser ut inom företaget, eftersom olika konkurrenssituationer sätter olika krav på kommunikationen inom företaget. Exempel på detta är företag som är verksamma inom livsmedelsindustrin där det krävs ett nära samarbete mellan försäljnings- och forskningsavdelningen. Medan inom metallindustrin krävs ett nära samarbete mellan produktions- och försäljningsavdelningen (Hovárth, 1976). Man bör också beakta den indirekta osäkerhetskälla som finns inom organisationer, vilket mäts i antalet anställda. Ju fler anställda desto mer påverkar antalet den strukturella omgivningen och komplexiteten i organisationen (Axelsson, 1981).

3.1.3 Beroendeförhållanden

Thompson (1967/1971) beskriver tre olika beroendeförhållanden, delat-, serie- och ömsesidigt beroende. I de organisationer där strukturen är som mest komplext finns alla beroendeförhållanden medan de minst komplexa innehåller enbart ett delat beroendeförhållande. *Delat beroendeförhållande* innebär att det inte finns något direkt beroende mellan ett företags olika delar förutom att om en del misslyckas kan det vara ett hot mot helheten och till följd påverka de andra delarna. *Serieberoende* innebär att en avdelning tillverkar en komponent som en annan avdelning i företaget behöver för att i sin tur kunna fortsätta tillverkningen av produkten. Det *ömsesidiga beroendeförhållandet* är ett växelförhållande där vissa delar inom organisationen tillverkar delar för en annan avdelning och vice versa. Utifrån dessa osäkerhetskällor strävar organisationer efter att omge den tekniska kärnan med olika komponenter som t.ex. avdelningar i syfte för att skydda kärnan

från miljöpåverkan. Det resulterar i att organisationen delar upp sig i olika avdelningar och förbindelser mellan olika avdelningarna arbetas fram. Denna typ av uppdelning kallas för den inre differentieringen och kan också benämnas som en organisations struktur (Thompson, 1967/1971). Struktur kan vara relationer mellan olika delar av en organiserad helhet. Socialstruktur benämns i ett organisationsperspektiv som en relation mellan sociala element som innefattar människor, positioner och avdelningar som har ett förhållande till varandra. Organisationsteoretiker hävdar att organisationer skapas genom att arbetsuppgifter delas upp, i syfte att varje individ skall klara av sin uppgift på egen hand. Styrkan med organisationer är att den innehåller många färdigheter och kompetenser inom flera områden. Påföljden av att organisationen delas upp i olika områden, funktioner eller avdelningar leder till differentiering (Hatch, 2000).

3.2 Organisationsfaktorer

3.2.1 Differentiering och integrering

Differentiering innebär att individerna inom organisationen blir mer *separerade från varandra* och från de övrigas arbete inom företaget. Denna uppdelning sker i huvudsak till olika avdelningar (Hatch, 2000). Komplexiteten innebär att det ställs högre krav på samordning och att möjligheten av oförutsedda händelser ökar inom organisationen. I en komplex organisation finns det olikheter bland individerna inom organisationen. Med hänsyn till teknologi och miljö kan det lösas genom att de individer, med liknande befattningar och de som utför liknande arbeten, sammanförs till en homogen avdelning. Denna homogenitet formas i syfte att minska beroendeförhållandet inom organisationen. En viss kategorigrupp sammanförs till en gemensam avdelning istället för att individer med liknande kompetens skall vara utspridda i olika avdelningar inom organisationen (Thompson, 1967/1971).

Fördelen med *specialisering* är att det effektiviserar arbetet inom företaget. Nackdelen är att det kan medföra en försämrad samordning och *kommunikation* mellan avdelningar och att det krävs mer resurser för att upprätthålla integreringen mellan dessa (Jacobsen & Thorsvik, 1998). Differentiering och integrering står i motsatsförhållande till varandra. En differentierad organisationsstruktur ställer högre krav på samordning mellan olika interna aktiviteter för att uppnå ett effektivt samarbete mellan olika individer och avdelningar (Abrahamsson & Andersson, 2005). Integrering är en förutsättning för att organisationen skall nå målpuppfyllelse (Hatch, 2000). Graden av integrering måste överensstämma med hur

företagets situation ser ut. Den måste anpassas till företagets differentiering och arbetsfördelning. En rörligmarknad ställer högre krav på integration inom företaget. Är marknaden oförutsägbar kommer företaget använda sig av flera teknologier, i syfte att skydda verksamheten mot yttre faktorer. Det leder till att företaget blir mer differentierad vilket kräver en högre grad av integrering. Sammanfattningsvis menar Lawrence och Lorch (1967) i sin studie att de företag som framgångsrikt lyckats anpassa verksamhetens integrering och differentiering med miljöns krav var de mest framgångsrika företagen. Studien visade att ju mer heterogen omgivningen var desto mer tenderade differentieringen inom företaget att vara. Integrering uppnås dels genom *samordning* men även genom *konfliktlösning* för att tackla de problem som ofta uppkommer genom en differentierad organisation (Lawrence & Lorsch 1967).

3.3 Avdelningstillhörighet

En av den vanligaste anledningen till varför konflikter uppstår beror i stor utsträckning på olika intressen och *gruppenskap* mellan avdelningar. Det som kan bli resultatet av att individer sammanförs till en enskild grupp och utvecklar en gruppstillhörighet är att det sker en *målförskjutning*. Gruppen värdesätter avdelningens mål i högre utsträckning än företagets mål. Differentiering ställer högre krav på integrering, ju mer differentierad företaget är desto större risk är det att konflikter uppstår. Med andra ord uppstår konflikter genom att olika enheter inom företaget prioriterar sina egna mål framför organisationens (Jacobsen, 1988). Det måste finnas ett logiskt samband mellan avdelningars olika sorters måluppfyllelse inom en organisation. Om så inte är fallet ökar möjligheten att prioriteringen är högre till gruppens individuella mål än till företagets (Abrahamsson & Andersson, 2005). Lok och Crawford (1999) menar att engagemanget och tillhörigheten i en subkultur ofta är starkare än till organisationskulturen. Detta visas i de anställdas beslutstagande, de tar beslut beroende på vad de *identifierar* sig med. Tar personen ett beslut för gruppens bästa identifierar han sig med gruppen. På samma sätt om han tar ett beslut som är bäst för företaget i det stora hela är det för att han identifierar sig själv med företaget (Simon, 1957). Lok, Westwood och Crawford (2005) menar att den främsta anledningen varför personer i en subkultur känner störst tillhörighet till avdelningen beror på att denne får en mer framträdande roll i gruppen. Det hör till vanligheten att de anställda identifierar sig mer med det område denne arbetar med än vad han/hon gör med organisationen som helhet.

3.4 Konflikter mellan avdelningar

3.4.1 Upphov till konflikter

Trots att personalen i ett företag befinner sig inom samma organisation kommer det alltid finnas olika åsikter som kan leda till konflikter (Dahrenhof, 1959). Tillhörigheten är en källa som påverkar hur konfliktsituationen ser ut inom företaget. Differentiering och uppdelningen i avdelningar leder till konflikter då grupper skilda arbetsuppgifter leder till olika grogrund för deras intressen. Det finns två typer av konflikter, den ena är de funktionella konflikterna som tenderar att öka prestationen och förbättrar organisationens mål medan de disfunktionella konflikterna hämmar organisationens prestation (Robbins, 1974). Walton och Dutton (1969) beskriver olika tänkbara faktorer till hur konfliktsituationer kan uppstå mellan olika avdelningar. De menar att när ett företag är differentierad kan det bildas olika gruppegenskaper inom företaget. Grupperna eller avdelningarna har olika arbetsuppgifter och ansvar vilket även kan innebära att grupperna har separata mål. De mål och strategier som kommer från organisationens hierarkiska topp anpassas till varje avdelnings funktion i syfte att uppnå organisationens slutgiltiga mål.

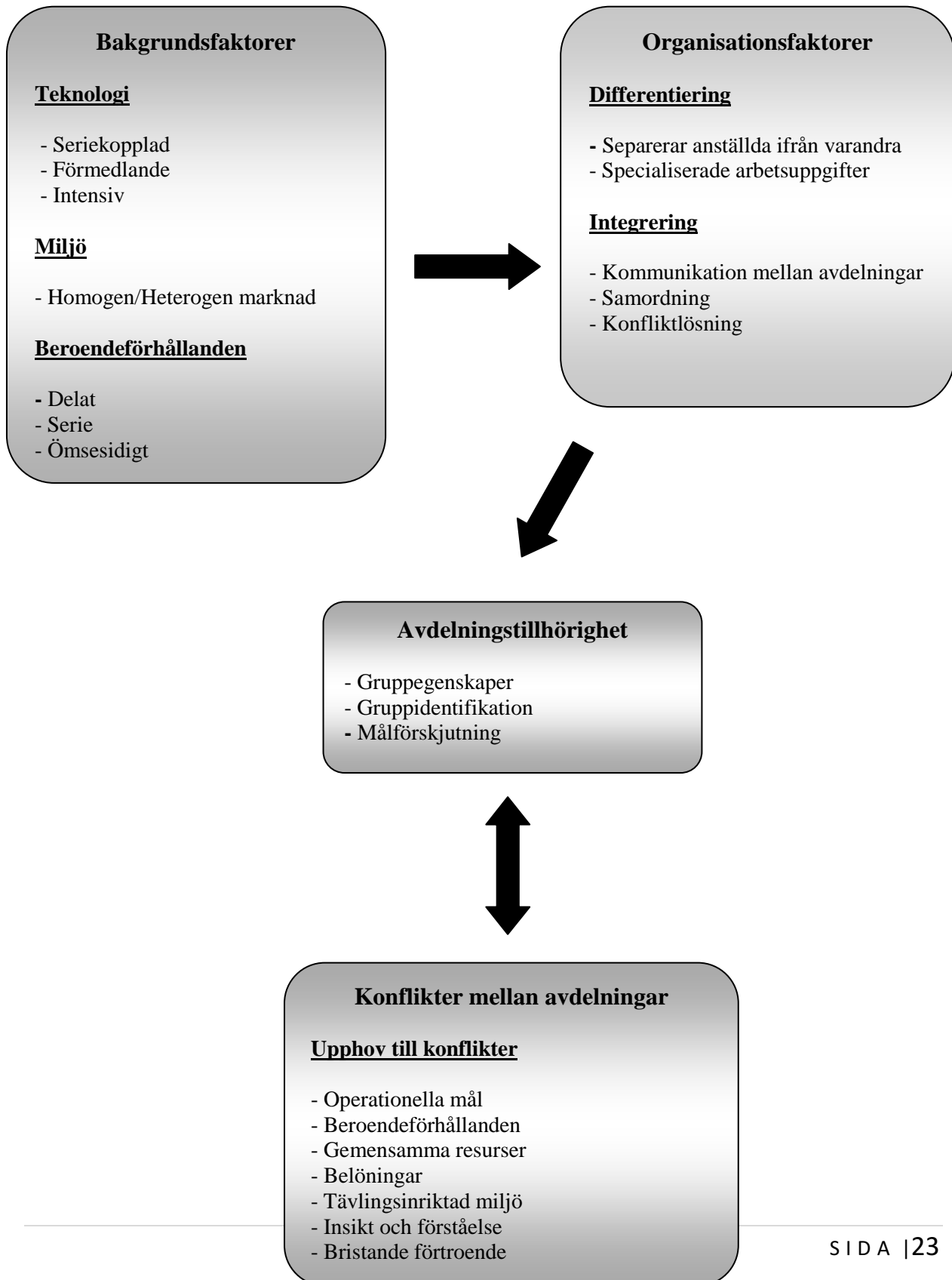
De *olika operationella målen* gör att de olika avdelningarna har olika tillvägagångssätt för att uppnå sina avdelningsmål. En försäljningsavdelning, exempelvis, mäter sina mål i antalet sålda enheter medan produktionsavdelningen tar hänsyn till produktionseffektiviteten men bådas mål är en viktig del för att uppnå organisationens mål. Ett ömsesidigt *beroendeförhållande* kräver ett högt hänsynstagande mellan avdelningarna för att undvika konflikter, speciellt vid en prioriteringsdiskussion. Exempelvis då två avdelningar skall uppnå sina egna mål och de är samtidigt beroende av varandras arbete. Ytterligare en faktor är *gemensamma resurser*, det kan uppstå när avdelningar är beroende av samma typ av resurs för att uppnå sina mål. Det behöver inte nödvändigtvis vara pengar, utan det kan också vara fråga om personal eller någon form av utrustning. Resultatet blir att en förhandlingssituation uppstår och avdelningarna måste komma fram till en gemensam lösning vilket kan medföra konflikter. En utmaning för stora organisationer är att få de anställda att följa ett gemensamt mål. När olika avdelningars resultat värdesätts i *belöningar* eller bonus tenderar avdelningarna att fokusera mer på sin avdelning och därför inte prioritera integration i samma utsträckning med andra avdelningar. En *tävlingsinriktad miljö* behöver nödvändigtvis inte

påverka företaget negativt utan det beror på hur medarbetarna påverkas av tävlingsandan. En del individer blir mer motiverade av en sådan miljö medan andra upplever det som ett hot. Förutsättningen för att den tävlingsinriktade miljön inte ska påverka företagets resultat negativt är att grupperna inte förbättrar sina resultat på bekostnad av andra avdelningar. Ett resultat av en negativ tävlingsinriktad miljö kan bli en "vi" och "dom" känsla. Vidare kan otydliga ramar och ansvarsområden mellan avdelningar leda till oklarheter och konflikter mellan grupper. Detta grundar sig i att avdelningar mellan varandra inte kommer överrens om vem som bär ansvaret för en specifik händelse när ansvarsområdena går in i varandra. Det är viktigt att olika avdelningar har förståelse för varandras arbete speciellt när vissa avdelningar är mer beroende än andra. Ju mindre medvetna enheterna är om varandras arbetsuppgifter desto mindre integration finns mellan dessa två. En begränsad kommunikation kan innebära att avdelningarna ställer orimligt höga krav på varandra eftersom det inte finns någon *insikt och förståelse* för varandras arbete. Parterna anser att problemet istället ligger i den andra avdelningens brist på samarbetsförmåga.

När avdelningar befinner sig på samma hierarkiska nivå kan avdelningar med likartad auktoritet ge order eller tillrättavisa andra avdelningar. Ingen av dessa avdelningar står över den andre och det finns inget som säger att den ena gruppen behöver anpassa sig efter den andre. Konflikten uppstår när den ena avdelningen har gett sig själv en överordnad roll över den andra avdelningen. Konflikter mellan avdelningar kan visas på många olika sätt, Walton och Dutton (1969) menar att när det uppstår *bristande förtroende* mellan olika grupper tenderar samarbetet att minska vilket kan mynna ut till döljande eller förvrängning av information. Detta kan i sin tur leda till att företaget har sämre underlag i olika beslutstaganden. När konflikter uppstår kan det leda till en högre formalitet i företagets beslutsprocesser. Fördelen är att stabiliteten blir högre i beslutstagandet men flexibiliteten hos de anställdas beslutstagande hämmas. Det kan också innebära att kvaliteten i besluten blir lägre eftersom färre individer är delaktiga och känner mindre engagemang. (Walton & Dutton, 1969) I jämförelse med Lok, Westwood och Crawford (2005) ökar tillhörighetskänslan till gruppen då personalen har en mer framträdande roll och kan påverka beslut inom gruppen. Walton och Dutton (1969) menar att när konflikter uppstår hämmas de anställdas förutsättning att påverka beslut inom gruppen då beslutstagandet formaliseras.

3.5 Teoretisk modell

Denna teoretiska modell sammanfattar och sammankopplar uppsatsens teorikapitel.



3.5.1 Sammanfattning av teoretiskmodell

Det är svårt att jämföra olika organisationer med varandra då de skiljer sig åt och är unikt till sitt utseende på grund av en rad olika faktorer. De organisationsteorier vi har använt beskriver hur faktorerna teknologi, miljö och interna beroendeförhållanden påverkar organisationens utseende och komplexitet. Ett företags teknologi innebär vilka arbetsmetoder de behöver använda sig av för att tillverka företagets tjänster eller produkter. Företagets mål styr vilken teknologi företaget använder sig av, detta benämns som den tekniska kärnan i ett företag och påverkar utseendet på organisationen.

Ett företags miljö eller marknad påverkar också en organisations utseende. Ju mindre rörlig marknaden är desto lättare blir det att prognostisera marknaden. Om företaget har fullständig information om miljön krävs färre teknologier för att tillverka den tänkta produkten så att den uppfyller marknadens behov. Beroende på vilken teknologi företaget använder sig av kommer olika delar av företaget vara mer eller mindre beroende av varandras arbetsuppgifter. De olika delarna inom företaget behöver färdigställa sina egna arbetsuppgifter för att tillsammans tillverka den färdiga produkten. När miljön är dynamisk ställs högre krav på prognostisering och företaget delas in i olika avdelningar för att skydda den tekniska kärnan, att uppnå företagets mål genom olika arbetsmetoder. Denna uppdelning kallas för den inre differentieringen och benämns som en organisations struktur, alltså utseendet på organisationen. Utseendet av organisationen påverkas av faktorerna teknologi, miljö och beroendeförhållanden.

Differentiering innebär att de anställda inom organisationen blir separerade från varandra och från de övrigas arbetsuppgifter inom företaget som ett resultat av t.ex. många avdelningar. För att minska avståndet mellan avdelningarna ställs det krav på integrering och att de olika avdelningarna samordnar och kommunicerar med varandra för att tillsammans uppnå företagets slutgiltiga mål, den tekniska kärnan. Graden av integrering mellan avdelningar är ett resultat av vilka teknologier företaget använder och vilket beroendeförhållande det finns mellan avdelningarna utifrån hur dynamisk marknaden är.

Den vanligaste anledningen till varför konflikter uppstår beror på olika intressen och gruppegenskaper. De gruppegenskaper som bildas i ett företag är ett resultat av differentiering, då de anställda blivit uppdelade till olika avdelningar. Det som kan ske är att de personer som arbetar på en avdelning utvecklar grupp tillhörighet till avdelningen. Då kan

en målförskjutning ske när avdelningen prioriterar sitt enskilda mål framför företagets mål. En följd av gruppstillhörighet blir att konflikter kan uppstå när olika avdelningarna skall samordna sina arbetsuppgifter. Anledningen varför det finns en pil med dubbla pilhuvuden i motsatt riktning beror på att avdelningstillhörighet påverkar graden av konflikter mellan avdelningar.

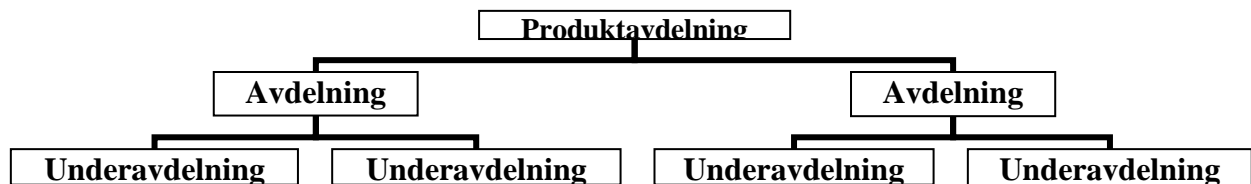
4. Praktisk metod

4.1 Företagsbeskrivning

Vi har samlat data från ett svenskt företag som ingår i en koncern med mer än 20,000 anställda och där företaget vi undersökt består av mer än 1000 anställda. Studiens syfte grundar sig inte på att bidra med en konkret lösning till företaget, vi kommer därför att behandla företagsnamnet och all tänkbar information kring dem konfidentiellt. Vi har namngett företaget som; företag ORG. Företaget befinner sig i teknikbranschen och deras marknad är dynamisk med hög konkurrens och en hög teknologisk utveckling. Det innebär att det finns avdelningar som dels bevakar produktbranschen och de som arbetar för att ORG skall synas på marknaden. Företaget säljer många olika produkter och tjänster som skall anpassas till både privatkunder och företagskunder. Dessa två kundsegment kan i sin tur delas upp i en rad olika grupper då utseendet skiljer sig mellan varandra. Variationen på marknaden resulterar i att det finns avdelningar inom ORG som arbetar mot specifika kundsegment, som efterfrågar en specifik produkt och en särskild tjänst. De avdelningar som tar fram de olika tjänsterna skall anpassas till både kunder och konkurrenter. Produkterna säljs via en rad olika säljkanaler som bearbetas och bevakas av andra avdelningar. Det finns en hög grad av beroendeförhållande mellan avdelningarna och företaget har en intensiv teknologi, vilket innebär en mångfald av olika arbetsmetoder. Eftersom marknaden är dynamisk krävs en hög grad av samordning mellan avdelningarna för att i slutändan gemensamt lansera det som skall marknadsföras och säljas. Vi anser att det undersökta företags organisationsstruktur är komplex på grund av företags teknologi, miljö, beroendeförhållanden, differentiering och på grund av företags storlek i ett marknadsperspektiv och att företaget har mer än tusen anställda.

4.2 Urval

Vi har valt att göra en kvantitativ undersökning då vi vill beskriva och öka vår förståelse för de anställdas åsikter om tillhörighet och en kvantitativ undersökning ger oss den möjligheten. Att få tillträde till en social miljö är många gånger svårt och tidskrävande. Det kan innebära att forskare måste förbereda sig flera månader innan man får tillträde till det företag man önskar att utforska (Bryman & Bell, 2005). I urvalet av respondenter har vi lagt stor vikt till vår access inom företaget. Vi är medvetna om att den mest lämpliga urvalsmetoden för att kunna stärka generaliserbarheten i en undersökning är ett sannolikhetsurval. Vi har valt att göra ett icke sannolikhetsurval, denna typ av urval är ett så kallat bekvämlighetsurval vilket innebär att vi undersöker personer som finns inom ett bekvämt räckhåll (Bryman & Bell, 2005). Vi har fått hjälp av vår kontaktperson som arbetar i företaget. Personen har hjälpt oss att informera respektive avdelning som vi har skickat ut enkätundersökningen till. De underavdelningar vi samlat data från var grupper vi kunde få en hög svarsfrekvens i och med vår access. Vår insamling av data skulle vara näst intill omöjlig om vi inte haft tillträde till företaget, via vår kontaktperson, då de ofta får liknande förfrågningar och de blir lågt prioriterade. Efter vi fått ett godkännande att kontakta urvalet mailade vi ut enkäterna.



Detta organisationsschema är fiktivt, men vi kan dra paralleller till ORGs organisationsstruktur. Tanken är att det skall underlätta för dig som läsare att förstå urvalet när det finns en förklarande bild över de hierarkiska nivåerna. Vi har samlat data från en av företaget ORGs två produktavdelningar. I den valda produktavdelningen finns det avdelningar som i sin tur består av ett antal underavdelningar. De data vi bearbetat från vår enkätundersökning kommer från respondenter som arbetar inom sex olika underavdelningar.

Underavdelning	A	B	C	D	E	F	S:A
Antal	16	13	17	11	11	16	84

Urvalet var 84 stycken och kan ses som litet i förhållande till hela företaget men med hänsyn till uppsatsens storlek och begränsad tid anser vi att proportionen mellan tid och antalet respondenter är tillräcklig för att belysa en generell slutsats.

Urvalets bredd och spridning inom företaget ska beskriva företagets kultur på ett rättvist sätt av den valda produktavdelningen. Vi ser inga tendenser till att de anställdas arbetsuppgifter eller personligheter skulle skilja sig från de övriga avdelningar inom företaget. Vi behandlade urvalet som en gemensam grupp och vi har inte gjort några skillnader eller analyser mellan de olika underavdelningarna. Anledningen till att vi samlat data från enbart en av produktavdelningarna är för att den ena är olämplig att använda för datainsamling. Det beror på att denna produktavdelning har ingått i LAS förhandlingar och att det inom kort kommer ske en stor omorganisation på grund av uppsägningar. Bloisi (2003) menar att när förändringar sker inom en organisation tenderar de anställda att fokusera mer på hur förändringen drabbar den anställde än till hela organisationen. Dessa förändringar skulle inte enbart innebära svårigheter för oss att samla in data, vi tror även att det kan ha påverkat deras svar i undersökningen när individen riskerar att bli uppsagd och kan ha en annan uppfattning och relation till företaget.

4.3 Enkätkonstruktion

Det finns två aspekter som forskaren bör ta hänsyn till när han/hon skall utforma en undersökning, hur standardiserad och strukturerad skall den vara? En undersökning som har en hög grad av standardisering innebär att frågorna är exakt likadana för varje person som ingår i undersökningen. En hög grad av struktur, innebär att respondenten har en låg grad av valmöjlighet i sina svar och att forskaren skulle kunna förutsäga vilka svarsalternativ som är möjliga för respondenten (Patel & Davidson, 1991). Vi har en hög grad av standardisering då varje enkät ser likadan ut för alla våra respondenter. Vi kommer använda oss utav en relativt hög grad av strukturering i vår enkät med fem, tre och två fasta svarsalternativ. Det innebär att respondenten ska välja det svarsalternativ som överrensstämmer bäst till det givna påståendet. Den huvudsakliga femgradiga skalan vi använde oss av var; stämmer mycket bra (1), stämmer bra (2), stämmer varken bra eller dåligt (3), stämmer dåligt (4) och stämmer inte alls (5). Vi valde en femgradig skala för att ge respondenten en viss grad av valmöjlighet i sina svar. Svar som innehåller värdena ett och två tolkas som att respondenten instämde helt eller delvis med påståendet. Värdet tre innebar att respondenten inte kunde avgöra om påståendet är bättre

eller sämre med situationen, alternativt att tre kan betyda att utifrån påståendet är det likadant som vanligt. Värdena fyra och fem instämde personen mindre eller inte alls med det angivna påståendet. Bryman och Bell (2003) menar att denna metod kan underlätta när vi sedan skall sammanställa svarsalternativen från de insamlade enkäterna. Utifrån kodningen av frågorna kommer vi att analysera respondenternas svar och om enkätfrågornas resultat kan förklara varandra och hur det stämmer överrens med teorierna.

Vid utformning av en enkät finns det en rad olika aspekter att ta hänsyn till. Ett första steg är att skriva en introduktion av enkätens syfte, det så kallade missivet. Forskaren måste på något sätt fånga respondentens intresse och nyfikenhet, det kan göras genom att argumentera och motivera varför respondentens bidrag är viktig för undersökningen (Patel 1991). Bryman och Bell (2003) instämmer och förtydligar att forskaren bör beskriva varför personen valts ut till undersökningen. Det är också av vikt att förtydliga hur forskaren kommer att använda resultaten från undersökningen, om det skall behandlas konfidentiellt eller inte. Forskaren bör även beskriva vad han/hon kommer att göra med all information efter att undersökningen avslutats (Patel, 1991).

I missivet beskrev vi att personen behandlas konfidentiellt i och med sitt deltagande och att alla personers svar kommer sammanställas till en gemensam grupp. Det innebär att de anställdas svar inte kommer att urskiljas mellan vilken avdelning de arbetar vid. Vi kommer att radera maillistan efter att vi tagit del av enkätsvaren. Vi har beskrivit hur personen skulle fylla i enkäten på bästa sätt, det innebar att respondenten skrev ett kryss för det svarsalternativ som stämde bäst in på det angivna påståendet och personen fick endast ge ett svar per fråga. Vid utformning av en enkät är det viktigt att ställa enkla och lättförståliga frågor i syfte att minimera missförstånd och feltolkningar. Forskaren bör utgå från att respondenterna som genomför undersökningen inte är lika insatt och införstådd i ämnet och kanske inte ser kopplingarna mellan frågorna, på samma sätt som forskaren gör. Vi har strävat efter att ställa lättförståliga frågor och att inte ställa allt för många frågor då vi är rädd att trötta ut den anställda. Ett mindre antal enkätfrågor innebär många gånger en högre svarsfrekvens än en tung enkät med många frågor som kan trötta ut personen (Bryman & Bell, 2003). I enkäten vi skickade ut till respondenterna namngav vi det riktiga företagsnamnet i missivet och även på vissa frågor i syfte att underlätta för de anställda så att frågorna inte skulle missuppfattas. I enkäten som finns i bilaga 1, har vi bytt ut det verkliga företagsnamnet mot ORG.

4.4 Enkätundersökningsmetod

Vi valde att genomföra en enkätstudie då vi vill täcka in ett större antal anställda i vår undersökning. Vi skickade ut enkäterna via e-mail, fördelen med detta var att den var enkel att skicka ut och att undersökningen var billig att genomföra. Respondenterna kunde fylla i enkäten när denna hade tid vilket kan medföra en ökad svarsfrekvens. Vi har inte någon påverkan på deras svarsalternativ då vi ej var närvarande då de fyllde i enkäten. Nackdelen med vår metod är att svaren kan dröja och det kan ta lång tid innan forskaren får tillbaka enkäten (Bryman & Bell, 2003). Vi skickade ut 84 stycken enkäter via e-mail och respondenterna valdes från ett antal underavdelningar i dialog med vår kontaktperson som gav oss godkännande att utföra undersökningen. Vi skickade ut tre stycken e-mail påminnelser sent på kvällen för att inte våra skulle hamna längst ner i deras inkorgar. När respondenten läste inkomna mail på morgonen var vår tanke att enkätundersökning skulle befinna sig längst upp bland i deras inkorg. Tack vare denna metod kunde vi skicka ut täta påminnelser under en tidperiod av tio dagar. Vi har ställt sexton enkätfrågor vilket vi anser vara tillräckligt för att ge oss nödvändig information för det område vi har valt.

4.5 Bortfallsanalys

Jan Trost (2001) menar att forskare ofta får räkna med en svarsfrekvens på mellan 50 och 75 procent. Vår sammanlagda svarsfrekvens uppgick till 63 procent med andra ord besvarades 53 enkäter av 84 stycken. Vi kom fram till att ytterligare påminnelser inte skulle resulterat i några fler besvarade enkäter och på grund av tidsbrist ansåg vi att dessa 53 personer får ligga till grund för undersökningen. Det fanns inga skillnader mellan kön i bortfallsanalysen. Vi har ingen möjlighet att dra fler slutsatser kring bortfallet då vi inte har någon mer information kring respondenterna som resresenterar uppsatsens bortfall. En kvalitativ undersökning av bortfallet hade möjliggjort en undersökning av de bakomliggande faktorerna till varför de inte valde att svara på enkäten.

Underavdelning	A	B	C	D	E	F	S:A
Bortfall i antal	4	3	8	3	3	10	31
Bortfall i %	25%	23%	47%	10%	27%	62%	

4.6 Val av enkätfrågor

Vi strävat efter att enkätfrågorna vi ställt ska ha en nära teoretisk anknytning. Därför har vi följt uppsatsens teorikapitel och teorimodell när vi strukturerade enkäten. Frågorna delades upp i tre olika delar där del ett representerade organisationsfaktorer, del två representerade avdelningstillhörighet och del tre konflikter mellan avdelningar. Utifrån de teorier vi har beskrivit anser vi att det finns ett orsak och verkan samband och att det är tillhörighet som ligger till grund för att konflikter uppstår. Det innebär att fråga ett till femton är våra oberoende variabler och fråga sexton är vår beroende variabel.

4.6.1 Del 1. Organisationsfaktorer

Enkäten inleddes med att samla information om hur länge respondenterna har arbetat inom företaget. Vi ville undersöka om antalet år inom företaget hade någon påverkan till de anställdas tillhörighet. Del ett inkluderade frågorna två till fem och fokuserade på om de anställda känner sig isolerad och separerad från övriga avdelningar. Dessa frågor kan kopplas till hur de anställda upplever hur avdelningarna är uppdelade i och med en differentierad organisation. Om urvalet anser att deras avdelning är separerad kan det bero på att den är specialiserad till ett visst område. Vi undersökte de anställdas syn på kommunikation mellan ORGs avdelningar. Finns det integration och samarbete mellan avdelningarna tenderar tillhörighet och konflikter att minska enligt våra teorier. Vi ville också beskriva om de anställda anser att företagets avdelningar arbetar mot ett gemensamt mål. Integration är en viktig faktor när företagets olika avdelningar skall samordna sina aktiviteter. Beroende på var tillhörigheten finns hos de anställda undersökte frågorna om hur olika avdelningsmål går att kombinera med företagets övergripande mål. I vilken grad samarbetar avdelningarna för att uppnå ett gemensamt mål. Frågorna är av betydelse eftersom differentiering kan vara en orsak till att tillhörigheten är starkare till ens avdelning än till företaget och att det i sin tur kan påverka vilka mål som avdelningar prioriterar i första hand.

4.6.2 Del 2. Avdelningstillhörighet

Del två, frågorna sex till nio undersökte om de anställda upplever stark tillhörighet till ens avdelningen. God gruppssammanhållning kan ge svar på om tillhörigheten till avdelningen är stark. Anledningen varför anställda känner större tillhörighet till avdelningen beror på att de har en mer framträdande roll i gruppen. Frågorna undersökte var tillhörighetskänslan ligger hos de anställda. När anställda kan påverka beslut i högre utsträckning inom avdelningen än i företaget ger det oss information var de anställdas gruppidentifikation kan finnas. Vi frågade oss om de anställda tar beslut som är bäst för avdelningen eller företaget. Frågan kan besvara om det finns tendenser för en målförskjutning och om det finns någon ”vi och dom” känsla och ett hänsynstagande mellan avdelningars resultat. Det gav oss information kring gruppidentifikation och var tillhörigheten finns inom företaget. Fråga sexton var vår beroende variabel, den gav oss information om de anställda känner större tillhörighet till avdelningen eller till företaget. Utifrån denna fråga skall vi undersöka om övriga frågor och faktorer kan förklara enkätens sista fråga och uppsatsens syfte. Vi kommer också att beskriva förhållandet mellan tillhörighet och konflikter. Fråga sexton hör ihop med del 2, avdelningstillhörighet. Vi ställde denna fråga sist då vi inte ville påverka respondenternas svar i ett tidigt skede av enkäten, eftersom sista frågan har en stor betydelse för uppsatsens syfte. Vi är medvetna om att respondenten har möjlighet att läsa igenom alla frågor innan de besvarar frågorna (Bryman & Bell, 2003). Vi försökte till möjligaste mån att undvika detta scenario

4.6.3 Del 3. Konflikter mellan avdelningar

Del tre, enkätfrågorna tio till femton undersökte utelämnande av information, bristande förtroende och beroendeförhållanden mellan avdelningar. De undersökte om det finns insikt och förståelsen för andra avdelningars arbetsätt och prioriteringar. Vi studerade var de anställdas förtroende finns, en låg grad av förtroende till medarbetare på andra avdelningar kan ge upphov till vi och dom känsla. Dessa faktorer hjälper oss att söka svar om hur integrationen är mellan de anställda, är integrationen låg tenderar samarbetet att minska och avdelningarna blir separerade från varandra vilket kan ge upphov till avdelningstillhörighet och konflikter. Får de anställda någon belöning då avdelningen når sitt mål, det kan öka graden av målförskjutning, då avdelningens mål blir viktigare än företagets. Det kan öka grupptillhörigheten, minska integrationen och utelämnar andra avdelningar i sitt arbete, då avdelningens fokus är att nå sitt mål. Frågorna ger oss information om det finns ett

beroendeförhållande mellan avdelningarna och om de anställda upplever att det råder internkonkurrens inom företaget. Det kan vara en faktor när avdelningar delar på gemensamma resurser.

4.7 Databearbetning

Vi har valt att göra en deskriptiv undersökning vilket innebär att data vi redovisar är av beskrivande art. Vi har använt oss av deskriptiv statistik och i form av siffror kommer vi beskriva de insamlade enkäterna (Patel & Davidsson, 1991). Vi har använt oss av SPSS när vi sammanställde materialet. I empirin hjälper programmet oss att skapa stapeldiagram och redovisar respondenternas svar från enkätundersökningen. Vi anser att en svarsfrekvens på 63 procent vilket motsvarar 53 respondenter kan ses som godkänd. Vårt sampel är för litet till storleken för att dra vissa slutsatser med hjälp av SPSS. Vi har valt att inte korrelera specifika svarsalternativ med andra svar då resultaten blir missvisande på grund av storleken på samplet. Vi har jämfört svaren mellan de olika frågorna och beskrivit hur de kan förklara varandra i kombination med stöd av teorier.

4.8 Sanningskriterier

Inom forskningen diskuteras två viktiga begrepp i samband med en undersökningens resultat. Reliabilitet och validitet är två begrepp som syftar på undersökningens tillförlitlighet och applicerbarhet. Validitet syftar på en överensstämmande bild mellan vad som skall undersökas och det som faktiskt undersökts (Patel, 1991). Vi tog hjälp av vår handledare för att hjälpa oss med uppsatsens innehållsvaliditet, vilket innebar att han analyserade vår enkätundersökning i syfte att kontrollera att vi undersöker det vi avser att undersöka (Patel, 1991). Utifrån de resurser vi har att arbeta med anser vi att validiteten i uppsatsen är godtagbar då vi beskriver var de anställdas tillhörighet ligger inom ORG, samt att vi utifrån teorier beskriver förhållandet mellan tillhörighet och konflikter. Den interna validiteten avser om resultatet från undersökningen kan generaliseras till liknande fall (Bryman, 2003).

Vår interna validitet anser vi vara god eftersom vi har samlat in data från en produktavdelning som beskriver de anställdas uppfattningar kring faktorer som ligger till grund för avdelningstillhörighet. Resultaten från vår undersökning kan inte ge en beskrivande bild för hela företaget ORG, men däremot för avdelningar med ett administrativt ansvar. Det kan vara svårt att jämföra företag mellan varandra eftersom organisationer är väldigt komplexa

(Lawrence & Lorsch, 1967). Vi anser att vår uppsats kan beskriva och öka förståelsen för stora företag med många anställda och som befinner sig på en dynamisk marknad. Och hur det kan påverka interna faktorer som tillhörighet och konflikter mellan avdelningar högre upp i hierarkin. Företaget ORG och den undersökta produktavdelningen kan ha nytta av studien då den ger en beskrivande bild av vår studie kring de anställdas tillhörighet och relationen till konflikter. Begreppsvaliditet avser måtten av ett begrepp som speglar det undersökta urvalet, det kan finnas till exempel olika definitioner av ett ord (Bryman, 2003).

Vi har inte tagit hänsyn till skillnader i personliga värderingar bland respondenterna och deras svar i analysen men vi anser detta är viktigt att kommentera. Vi kan inte bortse från att respondenterna har olika preferenser och uppfattningar. Två anställdas förhållande till exempelvis tillhörighet kan skilja sig. Då vi i stor utsträckning använt oss av ett normalt språkbruk och undvikit komplicerade ord anser vi att uppfattningen om begreppet tillhörighet inte påverkat svarsresultaten.

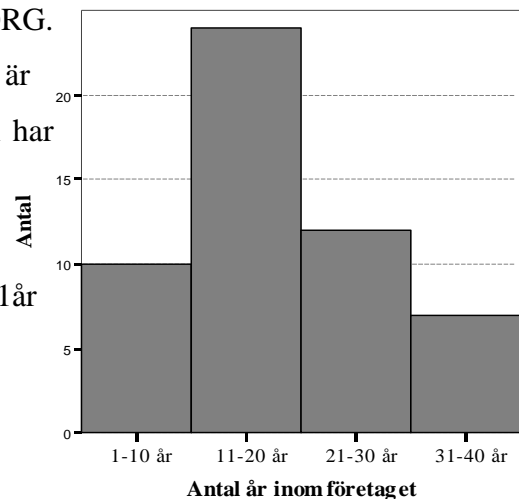
I vårt arbete beskriver vi olika hierarkiska nivåer inom företaget som produktavdelning, avdelning och underavdelning. I och med vår inblick och erfarenheter inom företaget vet vi att det språkbruk som används när de anställda talar om avdelning, syftar de på avdelningarna som befinner sig på samma hierarkiska nivå (Se figur i 4.2). Till exempel avdelning A består av tre stycken underavdelningar, dessa underavdelningar associerar sig med avdelning A. Vi utgår därför från att begreppet avdelning inte påverkat svarsalternativen i någon större utsträckning och anser att vår begreppsvaliditet är god. Reliabilitet beskriver undersökningens tillförlitlighet av de mått som avser att mätas. Intern reliabilitet avser om respondenterna svarar och uppfattar frågorna på ett liknande sätt. Vi anser att vi har en godkänd reliabilitet i uppsatsen eftersom vi har i stor utsträckning undvikit svårförstådda ord och använt oss av enkla antaganden i enkätundersökningen. Det är svårt att kontrollera en enkäts tillförlitlighet i förväg, att alla respondenter uppfattar frågorna som vi hade tänkt oss från början (Patel, 1991). Vi lät tre oberoende personer från näringslivet läsa igenom enkätfrågorna i syfte att minimera eventuella misstolkningar av frågorna. Ett alternativ för att mäta undersökningens reliabilitet är att i efterhand sammanställa respondenternas synpunkter på enkäten och analysera frågor som inte innehåller ett i fyllt svarsalternativ (Patel, 1991). Det var ingen respondent som utelämnade några svar i enkäten samt att det inte fanns några synpunkter på frågorna vilket tyder på att respondenterna förmodligen uppfattat frågorna på det sätt som vi ville. Stabiliteten i en undersökning tar hänsyn om de undersökta måtten kan vara likartad i tid och rum (Patel, 1991). Vi har inte kunskapen att uttala oss om hur företagets framtid kommer

se ut. Vi kan anta att marknaden kommer fortsätta vara dynamisk och det kommer finnas ett liknande antal avdelningar på företaget, som kan påverka tillhörigheten i företaget och på så vis kan stabiliteten i undersökningen vara relativt god.

5. Empiri

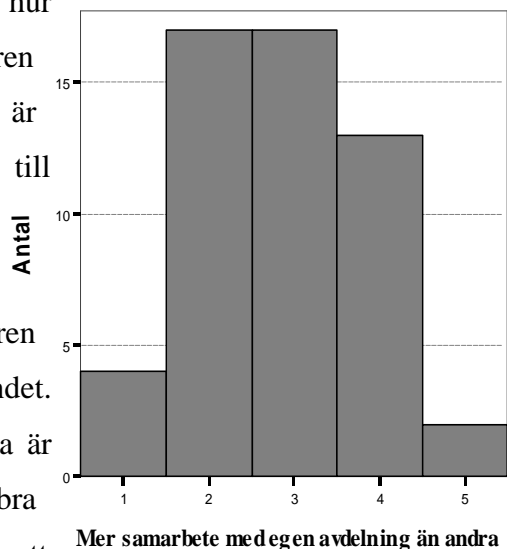
I detta kapitel kommer vi redovisa resultatet från vår enkätundersökning, resultatet presenteras i ord, siffror och grafer. Svarsfrekvensen från frågor kan läsas i fulltalig form i bilaga 2. Respondenten hade fem olika svarsalternativ att välja mellan. I resultatet kommer vi använda oss av svarsalternativen både ordagrant och i siffror. Den huvudsakliga femgradiga skalan är; stämmer mycket bra (1), stämmer bra (2), stämmer varken bra eller dåligt (3), stämmer dåligt (4) och stämmer inte alls (5). Det finns även två frågor som innehåller två respektive tre svarsalternativ.

Vi har samlat data från 53 anställda inom företaget ORG. Den bakgrundsinformation vi har om respondenterna är hur länge de har arbetat inom företaget. Majoriteten har arbetat inom företaget mellan 11-20 år vilket kan förklaras av grafens medelvärde på 2.3. Det var ingen av respondenterna som arbetat längre än 41år inom ORG.

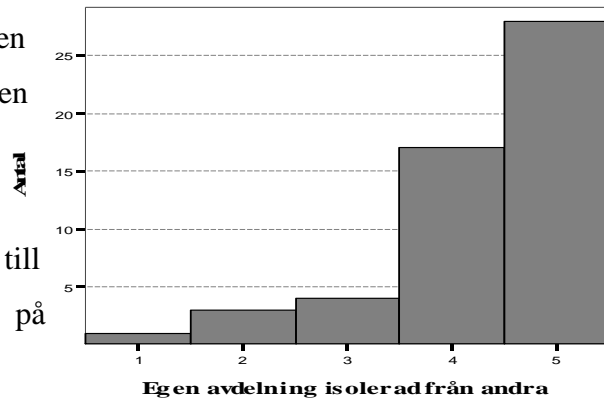


Del 1. Organisationsfaktorer

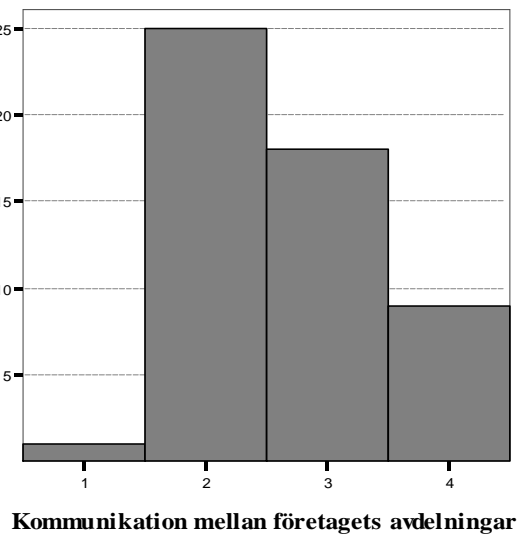
Andra frågan i enkäten ger oss information om hur samarbetet ser ut inom företaget. Medelvärdet av svaren är 2.85 vilket visar en tendens till att samarbetet är högre till personer inom ens egen avdelning än till anställda inom andra avdelningar, 21 personer instämmer mycket eller bra med påståendet, alternativ ett och två. Det som utmärker sig bland svaren är en låg andel som inte alls stämmer (5) med påståendet. Fördelningen mellan svarsalternativ två, tre och fyra är relativt jämt fördelad. 17 personer svarade varken bra eller dåligt och det var det 15 personer som anser att påståendet stämmer dåligt eller inte alls.



Som vi redovisar i diagrammet finns en tydlig trend i svarsalternativen, majoriteten anser att deras avdelning inte är isolerad från övriga avdelningar inom företaget. Svartalternativen utgörs mesta dels av tre till fem, vilket medför ett högt medelvärde på 4.28.



Vi undersökte om de anställda anser att ORGs avdelningar har en fungerande kommunikation. Majoriteten anser att påstående fyra stämmer ganska bra överrens med deras uppfattning om att kommunikationen fungerar mellan företagets olika avdelningar. Det var 18 personer som inte kan ta ställning till påståendet. Resultatet visar att 25 personer anser att kommunikationen fungerar ganska bra och nio personer anser att påståendet stämmer dåligt. Det var ingen som angav svarsalternativ fem och svarade att påståendet inte alls stämmer, därför visas ingen stapel i diagrammet.



Anser de anställda att ORGs olika avdelningar arbetar mot ett gemensamt mål? Sista frågan som kan kopplas till organisationsfaktorer resulterade i att majoriteten anser att företagets olika avdelningar arbetar mot ett gemensamt mål, 33 stycken anser att det stämmer. 13 anställda tyckte varken bra eller dåligt, det som var utmärkande i resultatet var att ingen av de anställda svarade att det inte stämmer alls. Resterande anser att företagets avdelningar inte arbetar mot ett gemensamt mål.

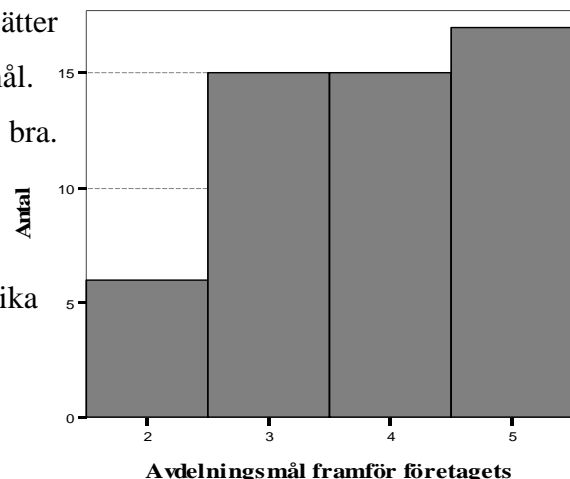
Del 2. Avdelningstillhörighet

Frågorna i denna del ställdes från teorierna gällande avdelningstillhörighet. Del två består av frågorna sex till nio från enkäten. Vi frågade om de anställda anser att deras avdelningar har en stark sammanhållning. Det var 49 personer som anser att deras avdelning har en stark sammanhållning, de angav svarsalternativ ett och två. Ingen har svarat att påståendet inte stämmer alls och en person har svarat att det stämmer dåligt. Standardavvikelsen är förhållandevis låg, 0.662 vilket kan förklaras av de anställdas samstämmighet.

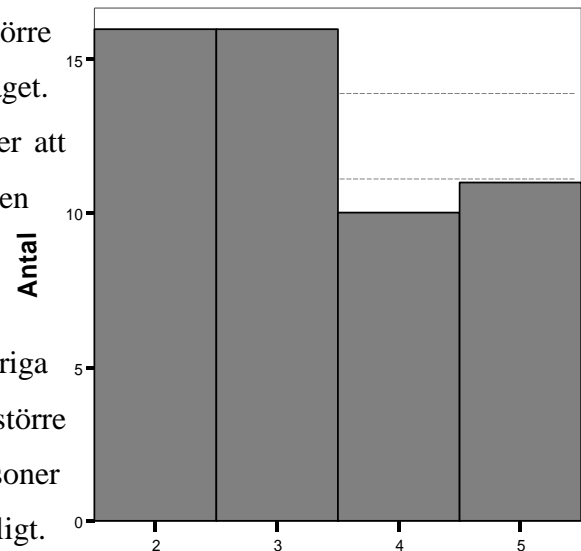
I påstående sju frågar vi om de anställda, i högre utsträckning kan påverka beslut som tas inom sin egen avdelning än i företaget. Spridningen på svaren är liten då standardavvikelsen är 0.558, medelvärdet av svaren är 1.64. 21 personer anser att påståendet stämmer mycket bra och 30 personer anger att det stämmer ganska bra. Ingen respondent har angett svarsalternativen fyra eller fem. Detta resulterar att de anställda anser att beslut kan lättare påverkas inom ens egen avdelning.

Om valet stod mellan ett bra resultat för sin egen avdelning eller ett bra resultat för en annan avdelning vars lönsamhet betyder mer för företaget, vad skulle de anställda välja? 37 stycken utav 54 väljer ett positivt resultat för en annan avdelning. Det är nio stycken som väljer ett positivt resultat för sin egen avdelning och sju stycken som inte hade någon uppfattning.

Fråga nio frågar vi om de anställda värdesätter avdelningens enskilda mål framför företagets mål. Ingen har svarat att det stämmer mycket bra. Medelvärdet är 3,81 och vi kan se att det finns en negativ inställning till påståendet. Det vi kan notera är att alternativ tre och fyra innehåller lika många svar.



Vi ställde frågan om den anställde känner större tillhörighet till sin avdelning än till företaget. Majoriteten av de anställda i företaget ORG anser att tillhörigheten ligger mer till företaget än till sin egen avdelning. Det var ingen som valde alternativ ett, därför syns ingen stapel i diagrammet. Fördelningen är relativt jämn mellan de övriga alternativen. Det var lika stor del som har större tillhörighet till sin egen avdelning som de personer som anger alternativ tre, varken bra eller dåligt.



Resterande personer instämmer inte med påståendet. **Större tillhörighet till avdelning än företaget**
Medelvärde på svaren har ett värde på 3,3, vilket är nära alternativet varken bra eller dåligt. Spridningen på svaren är relativt jämt fördelade över fyra alternativ vilket förklarar standardavvikelsen som är 1,140.

Del 3. Konflikter mellan avdelningar

Den sista delen av enkäten behandlar området konflikter och inkluderar fråga tio till femton. De anställda inom ORG har angett spridda svarsalternativ kring påståendet som beskriver om de anser att ens arbetsuppgifter hämmas på grund av utebliven information från andra avdelningar. Det är två respondenter som anser att påståendet stämmer mycket bra respektive två då det inte stämmer alls. Det är 20 personer som anser att det stämmer ganska bra och 18 personer som anser påståendet stämmer dåligt. Resterande anställda har angett mitten alternativet (3).

Vi frågade huruvida de anställda har insikt i andra avdelningars arbetsätt. Nära hälften, 25 stycken, har svarat att detta stämmer ganska bra medan en person har svarat att det stämmer mycket bra. Det är 13 personer som anser att det stämmer varken bra eller dåligt och 14 personer anser att de har dålig insikt i andra avdelningars arbetsätt.

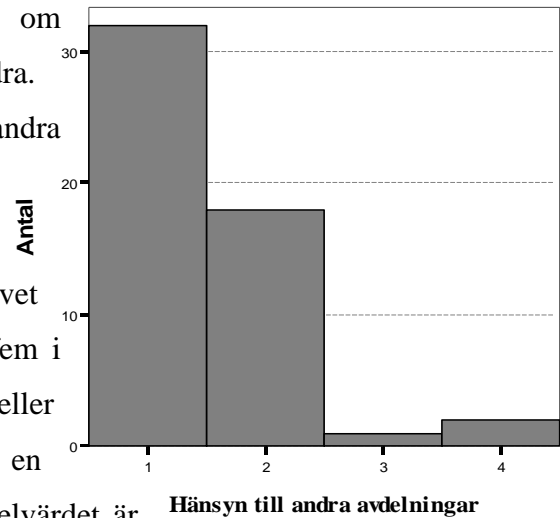
Nästa påstående undersöker var den anställdes förtroende ligger, har de större förtroende för medarbetare på sin egen avdelning än till medarbetare på andra avdelningar. Det som utmärker sig i resultatet är att över hälften, 30 personer svarat att det stämmer varken bra eller dåligt. 13 personer anser att påståendet stämmer dåligt och fem stycken angav alternativ fem,

stämmer inte alls. Övriga anställda i ORG tycker att de har större förtroende för medarbetarna på sin egen avdelning.

Vi undersökte om de anställda får någon bonus beroende på avdelningens resultat. Av de 53 tillfrågade inom företaget är det 23 stycken som erhåller en ekonomisk bonus om avdelningen uppnår sitt mål, resterande 30 erhåller inte någon bonus.

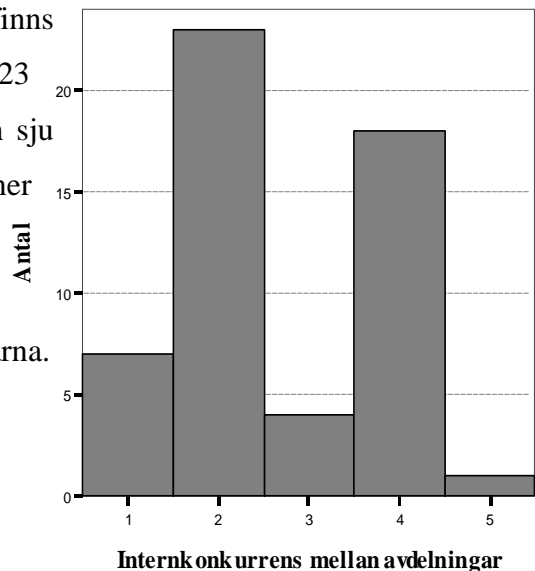
I den fjortonde frågan söker vi förståelse om avdelningars beroendeförhållande mellan varandra.

Vi frågar de anställda om de måste ta hänsyn till andra avdelningar för att kunna slutföra sina egna arbetsuppgifter. Som vi kan se i modellen finns det ingen person som valde svarsalternativet ”stämmer inte alls” därför finns inte alternativ fem i diagrammet. Majoriteten anser att de måste mer eller mindre ta hänsyn till andra avdelningar. Det var en anställd som tycker varken bra eller dåligt. Medelvärdet är



1.49 vilket tydligt syns i modellen då de anställda övervägande instämmer med påståendet.

I påstående femton frågade vi de anställda om det finns internkonkurrens mellan ORGs avdelningar. 23 anställda instämmer ganska bra med påståendet och sju stycken tycker det stämmer mycket bra. 18 personer menar att det inte förekommer internkonkurrens i någon större utsträckning och en person anser att det inte finns internkonkurrens mellan avdelningarna. Resterande anger alternativ tre.



6. Analys

Vår beroende variabel som vi samlade information kring var om de anställda känner större tillhörighet till sin avdelning eller till ORG. De data vi redovisade i empirikapitlet kan förenklas då vi i analysen summerar svarsalternativen ett och två som innebär att respondenterna instämmer mycket bra eller ganska bra, till att de ställer sig positivt till frågan. Alternativ tre, varken bra eller dåligt består av personer som inte kan avgöra om påståendet är bättre eller sämre med hur situationen såg ut när de besvarade enkäten. Vi kan också tolka svarsalternativet som en lika situation t.ex. likadant som vanligt. Summerar vi svarsalternativ fyra och fem innebär det att dessa personer som anser att påståendet stämmer dåligt eller stämmer inte alls, till att de ställer sig negativt till påståendet. Det resulterar i att 16 anställda känner större tillhörighet till sin avdelning, 16 personer kan ej avgöra om det är bättre eller sämre och 21 anställda har större tillhörighet till företaget. Vi kommer fortsättningsvis beskriva faktorer som kan förklara de anställdas uppfattning kring var tillhörigheten ligger.

Del 1. Organisationsfaktorer

Vi har beskrivit ORG som en komplex organisation, men det är svårt att veta som utomstående hur relationen mellan integrering och differentiering är inom företaget. Vi kommer att diskutera om de anställda upplever att företaget är differentierad och hur integreringen är inom företaget. Kan dessa två faktorer beskriva var de anställda har sin tillhörighet?

Differentiering innebär att anställda blir separerade från varandra och från de övrigas arbete inom företaget (Hatch, 2000). Närmare 85 procent av de anställda anser att deras avdelning inte är isolerade från övriga avdelningar. I jämförelse med teorierna stämmer det inte överrens med de anställdas uppfattning. Det kan beskriva att underavdelningarna har en nära förankring tillvarandra vilket kan innebära att avdelningarna integrerar med varandra. 39.1 procent av ORGs anställda anser att samarbete med anställda inom sin egen avdelning sker i större utsträckning än med andra medarbetare inom andra avdelningar. Det är fler anställda som spenderar mer tid med medarbetare inom sin egen avdelning i deras dagliga arbete. En differentierad organisationsstruktur ställer högre krav på samordning mellan olika interna aktiviteter för att uppnå ett effektivt samarbete (Abrahamsson & Andersson, 2005). Enligt ORGs anställda är det cirka 49 procent som anser att kommunikationen mellan företags

avdelningar fungerar och endast nio procent som anser den är dålig. Integrering är en viktig faktor när företagets olika avdelningar skall samordna sina aktiviteter och enligt Hatch (2000) är integrering en förutsättning för att organisationen skall nå måluppfyllelse. Vi kan inte kommentera hur ORGs integration påverkar företagets måluppfyllelse men däremot kan vi beskriva de anställdas syn på integration då 62.3 procent anser att företagets avdelningar samarbetar mot ett gemensamt mål och i jämförelse med teorierna bör det öka chansen till måluppfyllelse för ORG.

Utifrån de teorier vi använd oss av i jämförelse med respondenternas svar, ser vi en viss antydning till att de anställda upplever att sina avdelningar är uppdelade. Anledningen till detta kan vara att anställda arbetar mer med sina närmaste medarbetare på sin egen avdelning än personer från andra avdelningar. Det finns integrering mellan avdelningarna, vilket kan utläsas från svaren kring avdelningarnas kommunikation med varandra. Man kan också diskutera vad en fungerande kommunikation innebär. Vi tolkar svaren som om kommunikationen är så pass bra att det inte försämrar företagets resultat. De anställdas åsikter kan beskriva att företaget har en fungerande integrering vilket kan vara ett resultat av att en högre andel känner en starkare tillhörighet till ORG än till sin avdelning. Även om företaget till viss del upplevs som differentierad kan integreringen vara en faktor varför majoriteten inte upplever sig isolerade från varandra. Ett exempel kan vara att ORG har en hög grad av olika möten mellan anställda från olika avdelningar vilket kan minska känslan av tillhörighet till avdelning. De anställda som har en högre tillhörighet till sin avdelning kan vara ett resultat av att personerna arbetar i högre utsträckning med anställda inom sin avdelning och att de inte samarbetar i lika hög utsträckning med andra avdelningar.

Del 2. Avdelningstillhörighet

ORGs avdelningar tenderar inte i någon stor utsträckning att vara differentierade och integrering mellan avdelningarna kan vara en tänkbar förklaring till att fler personer känner större tillhörighet till företaget. I del två analyserar vi de anställdas svar i jämförelse med våra teorier kring avdelningstillhörighet och om det kan beskriva ytterligare de anställdas tillhörighet.

92 procent av de anställda anser att deras avdelning har en stark sammanhållning, vi menar att en stark sammanhållning inom avdelningen är en förutsättning för att de anställda skall känna

stark grupptillhörighet. Lok, Westwood och Crawford (2005) menar att anledningen till varför anställda känner större tillhörighet till avdelningen är för att de får en mer framträdande roll i gruppen. 96 procent av ORGs anställda anser att de i större utsträckning kan påverka beslut som tas inom avdelningen än för hela företaget. Detta kan vara en anledning till varför en tredjedel känner starkare tillhörighet till sin avdelning. Det har också visat sig att de anställda blir mer engagerade när de kan påverka beslut och det kan i sin tur leda till att de anställdas beslut tas för företagets bästa eller avdelningens bästa. Beslutstagandet visar vad de anställda identifierar sig med, avdelningen eller företaget (Simon, 1957). 70 procent av respondenterna tar hellre ett beslut som resulterar i ett bättre resultat för en annan avdelning än sin egen, så länge som lönsamheten betyder mer för företaget i det stora hela. Det ger oss en möjlig förklaring varför det finns fler personer som anser sin tillhörighet är starkare till företaget än till avdelningen. Liknande resultat får vi i fråga nio där det är endast sex personer som prioriterar avdelningens mål framför företagets. Besluten som de anställda tar görs i högre utsträckning till företagets bästa vilket kan innebära att fler personer identifierar sig med ORG än till sin avdelning.

Vi frågade de anställda hur länge de arbetat inom företaget för att se om anställningstiden har någon påverkan på de anställdas tillhörighet. Utifrån resultatet kan vi inte beskriva några samband mellan dessa två variabler, då spridning i svaren var alldeles för stor. Trots att majoriteten av de anställda i högre utsträckning kan påverka beslut inom avdelningen och att de har en stark sammanhållning inom avdelningen tenderar fler av ORGs anställda att identifiera sig med företaget. I jämförelse med våra teorier kan det beskriva de 30 procent som känner starkare tillhörighet till avdelningen. De anställdas syn på resultat kan beskriva att det inte har skett någon större målförskjutning bland avdelningarna då majoriteten prioriterar ett positivt resultat för ORG, än enbart till sin avdelning. Det kan vara en tänkbar anledning varför fler personer känner starkare tillhörighet till företaget.

Del 3. Konflikter mellan avdelningar

Sista delen av analysen kan kopplas samman med den analys vi tidigare gjort kring tillhörighet för att beskriva hur tillhörighet och konflikter förhåller sig till varandra inom företaget i jämförelse med våra teorier. Analysen ökar även vår förståelse för potentiella konflikter inom företaget.

För att beskriva hur beroendeförhållandena ser ut, frågade vi de anställda om de anser att deras arbete hämmas pga. utebliven information från andra avdelningar. Walton och Dutton (1969) menar att ett internt beroendeförhållande är en anledning till att konflikter uppstår. 41 procent anser att de blir hämmad i sina arbetsuppgifter. Det kan ge upphov till konflikter då avdelningar inte kan slutföra sina arbetsuppgifter på grund av andra avdelningar. En hög grad av integrering är viktig för att minimera konflikter i en sådan situation, till exempel att kommunicera mellan avdelningarna och diskutera på vilket sätt deras arbetsuppgifter hämmas och hur de kan förbättra situationen. I enlighet med teorierna och de anställdas uppfattning kring samordningen bör det inte i någon hög utsträckning ge upphov till konflikter.

Då avdelningar är separerade från varandra ställer det högre krav på integrering. En låg grad av integrering kan leda till en minskad förståelse och insikt i andra avdelningars arbetsuppgifter (Walton & Dutton, 1969). Cirka 50 procent av ORGs anställda anser sig ha en god insikt i andra avdelningars arbetssätt och 25 procent anser påståendet stämmer dåligt. Tidigare i analysen beskrev vi att majoriteten av ORGs anställda anser att kommunikationen mellan avdelningarna är fungerande. Enligt teorierna kan integrering vara en förklaring till varför en större andel av de anställda anser sig ha en god insikt i andra avdelningars arbetssätt, vilket kan minska antalet konflikter. De personer som anser sig ha en begränsad insikt kan tolkas som att vissa anställda eller avdelningar inte har någon förankring med varandra med hänsyn vad de arbetar med vilket är en tendens till differentiering. Det kan beskriva varför en tredjedel har starkare tillhörighet till avdelningen. En låg grad av insikt och förståelse mellan avdelningar kan ge upphov till konflikter då avdelningar ställer orimliga krav på varandra (Walton & Dutton, 1969).

När konflikter uppstår mellan avdelningar kan det uppstå ett bristande förtroende vilket kan resultera i utelämnande eller förvrängning av information (Walton & Dutton, 1969). Vi undersökte om respondenterna har ett större förtroende till medarbetarna på sin egen avdelning än till medarbetare på andra avdelningar. Majoriteten ansåg att påståendet varken stämde bra eller dåligt och cirka 35 procent anser att det inte stämmer. I jämförelse med teorier kan inte vi dra några slutsatser om att det finnas ett mindre förtroende för medarbetare på andra avdelningar som skulle ligga till grund för konflikter. En starkare känsla av tillhörighet till företaget kan innebära en högre grad av förtroende till övriga avdelningar, vilket kan minska på antalet konflikter.

En intressekonflikt kan uppstå när avdelningar belönas med bonus. Bonusen kan innebära att de anställda fokuserar mer på resultatet för avdelningen än resultatet för hela företaget. När en målförskjutning sker kan tillhörigheten bli större till avdelningen än till företaget (Jacobsen, 1988). Det var cirka 57 procent av ORGs anställda som får bonus beroende på avdelningens resultat. Walton och Dutton (1969) anser att då avdelningen prioriterar avdelningens resultat i första hand tenderar integrationen att minska. Jämför vi med majoriteten av de anställdas syn på en fungerande kommunikation mellan avdelningarna och att anställda i högre utsträckning ser ett positivt resultat för en annan avdelning kan det beskriva att det inte finns en låg grad av tävlingsinriktad miljö inom ORG och att tillhörigheten är högre till företaget och i jämförelse med teorierna tenderar konflikterna att minska. Trots att hälften av de anställda har en avdelningsbonus kan vi inte dra några slutsatser om att bonus ligger till grund för de anställdas tillhörighet till avdelningen och att det skulle ge upphov till konflikter.

Majoriteten av de anställda instämmer med påståendet att de måste ta hänsyn till andra avdelningar för att kunna slutföra sina egna arbetsuppgifter. I enlighet med teorierna kan det beskriva ett ömsesidigt beroendeförhållande mellan avdelningar och för att undvika konflikter så krävs ett högt hänsynstagande mellan avdelningarna och en hög grad av integrering. Då ORGs anställda anser sig ha en god insikt och en god kommunikation mellan avdelningarna behöver inte beroendeförhållandet ha någon avgörande betydelse för var de anställda har sin tillhörighet. Däremot kan det mycket väl ge upphov till prioriteringsdiskussioner, men det behöver nödvändigtvis leda till konflikter.

56.6 procent anser att det finns internkonkurrens mellan avdelningarna. Vi såg ingen relation mellan synen på internkonkurrens i förhållande till avdelningstillhörighet, svaren var för spridda. Internkonkurrensen behöver inte ha en negativ påverkan utan det kan också främja företagets tävlingsinriktade miljö, en strävan efter att prestera. Dahrenhof (1959) menar att konflikter alltid kommer att finnas inom företag då det finns olika åsikter. Det kan innebära att olika avdelningar har olika synsätt för att genomföra olika aktiviteter etc. I exemplet mellan försäljningsavdelningen och produktionsavdelningen i avsnittet 3.4.1 kan detta vara en anledning till varför ORGs anställda anser att det finns en hög grad av internkonkurrens. Även om företagets anställda anser att kommunikationen är fungerande är det inte lika enkelt när det kommer till avdelningars olika synsätt och prioriteringar. Det behöver inte ligga till grund för graden av avdelningstillhörighet men det kan likaväl ge upphov till konflikter, då avdelningar vill olika saker. Utgår vi från att internkonkurrens har en negativ påverkan kan

det förklaras av att hälften av respondenterna har en bonus och att strävan efter ett avdelningsmål är högre hos vissa grupper i kombination med olika åsikter. Det kan också vara så att kommunikationen inte är fullt fungerande då majoriteten beskriver att de blir hämmade på grund av utebliven information. Det kan innebära att avdelningar håller inne på t.ex. känslig information och förtroendet är inte lika stor för andra avdelningar. Problematiken blir att den information som inte kommuniceras vidare blir till en nackdel för avdelningen som är beroende av informationen, detta kan ge upphov till konflikter och i värsta fall en ”vi och dom” känsla om inte samarbetet fungerar.

Vi kan beskriva att relationen mellan tillhörighet och konflikter inom företaget ORG stämmer överrens med våra teorier. Vi kan inte dra några slutsatser om hur konflikterna ser ut inom företaget men vi har visat på hur potentiella konflikter kan uppstå. Att företaget har en fungerande kommunikation och majoriteten av de anställda tar beslut som gynnar företagets bästa, kan beskriva varför en högre andel har starkare tillhörighet till företaget.

De 30 procenten som har en starkare tillhörighet till avdelningen kan vara ett resultat av att de anställda samarbetar i högre utsträckning med personer inom sin egen avdelning och att de anställda i högre utsträckning kan påverka beslut inom sin egen avdelning. Det kan vara ett resultat av varför konflikter kan uppstå i samband med avdelningars beroendeförhållanden, utebliven information och bonus.

7. Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att beskriva och öka förståelsen för var tillhörigheten ligger hos de anställda i företaget ORG och med underlag från teorier bilda oss en uppfattning hur tillhörighet och konflikter förhåller sig tillvarandra inom företaget.

Den information vi fick från enkätundersökningen gav oss en ökad förståelse av ORGs anställda och fördelningen var de anställda har sin tillhörighet. Fördelningen var relativt jämn, det fanns dock en högre andel som har sin tillhörighet till företaget än till sin avdelning. Enligt de anställda har ORGs avdelningar en god integrering och prioriterar ett positivt resultat för företaget framför sin egen avdelning.

I enligt med teorierna ser vi att de anställda i högre utsträckning tar beslut som kan beskriva att de anställda identifierar sig med företaget. Trots att över 50 procent har bonus ser vi inga tendenser till en destruktiv tävlingsinriktad miljö inom företaget. Detta kan i kombination med en god integrering och i enlighet med teorierna beskriva varför fler anställda har starkare tillhörighet till företaget och tenderar att inte ge upphov till konflikter i någon högre utsträckning. En högre grad av påverkan på beslut inom avdelningen, en stark gruppssammanhållning och utelämnande av information kan beskriva varför 30 procent känner en starkare tillhörighet till avdelningen. Detta kan i sin tur leda till diskussioner och i värsta fall konflikter mellan avdelningarna inom företaget.

Vi har tidigare beskrivit svårigheten med att jämföra komplexa organisationer mellan varandra på grund av dess olikheter. De teorier vi har redovisat beskriver faktorer som kan påverka om en organisations utseende är komplext eller inte. Det vi har lagt märket till är att forskning inom ämnet organisation inbegriper otroligt många faktorer som påverkar varandra. Det är svårt att utelägna olika delar om forskaren skall förklara en viss företeelse då det ofta finns ett händelseförlopp. Begreppen tillhörighet och konflikter är två exempel där vi måste beskriva en kedja av olika faktorer och händelser som påverkar dessa två.

Utifrån de teorier vi studerat i denna uppsats kan vi beskriva att tillhörighet och konflikter påverkar varandra, vi kan inte kommentera i vilken utsträckning dessa påverkar varandra. Tillhörigheten till avdelningen påverkar konflikter i högre utsträckning än vice versa. Då ett företag bildar avdelningar som innehåller olika arbetsuppgifter resulterar det i olika grupperingar av de anställda. Som vi tidigare diskuterat är det faktorer som teknologi, miljö och beroendeförhållanden som påverkar graden av differentiering, olika avdelningar som

separeras från varandra. Graden av tillhörighet till avdelningen eller till företaget utgörs i stor utsträckning av vad de anställda identifierar sig med. Det är avdelningars beslutstaganden som visar anställdas tillhörighet. När tillhörigheten är starkare till avdelningen kommer besluten tas i första hand för att främja avdelningens mål. Vid en sådan situation kan avdelningstillhörighet ge upphov till disfunktionella konflikter. En konflikt som är skadlig kan försämma relationen mellan avdelningar vilket leder till en försämrad integration och det kan i sig medföra ett negativt resultat för organisationen. Då vi har tolkat teorier inom ämnet har vi inte kunnat ta fasta hur konflikter påverkar tillhörighet, men konflikter kan stärka tillhörigheten till avdelningen.

Oberoende på hur tillhörigheten är på olika avdelningar så kommer det alltid finnas olika intressen och uppfattningar som skapas genom olika avdelningars synsätt vilket också kan ge upphov olika typer av diskussioner.

Utifrån det undersökta företaget kan vi inte dra några slutsatser om hur de anställdas tillhörighet påverkar graden av konflikter. Däremot kan vi beskriva att i enlighet med vår teoretiska referensram ser vi inga uppenbara tendenser till destruktiva konflikter mellan företagets avdelningar. Det kan förklaras av att en högre andel har sin tillhörighet till företaget.

7.1 Egna reflektioner

Tack vare uppsatsens ämnesval har vi ökat vår förståelse kring organisationers komplexitet och vilka faktorer som kan påverka varandra, bland annat att det är graden av tillhörighet påverkar graden av konflikter i högre utsträckning än vice versa. Ämnet organisation är mycket intressant och tillhörighet är inget enkelt begreppet att beskriva, då det finns många faktorer som påverkar varandra. Vi menar att händelser och situationer som uppstår i ett företag inte kan uppstå av sig själv, det finns ofta en orsak och verkan samband. Det som kan vara svårigheten med uppsatsskrivande på C-nivå under en begränsad tid är att studera ett fenomen på djupet och att samla en stor mängd med data. När vi blickar tillbaka på vår uppsats hade vi önskat ett större sampel som skulle möjliggöra mer djupgående mätningar mellan olika frågor och variabler från vår enkätundersökning. Trots detta hoppas vi att läsaren har fördjupat sin förståelse för ämnet och inser hur många faktorer som påverkar en organisations utseende och funktionalitet.

För vidare forskning skulle det vara intressant att undersöka de anställdas syn på internkonkurrens och om den variabeln skulle kunna ge en ytterligare förklaring var de anställda har sin tillhörighet. Som vi har diskuterat är det svårt att utelämna faktorer som differentiering, integrering, miljö, teknologi etc. men vi skulle sträva efter att begränsa antalet faktorer. Vi skulle fokusera på hur internkonkurrens konkret visar sig inom företaget. Vi skulle då välja en kvalitativ undersökning för att studera de anställdas tankar och åsikter mer på djupet.

8. Källförteckning

Litteratur

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2005). *Organisation* (4 uppl.). Malmö: Liber.
- Axelsson, R. (1981). *Rationell administration*. Malmö: Almqvist & Wiksell.
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bloisi, W., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2003). *Management and organisational behaviour* (European ed.). Berkshire: Mcgraw-Hill.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* B.Nilsson övers., (1 uppl.). Malmö: Liber.
- Dahrenhof, R. (1959). *Class and class conflict in industrial society* (R. Dahrenhof rev. & trans.). London: Routledge & Kegan Paul (originalarbete publicerat 1957).
- Eliasson, R. (1995). *Forskningsetik och perspektivval* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Hatch, M. J. (2000). *Organisationsteori* (B. Nilsson övers.). Lund: Studentlitteratur (originalarbete publicerat 1997).
- Horváth, Dezsö. (1976). *Kriterier och principer för företags organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar* (G. Sandin & A. Sandberg övers.). Lund: Studentlitteratur (originalarbete publicerat 1997).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston, Mass.: Harvard University, Graduate school of business administration, Division and research.

Patel, R., & Davidson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Robbins, S. P. (1974). *Managing organizational conflict*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Simon, H. A. (1957). *Administrative behaviour* (2 uppl.). New York: The Macmillan company.

Thompson, J. D. (1971). *Hur organisationer fungerar* (A. Grip, C. Olofsson & P. Svensson övers.). Stockholm: Prisma (originalarbete publicerat 1967).

Ramström, D. (1973). *Organisationsförändringar vid ett företags internationaliseringsprocess – Analys och beskrivning*. Umeå Universitet.

Vetenskapliga artiklar

Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and organization development journal*, 20, (7), 365-373.

Walton R. E., & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14, (1), 73-84.

Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: an international review*, 54, (4), 490–514.

Elektroniska källor

Management. I Nationalencyklopedin. Hämtad maj, 3, 2009 från <http://www.ne.se/lang/management/250031/25003101>

E24 (2007, april 23). Uppdrag: lös krisen. Hämtad maj 2, 2009, från http://www.e24.se/samhallsekonomi/sverige/artikel_38725.e24

Bilaga 1 - Enkätfrågor

Denna enkät kommer att ligga till grund för vår C-uppsats som behandlar ämnet tillhörighet i en organisation. Tack vare din medverkan kommer resultatet leda till ökad förståelse kring ämnet. Du får självklart ta del av en sammanställning av resultatet om du anger detta när du skickar tillbaka den ifyllda enkäten. Vi värdesätter dina åsikter och vi kommer inte att jämföra avdelningar emellan. Vi kommer behandla företaget och alla enkäter konfidentiellt. Maillistan kommer vi radera efter att vi tagit del av era svar. I enkäten nämner vi ORG i ett förtydligande syfte, företagsnamnet kommer inte nämnas i uppsatsen. Enkäten består av 17 frågor och uppskattningsvis tar det cirka fem minuter att besvara dem.

Markera med ett X på den understrukna linjen det svarsalternativ som bäst stämmer med din uppfattning. Du får endast välja ett svarsalternativ per fråga.

Del 1

1. Hur länge har du arbetat inom ORG?

- 1-10 år
 11-20 år
 21-30 år
 31-40 år
 41 år eller mer

2. Samarbetar du i högre utsträckning med individer på din avdelning än med individer på andra avdelningar?

- Stämmer mycket bra
 Stämmer ganska bra
 Stämmer varken bra eller dåligt
 Stämmer dåligt
 Stämmer inte alls

3. Jag anser att min avdelning är isolerad från övriga avdelningar inom ORG?

- Stämmer mycket bra
 Stämmer ganska bra
 Stämmer varken bra eller dåligt
 Stämmer dåligt
 Stämmer inte alls

4. Jag anser att kommunikationen mellan företagets avdelningar fungerar?

- Stämmer mycket bra
 Stämmer ganska bra
 Stämmer varken bra eller dåligt
 Stämmer dåligt
 Stämmer inte alls

5. Jag anser att ORGs olika avdelningar samarbetar effektivt mot ett gemensamt mål?

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer dåligt
- Stämmer inte alls

Del 2**6. Jag anser att vi inom min avdelning har stark sammanhållning?**

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer dåligt
- Stämmer inte alls

7. Jag kan i högre utsträckning påverka beslut som tas inom min avdelning än i ORG?

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer dåligt
- Stämmer inte alls

8. Om valet stod mellan ett bra resultat för min avdelning eller ett bra resultat på en annan avdelning vars lönsamhet betyder mer för företaget, vad skulle du välja?

- Positivt resultat för min avdelning
- Positivt resultat för annan avdelning
- Ingen uppfattning

9. Jag värdesätter min avdelnings enskilda mål framför ORGs?

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer dåligt
- Stämmer inte alls

Del 3

10. Jag anser att mina arbetsuppgifter hämmas på grund av utebliven information från andra avdelningar?

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer dåligt
- Stämmer inte alls

11. Jag har insikt i andra avdelningars arbetssätt?

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer dåligt
- Stämmer inte alls

12. Jag har större förtroende för mina medarbetare på min avdelning än till medarbetare på andra avdelningar?

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer dåligt
- Stämmer inte alls

13. Jag erhåller en ekonomisk bonus om min avdelning uppnår sitt mål?

- Ja
- Nej

14. Jag behöver ta hänsyn till andra avdelningar för att slutföra mina egna arbetsuppgifter?

- Stämmer mycket bra
- Stämmer ganska bra
- Stämmer varken bra eller dåligt
- Stämmer dåligt
- Stämmer inte alls

15. Jag anser att det finns internkonkurrens bland olika avdelningar inom ORG?

- Stämmer mycket bra
 Stämmer ganska bra
 Stämmer varken bra eller dåligt
 Stämmer dåligt
 Stämmer inte alls

16. Jag känner större tillhörighet till min avdelning än till ORG?

- Stämmer mycket bra
 Stämmer ganska bra
 Stämmer varken bra eller dåligt
 Stämmer dåligt
 Stämmer inte alls

17. Har du några synpunkter på enkätundersökningen är du välkommen att skriva dem här:

Tack för din medverkan och vi önskar dig en god fortsättning!

Är du intresserad att ta del av resultaten kan du maila oss på:

xxxxxx@hotmail.com

xxxxxx@hotmail.com

Bilaga 2 – Sammanställning svarsfrekvens**Fråga 1 - Antal år inom företaget**

	1-10 år	11-20 år	21-30 år	31-40 år	Total
Antal	10	24	12	7	53
Procent %	18,9	45,3	22,6	13,2	100

Fråga 2 - Mer samarbete med egen avdelning än andra

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	4	17	17	13	2	53
Procent %	7,5	32,1	32,1	24,5	3,8	100

Fråga 3 - Egen avdelning isolerad från andra

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	1	3	4	17	28	53
Procent %	1,9	5,7	7,5	32,1	52,8	100

Fråga 4 - Kommunikation mellan företagens avdelningar

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	1	25	18	9		53
Procent %	1,9	47,2	34	17		100

Fråga 5 - Samarbete mot gemensamt mål

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	1	32	13	7		53
Procent %	1,9	60,4	24,5	13,2		100

Fråga 6 - Stark sammanhållning på avdelning

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	20	29	3	1		53
Procent %	37,7	54,7	5,7	1,9		100

Fråga 7 - Påverka beslut

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	21	30	2			53
Procent %	39,6	56,6	3,8			100

Fråga 8 - Avdelningsresultat större betydelse

	Positivt resultat för min avd.	Positivt resultat för annan avd.	Ingen uppfattning	Total
Antal	9	37	7	53
Procent %	17	69,8	13,2	100

Fråga 9 - Avdelningsmål framför företagets

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal		6	15	15	17	53
Procent %		11,3	28,3	28,3	32,1	100

Fråga 10 - Utebliven information

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	2	20	11	18	2	53
Procent %	3,8	37,7	20,8	34	3,8	100

Fråga 11 - Insikt i andra avdelningar

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	1	25	13	14		53
Procent %	1,9	47,2	24,5	26,4		100

Fråga 12 - Större förtroende för medarbetare

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	1	4	30	13	5	53
Procent %	1,9	7,5	56,6	24,5	9,4	100

Fråga 13 - Ekonomisk bonus för avdelning

	Ja	Nej	Total
Antal	23	30	53
Procent %	43,4	56,6	100

Fråga 14 - Hänsyn till andra avdelningar

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	32	18	1	2		53
Procent %	60,4	34	1,9	3,8		100

Fråga 15 - Internkonkurrens mellan avdelningar

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal	7	23	4	18	1	53
Procent %	13,2	43,4	7,5	34	1,9	100

Fråga 16 - Större tillhörighet till avdelning än företaget

	Stämmer mycket bra	Stämmer ganska bra	Varken bra eller dåligt	Stämmer dåligt	Stämmer inte alls	Total
Antal		16	16	10	11	53
Procent %		30,2	30,2	18,9	20,8	100

	N	Minimum	Maximum	Medelvärde	Std. Avvikelse
Antal år inom företaget	53	1	4	2,30	,932
Mer samarbete med egen avdelning än andra	53	1	5	2,85	1,008
Egen avdelning isolerad från andra	53	1	5	4,28	,968

Kommunikation mellan företagens avdelningar	53	1	4	2,66	,783
Samarbete mot gemensamt mål	53	1	4	2,49	,750
Stark sammanhållning på avdelning	53	1	4	1,72	,662
Påverka beslut	53	1	3	1,64	,558
Avdelningsresultat av större betydelse	53	1	3	1,96	,553
Avdelningsmål framför företagens	53	2	5	3,81	1,020
Utebliven information	53	1	5	2,96	1,018
Insikt i andra avdelningar	53	1	4	2,75	,875
Större förtroende för medarbetare	53	1	5	3,32	,827
Ekonomisk bonus för avdelning	53	1	2	1,57	,500
Hänsyn till andra avdelningar	53	1	4	1,49	,724
Internkonkurrens mellan avdelningar	53	1	5	2,68	1,140
Större tillhörighet till avdelning än företaget	53	2	5	3,30	1,119