



EXAMENSARBETE INOM TEKNIK OCH LÄRANDE,
AVANCERAD NIVÅ, 30 HP
STOCKHOLM, SVERIGE 2018

Samverkan i projektet Grön Bostad Stockholm

En kvalitativ studie om samverkan och lärandet
mellan aktörerna i projektet Grön Bostad
Stockholm

Sandy Raes

Samverkan i projektet Grön Bostad Stockholm

En kvalitativ studie om samverkan och lärandet mellan aktörerna i projektet Grön Bostad Stockholm

Sandy Raes

EXAMENSARBETE INOM TEKNIK OCH LÄRANDE PÅ PROGRAMMET CIVILINGENJÖR OCH LÄRARE

Titel på svenska: Samverkan i projektet Grön Bostad Stockholm: En kvalitativ studie om samverkan och lärandet mellan aktörerna i projektet Grön Bostad Stockholm.

Titel på engelska: Collaboration and mutual learning in a big urban development project.

Huvudhandledare: Lena Geijer, Institutionen för pedagogik och didaktik, Stockholms universitet.

Externa huvudhandledare: Björn Frostell och Fredrik Meurman, Ecoloop AB

Biträdande handledare: Monika Olsson, Skolan för arkitektur och samhällsbyggnad, Kungl. Tekniska Högskolan.

Uppdragsgivare: Ecoloop AB.

Examinator: Anna-Karin Högfeldt, Skolan för industriell teknik och management, Kungl. Tekniska Högskolan.

Sammanfattning

I och med den aktuella och växande problematiken kring bostadsbristen i Stockholmsregionen, så skapades samverkansprojektet Grön Bostad Stockholm, vars syfte är att främja hållbar stadsutveckling. Projektet består av många mål, individer och aktörer som handlar och fungerar gemensamt för ett visst syfte. För att projektet ska kunna fortlöpa effektivt och kunna bidra till en hållbar stadsutveckling, är det därför viktigt att undersöka samverkan i projektet. Det huvudsakliga syftet är att undersöka samverkan och lärandet i sociala sammanhang mellan aktörerna i projektet, vilket avser att identifiera styrkor och svagheter för att slutligen föreslå förbättringar gällande samverkan och lärandet i sociala sammanhang.

Metoden för datainsamling var kvalitativ och bestod av intervjuer, formulär och observationer. I resultatet och analysen framgår det hur samverkan och lärandet i sociala sammanhang fungerar i projektet, vilket främst sker via projektgruppsmöten. Vidare visade även resultatet att det fanns både styrkor och svagheter gällande samverkan och lärandet i sociala sammanhang i projektet. Slutligen fördes även resonemang kring förbättringsförslag vad avser samverkan och lärandet i sociala sammanhang med utgångspunkt i grupprocesser.

Slutsatsen i denna studie är att samverkan och lärande i sociala sammanhang framförallt sker på projektgruppsmöten och leder till att projektet kan fortlöpa mer effektivt. Vidare har styrkor och svagheter identifierats, och för att projektet ska kunna fortlöpa är det därför viktigt att förbättra samverkan och lärandet ytterligare. Detta kan göras med hjälp av olika arbetssätt och strategier som ger individerna möjlighet att främja demokrati, engagemang, erfarenhetsutbyten och kunskapsutbyten i projektet.

Nyckelord: samverkan, organisationskultur, lärande i sociala sammanhang, grupprocesser, subkulturer.

Abstract

With the current and growing problem of housing shortage in the Stockholm region, the project Green Livelihood Stockholm was created, which aims to promote sustainable urban development. The project consists of many goals, individuals and actors who act and work together for particular purposes. In order for the project to proceed efficiently and to contribute to sustainable urban development, it is important to investigate the collaboration in the project. The main purpose is to investigate the collaboration and mutual learning between the actors and the individuals in the project, which aims to identify strengths and weaknesses in order to propose improvements in collaboration and mutual learning.

The qualitative method used consisted of interviews, forms and observations. The results and analysis show how collaboration and mutual learning works in the project, which is mainly through project group meetings. Furthermore, the result also showed that there were both strengths and weaknesses regarding collaboration and mutual learning. Lastly, there were arguments about improvement proposals regarding collaboration and mutual learning based on group processes.

The conclusion in this study is that collaboration and mutual learning occurs in the project where it leads to the project being able to proceed more efficiently. Strength as well as weaknesses have been identified, for the project to proceed, it is therefore important to improve the collaboration and mutual learning in the project. This can be done using different methods and techniques that allow individuals to promote democracy, commitment, exchange of experiences and knowledge exchanges in the project.

Keywords: collaboration, organizational culture, mutual learning, group processes, subcultures.

Förord

Efter fem års studier är detta arbete en början på ett nytt kapitel i mitt liv. Arbetet har gett mig möjlighet att använda de kunskaper som jag samlat på mig under hela min utbildning, både som civilingenjör och lärare.

Till att börja med vill jag rikta ett tack till alla som har deltagit i denna studie, utan er hade jag inte haft någon datainsamling. Men framförallt vill jag rikta ett stort tack till er för att ni mottagit mig väl i projektet och dess aktiviteter.

Många handledare har varit involverade i mitt arbete och vill jag först och främst rikta ett tack till Fredrik och Björn på Ecoloop, som givit mig handledning under hela processens gång. Jag vill även rikta ett stort tack till de två handledare från KTH och SU, som inspirerat mig under min studietid och i mitt arbete. Det har varit en ära att ha er som handledare, Monika Olsson och Lena Geijer.

Slutligen vill jag tacka den person som alltid stöttat mig i livet och gjort det möjligt för mig att fokusera på mina studier, tack till min mamma, Doris Merza. Jag är dig evigt tacksam.

Sandy Raes

1 Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	1
1.1 INLEDNING	1
1.2 CENTRALA BEGREPP	2
1.3 SYFTET MED DENNA STUDIE	3
1.4 FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.5 AVGRÄNSNING.....	3
2. BAKGRUND	4
2.1 SAMVERKANSPROJEKT	4
2.2 PROJEKTET GRÖN BOSTAD STOCKHOLM.....	5
3. TEORETISKT RAMVERK	8
3.1 KULTUR	8
3.2 SCHEINS MODELL FÖR ORGANISATIONSKULTUR	9
3.3 VYGOTSKJIS KONCEPT OM DEN PROXIMALA UTVECKLINGSZONEN	13
4. TIDIGARE FORSKNING	14
4.1 ATT ANVÄNDA SCHEINS MODELL	14
4.2 STUDIER OM SCHEINS MODELL.....	14
4.3 DET SOCIOKULTURELLA PERSPEKTIVET.....	16
4.4 GRUPPER.....	17
5. METOD	22
5.1 KVALITATIVT OCH KVANTITATIVT	22
5.2 LITTERATURSTUDIE	22
5.3 URVAL AV DELTAGARE	23
5.4 INTERVJUER	24
5.5 WEBBASERADE FRÅGEFORMULÄR.....	25
5.6 OBSERVATIONER.....	26
5.7 TRANSKRIPTION AV DATA	27
5.8 ANALYSMETOD.....	28
5.9 TROVÄRDIGHET, TILLFÖRLITLIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET	29
5.10 ETIK.....	30
6. RESULTAT.....	32
6.1 ARTEFAKTER	32
6.2 HYLLADE VÄRDERINGAR	34
6.3 GRUNDLÄGGANDE ANTAGANDEN	39
6.4 SUBKULTURER	42
6.5 PROXIMALA UTVECKLINGSZONEN	43
6.6 GRUPPENS FASER	44
7. DISKUSSION OCH ANALYS	46
7.1 DISKUSSION AV METODVAL	53
8. SLUTSATS.....	55
REFERENSER	56
BILAGOR	58

1. Introduktion

Detta kapitel ger läsaren en insikt och bakgrund till det ämne som undersökts samt varför detta ämne är viktigt. Slutligen presenteras även frågeställningarna och studiens avgränsningar.

1.1 Inledning

Hållbar stadsutveckling har blivit ett viktigt område inom hållbar utveckling på grund av den snabbt ökande befolkningen i städer, vilket har lett till ekonomiska, miljömässiga och sociala problem (Klimatsynk, u.å). Behovet av fler bostäder i Stockholmsregionen växer, samtidigt finns det hinder och sociala aspekter som står i vägen. Hållbar stadsutveckling i stockholmsregionen fokuserar på att minska segregationen, öka jämställdheten, koldioxidsnål ekonomi och hållbara bostäder. Stockholm ses som en tillväxtmotor och har stor potential att konkurrera inom miljöteknik för ett hållbart samhällsbyggande, men för att länet ska nå sin fulla potential bör samarbete skapas (Klimatsynk, u.å). I och med den växande problematiken, så bildades samverkansprojektet Grön Bostad Stockholm, vilket är ett stort projekt med många mål, individer och aktörer inblandade (Klimatsynk, u.å). Att samverka innebär att flera individer eller aktörer handlar och fungerar gemensamt för ett visst syfte (Nationalencyklopedin [NE], 2018b). Det är därför viktigt att de inblandade delar samma målbild och att samverkan mellan aktörerna fungerar, för att projektet ska kunna fortlöpa och bidra till en hållbar stadsutveckling.

1.1.1 Om projektet Grön Bostad Stockholm

Projektet Grön Bostad Stockholm, är ett samverkansprojekt där sju arbetspaket (*eng. Work Package, WP*) ingår och samverkar med uppgiften att bidra till en hållbar stadsutveckling. Bakgrunden till detta behov uppkom i samband med rapporten Skillnadernas Stockholm (2015) som visade att det kan skilja upp till 8 år i medellivslängd mellan boende i Stockholms stads olika delar beroende på hur socioekonomiskt utsatta de är. Behovet av flera bostäder är av hög prioritet, samtidigt som nuvarande stadsbyggande inte gynnar tillväxt för små och medelstora företag (*SME*) samt leder till ökad segregation (Klimatsynk, u.å). Projektet är finansierat av Europeiska unionen (*EU*) med en budget på 62 miljoner för 3 år, men planeras för 5 år (Tillväxtverket, 2016). I *tabell 1* framgår det vilka aktörerna i projektet är och benämningen på respektive arbetspaket.

Tabell 1 - Alla aktörer som samverkar i projektet.

Arbetspaket	Benämning	Aktör
WP 1	Projektledning	Kungliga Tekniska högskolan (KTH)
WP 2	Kommunikation	KTH
WP 3	Testbäddar	IVL svenska miljöinstitutet
WP 4	Upphandling	Sustainable innovation
WP 5	Arenan	Länsstyrelsen
WP 6	Kunskap	KTH
WP 7	Följeforskning	Ecoloop AB

Ecoloop AB ingår i arbetspaket sju, där de bedriver följeforskningen i projektet Grön Bostad. Det innebär att de följer och utvärderar processen under projektets gång (Tillväxtverket, 2016). I rapporten Följeforskning delrapport 1, väcktes bland annat frågan, "Projektet är upplagt så att WP:s är ganska åtskilda. Kan detta bli ett problem? Om bara alla gör det de ska, så kommer allt att gå bra – gäller detta?" (Frostell & Meurman, 2017). I och med att denna fråga väcktes, började även denna studie ta form där samverkan och lärandet i projektet ska undersökas för att föra resonemang om samverkan och lärandets betydelse för projektets framgång.

1.2 Centrala begrepp

Nedan följer en beskrivning och förklaring av centrala begrepp som används i denna studie.

Organisation - Samordning av något på ett planerat sätt eller en sammanslutning av människor (Nationalencyklopedin [NE], 2018d).

Företag - Organisation där mänskliga och materiella resurser samordnas för produktion av varor och tjänster (NE, 2018e).

Aktör - Beskriver vilka organisationer eller företag som handlar och agerar i projektet (NE, 2018f).

Arbetspaket (eng. *Work Package, WP*) - Avser inriktningarna och fokus som de sju aktörerna i projektet har (Tillväxtverket, 2016).

Samverkan - Handla eller fungera gemensamt för visst syfte (NE, 2018b).

Kultur - Uppsättning av idéer, värderingar, kunskaper och andra resurser som vi förvärvar genom interaktion med omvärlden (Säljö, 2014).

Lärande i sociala sammanhang – Avser lärandet som utspelar sig mellan två eller flera individer (Säljö, 2014).

1.3 Syftet med denna studie

Syftet med denna studie är att undersöka samverkan och lärandet mellan aktörer i projektet Grön Bostad. Ett vidare syfte är att undersöka samverkan och lärande i sociala sammanhang mellan aktörerna vad avser att identifiera styrkor och svagheter och därmed föra ett resonemang om eventuella förbättringar för utveckling av samverkan mellan aktörerna.

1.4 Frågeställningar

- *Hur sker samverkan och lärandet i sociala sammanhang mellan aktörerna i Grön Bostad?*
- *Vilka styrkor och svagheter gällande samverkan och lärandet i sociala sammanhang kan identifieras i projektet Grön Bostad?*
- *Hur kan samverkan och lärandet i sociala sammanhang i projektet Grön Bostad, förbättras ytterligare?*

1.5 Avgränsning

Denna studie avgränsas till att undersöka samverkan och lärandet i sociala sammanhang i projektet Grön Bostad Stockholm under fem månader. Då flertalet aktörer, intressenter och andra projekt samverkar i projektet har undersökningen avgränsats till samverkan och lärandet mellan de sju huvudaktörerna. Projektet berör ekonomiska, ekologiska och sociala aspekter, dock är denna studie avgränsad till sociala aspekter. Framöver i denna studie kommer *lärande i sociala sammanhang* att uttryckas som *lärande*.

2. Bakgrund

I detta avsnitt redovisas den bakgrundsinformation som ger läsaren förståelse för projektet och dess struktur. Först beskrivs vad ett samverkansprojekt är och därefter ges information om projektet Grön Bostad Stockholm.

2.1 Samverkansprojekt

Enligt Tillväxtverket (u.å) ska ett samverkansprojekt bara användas som projektform i de fall som de kan bidra till ett mervärde som inte kan nås genom att ha separata projekt och då det finns ett beroende mellan delprojekten. Vidare ska ett samverkansprojekt skapa förutsättningar för nya nätverk och samarbeten samt genomföras av flera parter gemensamt. Stödmottagaren är den part som har huvudansvaret för att genomföra projektet.

2.1.1 Krav för samverkansprojekt

Det finns vissa krav för att ett samverkansprojekt ska kunna bildas (Tillväxtverket, u.å). Några av de kraven är att:

- Stödmottagaren, har huvudansvaret för att genomföra projektet och ska hålla ihop hela projektet.
- Det är inte tillåtet att organisera ett samverkansprojekt för att kringgå regler om offentlig upphandling och statsstöd.
- Alla parter i projektet ska ta del av stödet.
- Alla deltagande parter ska ingå ett samverkansavtal och styras av projektets syfte och mål. Tillväxtverkets rekommendation är att antalet parter inte bör vara mer än fem.
- Vid upphandling och köp i samverkansprojekt ska lagen om offentlig upphandling, om upphandling inom områdena vatten, energi, transporter och posttjänster beaktas och samverkansparterna ska tillämpa samma krav inom projektet.
- Stödmottagaren ska tydliggöra vilken eller vilka parter som ska genomföra upphandlingar eller köp.

Utifrån dessa krav menar Tillväxtverket (u.å) att det är viktigt för stödmottagaren att ha tydliga projektrutiner, en bra styrning, ledning och uppföljning. Därför har Tillväxtverket (u.å) föreslagit riktlinjer som är viktiga i planeringen av ett samverkansprojekt, där det är viktigt att:

- Det finns ett aktivt ägarskap och att projektet har en tydlig styrning med en tydlig operativ ledning.
- Alla roller och funktioner i projektet är väl definierade.
- Projektet och dess mål är väl förankrat hos alla samverkansparter.
- Det finns ett gemensamt arbetssätt.
- Kommunikationen inom projektet är väl organiserad.

2.2 Projektet Grön Bostad Stockholm

Samverkansprojektet Grön Bostad Stockholm är EU finansierat med en budget på 62 miljoner för 3 år och planeras för 5 år. Bakgrunden till behovet av hållbar stadsutveckling ligger i den bostadsbrist och kraftiga befolkningsökning som Stockholmsregionen står inför. Projektet är uppdelat i sju arbetspaket där Kungliga Tekniska högskolan är stödmottagare och leder projektet (Tillväxtverket, 2016).

2.2.1 Bakgrund till projektet

Resultatet från rapporten Skillnadernas Stockholm (2015) visade att det kan skilja upp till 8 år i medellivslängd mellan boende i Stockholms stads olika stadsdelar beroende på hur socio-ekonomiskt utsatta de är. Denna problematik beräknas öka då befolkningen i Stockholmsregionen beräknas öka från dagens 2,2 miljoner till 3 miljoner år 2045 (Klimatsynk, u.å). Bostadsbristen är stor och befolkningstätheten hög och därför planeras det att byggas 300 000 lägenheter fram till år 2030. Trots denna urbanisering så är Stockholm ledande vad gäller låga koldioxidutsläpp per invånare, vattenkvalité, återvinning av sopor och luftföroreningar (Klimatsynk, u.å). Det är dock några hinder kvar, som till exempel implementering av ny innovativ miljöteknik. Behovet av flera bostäder är av hög prioritet, samtidigt som nuvarande stadsbyggande inte gynnar SME-tillväxt och snarare leder till ökad segregation (Klimatsynk, u.å). Det behövs strukturer för samverkan och samarbete mellan samhälle, företag och akademien när det gäller utveckling av grön teknik.

2.2.2 Projektets struktur

Projektet är uppdelat i sju arbetspaket (WP) med olika benämningar och områden där olika organisationer eller företag är ansvariga (Tillväxtverket, 2016).

WP 1 och WP 2: Projektledning och Kommunikation – KTH

Projektledning och Kommunikation styr, samlar och samordnar de övriga arbetspaketen med hjälp av tre arbetsgrupper: Styrgrupp, Projektgrupp och Referensgrupp. Dessa grupper möts regelbundet under projekttiden.

Delprojekt mål:

- Samla och kommunicera gemensamma erfarenheter och kunskap.
- Etablera en digital kanal för regelbunden informationsspridning.

WP 3: Testbäddar - IVL Svenska Miljöinstitutet

Målet är att skapa testbäddar för företag som arbetar med miljöteknik i bostadssektorn. Arbetspaketet ska fungera som ett forum för befintliga testbäddar, ett stöd för kommuner som vill starta en testbädd och en möjlighet för företag att få teknik verifierad.

Delprojekt mål:

- Skapa fler demo- och testbäddar där företag får möjlighet att testa och visa upp sin teknik för att skapa större trovärdighet och synlighet gentemot kunder och beställare.

WP 4: Upphandling - Sustainable Innovation

Målsättning är att föra offentliga och privata beställare och små- och medelstora företag närmare varandra genom öka beställarens trygghet i upphandling och förenkla företags deltagande i upphandlingar.

Delprojekt mål:

- Att föra offentliga och privata beställare och SME-företag närmare varandra i syfte att öka beställarens trygghet i utveckling och upphandling, förenkla innovativa SME-företags deltagande i offentliga och privata upphandlingar och driva på innovations- och utvecklingskraften i den svenska bygg- och renoveringsindustrin.

WP 5: Arenan - Länsstyrelsen

Arenan ska skapa en mötesplats där olika aktörer kan lyfta fram visioner, diskutera synergier och resonera kring målkonflikter. Dessa aktörer är kommuner, länsstyrelsen, landstinget, företag och akademiska institutioner och verksamheter. Mötesplatser kan vara konferenser, mässor, workshops och studiebesök.

Delprojekt mål:

- Att skapa en process för dialog och kommunikation mellan aktörer inklusive en årlig återkommande konferens där aktörerna möts.
- Skapa modeller för kunskapsöverföring mellan företag och kommuner inom hållbar stadsutveckling.

WP 6: Kunskap - KTH

Huvuduppgifterna för arbetspaketet Kunskap är att vara en kanal för att överföra kunskap mellan forskare och innovativa små- och medelstora företag, bidra med den kritiska analys som är en del i universitetens tradition och kärnkompetens och samspela med övriga arbetsområden inom Grön Bostad Stockholm samt bidra med akademisk kompetens.

Delprojekt mål:

- Identifiera potentiella utvecklingsfall tillsammans med kommuner i Stockholms län och bostadsbolag.

WP 7: Följeforskning – Ecoloop AB

Alla projekt finansierade av europeiska regionala utvecklingsfonden skall följas upp och utvärderas kontinuerligt, En viktig utmaning för följeforskning är att balansera mellan en oberoende uppföljning och utvärdering av pågående verksamhet och de forskningsorienterade aktiviteter som kan bidra till att ny kunskap tas fram.

Delprojekt mål:

- Kontinuerligt och kritiskt granska och följa projektets övriga mål

2.2.3 Förväntat resultat

Förväntat resultat vid projektavslut (Tillväxtverket, 2016):

- 50 antal nya arbetstillfällen hos samarbetande SME-företag.
- 75 antal samarbetande SME-företag.
- 150 antal medverkande SME-företag.
- 20 antal företag som deltagit i någon testbädd.
- 15 antal SME-företag som deltagit i upphandlingar.
- 10 kommunala bostadsbolag som deltagit i upphandlingar.
- 10 antal kvinnor och/eller kvinnligt ledda SME-företag som engagerats.
- 10 antal engagerade SME som leds av personer med utländsk bakgrund.
- 5 antal grupper ur civilsamhället som involverats i delprojekt.

2.2.4 Aktiviteter

Aktiviteter som sker mellan arbetspaketen inkluderar möten och workshops för styrgruppen, projektgruppen och referensgruppen samt årliga avstämningar med små och medelstora företag i samband med konferens.

Styrgruppen träffas fyra gånger per år och beslutar kring projektets budget, organisation och mål. Styrgruppen är sammansatt av samverkansparter. Projektgruppen träffas sex gånger per år och beslutar kring delprojektens genomförande, medverkande små och medelstora företag samt beställare. Projektgruppen leds av projektledaren. Referensgruppen träffas ungefär tre gånger per år och är kontaktytan mot samhället i stort och andra sakägare samt rådgivande till styrgrupp och projektgruppen (Tillväxtverket, 2016).

3. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras de teorier om lärande i sociala sammanhang och kulturer som är nödvändiga för att förstå och besvara de presenterade frågeställningarna. Vygotskijs (2001) koncept om proximala utvecklingszonen används för att undersöka lärandet i projektet. Vidare presenteras Scheins (2010) modell för organisationskultur samt subkulturer, vilket används för att kunna identifiera kulturen i gruppen som verkar i projektet.

3.1 Kultur

Förmågan att tänka och lära handlar om att behärska sådant som ligger bortom människans egen kropp och hjärna. Begreppet kultur kan användas som ett samlingsnamn på alla de resurser som finns hos varje individ, i sociala sammanhang och i den materiella världen (Säljö, 2014).

Säljö (2014) beskriver kultur som den samling av idéer, värderingar, kunskaper och andra resurser som används genom interaktion med omvärlden. Även de fysiska redskapen som kallas artefakter, ingår i kulturen. Detta innebär att kulturer kan vara både materiella och immateriella där dessa olika dimensioner kan samspela. I och med att artefakter utvecklas i en kultur så kommer det leda till att människor kommer så småningom leva i en konstgjord värld, eftersom det omkring oss är skapat av människor. En viktig faktor i en kultur är kommunikationen, där språket är en mekanism för att bildligt uttryckt lagra kunskaper, insikter och förståelse hos individer och kollektiv (Säljö, 2014). Genom att tolka en händelse kan individer jämföra och lära av erfarenheter. Begrepp som färg och form hjälper individen att skilja på objekt och hur individen kan förhålla sig till dessa objekt. Därför är begrepp en viktig förutsättning för att människor ska kunna bevara kunskaper och information. Med hjälp av språket finns även möjligheter att utbyta information och kunskaper med varandra, vilket innebär att lärandet hela tiden utvecklas när samspel i omvärlden sker, genom att vi kan utbyta information, fråga andra om råd eller kommunicera med andra.

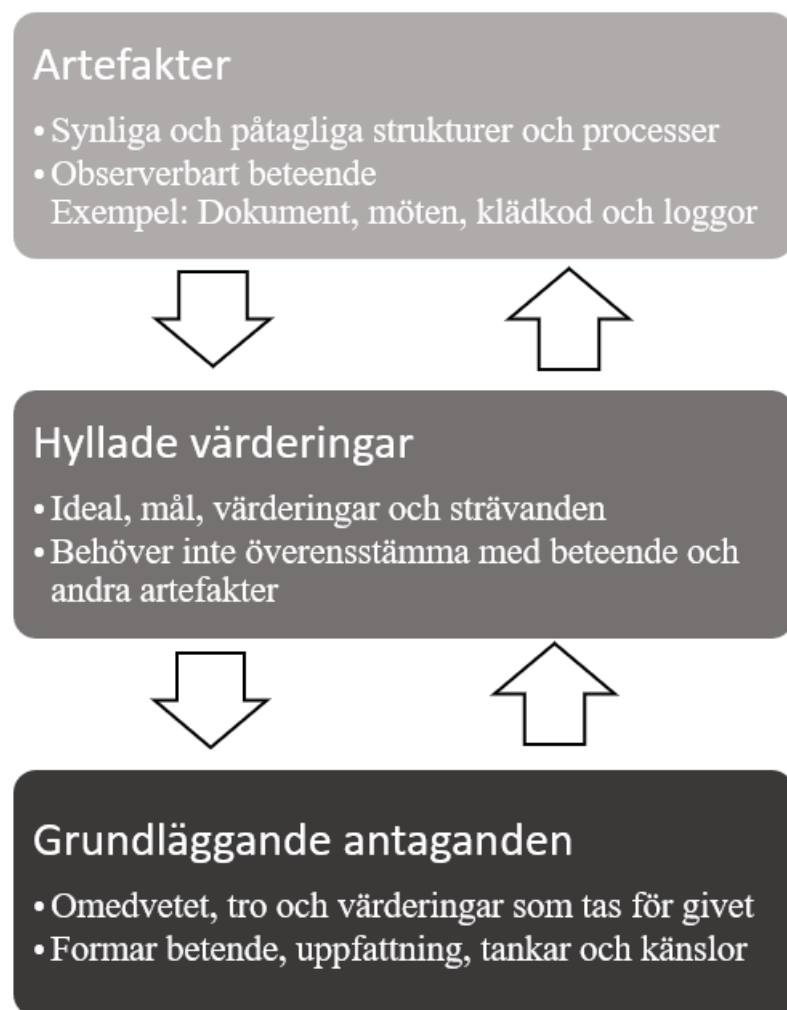
För att kunna definiera kulturkonceptet i en grupp så beskriver Schein (2010) först fyra kännetecken som är nödvändiga i en kultur. Det första är strukturell stabilitet som innebär att det finns en stabilitet i gruppen. Om det tillkommer nya medlemmar till gruppen så består ändå gruppens identitet och kultur. Det andra kännetecknet är djup, där Schein (2010) menar att kulturen ligger djupt inom en grupp, oftast omedveten och inte så synlig. Det tredje kännetecknet, bredd, innebär att kulturen täcker all funktion i gruppen. Det sista kännetecknet är integrationsmönster som innefattar ritualer, mönster, klimat, värderingar och beteenden på en djupare nivå i kulturen.

Utifrån dessa kännetecken definierar Schein (2010) kulturen i en grupp eller organisation som *”ett mönster av gemensamma grundläggande antaganden som en grupp har utvecklat, eftersom de löste gruppens problem med extern anpassning och intern integration, vilket har fungerat tillräckligt bra för att anses vara giltigt och introduceras till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna sig i relation till dessa problem”* (Schein, 2010:18). Schein (2009) menar att en kultur inte kan uppstå om det inte finns en grupp som “äger den”. Kulturen finns inom en grupp och därför måste först en grupp identifieras. Schein (2009) definierar en grupp som en mängd människor (1) som har varit tillsammans länge nog att de har gemensamma problem (2) som har haft möjlighet att lösa dessa problem och observera effekten av lösningarna och (3) som har tagit in nya medlemmar. En kultur kan inte identifieras om inte det finns en sådan grupp med en delad historia.

Organisationskultur består av de regler, värderingar och normer som kännetecknar organisationen. Vilket även kan beskrivas som den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta. Organisationskulturen kan tydliggöra mönster som växt fram under en längre period och ledningens försök att styra verksamheten genom att ange ideal och normer och försöka övertala medarbetarna att handla och tänka i enlighet med dessa. En stark organisationskultur kan leda till att organisationen förstärks men det kan också innebära att organisationen är känslig för förändringar eftersom kulturen byggts upp under en längre period (NE, 2018a).

3.2 Scheins modell för organisationskultur

Edgar Schein (2010) samlade sin erfarenhet och akademiska kunskap till att utveckla en modell för att uttrycka organisationskultur bestående av tre nivåer. Kulturer kan analyseras på olika nivåer, där nivå innebär till vilken grad kulturfenomenet är synligt för observatören. Nivåerna går från det mest synliga till det som är undermedvetet och djupt inrotat i kulturen. Mellan dessa nivåer finns det hyllade värderingar, normer och regler i beteendet hos medlemmarna i kulturen som de använder för att skildra kulturen med dem själva och andra. Schein (2010) menar att andra forskare använder begreppet grundläggande värderingar för att beskriva den djupaste nivån i en kultur, medan Schein (2010) använder grundläggande antaganden då han menar att dessa antaganden är något som tas för givet i grupper. Han menar att värderingar är en öppen diskussion som vissa är överens om och andra inte men Schein (2010) är övertygad om att den djupaste nivån består av antaganden som tas för givet så att någon som inte har dessa antaganden betraktas som en utomstående och blir därmed utesluten.



Figur 1 – Illustration av Scheins (2010) tre nivåer i sin modell för organisationskultur.

Den första nivån i modellen är *artefakter*, vilket är något som är lätt att identifiera med våra sinnen. Andra nivån kallas *hyllade värderingar* och uttrycks genom ett beteende eller mål och ideal i organisationen. Den tredje nivån *grundläggande antaganden*, består av ett omedvetet beteende i organisationen och ligger djupt inrotad i kulturen. Eftersom de två sista nivåerna består av beteenden, värderingar och tankesätt som uppstått i kulturen efter en längre period, så är dessa inte lätta att identifiera och kräver en djupare analys (Schein, 2010). En tydligare redogörelse för varje nivå behandlas i nedanstående avsnitt, 3.2.2 – 3.2.4.

3.2.2 Artefakter

Den mest ytliga nivån består av fenomen som går att tydliggöra med hjälp av våra sinnen, det är något vi kan se, höra och känna när man stöter på en ny grupp i en obekant kultur. Artefakter inkluderar även arkitekturen i en miljö, språket, teknologi, produkter, stilar, klädsel, myter, observerbara ritualer, möten, ceremonier och dokument. Även styrdokument, riktlinjer, policydokument och beskrivning av organisationen tillhör denna nivå (Schein, 2010). Det viktigaste med denna nivå är att betona att den är lätt att observera men svår att tyda utan hyllade värderingar och grundläggande antaganden. Om den endast observeras enskilt så kan man inte förstå den djupare innebörden av artefakten vilket innebär att den då representerar en symbol som baseras på observatörens känslor och reaktioner.

Om observatören befinner sig i gruppen tillräckligt länge så blir betydelsen av artefakten tydligare, vill man dock uppnå denna förståelse snabbare så krävs det att man pratar med individer som befinner sig i gruppen för att analysera hyllade värderingar, normer och regler. Detta leder till nästa nivå, hyllade värderingar. (Schein, 2010).

3.2.3 Hyllade värderingar

När en grupp står inför ett problem eller en uppgift så föreslås en lösning för att hantera dessa. Individerna i gruppen utgår då ifrån sina egna antaganden för att bedöma om lösningen är bra eller dålig och om den fungerar eller inte fungerar. De individer som kan övertyga gruppen om en viss lösning för att hantera problem, kommer senare att bli betraktade som ledare. När ledaren har presenterat sin lösning och gruppen har tagit till sig tankesättet så har hyllade värderingar bildats, innan gruppen har agerat så finns det alltså inga hyllade värderingar. Alltså när en person med ledarroll övertygar gruppen att agera utifrån sin tro och denna lösning fungerar samt att gruppen har en delad uppfattning om framgången, så leder det till att gruppen först delar värderingar som sedan blir antaganden, förutsatt att handlingarna fortsätter att leda till framgång. När denna process upprepas och fortsätter lösa problem så kommer lösningen så småningom användas omedvetet av individerna, där de inte längre minns att de till en början hade egna antaganden om denna lösning. Exempel på hyllade värderingar kan vara ideal, mål, värderingar och strävanden hos medarbetarna. Hyllade värderingar behöver inte alltid vara något positivt och kan ibland vara motsägelsefullt, Schein (2010) tar upp ett exempel med grupparbeten där individuella beteenden uppmuntras. Alla värderingar uppkommer inte nödvändigtvis på detta sätt, några värderingar blir hyllade fortare än andra och när gruppen tagit sig an dessa värderingar under en längre period så kommer det ligga i deras undermedvetna att agera utifrån dem. Då har värderingen övergått till ett grundläggande antagande (Schein, 2010). Hyllade värderingar leder ofta till att en stor del av ett beteende blir obegripligt och ger en känsla av att man förstår en del av kulturen men inte i sin helhet. För att få en djupare förståelse, tydliggöra ett mönster och förutse framtiden så krävs förståelse för nästa nivå, grundläggande antaganden (Schein, 2010).

3.2.4 Grundläggande antaganden

När en lösning på ett problem fungerar vid upprepade tillfällen så kommer det att tas för givet. Antaganden är ett resultat av framgång av vissa värderingar. Denna nivå är djupt inrotad i kulturen och väldigt svår att förändra eftersom det är ett resultat av ett positivt beteende under en längre period som format antagandena (Schein, 2010). Grundläggande antaganden i en kultur definierar vad som är viktigt, vad saker betyder, hur vi agerar emotionellt och hur vi ska agera. Kulturen på denna nivå uttrycker för medlemmarna, vilka de är, hur de ska bemöta varandra och hur de ska må bra över sig själva (Schein, 2010). Efter att det har skett en utveckling av antaganden så blir medarbetarna bekväma med andra som delar samma antaganden men även obekväma till situationer där andra antaganden utspelar sig, eftersom det kan leda till misstolkning av andras agerande (Schein, 2010). I denna nivå kan medarbetarna ha en typ av identitet och självkänsla i gruppen. Människan strävar efter kognitiv stabilitet, vilket innebär att utmaningar och ifrågasättande av antaganden kan bidra till ångest och ett defensivt beteende. Viktigt att belysa gällande de grundläggande antagandena i en kultur är att de är delade av flera individer och dessa antaganden berör aspekter som, tid och rum, människans natur, verklighet och sanning, hur individerna agerar i förhållande till varandra och mänsklig aktivitet (Schein, 2010). De grundläggande antagandena eller essensen i en kultur ligger i mönstret av de grundläggande antagandena och när man förstår dessa mönster så kan man lättare förstå de andra, mer ytliga nivåerna och därmed hantera dem (Schein, 2010).

3.2.5 Subkulturer

En organisation genomgår hela tiden förändringar och när antalet medlemmar, kunder, varor eller tjänster ökar så kan det krävas ytterligare förändringar för att organisationen inte ska bli ineffektiv. Om organisationen växer och blir framgångsrik så bildas mindre enheter som börjar formera en kultur på egen hand med egna ledare. Detta innebär att det bildats subkulturer inom organisationen (Schein, 2010).

För att förstå vad som pågår inom en organisation så måste man förstå samspelet mellan subkulturerna i organisationen. Dessa subkulturer delar antaganden med hela kulturen men har även egna antaganden inom subkulturen, som ofta speglar deras område eller expertis inom hela organisationen. En problematik som kan uppstå med subkulturer är ineffektiv kommunikation och beslutsfattande i organisationen. Denna problematik grundar sig i att varje subkultur har olika mål och värderar betydelsen av begrepp på olika sätt (Schein, 2010). För att subkulturen ska känna sig delaktig i den huvudsakliga kulturen är det nödvändigt med kontinuerliga event (Schein, 2009). Genom att ha gemensamma möten eller aktiviteter så kommer subkulturerna få mer kunskap om övriga subkulturer och organisationen och därmed känna sig mer delaktiga i huvudgruppen (Schein, 2009).

3.3 Vygotskijs koncept om den proximala utvecklingszonen

Lev Vygotskij (2001) menade att all psykologisk utveckling utgår från ett gemensamt handlande där individen lär sig att behärska dessa handlingar för att sedan kunna utföra dem själv. Vygotskij (2001) ansåg att det fanns en nära och ömsesidig relation mellan tänkande och tal genom att tänkandet uttrycks och kommuniceras genom språket.

I Vygotskijs (2001) syn på lärande så menar han att det en individ kan utföra i grupp idag, kommer den kunna utföra på egen hand imorgon. Vilket innebär att lärandet sker i sociala sammanhang. Den mest centrala delen i Vygotskijs (2001) teori är konceptet om den proximala utvecklingszonen (*eng. Zone of Proximal Development, ZPD*), vilket kan beskrivas av *figur 2* nedan.



Figur 2 - Illustration av Vygotskijs (2001) tre zoner.

Cirkelns centrum symboliserar vad en individ kan göra på egen hand, vilket innebär att om ett problem uppstår som befinner sig inom den ramen och kunskapen som individen har, så kan det lösas på egen hand. Mittendelen representerar vad individen kan göra med andras hjälp och vilken kunskap som kan nås med handledning eller samspel med andra. Detta motsvarar den proximala utvecklingszonen, det vill säga att individen når sin maximala kunskapsnivå i samspel med andra individer. Den yttersta zonen representerar den kunskapen som individen ännu inte kan nå men som kan nås när den innersta zonen har expanderat. Processen upprepas och den proximala utvecklingszonen vidgas hela tiden i sociala sammanhang. Med utgångspunkt i detta tankesätt och denna teori menar Vygotskij (2001) att det är viktigt att utbildningen och inläringen ligger inom ramen av den proximala utvecklingszonen, vilket ställer krav på både läraren och eleven.

4. Tidigare forskning

I detta avsnitt redovisas tidigare forskning som är relevant för frågeställningarna i denna studie. Forskningen berör organisationskultur och Scheins (2010) modell samt hur Scheins teori ska användas för att en organisationskultur ska kunna tydliggöras. I studierna av Lillhager & Gode Sivgren (2010) och Baumgartner (2009), har även Scheins (2010) modell använts för att identifiera en kultur, där båda uttrycker liknande problematiker vid identifieringen av den djupaste nivån. För att ge läsaren en förståelse till Vygotskijs (2001) koncept om den proximala utvecklingszonen presenteras även det sociokulturella perspektivet på lärande av Säljö (2014), vilket Vygotskij (2001) förespråkar. I detta avsnitt presenteras även villkoren för att en grupp ska bildas, vilka faser en grupp går igenom samt grupprocesser (Maltén, 1998).

4.1 Att använda Scheins modell

Schein (2010) menar att nivåerna i hans modell kan identifieras på olika sätt. De metoder som Schein (2010) föreslår för att på bästa sätt tyda en kultur är observationer och intervjuer, gärna i kombination. Genom observationer kan artefakter lätt identifieras medan hyllade värderingar är något svårare att observera. Det kräver flera observationer för att identifiera den nivån och intervjuer är nödvändiga som komplement. Då det är en tidskrävande process för att inhämta data så menar Schein (2010) att semistrukturerade intervjuer lämpar sig bäst. Grundläggande antaganden är dock svårare att identifiera och kan tydliggöras med en kombination av observationer och semistrukturerade intervjuer för att kunna få en inblick i organisationen. För att kunna tyda denna nivå så är det därför viktigt som forskare att ha en god relation till de man intervjuar, så att de ger ärlig information. Modellen och teorin kan användas för alla typer av privata, offentliga, statliga, ideella organisationer eller grupper (Schein, 2010).

4.2 Studier om Scheins modell

Organizational Culture and Leadership av Baumgartner (2009), är en studie som undersöker organisationskulturen med fokus på hållbar utveckling. Författarens hypotes är att hållbarhetsaktiviteter och strategier måste vara involverade i organisationskulturen för att de ska bli framgångsrika i organisationen. Om inte hållbar utveckling finns med i ledarnas tankesätt så kommer inte organisation heller präglas av ett sådant tänkande. Författaren använder sig av Scheins modell för organisationskultur för att karakterisera företagets hållbarhetsstrategier. Baumgartner (2009) menar att företag och organisationer har en viktig roll i utvecklingen av hållbara samhällen och att det finns en hel del olika strategier, modeller och aktiviteter för hållbar utveckling i organisationer. Men dessa aktiviteter har inte lika stor inverkan på organisationen jämfört med om man implementerar hållbar utveckling i organisationskulturen.

Undersökningen bestod av en fallstudie där syftet var att identifiera hållbarhetsaspekter i organisationskulturen i företaget. Studien ägde rum i ett av de största internationella gruvföretagen, där Baumgartner (2009) undersökte om hållbarhetsfrågan är relevant för medarbetarna och om det finns någon kultur. Studien utgick ifrån Scheins modell där metoden som användes var nio stycken intervjuer med medarbetare som hade olika roller, positioner och avdelningar. Urvalet var ett så kallat selektivt urval eftersom forskaren i samråd med en kunnig, specifikt valde ut deltagarna för att få den mest värdefulla data. Inför intervjuerna tilldelades intervjupersonerna ett formulär med bakgrundsinformation om projektet och konceptet om organisationskultur. Intervjuerna var formade som en öppen diskussion om kultur och hållbarhet, utan någon specifik ordningsföljd på frågor, dock fanns det några vägledande frågor som var sorterade utifrån Scheins modell. Intervjuerna spelades in och varade i ungefär en timme, därefter analyserades de kvalitativt genom att sorteras utifrån Scheins tre nivåer. Syftet med detta var att se om det finns något tydligt mönster eller gemensamma faktorer som kan identifieras i kulturen.

Baumgartner (2009) identifierar artefakter, hyllade värderingar och grundläggande antaganden i organisationen som undersöks men uttrycker en problematik kring Scheins modell, nämligen att de tre nivåerna inte hör ihop eftersom hållbar utveckling i dokument identifieras som en viktig artefakt men inte som ett grundläggande antagande. Slutligen konkluderar Baumgartner (2009) att det är viktigt att implementera hållbar utveckling i organisationskulturen för att få med det tankesättet genom hela processen och inte bara produkten. Som framtida studie föreslår författaren att undersöka om en kultur kan förändras till att implementera hållbar utveckling.

Studien *Att identifiera sig med en organisation* undersöker Posten Örebros organisationskultur med hjälp av Scheins modell (Lillhager & Gode Sivgren, 2010). Syftet med studien är att se hur homogen organisationskulturen är inom organisationen Posten Örebro. Bakgrunden till denna undersökning kommer från frågan om vad det är som driver medarbetarna inom posten att varje dag leverera posten landet runt. Kan det vara en effekt av organisationskulturen som finns inom Posten? Författarna beskriver Scheins modell och uttrycker svårigheter med att identifiera alla de tre nivåerna vilket leder till att de riktar sig mot frågan, går det som utomstående att identifiera en företagskultur?

Studien är avgränsad till Posten Örebro med motiveringen att författarna hade kontakter där, vidare är studien avgränsad till Scheins modell men utesluter subkulturer på grund av tidsbegränsning. Studien har redovisat tidigare forskning i form av två artiklar som fokuserar på organisationskultur och hållbar utveckling, bland annat Baumgartner (2009). Vidare redovisas även hur Scheins modell används för att på bästa sätt tyda en kultur. Författarna beskriver att denna tidigare forskning format deras arbetssätt i sin studie, med hur Scheins modell operationaliseras, hur datainsamling sker och hur resultatet är strukturerat.

För att besvara frågeställningarna så har de använt sig av en deduktiv forskningsansats då Scheins teori ligger till grund för studiens upplägg. Sex stycken halvstrukturerade intervjuer låg till grunden för datainsamlingen. Det lyfts även fram att observationer är en viktig del för datainsamlingen men var inte möjligt att utföra, på grund av begränsad omfattning och kunskap. Författarna skapade en intervjumall utifrån deras tidigare forskning, som bestod av teman de ville beröra. Intervjuerna följde ingen speciell struktur eller ordning, men utgick ifrån de tre nivåerna i Scheins modell. Intervjuerna transkriberades sedan i sin helhet och vid analysen markerades de olika nivåerna med olika färger.

Resultatet redovisas med en nivå i taget, artefakter, hyllade värderingar och grundläggande antaganden. I varje nivå presenteras citat från intervjuerna och en förklarande text. Slutligen presenteras hur dessa nivåer hänger ihop samt en analys i relation till tidigare forskning. Studien visar att Scheins modell är möjlig att identifiera i Posten Örebros organisation, dock uttrycks det att nivån grundläggande antaganden varit komplicerad att identifiera i analysprocessen. Författarna menar att observationer eller mer tid, hade kunnat säkerhetsställa den nivån. De drar slutsatsen att Posten Örebros organisationskultur ger upphov till känsla av plikt och ansvar hos medarbetarna. Den framtida forskningen som de föreslår handlar om att undersöka om Scheins teori kan användas för att skapa och forma en organisationskultur.

4.3 Det sociokulturella perspektivet

Kunskap lever först i samspel mellan människor och blir sedan en del av individen och sitt tänkande, (Säljö, 2014). Lärandet har en viktig del i vår kultur och är kopplat till våra föreställningar om social utveckling, hur inlärning och utveckling sker är knutet till hur vi tänker och agerar i allmänhet (Säljö, 2014). Vygotskijs (2001) syn på lärande förespråkar den kulturhistoriska skolan, vilket Säljö (2014) översätter till det sociokulturella perspektivet på lärande i modern tid. I detta perspektiv utvecklas människor i samspel med andra, vilket innebär att kommunikation och språkanvändning är centrala delar och utgör länken mellan individen och omgivningen (Säljö, 2014). Det är genom kommunikation och interaktion i sociala sammanhang som individen blir delaktig i hur människor i dess omgivning uppfattar och förklarar företeelser (Säljö, 2014). Vidare menar Säljö (2014) att en av utgångspunkterna för ett sociokulturellt perspektiv på lärande och mänskligt tänkande är att man intresserar sig för hur individer och grupper tillägnar sig och utnyttjar fysiska och kognitiva resurser där samspelet mellan kollektiv och individ är i fokus i ett sådant perspektiv. Perspektivet innebär alltså, vad en kultur kan åstadkomma och även vad individerna i kulturen kan åstadkomma. Utgångspunkten för sociokulturellt perspektiv är antagandet att människan är en biologisk varelse med en uppsättning fysiska och mentala resurser som är mer eller mindre givna av naturen och bestämda av den art vi tillhör (Säljö, 2014).

Termerna redskap eller verktyg har en speciell, teknisk betydelse i det sociokulturella perspektivet. Med redskap eller verktyg menas de resurser, språkliga eller fysiska, som vi har tillgång till och som används när vi förstår vår omvärld och agerar i den. Med en sociokulturell utgångspunkt är problemet med hur vi lär, en fråga om hur vi tillägnar oss de resurser för att tänka och utföra praktiska projekt som är delar av vår kultur och omgivning (Säljö, 2014). Med resurser i form av intellektuella och praktiska redskap, och genom att samspela med andra i olika kollektiva verksamheter, kan vi utnyttja de begränsade förutsättningar naturen gett oss som enskilda fysiska varelser med häpnadsväckande resultat (Säljö, 2014).

En annan central del i det sociokulturella perspektivet är mediering som betonar att samspellet mellan artefakter eller redskap och människor är viktigt för utveckling. Genom artefakter, språkliga och fysiska redskap kan vi åstadkomma mer än vad vi har biologiska förutsättningar för. Ett exempel kan vara en kalender, som är en fysisk artefakt där samspellet med denna kan leda till att vi hanterar information på ett bättre sätt. Människan hanterar situationer genom att använda fysiska och intellektuella artefakter, genom dessa redskap kan vi lösa problem och behärska sociala praktiker på ett sätt som annars vore omöjligt, vilket är det mest utmärkande för det sociokulturella perspektivet (Säljö, 2014).

4.4 Grupper

Maltén (1998) menar att det finns vissa villkor för att en grupp ska kunna bildas och fungera effektivt. Specifikt finns det fyra villkor för att en grupp ska bildas där det mest grundläggande villkoret är att (1) en grupp behöver gemensamma mål, vilket får medlemmarna att känna entusiasm och engagemang. Det är även viktigt att successivt och kontinuerligt uppdatera delmålen inom de huvudsakliga målen. (2) Gemensamma normer och värderingar bör även finnas i gruppen för att skapa gränser för gruppens agerande inåt och utåt. Gränserna bör inte överskridas och kan även vara gruppöverenskommelser, vilket kan avse att beslutsfattande bör ske vid gemensamma sammanträffanden. Det kan även avse gruppklimatet, vilket innebär att alla åsikter skall få vädras samt rak kommunikation, det vill säga en öppenhet mellan deltagarna. Det tredje villkoret är att (3) en grupp behöver träffas regelbundet och systematiskt. En grupp kan bli optimalt effektivt om det ges möjligheter till diskussion och beslut kring långsiktiga mål, om successiva utvärderingar och statusrapporter görs och om kännedom ges om varandras personlighet och kapacitet samt om gruppen får möjlighet att uppvisa fördjupad kunskap som en följd av målformuleringar och utvärderingar. Det bästa är att gruppen fastställer ett halvår i taget i sitt kalendarium, där olika aktiviteter och sammankomster finns inlagda inklusive en agenda (Maltén, 1998). Det sista villkoret är att (4) en grupp behöver känna samhörighet, en "vi-känsla". Gemensamma aktiviteter är ett sätt att stärka samhörigheten för att gruppen ska kunna verka effektivt och kunna ha en öppen stämning samtidigt som sakliga resonemang förs. Idealet är att gruppen träffas för samhörighetens skull och känslan av att man är beroende av sina gruppmedlemmar samtidigt som man kompletterar varandra. Med andra ord kan det beskrivas som att gruppen uppfattar sig som en grupp.

4.4.1 Gruppens olika faser

Enligt Maltén (1998) kan en grupp befinna sig i fem olika faser (1) orienteringsfasen (2) konfliktfasen (3) närmandefasen (4) samarbetsfasen och (5) separationsfasen. Innan gruppen går vidare i sin kommunikativa utveckling så måste varje fas klaras av. Dock är gränserna mellan faserna flytande och det sker en viss överlappning mellan faserna.

(1) Orienteringsfasen är den fas där gruppen håller på att bildas och medlemmarna är obekanta med varandra. För att individerna inte ska känna ängslighet är det viktigt att ledaren formulerar målen, syfte, normer, spelregler och ramar för verksamheten. I denna fas utvecklas en svag gruppidentitet som definierar vad gruppen har gemensamt. I denna fas finns en viss rädsla för att sticka ut och det som skiljer medlemmarna åt, brukar därför ignoreras. Nästa fas kallas (2) konfliktfasen och här börjar den ytliga gruppidentiteten få sprickor. Individerna känner behov av att uttrycka sina egna uppfattningar. Subgrupper kan ha olika åsikter kring mål, normer och gruppfunktioner, där några väljer att fly konflikten medan andra uttrycker den. Ett vanligt sätt att hantera denna fas blir då att hitta en syndabock där en mindre grupp eller individ får ta ansvar för något som egentligen är hela gruppens problem. När alla konflikter fått rensas ur och nya normer byggts upp och individuella behoven samspelar med gruppens behov, så har gruppens fas övergått till (3) närmandefasen. Förutsättningarna är stora för fördjupad kommunikation mellan medlemmarna och gruppens identitet har stärkts. I detta läge har gruppen genomgått mycket och behöver vilopaus, det är inte lönsamt att kräva mycket av gruppen i denna fas för att utveckla gruppen, utan mer fokus bör ligga på produktivt vardagligt arbete. Med de tidigare faserna i bakgrunden så bildas nu (4) samarbetsfasen eller den effektiva fasen. Denna fas förutsätter en socioemotionell balans, där individerna känner sig säkra i gruppen, som fungerar både utåt och inåt. I denna fas finns även risk för gruppen att tappa den anpassningsmöjlighet som tidigare funnits i föregående faser. När gruppen närmar sig sitt slut så går den in i (5) separationsfasen. Detta innebär att individerna lämnar sina arbetsuppgifter och ett socialt sammanhang, vilket kan väcka både positiva och negativa känslor. Gamla och olösta konflikter kan tas upp på nytt samtidigt som en oro kan väckas kring att arbeta utan gruppen, men även gamla minnen kan tas upp och ses tillbaka på det positiva som varit. Ju mer sammansvetsad en grupp har varit, desto svårare är det att splittra den, (Maltén, 1998).

4.4.2 Konflikter i grupper

I en grupp är det vanligt att konflikter uppstår, vilket kan ha en negativ inverkan på gruppens arbete om de inte hanteras på rätt sätt (Maltén, 1998). *"En konflikt uppstår vid en sammanstötning, en kollision eller annan oförenlighet mellan mål, intressen, synsätt, värderingar, grundläggande behov eller personlig stil."* (Maltén, 1998:145). Det är vanligt att kommunikationskonflikter uppstår i grupper, vilket beror på oklarheter i beskrivning av mål och medel, brister i informations och kommunikationsinstanser, bristfällig information eller språksvårigheter. I grupper kan även intressekonflikter uppstå, vilket inträffar när intressen, behov, förväntningar och krav är olika, målen är oförenliga eller när individer eller grupper ser till sina egna intressen. För att ta itu med konflikter i grupper, menar Maltén (1998) att samverkansstrategier är det bästa sättet att hantera konflikterna med. Andra strategier för att hantera konflikter innefattar bland annat att avleda, avbryta eller dämpa konflikterna. Samverkansstrategi innefattar dock problemlösande samtal, förhandlingar eller medling genom tredjepartsingripande utifrån. Denna strategi möjliggör för alla deltagare att känna sig engagerade och motiverade. Samverkansstrategin är konstruktiv där båda parterna i konflikten löses genom att ett vinna-vinna-förhållande föreligger (Maltén, 1998).

4.4.3 Grupprocesser

Med bakgrund i de faser och den problematik som en grupp kan genomgå, presenterar Maltén (1998) förslag till arbetssätt med kommunikativa inslag. I övningarna ingår gruppdynamiska färdigheter som syftar till att engagera och aktivera individerna i gruppen för att gruppen ska kunna arbeta mer effektivt.

1. Fördelar och nackdelar med ett förslag

När ett förslag eller en idé presenteras så delas gruppen in i mindre grupper där några grupper får uppgiften att ta fram fördelar/nackdelar och redovisa dessa för hela gruppen. Detta innebär då att gruppen som helhet gör en utvärdering av skälen för och emot idén eller förslaget. Detta arbetssätt leder till ett mer demokratiskt arbetssätt eftersom det är gruppmedlemmarna som utvärderar och inte ledaren.

2. Snöbollsteknik

När deltagarna i en större grupp, ca 24–32 deltagare, ska ta ställning till förslag eller idéer så kan "snöbollstekniken" vara ett effektivt arbetssätt. Denna teknik kan vara tidskrävande men ger dock en noggrann genomarbetning av förslaget eller idén som inte kan åstadkommas genom envägs föredragning.

Tekniken fungerar enligt *figur 3*.

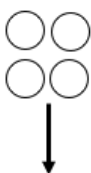
1. Individuellt – Varje individ skriver ned sin problemupplevelse (2 minuter)



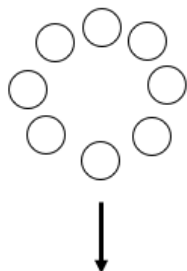
2. Två och två – Individerna går ihop två och två och presenterar sina idéer för varandra (5 minuter)



3. Fyra och fyra – Två par går ihop och delar sina problem med varandra (15 minuter)



4. Åtta och åtta – Här samlas den gemensamma problembilden (20 minuter)



5. Hela gruppen – Ett slutgiltigt resultat kring valt problemområde presenteras (20–30 minuter)

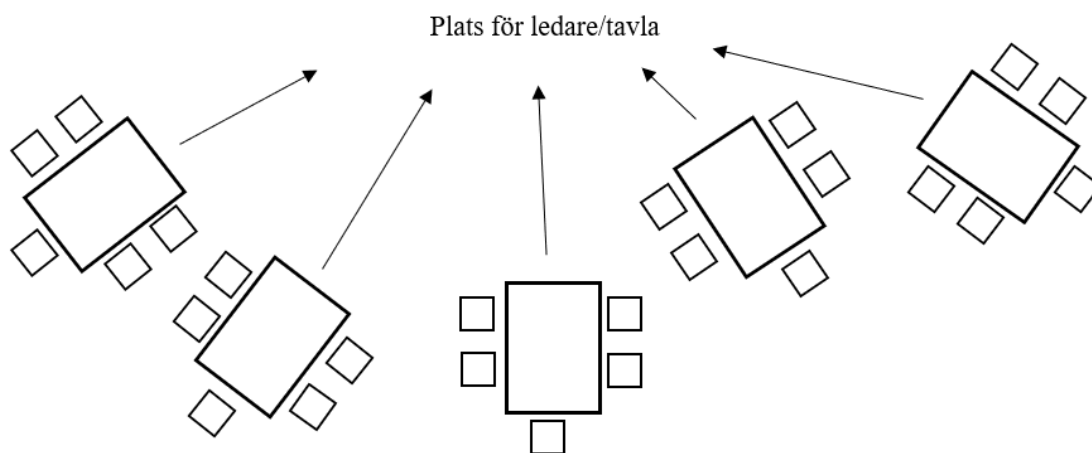
Figur 3-Illustration av hur snöbollstekniken fungerar (Maltén, 1998)

3. Tvärgruppsredovisning

Denna metod går ut på att gruppen delas in i mindre grupper där varje grupp diskuterar ett förslag eller en idé under en lämplig tid. Därefter tilldelas varje individ en siffra mellan ett till fem för att sedan bilda tvärgrupper med alla som har samma siffra. Detta innebär att de nya tvärgrupperna som bildas består av en individ från olika grupper. I de nybildade tvärgrupperna diskuteras vad som sades och diskuterades i de tidigare grupperna. Denna teknik kräver att alla individer är engagerade eftersom det endast finns en individ från varje grupp i de nya tvärgrupperna och denne ska redovisa vad som tidigare sagts. Slutligen får varje tvärgrupp sammanställa det mest centrala innehållet, om tid och möjlighet finns så kan det även redovisas inför hela gruppen.

4. Bikupsdiskussion med ledare

Denna teknik är fördelaktig framförallt då ledaren vill aktivera en större grupp. En bikupa består av ett bord med ca 6–8 personer, där varje bikupa är placerad i en u-form mot tavlan eller ledaren. Detta sätt möjliggör för ledaren att hålla en genomgång för smågrupperna som de sedan kan diskutera, utan omplacering eller förflyttning. Tack vare u-formningen så har smågrupperna möjlighet att föra anteckningar på sitt bord, samtidigt som de har fri sikt till ledaren. Under gruppaktiviteterna eller diskussionerna kan ledaren med fördel röra sig runt mellan borden, se *figur 4*.



Figur 4 - Illustration på arbetssättet bikupsdiskussion (Maltén, 1998)

5. Projektarbete

Projektarbete är den teknik som är mest avancerad för aktivering av gruppkommunikation i samband med utbildning. Det förutsätter att deltagarna är aktiva, intresserade och kreativa. Men tekniken förbättrar även dessa förmågor hos deltagarna. Projektarbetet delas in i fyra faser, planera, designa, genomföra och presentera. Detta arbetssätt är fördelaktigt vid praktiskt arbete och kräver att deltagarna ansvarar för sin egen utveckling (Maltén, 1998).

5. Metod

I detta avsnitt beskrivs och motiveras de valda metoder för inhämtning och analys av data. Avsnittet innehåller även en sektion med etiska aspekter i undersökningen och trovärdigheten, tillförlitligheten samt överförbarheten i metoderna.

5.1 Kvalitativt och kvantitativt

De två vanligaste termerna för att beskriva, förklara eller tolka data är kvalitativ och kvantitativ forskning (Denscombe, 2016). Kvantitativ forskning använder siffror som analysenheter och förknippas med forskningens opartiskhet medan kvalitativ forskning använder ord eller visuella bilder som analysenheter och förknippas med forskarens inblandning. Kvantitativ forskning riktar sig till storskalig forskning med större antal och ju större antal, desto mer tillförlitlig. Kvalitativ forskning däremot, riktar sig åt småskalig forskning och involverar relativt få människor och händelser för att få en förståelse av en kultur, händelse eller agerande (Denscombe, 2016).

Den mest lämpliga metoden för denna undersökning är kvalitativ forskning eftersom syftet är att analysera en kultur och ett beteende hos de individer som ingår i projektet Grön Bostad. Detta kan endast göras genom att forskaren befinner sig på plats för att få en djupare förståelse av individerna som är inblandade. I denna studie sker det huvudsakligen med hjälp av intervjuer och observationer. I de fall där intervjuer inte varit möjliga att utföra i någon form så har webbaserade frågeformulär använts som insamlingsmetod (*Se bilaga 1 och 2*). Dessa frågeformulär har både kvalitativa och kvantitativa delar, vilket Denscombe (2016) menar är nödvändigt för att tillförlitligheten i data ska öka. Kvalitativ forskning är alltså den metod som lämpar sig bäst för denna småskaliga forskning, vidare utförs även observationer för att forskaren ska kunna få en djupare förståelse för kulturen i dess naturliga miljö. Genom att använda olika metoder för att inhämta information, fås mer data ur olika synvinklar, vilket ger ett bredare perspektiv för forskaren att analysera data (Denscombe, 2016).

5.2 Litteraturstudie

I början och genom hela undersökningens process, har litteratur använts för att stödja, motivera, analysera och diskutera frågeställningarna. Denna process var adaptiv och förändrades under processens gång. Först undersöktes tidigare studier inom samma områden och ämnen, i dessa studier genomfördes lämpliga referenser, litteratur och tillvägagångssätt. När det identifierades vilka författare och publikationer som ansågs relevanta för denna studie så undersöktes deras trovärdighet och recensioner på Web of science och Scopus. Vidare söktes även litteratur via PRIMO på KTH:s bibliotek. De sökord som användes var på engelska eftersom det gav fler urval av studier. Dessa sökord var: Organizational culture (Organisationskultur), Edgar Schein och mutual learning (Lärande i sociala sammanhang).

5.3 Urval av deltagare

Explorativa urval används i småskalig forskning och förknippas med kvalitativa data, det är ett sätt att undersöka relativt outforskade ämnen och för att upptäcka nya idéer och teorier (Denscombe, 2016). Subjektivt urval utgår ifrån principen att forskaren ska få den bästa informationen genom att rikta sig på ett få antal personer som avsiktligt valts ut med utgångspunkten i deras kända kännetecken. Denna typ av urval fungerar när forskaren har en viss kännedom om människorna och väljer de för att de troligtvis kan bidra med värdefulla data. En subjektiv urvalsprocess är särskilt lämplig för att skapa ett explorativt urval (Denscombe, 2016).

I denna studie har en subjektiv urvalsprocess använts då forskaren haft en viss kännedom om deltagarna och de bedömdes ge den mest värdefulla datan eftersom de ingår i projektet som undersöks. Med denna urvalsprocess skapas ett explorativt urval eftersom det som undersöks i denna studie är en kultur, nya idéer och outforskade ämnen.

Deltagarna som valts ut i denna studie är personer som är delaktiga i någon av aktörerna och arbetspaketen i projektet Grön Bostad. Elva individer från alla sju arbetspaket, deltog i studien. I *tabell 2* framgår det om individerna har någon typ av ledarroll, exempelvis delprojektledare samt vilka delar av datainsamlingen de deltog i. De elva personer som deltog i studien har i *tabell 2* betecknats med P1-P11, vidare har arbetspaketen som de tillhör, kodats med bokstäver, utan någon logisk följd. Syftet med kodningen är att bevara individernas anonymitet.

Tabell 2 - Deltagarnas roll och delaktighet i datainsamlingen.

	WP A	WP B	WP C	WP D	WP E	WP F	WP G	Ledarroll	Deltog i
P1						x		x	Intervju & Observationer
P2						x			Intervju & Observationer
P3							x		Intervju
P4	x							x	Telefonintervju & Observation
P5	x								Intervju
P6				x					Intervju
P7							x	x	Intervju & Observationer
P8	x							x	Formulär & Observation
P9		x						x	Formulär & Observation
P10				x					Formulär & Observation
P11			x						Formulär & Observation

5.4 Intervjuer

Intervjuer är en metod för datainsamling som använder människors svar på forskarens frågor som datakälla. Denscombe (2016) menar att det är lämpligt att använda sig av intervjuer när forskningens syfte är att förstå åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter på djupet, snarare än att redovisa de med enstaka ord. Det är även lämpligt att använda intervjuer när forskningen fokuserar på komplicerade saker som kräver ingående förståelse för hur de fungerar. Fördelen med intervjuer är att informationen blir mer ingående och djupare eftersom forskaren har möjlighet att anpassa och ställa frågor under intervjuens gång.

Strukturen på intervjun i denna studie är vad Denscombe (2016) beskriver som en semistrukturerad intervju, vilket innebär att forskaren har en färdig lista på frågor och ämnen som ska behandlas men är flexibel gällande strukturen och ordningen på dessa. Den intervjuade får möjlighet att utveckla sina idéer och tala mer utförligt där svaren är öppna och betoning ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter (Denscombe, 2016).

5.4.1 Förberedelse av intervjuer

Intervjuerna krävde kunskap om de teoretiska ramverken, eftersom det var de som främst skulle operationaliseras, därav studerades dessa teorier innan utformningen av intervjumallen gjordes. Vid utformningen av intervjumallen användes även den tidigare forskningen av Baumgartner (2009) och Lillhager & Gode Sivgren (2010) där deras tillvägångsätt analyserades för att kunna se vad som skulle kunna vara lämpligt att använda i denna studie. Vidare användes Denscombes (2016) forskningshandbok som hjälpmedel vid utformningen och förberedelse inför intervjuerna. Exempelvis menar Denscombe (2016) att den första frågan är särskilt viktig för intervjun eftersom den ska ge den intervjuade möjlighet att finna sig tillrätta och slappna av, därav är lämpligt att börja med en enkel fråga om deltagaren eller deras roll (Denscombe, 2016). När det var fastställt hur intervjuerna skulle vara strukturerade utifrån de teoretiska ramverken så kontaktades deltagarna via mail där de tillfrågades om de var villiga att delta i en intervju. Efter deras godkännande så bestämdes tid och plats för intervjun.

5.4.2 Utförande av intervjuer

Av de elva deltagarna i studien så deltog sju stycken i intervjuer (*Se tabell 2*). Innan intervjun påbörjades så tillfrågades deltagarna om godkännande för ljudinspelning. Intervjuerna utfördes på olika platser i olika miljöer men den gemensamma faktorn var att en forskare och en deltagare var närvarande. Då intervjuerna var semistrukturerade så följde de i grunden samma struktur men anpassades utifrån deltagarens svar och kunskap. I flera fall ställdes följdfrågor och andra frågor utöver intervjumallen (*Se bilaga 1*), i slutet av intervjun fanns även en övrig fråga, där deltagaren gavs möjlighet att förtydliga eller förklara tidigare svar. Under intervjun fördes även några anteckningar på dator för att notera eventuella beteenden som utspelades och som inte kunde fångas via ljudinspelning. Även stödanteckningar fördes ifall det skulle uppstå problematik kring teknikutrustningen för ljudinspelning.

5.5 Webbaserade frågeformulär

Självadministrerade formulär bygger på att deltagarna arbetar självständigt och ger sina svar i egen takt och när de själva har tid, vilket blir fördelaktigt i de fall då deltagarna nekat intervju på grund av till exempel tidsbrist (Denscombe, 2016).

Deltagandet är beroende på individens motivation att ägna tid och energi i att fylla i formuläret, där två viktiga faktorer lyfts fram. Det ska inte ta för lång tid att besvara formuläret och frågorna ska vara lätta att besvara. Ur etisk och praktisk synvinkel är bakgrundsinformation en viktig del i frågeformulär. Det ska framgå i formuläret vem som står bakom undersökningen, vad syftet är, konfidentiell hantering och frivillighet i deltagandet. Det är även viktigt att anpassa frågeformulärets längd genom att endast ställa de frågor som är nödvändiga, rensa ut upprepande frågor och testa formuläret för att se hur lång tid det tar. För att undvika att deltagaren blir utmattad, inte svarar fullständigt eller svarar samma sak på varje fråga så är det viktigt att formuläret är enkelt och lättfattligt. Det är även viktigt att informera hur stor ansträngning som krävs av dem, i början av formuläret och att inte ha orealistiska krav när det gäller frågorna som ställs. Webbaserade frågeformulär har fördelen att de är enkla att sprida, via exempelvis en länk via mail. Det finns redan mängder med mallar och exempel som kan användas, de designmöjligheter som finns blir mer tilltalande för deltagaren att fylla i och de underlättar databehandlingen eftersom de ofta är inbyggda i tjänsten (Denscombe, 2016).

5.5.1 Förberedelse av formulär

Den främsta anledningen till att intervjuer inte var möjliga att genomföra för deltagarna var tidsbrist. I de fall där detta bekräftades, skapades webbaserade frågeformulär som krävde mindre ansträngning, kunde besvaras i mån av tid och när det passade deltagarna. Innan formulären kunde skapas så gjordes en undersökning av vilken tjänst som skulle användas för de webbaserade frågeformulären. Den tjänsten som erbjöd många möjligheter gällande utformning, utseende och databehandling, var Google Forms. Högst upp i formuläret fanns det bakgrundsinformation om forskaren, hur lång tid det beräknas ta, vad syftet var, frivillighet i deltagandet och kontaktuppgifter vid frågor. Bakgrundsfärgen i formuläret valdes till grön för att göra en koppling till projektet Grön Bostad. Frågorna som formulerades var av varierande karaktär, både öppna och slutna frågor för att undvika utmattning och att deltagaren hamnar i ett svarsmönster. I slutet av formuläret fanns en öppen fråga för övriga kommentarer.

5.5.2 Utförande av formulär

Av de elva deltagarna i studien så besvarade fyra stycken formulären (*Se tabell 2*). Efter att ha fått bekräftat av de fyra deltagarna att de vill delta i studien och formuläret så skickades en länk till de deltagarna. Frågorna hade samma grundstruktur, men vissa frågor lades till eller togs bort beroende på vilket arbetspaket de tillhörde eftersom de besitter olika kunskaper och roller, se formulärmall i *Bilaga 2*. När formuläret var ifyllt så registrerades svaren, endast synliga för forskaren.

5.6 Observationer

Det finns två typer av observationsforskning, systematisk observation som förknippas med kvantitativa data och deltagande observation som förknippas med kvalitativa data, där deltagande observation används för att undersöka livsstilar och kulturer, vilket är den typ av observation som lämpar sig bäst i denna studie (Denscombe, 2016).

Kännetecknen för deltagande observation är att den bygger på en direkt visuell evidens genom att bevittna händelser när de inträffar, vilket skiljer sig mot frågeformulär och intervjuer som baserar data på vad deltagarna berättar för forskaren. Denscombe (2016) tar även upp att observationsmetoden bygger på att samla in data i verkliga situationer. Situationen som observeras skulle ha ägt rum även fast undersökningen inte skulle ha gjort det, vilket är poängen med observationen, att observera situationer som de normalt inträffar och inte under skapade förutsättningar. Med deltagande observation avses den metod där observatören deltar i de studerade människornas dagliga liv, antingen öppet i sin roll som forskare eller dolt bakom en kamouflerande roll och observerar det som händer och lyssnar till det som sägs. Om ingen annan vet om undersökningen så kommer de agera som vanligt. Den typen av deltagande som användes i denna undersökning är vad Denscombe (2016) beskriver som deltagande som observatör, vilket innebär att forskarens identitet är känd där forskaren bevittnar med egna ögon kulturen på ett detaljerat sätt. Deltagande observation ligger även i linje med det Bjørndal (2002) menar är en andra ordningens observation, där observatören är involverad i aktiviteten samtidigt som ett pedagogiskt fenomen studeras. En huvudsaklig anledning till ett sådant deltagande är att kulturer, livsstilar och lärandesituationer kan vara mycket komplicerade, svåra att förstå och förklara. Därför är sannolikheten högre att forskaren kan göra en redogörelse för sådana saker genom att vara på plats under en rimlig tidsperiod. Ju längre tid forskaren är på plats, desto bättre eftersom forskaren då kan lära sig om situationen.

5.6.1 Förberedelse av observation

Innan observationerna ägde rum, deltog forskaren i ett möte där majoriteten av deltagarna närvarade, vilket innebar att strukturen och tillvägagångssättet på dessa möten var bekanta när observationerna väl skulle utföras. På grund av tidsbegränsningen i studien, valdes två projektgruppsmöten till observationerna. Vidare undersöktes tidigare studier och de teoretiska ramverken, där konkreta exempel gavs på vad som kunde tänkas observeras. Utifrån denna information så skapades ett observationsschema som bestod av teman, öppna kategorier och frågor, vilket Bjørndal (2002) beskriver som en ostrukturerad observation. Därefter skapades en observationsmall (*se bilaga 3*), vilket Bjørndal (2002) menar underlättar vid bearbetningen av informationen. Utifrån den agenda som skickades ut inför mötet så gjordes även anteckningar innan observationen, till exempel vilka personer som deltar och var observationen äger rum.

5.6.2 Utförande av observation

Två observationer ägde rum på projektgruppsmöten, med 27 dagars mellanrum. Forskaren var närvarande i ungefär tre timmar vid varje observationstillfälle. Observationerna utfördes i liknande miljö, vilket kan beskrivas som en kontorsmiljö i ett rum, rymligt för ungefär 20 personer. I den första observationen deltog 17 personer där 8 personer deltog i studien och i den andra observationen deltog 10 personer där 3 personer deltog i studien (*Se tabell 2*). Deltagarna var medvetna om att en undersökning skulle ske men inte när.

Forskaren måste så snart som möjligt dokumentera sina observationer, vilket kan göras i form av fältanteckningar eller ljudinspelade redogörelser. Oavsett formen så måste forskaren ha en utarbetad strategi eftersom det mänskliga minnet är selektivt och bräckligt (Denscombe, 2016). Därav måste fältanteckningarna ske brådska. Vidare menar Denscombe (2016) att föra anteckningar under tiden man observerar kan störa den naturliga miljön och kan avslöja forskarens roll. Anteckningar för observationen i denna studie utfördes under observationen, då det fanns möjlighet och utrymme för det. Eftersom majoriteten av deltagarna använde sig av datorer så kunde anteckningar på dator göras, utan risk för att störa den naturliga miljön.

5.7 Transkription av data

Transkribering gör det ofta lättare att genomföra detaljerade sökningar och jämförelser mellan data. Om forskaren letar efter underliggande strukturer i talet eller underförstådda innebörden i en diskussion så måste ljudinspelningen transkriberas i större omfattning eller i sin helhet (Denscombe, 2016).

All datainsamling i denna studie transkriberades i sin helhet och på liknande sätt, oavsett insamlingsmetod. Detta tillvägagångsätt underlättar vid analys eftersom all data kunde jämföras och sammanställas tillsammans.

De ljudinspelningar som gjordes under intervjuerna transkriberades i sin helhet, där det noterades tidpunkt för fråga och svar. Detta gjordes via onlinetjänsten Otranscribe eftersom det är en tidseffektiv tjänst. Därefter lades transkriptionen in i en mall för lättare kunna jämföra och analysera data. Utifrån den observationsmall (*Se bilaga 3*) som skapades så fördes anteckningar under observationerna. Dessa sammanställdes direkt efter observationstillfällena och lades in i mallen för transkription (*Se tabell 3*) för att sedan kunna analyseras. Slutligen transkriberades även formulären, där resultatet som registrerades, lades in i *tabell 3*. I tabellen så kunde tidpunkt, fråga, svar och de teoretiska ramverken noteras. I kolumnerna för de teoretiska ramverken var syftet att kommentera och identifiera dem i datainsamlingen. När detta var gjort för all datainsamling så kunde de sorteras och struktureras lättare, där det sorterades ut artefakter, hyllade värderingar, grundläggande antaganden och lärande i sociala sammanhang.

Tabell 3 - Exempelmall för transkription

Tid	Q: Fråga/ A: Svar	Vygotskij	Schein
03:03	Q: Fråga		
03:25	A: Svar		

5.8 Analyismetod

Till skillnad från kvantitativa data så består det kvalitativa av en relativt stor datavolym, vilket Denscombe (2016) beskriver som en utmaning när det gäller att presentera och skildra data. För att kunna ta sig an utmaningen innebär det att all data inte kan presenteras, utan det gäller att vara selektiv med vad som presenteras genom att identifiera och prioritera de centrala delarna i data. För att hantera den utmaning som Denscombe (2016) uttrycker så har de mest centrala delarna i data valts ut och presenterats i denna studie, med utgångspunkt för vad som är relevant för frågeställningarna.

Denscombe (2016) menar att utdrag från intervjuutskrifter spelar en viktig roll i kvalitativ forskning eftersom de ger läsaren en smak av datamaterialet. Därför finns det vissa saker forskaren kan göra för att få fram det bästa i ett utdrag. Återge citat och utdrag ordagrant, använd fingerade namn för att garantera anonymiteten, ge några detaljer om personen som citeras, utan att riskera anonymiteten och försöka ge en antydning om den kontext där citatet förekom, genom att ge en viss vägledning om bakgrunden till uttalandet. I analysen i denna studie har ovanstående exempel som Denscombe (2016) tar upp, tagits i beaktning.

5.8.1 Diskursanalys

Denscombe (2016) menar att diskursanalys för kvalitativa data har utgångspunkten att de aldrig ska tas för vad de är. De ska dekonstrueras för att avslöja dolda budskap som de innehåller. Analysen av data fokuserar mer på textens implicita betydelse än dess explicita innehåll. Fokus ligger mer på vad ord "gör" än vad de bokstavligen representerar. Syftet är att undersöka data för att visa hur diskursen kan visa sig genom de särskilda data som studeras. Analysen sträcker sig längre än de belägg som går att finna i text, bild eller talhandling. Forskaren tittar på det som är frånvarande och underförstått i texten i ett försök att avslöja de kulturella antagandena. En nackdel är att det inte är lätt att verifiera diskursanalysens metoder och fynd eftersom de inte är direkt observerbara.

Intervjuerna, observationerna och formulären analyserades genom att markera och anteckna i transkriptionerna, vad från Vygotskijs teori och Scheins modell som kan identifieras. Därefter sorterades det och strukturerades så att liknande kommentarer och kategorier lades i ordning av Scheins nivåer för kulturorganisation, d.v.s. artefakter, hyllade värderingar och grundläggande antaganden. Liknande gjordes på allt som markerades för Vygotskijs teori. En diskursanalys är nödvändig för att identifiera nivåerna i Scheins modell då nivån grundläggande antagande beskrivs som något som ligger i människans undermedvetna, vilket innebär att det inte går att observera. Även i Vygotskijs teori är det nödvändigtvis inte fokus på orden, utan mer helhet och lärandet i sociala sammanhang. Därav lämpar sig diskursanalysen för att besvara frågeställningarna utifrån dessa teorier.

5.9 Trovärdighet, tillförlitlighet och överförbarhet

Trovärdigheten innebär i vilken utsträckning en forskare kan visa att data med rimlig sannolikhet är exakt och träffsäker. För kvalitativa data är detta en svårighet där det inte finns några exakta metoder, däremot finns det några punkter som kan försäkra att undersökningens kvalitativa data har producerats och kontrollerats i överensstämmelse med god praxis.

Respondentvalidering innebär att forskaren kan återvända till deltagarna för att kontrollera datas validitet, där deltagarna har möjlighet att bekräfta eller förbättra data (Denscombe, 2016). Detta har tagits i beaktning i denna studie där data som använts, skickats tillbaka till deltagarna för bekräftelse, vilket ökar validiteten. *Grundade data* är en fördel med kvalitativa data då data i mycket hög grad grundats på fältarbete, det vill säga att forskaren har varit "på plats". Detta ger en bra grund för data som presenteras och bidrar även till forskarens trovärdighet. En nackdel med intervjuer där validiteten brister är att de baseras på vad människor säger, snarare än vad de gör och det är inte alltid som handling och uttryck stämmer överens (Denscombe, 2016). Detta har behandlats genom metodtrianguleringen då flera insamlingsmetoder bekräftade eller dementerade resultatet.

Då intervjuerna var semistrukturerade gavs mycket utrymme för deltagaren att tala fritt och risken för att ställa ledande frågor minskar. Med semistrukturerade intervjuer har även forskaren möjligheten att kontrollera och bekräfta informationen under intervjun. Deltagarna tillfrågades om ljudinspelning var okej inför intervjuerna, vilket även ökar *trovärdigheten* då data kan kontrolleras i efterhand. I slutet av intervjuerna och formulären fanns även möjlighet för deltagarna att uttrycka övriga åsikter, förklara eller förtydliga något om de ville. Formulären bestod av varierande frågor, för att undvika att deltagaren tappar motivationen eller hamnar i ett specifikt svarsmönster. Vidare ordnades frågorna på sådant sätt att de minst komplicerade frågorna stod först och därefter ökade komplexiteten i frågorna. På detta sätt kan man undvika snedvridning och felaktiga resultat, och därmed ökar *trovärdigheten* i resultaten (Denscombe, 2016).

Tillförlitlighet handlar om att visa att forskningen återspeglar procedurer och beslut som andra forskare kan se och bedöma när det gäller i vilken mån de utgör ansedda procedurer och rimliga beslut. Det berör frågan om en annan forskare hade kommit fram till samma slutsatser genom att tillhandahålla en fullständigt reflexiv redogörelse av procedurer och metoder med så mycket detaljer som möjligt, som visar läsaren undersökningen som ledde fram till särskilda slutsatser. I en deltagande observation är det svårt att upprepa en studie för att kontrollera tillförlitligheten eftersom den deltagande observationen är beroende av forskarens "jag", för att behandla detta har så detaljerad information presenteras om deltagare och process. Då deltagarna själva gett sitt samtycke till att medverka, ökar chanserna för att de skulle besvara samma sak om en annan forskare ställde samma frågor. Vidare kan det finnas en rädsla av att inte ge fullständig information, vilket påverkar tillförlitligheten negativt. Detta har behandlats genom att inte ange någon information som kan kopplas till deltagarna, vilket informerades innan datainsamlingen påbörjades. I och med att olika datainsamlingsmetoder har använts

så ökar även tillförlitligheten i data. Denna metodtriangulering leder till att data insamlas på olika sätt och ur olika synvinklar (Denscombe, 2016).

Kvalitativ forskning baseras ofta på ett relativt litet antal fall, vilket leder till frågan om hur stor sannolikheten är att fynden kan återfinnas i liknande fall. Denscombe (2016) menar att kvalitativ forskning berör mer överförbarhet än generaliserbarhet eftersom generaliserbarhet är mer beroende av ett större urval än vad som oftast behandlas i kvalitativ forskning. *Överförbarhet* handlar om att läsaren ska bedöma i vilken mån informationen i studien kan tillämpas på andra jämförbara fall (Denscombe, 2016). Detta kan behandlas genom att ge läsaren detaljerad information om studien och deltagarna för att kunna göra bedömningen om det går att jämföra på andra fall. Eftersom urvalet i denna studie är ett subjektivt urval och resultatet kvalitativt så kan inte fynden generaliseras statistiskt, utan det är mer en analytisk generalisering som är möjlig. Denna typ av generalisering handlar om att resultatet kan vara en vägledning för vad som kan ske i en annan situation och bygger på en analys av olikheter och likheter mellan de båda situationerna. I och med att denna studie riktar sig till ett specifikt projekt med en specifik struktur så kan det tänkas att resultatet inte går att generalisera, däremot kan tillvägagångssättet och analysen tänkas överföras till ett liknande projekt med en liknande struktur.

5.10 Etik

Forskning som inbegriper datainsamling från människor behöver en etisk granskning. De metoder som kräver en etisk aspekt är frågeformulär, intervjuer och observationer där Denscombe (2016) menar att det finns fyra huvudprinciper som utgör grunden för forskningsetiska koder.

Princip 1 - Deltagarnas intresse ska skyddas.

Denna princip involverar att garantera individens anonymitet och respektera deltagarnas personliga integritet. All insamlad data har presenterats anonymt och kodats på ett sådant sätt att det inte finns någon risk att de kan avkodas eller avslöjas. Den bakgrundsinformation om deltagarna som presenterats är endast om de har en projektledarroll, därav finns ingen risk att någon individ kommer till skada genom att deltagarnas intresse inte skyddas tillräckligt.

Princip 2 - Ska vara frivilligt och baserat på informerat samtycke.

Deltagandet måste vara frivilligt och deltagarna måste få tillräckligt med bakgrundsinformation om forskningen för att kunna göra en bedömning om de vill delta eller inte. Vid första kontakten med deltagarna så tillfrågades de om de ville delta i en intervju och information om vad den berörde. I och med deras samtycke bestämdes sedan om det skulle ske via mail, formulär eller intervju. I formulären framgick även denna information ytterligare en gång och det informerades även muntligt vid intervjuerna. Under observationerna kunde inte skriftligt samtycke fås eftersom syftet med studien och vad som skulle observeras, inte avslöjades på grund av trovärdighetsskäl. Deltagarna var inte medvetna om vad som skulle undersökas. Detta innebar att de inte kunde lämna sitt samtycke skriftligt, dock var de medvetna om att en undersökning skulle bedrivas, men inte när. Slutsatsen som kan dras är att

ingen blev lidande av observationerna och deltagarnas identiteter avslöjades inte, vilket innebär att observationen utfördes på ett etiskt sätt.

Princip 3 - Forskare ska arbeta på ett öppet och ärligt sätt med hänsyn till undersökningen.

Forskaren bör ge en kort sammanfattning av forskningens syfte och den typ av data som kommer samlas in. Vidare förväntas forskaren vara öppen och tydlig med vad de gör. Vid första kontakten via mail med deltagarna, gavs bakgrundsinformation om forskaren, vad syftet med undersökningen var och vilken uppdragsgivaren var. Med denna information har även denna princip tagits i beaktning.

Princip 4 - Forskningen ska följa den nationella lagstiftningen.

Undvik att undersöka känsliga ämnen där datainsamlingsmetoderna och analysen kan bryta mot lagen. Denna princip har följts då ingen av metoderna eller undersökningarna har brutit mot någon lag eller behandlat ett känsligt ämne. Därav har alla principer tagits i beaktning vid forskningen.

6. Resultat

I detta kapitel redogörs de resultat som framkommit ur datainsamlingen, intervjuerna, formulären och observationerna. Utifrån de teoretiska ramverken från Schein och Vygotskij så presenteras resultaten inom varje teori. Först redovisas resultatet i varje nivå från Scheins modell och därefter behandlas subkulturer. Vidare redovisas det resultat som berör Vygotskijs koncept om den proximala utvecklingszonen. Slutligen presenteras resultatet om gruppen ur Malténs (1998) teori.

6.1 Artefakter

I intervjuerna, formulären och på observationerna har artefakter identifierats. Schein (2010) menar att denna nivå är lättast att skildra och det kan göras genom att se, känna eller höra, därav bör det vara något som nämns i intervjuerna och kan observeras av en utomstående. De artefakter som är tydligast och som oftast förekommer i datainsamlingen är *kommunikationssätt* och *projektgruppsmöten*. Inför projektgruppsmötena så skickar varje arbetspaket in sina statusrapporter, därefter skapas en agenda för det kommande mötet som skickas tillbaka till respektive arbetspaket. Kommunikationen i projektet har många uttryckt sig kring, både positivt och negativt. Utdragen nedan är transkriberade i sin helhet och det ord som betonas och fokuseras på är fetmarkerat.

6.1.1 Kommunikationssätt

Kommunikationen mellan individerna och arbetspaketen är något som flera deltagare har nämnt i intervjuer och under observationerna. Artefakten berör framförallt kommunikation via telefon och mail eftersom det är återkommande under flera intervjuer. Sju individer har tagit upp denna artefakt under datainsamlingen. Utdragen nedan visar några av alla exempel som tydliggör denna artefakt.

Som svar på frågan om vad som är viktigt i ett sådant stort projekt när det gäller samverkan så nämndes kommunikationen som en viktig del av Person 2, vidare menar Person 3 att kommunikationen fungerat bra medan Person 11 önskar bättre kommunikation mellan aktörerna.

*"Jag skulle säga **kommunikationen** och att man har en bra struktur på projektet när det blir så här stort, är viktigt." - (Person 2)*

*"**Kommunikationen** har fungerat rätt så bra hittills, vi har haft uppe en diskussion om vi skulle ha det mer uppstyrt ././ kommunikationen är lite mer familjär eller mer vänskaplig och inte så organiserad." - (Person 3)*

*"Tydligare/kontinuerlig **kommunikation** och information mellan aktörerna förbättrar samverkan." - (Person 11)*

På frågan om hur kommunikationen mellan aktörerna sker och hur de upplever att den fungerar så nämner några att de inte har något problem med att kontakta någon annan individ i projektet om det skulle behövas. Person 3 och Person 6 är eniga om att de kan kontakta någon annan individ i projektet utan problem.

*”Utifrån det som ska hanteras så tar vi kontakt inom WP:t. Är det något vi undrar inom WP:t så **kontaktar** vi varandra omedelbart. Samma sak gäller med WP G och WP B, jag kan **ringa** dem närsomhelst. /../ Skulle det vara något man undrar så skulle jag kunna **ringa** till den personen, det är inga problem.” - (Person 6)*

*”Det hade inte känts konstigt att **ringa** någon eller att bli uppringd av någon heller.” - (Person 3)*

Utdragen nedan är svar på samma fråga eller ämne, alltså hur kommunikationen mellan aktörerna sker. Till skillnad från kommunikationen via telefon, så uttrycks kommunikationen via mail som ett förbättringsområde. Flertalet individer är överens om att kommunikationen främst sker via mail och möten. Person 7 uttrycker en problematik med kommunikationen via mail som har lett till svårigheter med att kommunicera förändringar.

*”Kommunikationen sker framförallt via **möten** och **e-mail**.” - (Person 1, Projektledare)*

*”Kommunikationen är en sak som kan förbättras. Vi har en arbetsyta som KTH har lagt upp men allt ligger inte där och alla kommer inte åt den. All kommunikation sker **via mail** och bifogade filer. All **kommunikation** mellan WP:n så vitt vi kan se, sker på samma sätt. Man kopierar in hela övriga gruppen, så vi ser nästan allt som skickas. Det har lett till att det blir svårt att kommunicera förändringar i styrgrupp, ledningsgrupp eller referensgrupp. Folk har hoppat av, slutat eller börjat och det är ganska rörigt, det finns inget gemensamt ställe om all aktuell information om projektet” - (Person 7, Projektledare)*

6.1.2 Statusrapporter och projektgruppsmöten

Nästa artefakt, *projektgruppsmöten* är den som varit tydligast att identifiera i datainsamlingen eftersom det nämnts flertalet gånger under intervjuerna och var även en del av observationerna. Dessa möten äger rum ungefär en gång i månaden, där flera från varje arbetspaket deltar. Många uttrycker att det är på dessa möten som samverkan sker i högsta grad, där alla i projektet är samlade. Statusrapporterna som lämnas in inför mötena nämns också men även andra rapporter nämns som ett sätt att hålla kontakten med andra i projektet. Sju individer representerade från fem olika arbetspaket har tagit upp statusrapporter eller projektgruppsmöten i olika sammanhang. Utdragen nedan illustrerar några exempel. Person 1 och Person 3 menar att det gemensamma arbetssättet i projektet består av statusrapporter. Person 2 talar om hur projektet är välorganiserat och hur detta utspelar sig i projektet.

*"Det är **statusrapporter** som ska in, det är ungefär det, den gemensamma nämnaren är." - (Person 3)*

*"Det skickas alltid ut innan vad vi kommer att arbeta med och vad alla behöver titta på. Alla arbetspaket lämnar även in **statusrapporter** vid varje **projektgruppsmöte**, en gång i månaden." - (Person 2)*

*"Vid **projektgruppsmötena** så **rapporterar** varje delprojekt, läget." - (Person 1, Projektledare)*

Rapporter eller statusrapporter som är kopplade till projektgruppsmötena har nämnts av fem olika individer. Utdragen nedan tydliggör projektgruppsmötena i olika sammanhang. Person 8 menar att det som fungerar bra i projektet är dessa projektgruppsmöten då man pressas lite att hinna med sitt arbete. Slutligen visar utdraget nedan att Person 5 upplever att alla har ett bra engagemang på dessa möten.

*"Vi har **möten hela gruppen** en gång i månaden, då pressas man lite att hinna sammanställa **material** så att man verkligen delar med sig till de andra." - (Person 8, Projektledare)*

*"Jag upplever att det finns ett engagemang hos alla som är med på **projektgruppsmötena**." - (Person 5)*

Sammanfattningsvis så går nivån artefakter att identifiera i projektet. Den artefakt som har nämnts mest av olika individer från olika arbetspaket var *kommunikationssätt* där framförallt mail och telefon tas upp. Den andra artefakten är *projektgruppsmöten* där även statusrapporter lyfts fram. Av dessa två har *projektgruppsmöten* varit den artefakt som nämnts och upprepats flest gånger under datainsamlingen. Denna nivå är lättast att identifiera men svårast att tyda, därför menar Schein (2010) att det krävs två nivåer till för att kunna göra en tolkning av nivån artefakter, att endast tyda denna nivå utan någon förståelse kan leda till ett misstolkade av kulturen.

6.2 Hyllade värderingar

Även nivån hyllade värderingar identifieras i datainsamlingen. Schein (2010) menar att denna nivå inte är lika enkel att identifiera som artefakter och behöver inte vara ett omedvetet beteende. Det kan vara strategier, arbetssätt, uppfattningar, ideal, mål eller filosofier i organisationen. De hyllade värderingar som är återkommande i datainsamlingen är *målbild* och *samverkan*. Schein (2010) menar även att hyllade värderingar inte alltid behöver vara positiva och kan dessutom vara motsägelsefulla. I utdragen nedan så uttrycker många att olika arbetspaket har olika målbilder i projektet. När det gäller mål och syfte i projektet så nämns spretighet som ett sätt att definiera det på. Vidare uttrycks en önskan om tydlighet och effektivitet i projektet.

6.2.1 Målbild

Värderingen målbild syftar till hur individerna uppfattar målen i projektet. Eftersom många, under intervjuerna har uttryckt sina uppfattningar kring målen i projektet så kan det tänkas vara en viktig värdering. Många ser svårigheter och spretighet som kännetecknen för målbilden hos arbetspaketen i projektet. Denna hyllade värdering har nämnts av sju olika individer representerade från fem olika arbetspaket. I utdragen nedan besvarar Person 3 och Person 7 frågan om vad som kännetecknar projektet, där de lyfter fram spretighet och ett brett grepp som kännetecknen.

*”Projektet kännetecknas av en **spretighet**. Det är svårt att säga att vi gör det här för denna person. /./ Det ligger ju i den här **spretigheten** att det finns olika målbilder och syn på vad som innebär en succé och misslyckande.” - (Person 3)*

*”Jag tycker att projektet kännetecknas av att det är ett oerhört **brett grepp** över de här frågorna. De flesta projekt fokuserar på någon liten del, här tar man ett väldigt stort grepp om samhällsfenomen som pågår och försöker koppla ihop de.” - (Person 7, Projektledare)*

På frågan om individerna upplever att alla har samma målbild och engagemang i projektet så har många lyft fram att målbilden uppfattas olika av olika individer och aktörer men att det dock inte uppfattas som en problematik, utan snarare en styrka i projektet. I utdragen nedan illustreras ett av flera exempel av Person 3, där det framkommer att olika målbilder inte är någon problematik. Även Person 6 besvarar frågan om hur denne upplever att alla i projektet har samma målbild och engagemang, men till skillnad från majoriteten av individerna i projektet så menar Person 6 att det finns en problematik kring målen, nämligen att de inte är mätbara.

*”Jag upplever att det finns **olika mål** men att de inte står i konflikt med varandra. Jag tror inte att det är ett problem. Jag tror inte att **målbilden** är densamma i projektet och det kanske bara är jag som inte har koll, min känsla är att det finns en viss skillnad.” - (Person 3)*

*“Alla är nog med på vad som gäller, men jag upplever att WP C har haft väldigt lite tid att göra sin del, så där har det varit minskad möjlighet att göra saker. /./ Det är en svårighet att projektet lovar mycket men kan hålla tunnare, alla gör så gott de kan. Det finns ett upplägg i **målen** som inte är **mätbart** eftersom de beror på andra faktorer som vi inte kan rå för.” - (Person 6)*

6.2.2 Samverkan

Nästa hyllade värdering som nämns är samverkan. Denna värdering har varit tydligast via observationer, formulär och intervjuer där många beskriver att samverkan sker på en lämplig nivå, fungerar bra och är ett medel för att nå målen. Därav kan det finnas en koppling med värderingen målbild och samverkan. Vidare uttrycks det att samarbeten mellan olika arbetspaket, utöver projektgruppsmötena, sker mellan individerna. Denna hyllade värdering är den mest nämnda och kan därmed betraktas som viktig för individerna i projektet. 10 av 11 olika individer representerade från 6 arbetspaket tydliggjorde denna värdering. Person 1 och Person 4 besvarar frågan om vad som kännetecknar projektet, där båda nämner samverkan och mål.

*”Det som präglar projektet mycket är **samverkan**. Samverkan i projektet är ett medel för att nå våra mål. ../ Det är själva **samarbetet** som ska leda till att vi klarar målen som helhet.” - (Person 4, Projektledare)*

*”Projektet kännetecknas av **samverkan** för att åstadkomma smartare, grönare och bättre bostäder. ../ **Samverkan** för oss betyder att det är olika perspektiv som möts och jobbar mot gemensamt mål. ../ Jag tror inte att det hade gått att genomföra som enskild part. ../Jag tror att samhällsbyggnadsprocessen är såpass komplex att den bara går att ta sig an med **samverkan**. Det är jag inte ensam om att tro, projektet har ju goda förutsättningar att få med många olika perspektiv som är relativt ovanligt.” - (Person 1, Projektledare)*

Utdragen ovan visar att samverkan mellan aktörerna sker, vilket även nedanstående utdrag gör. Många utdrag nedan visar exempel på att samverkan som skett i projektet är positiv, där exempelvis Person 6 menar att hen utvecklat sin kunskap av ett samarbete, vilket även Person 7 intygar med ett annat exempel. Många är positiva till samarbeten inom projektet och menar att de har kunnat gå vidare i kunskap och att samverkan leder till måluppfyllelse. Några ger även exempel från aktiviteter i projektet där samverkan har lett till något konkret, vilket även bekräftas från observationerna. Nedanstående utdrag är svar på frågan om hur och varför samverkan sker samt vad samverkan i projektet har lett till. Både Person 1 och Person 7 är överens om att det finns fördelar med att samverka i projektet.

*Samverkan innebär allt ifrån att vi har gemensamma intressen till att vi har gemensamma aktiviteter, till att det initierar nya projekt, erfarenhetsutbyten, kunskapsöverföring, så det är **samverkan** på många fronter, både mellan person och organisation. ../ Det är när man ser över delprojektgränserna som samverkan sker och det är oftast på projektgruppsmöten. ../ De aktiviteter som utgår ifrån projektledningen är ganska tydliga, det är referensgruppen som inte är lika väl fungerade som jag hade hoppats men styrgruppen är jätteduktig och projektgruppen är superengagerade, studieresorna har varit väldigt tydliga. Sen är det aktiviteter på delprojektnivå som kanske är svårare att vara tydlig i. Jag har deltagit i något sammanhang där jag inte riktigt förstår vad Grön Bostad gör där.” - (Person 1, projektledare)*

*”Jag tycker att det alltid uppstår intressanta **samverkans**fördelar. Till exempel finns det ett väldigt intressant samband mellan WP A och WP B som inte hade dykt upp och som jag inte hade sett om inte projektet hade funnits, så det finns exempel på **samverkan** som jag lär mig saker av.” - (Person 7, Projektledare)*

Till skillnad från föregående utdrag så visar utdragen nedan, exempel på när samverkan inte har bidragit med något för individerna. Det som dock är gemensamt i den hyllade värderingen samverkan, oavsett positiv eller negativ syn, är att samverkan i projektet sker och i och med att det nämns av flest personer, kan det betraktas som en viktig värdering.

Det framkommer flertalet exempel i intervjuerna att WP C legat efter i sitt arbete, haft personalbrist eller annan problematik som lett till mer arbete för andra i projektet. Nedan visas två utdrag som tydliggör detta. Person 2 besvarar frågan om vilka de skulle vilja samarbeta mer med i framtiden medan Person 4 besvarar frågan om vilka de har samarbetat med, där utdraget syftar till ett samarbete som precis påbörjats.

”De WPn som vi har känt har legat lite efter är WP C & WP D. Det beror på att de har haft personalbrist som de nu verkar ha åtgärdat. De har mer tid och personal att lägga i projektet så där tror jag vi kommer se en avsevärd skillnad, det här året. Det har inte varit att det inte funnits kompetens eller vilja, utan det har inte funnits tid och personal.” - (Person 2)

”Det är lite speciellt eftersom WP C har lagt ett jobb på oss som egentligen inte är inom arbetspaketet men det är ändå vi som gör det.” - (Person 4, Projektledare)

Några individer har även lyft fram sina åsikter kring frågan om vad som skulle kunna förbättras gällande samverkan i projektet där många är eniga om att konkreta uppgifter förbättrar samverkan. I utdragen nedan tydliggörs detta av ett exempel från Person 8. En annan förbättring som lyfts fram visas i utdraget av Person 10. Ur intervjuerna framkommer det även att WP A, inte är så mycket för samverkan, utan fokuserar mer på sitt eget arbete. I utdragen nedan besvarar Person 5 frågan om vad samverkan har lett till.

*”Inte så mycket, vi hade en konkret grej med WP G där de fixade informationsmaterial till oss för att underlätta vårt arbete. Det var en bra grej tidsmässigt och ekonomiskt. Det har inte varit så mycket fokus från vårt håll på just **samverkan** i den meningen. /./ Just WP C är mycket för **samverkan**, jag har aldrig närmat mig riktigt vad det kommer innebära eller vad de vill få ut av det. /./ Det är svårt att se resultatet eller syftet av **samverkan** innan man gör det. Vad får vi ut av det här och vad är målet med samverkan. Det kan vara svårt att ta till sig. Det tar tid och mycket engagemang för någonting som inte går att värdera i förhand.” - (Person 5)*

*”Det som skulle kunna förbättras gällande **samverkan** är information om samarbetande eller kontaktade SME företag.” - (Person 10)*

*”Ofta förbättras **samverkan** om man har något **konkret** att jobba kring som man verkligen gör tillsammans. Det vill säga anordnar ett seminarium tillsammans eller skriver en rapport tillsammans. Då blir det mindre av att berätta för varandra vad man gör och mer testa på och se i verkligheten vad man gör.” - (Person 8, Projektledare)*

I den hyllade värderingen samverkan, är även effektivitet och vinning återkommande i datainsamlingen. Många menar att projektet har kommit till en punkt där det krävs mer effektivitet i arbetet och att samverkan för samverkans skull inte är intressant.

I utdragen nedan besvarar Person 6 på frågan om varför vi samverkar, medan Person 5 besvarar frågan om vad som är viktigt med samverkan i projektet. Personerna är eniga om att de vill få ut något av samverkan och att inte bara samverka för samverkans skull.

*”././Jag tycker vi är svaga på innehåll i det här projektet och då blir **samverkan för samverkans skull** inte lika intressant.” - (Person 6)*

*”Det skulle finnas en vits med att ha mer utbyten, men **inte för sakens skull**. Jag skulle vilja ha en **outcome** för tiden jag lägger ner på att göra det.” - (Person 5)*

Även utdraget nedan tydliggör den hyllade värderingen samverkan med fokus på effektivitet. En majoritet av deltagarna i studien har uttryckt att projektgruppsmötena borde kortas ner eller bli mer effektiva.

*”Jag är inbjuden till alla projektgruppsmöten och har deltagit i de flesta sedan ett år tillbaka. Jag skulle önska att de **kortades ner**, framförallt att det var färre grejer på dagordningen och att det pushades lite mer på att man gjort sin läxa innan man kom dit. ././ Sen tror jag möten ofta, är bra men möten där man bara går igenom grejerna kanske blir utmattande.” - (Person 3)*

Även nivån hyllade värderingar har identifierats genom observationer, intervjuer och formulär. Skillnaden från nivån artefakter är att denna nivå inte är lika tydlig att identifiera med våra sinnen. De värderingar som identifierades var *målbild* och *samverkan*. Värderingen *samverkan* var lättast att tydliggöra via datainsamlingen och kunde även kopplas till den andra hyllade värderingen *målbild*, därmed kan den betraktas som en viktig värdering för individerna. Schein (2010) menar att det krävs ytterligare en nivå för att kunna tolka essensen av kulturen, vilket är nivån grundläggande antaganden.

6.3 Grundläggande antaganden

Enligt Schein (2010) är denna nivå djupt inrotad i kulturen och därmed svårast att identifiera eftersom det ligger i individernas undermedvetna. Grundläggande antaganden i en kultur definierar vad som är viktigt, vad saker betyder, hur vi agerar emotionellt och hur vi ska agera. De grundläggande antaganden som flertalet gånger uppstår i datainsamlingen är *framtidsperspektiv* och *frihet, förtroende och öppenhet*.

6.3.1 Framtidsperspektiv

Detta grundläggande antagande syftar till att individerna i projektet fokuserar på framtiden när de talar om projektet. De flesta uttrycker att mycket kommer att falla på plats i framtiden och att problem löser sig i framtiden. Många individer har även uttryckt funderingar kring hur man kan få projektet att leva kvar efter dess slut. Utdragen nedan av Person 2 och Person 7 är två exempel på när detta tas upp. På frågan om vilka personerna vill samverka mer med i framtiden, tar Person 7 upp frågor om hur projektet ska leva vidare i framtiden. När Person 2 talar om delprojektmålen så berörs även samma ämne, det vill säga hur projektet ska leva vidare. I datainsamlingen framkommer det även att många individer talar om projektets resultat framöver och hur problem kommer att lösas i framtiden, där det även framkommit att projektledaren bidragit med detta tankesätt i projektet. I utdraget nedan svarar Person 5 frågan om denne upplever att alla i projektet har samma målbild, där ett exempel tydliggörs på när projektledningen har ett framtidsperspektiv.

*”Min tolkning är att Grön Bostad tänker på hur man ska få det att leva vidare, lite som Decode pratar om. Vad ska hända efter projektets slut? Den samlade kunskapen och erfarenheten är titeln och man vill att den ska **leda vidare till något**.” - (Person 2)*

*”I förlängningen så kanske det är mest intressant att utveckla WP C, eftersom vi redan har påpekat att det är viktigt nu att tänka på **fortsättningen**, hur ska en sån här process kunna **fortleva**? ../ Än så länge är det spännande att studera dessa samhällsfenomen och ta tag i vissa delar och genomföra åtgärder men snart kommer man in i, hur ska det fortsätta, på vilket sätt ska de här viktiga lärdomarna **kunna leva kvar**.” – (Person 7, Projektledare)*

*”Projektledaren är en visionär och ger en långt **framåtgående** och ganska tydlig bild av projektet.” - (Person 5)*

Sammanfattningsvis för det grundläggande antagandet *framtidsperspektiv* så kan det tänkas att det går att identifiera ett framtidsperspektiv i individernas sätt att lösa problem och hur individerna talar om projektet, däremot skulle mer data varit önskvärt för att säkerhetsställa detta perspektiv.

6.3.2 Förtroende, frihet och öppenhet

De andra grundläggande antagandena *förtroende, frihet och öppenhet* syftar till arbetssättet i projektet där många uttrycker att de arbetar som de vill och att projektet involverar alla individer. Dessa grundläggande antaganden är de mest tydliga genom intervjuer och observationer, då det upprepats och nämnts av flera individer. En tydlig majoritet av individerna är eniga om att det inte finns ett gemensamt arbetssätt, där varje arbetspaket arbetar på samma sätt, utan arbetet sker ganska fritt. Många är eniga om att de har en stor frihet att styra sitt eget arbete under de ramar som finns i projektet. Utdraget nedan är ett exempel av sju, där det framkommer att det är en frihet i arbetssättet. Däremot så är alla eniga om att det råder ett gemensamt arbetssätt eller en struktur på projektgruppsmötena, som individerna är bekanta med.

*”Som projektledare kan man inte göra allt och ha stenkoll på allt, utan lämna budget och **fritt ansvar** och räkna med att det blir bra helt enkelt. ../ Projektgruppsmötena är ett sätt att administrera projektet **demokratiskt** och inte vara så styrande. ../ Det är ganska mycket så som vår projektledare styr projektet, han har gett oss **ganska fria tyglar** och tycker vi att något är viktigt så gör vi det, om vi tror att det ger någonting. Det är ganska mycket upp till var och en.” - (Person 5)*

Många individer har även uttryckt att det råder en bra och öppen stämning mellan alla aktörer samt att projektet sker på ett demokratiskt sätt. Under datainsamlingen framkommer det att deltagarna känner sig bekväma med att kontakta varandra om de skulle känna det behovet, oavsett vem det är. Vidare framkommer det även att alla aktörer i projektet får utrymme att tala eller redovisa sitt arbete på projektgruppsmöten, där många även är överens om att det är ett ovanligt stort engagemang hos deltagarna i projektet. Utdragen nedan består av två exempel som sammanfattar dessa grundläggande antaganden. Person 1 besvarar frågan om vad som är viktigast gällande samverkan i projektet och Person 7 berör ämnet om arbetssättet i projektet.

*”Det är en slags **öppenhet eller förtroende**, ibland kallar man det för tillit men det bygger dels på att man respekterar varandra och att man ser att det finns någon gemensam utmaning där man kan bidra öppet utan att det upplevs som ett hot eller som något negativt av en annan part. Vi kan göra vad vi kan i projektet och andra uppskattar det och vi känner inte att de snyltar eller tar från oss. ../ Runt bordet i projektgruppsmötena där jag kan mäta temperaturen på projektet så är **intresset och engagemanget stort**, det är inte alla projekt eller sammanhang där jag deltar där alla vill vara med.” - (Person 1, Projektledare)*

*”Mellan WPna finns ingen konkurrens, det är **väldigt öppet**. ../ Att man är uppmärksam på att **alla får tid**, en dagordning med punkter där alla får tid och möjlighet medan de andra lyssnar och tar till sig. Alla är **väldigt intresserade** av arbetspaketens uppgifter och personerna. Det är **väldigt bra engagemang** och intressanta möten där alla är med. ../*

*Främst en ordning som är administrativ där man inte glömmer bort något av delprojekten, **alla får utrymme**. ../ Vi har en stor **frihet** att tolka hur vi följer vårt anbud som vi har lämnat. ../ Mycket av det som är styrningen har skett i tidigare stadium, vi har ganska klart för oss inom vilka ramar vi jobbar.” - (Person 7, Projektledare)*

Sammanfattningsvis för nivån grundläggande antaganden så har *framtidsperspektiv* och *frihet, förtroende och öppenhet* identifierats. Dock menar Schein (2010) att denna nivå ligger djupt inrotad och är ett resultat av positiva värderingar som fungerat under en längre period. Eftersom projektet endast funnits under ett års tid, kan det därmed vara svårt att bekräfta att dessa identifierade antaganden speglar kulturen.

6.3.3 Sambandet mellan nivåerna

Schein (2010) menar att nivåerna i modellen för organisationskultur, hänger ihop och ska tolkas tillsammans. Att endast tyda en nivå utan de andra, kan leda till missvisande vid tydliggörandet av kulturen. För att få en förståelse och kunna tydliggöra essensen av en kultur krävs det alltså att alla nivåer identifieras.

På observationerna och i intervjuerna identifieras artefakterna *rapporter* och *projektgruppsmöten*. Dessa artefakter kan kopplas med den hyllade värderingen *samverkan* eftersom många uttryckt att det är främst på projektgruppsmötena som samverkan sker. Även den hyllade värderingen *målbild* kan kopplas till *samverkan* eftersom många uttryckt att samverkan är ett medel för att nå målen. Slutligen kan även det grundläggande antaganden *frihet, förtroende och öppenhet* kopplas med den hyllade värderingen *samverkan* och artefakten *projektgruppsmöten* eftersom det beskrivs att dessa möten är ett tillfälle för varje aktör att visa sitt arbete, där alla får utrymme att tala, vilket tyder på det sker en samverkan med öppenhet och en frihet i arbetssättet. Det framgår även att det inte finns ett gemensamt arbetssätt i projektet, men att det däremot kan tänkas finnas ett arbetssätt inom varje arbetspaket, där de arbetar som de vill och sedan redovisar sina rapporter på projektgruppsmötena, vilket tyder på en frihet och ett förtroende att arbeta på sitt egna sätt. Gällande artefakten *kommunikationssätt* har mail och telefon betonats, även denna kontakt är en typ av samverkan och därmed kan artefakten *kommunikationssätt* kopplas med den hyllade värderingen *samverkan*. I och med att det uttrycks att det inte känns konstigt att bli kontaktad eller kontakta vem som helst i projektet, så kan artefakten *kommunikationssätt* och hyllade värderingen *samverkan* kopplas ihop med de grundläggande antagandena *frihet, förtroende och öppenhet*. Under dessa möten har många uttryckt att en samverkan sker och att en effektivitet är önskvärd, vilket är en koppling mellan artefakten *projektgruppsmöten* och hyllade värderingen *samverkan*. Det grundläggande antagandet *framtidsperspektiv* kan även kopplas till den hyllade värderingen *samverkan* eftersom många har uttryckt att samverkan är ett medel för att i framtiden nå projektmålen.

6.4 Subkulturer

Schein (2010) menar att mindre enheter inom en organisation uppstår när organisationen växer och blir framgångsrik, för att arbetet inte ska bli ineffektivt. Dessa enheter i organisationen börjar formera en kultur på egen hand med egna ledare, vilket innebär att det bildats subkulturer (Schein, 2010). I projektet Grön Bostad så finns det sju organisationer eller företag som samverkar för ett gemensamt syfte, vilket innebär att subkulturer kan identifieras då varje arbetspaket har en egen ledare med olika bakgrunder. I utdragen nedan några exempel som tydliggör att projektet består av flera olika kulturer.

*”Sånt blir krångligare i samverkansprojekt att det finns **olika organisationskulturer**, om det är ett samverkansprojekt, som jag misstänker betyder att det är folk från olika organisationer ../ Det kan jag märka av, att man har olika traditioner och syn på vad som är vad.” - (Person 3)*

*”Varje **organisation** har sin egen värld, är det affärsdrivande företag kan det ligga i deras affärsidé hur man organiserar logiken. Jag märkte att WP C har en annan logik när det gäller hur man kommer fram till saker. ../ Det blir krångligt när man kommer tillbaka till sin egna arbetsplats och försöker övertyga sina medarbetare om att ni ska göra på ett nytt sätt.” - (Person 7, Projektledare)*

*”Det är kanske **olika akademiska kulturer** mellan ett universitet och en mer konsultig verksamhet, att man vill ha resultat från det man lägger in.” - (Person 5)*

Schein (2009) menar att en problematik som kan uppstå med subkulturer är ineffektiv kommunikation och beslutsfattande i organisationen. I artefakterna kommunikationssätt framgick det att många uttryckte en problematik kring kommunikationen mellan aktörerna i projektet. Denna problematik grundar sig i att varje subkultur har olika mål och värderar betydelsen av begrepp på olika sätt (Schein, 2009). Detta kan bekräftas genom intervjuerna där det framgår i nivån hyllade värderingar att alla inte har samma målbild.

Vidare menar Schein (2009) att lösningen ligger i att subkulturen ska känna sig delaktig i den huvudsakliga kulturen. För att göra detta är det nödvändigt med kontinuerliga event (Schein, 2009). Genom att ha gemensamma möten eller aktiviteter så kommer subkulturerna få mer kunskap om övriga subkulturer och organisationen och därmed känna sig mer delaktiga i huvudgruppen (Schein, 2009). Gemensamma aktiviteter och möten i projektet har även identifierats genom intervjuer och observationer, vilket framförallt kan ses i nivån artefakter och *projektgruppsmöten*.

6.5 Proximala utvecklingszonen

Under intervjuerna och observationerna har det framkommit att lärande i sociala sammanhang sker i projektet. Det är främst genom observationer och intervjuer som Vygotskijs (2001) koncept om ZPD kan identifieras. I utdragen nedan tydliggörs några exempel när kunskap och erfarenheter utbyts mellan individer i projektet, som leder till att individerna når högre zoner och utvecklar sin kunskap.

*”WP B har ju fått reda på en del **frågeställningar** och svar som är intressanta och samma sak med WP G. /../ WP B och WP G där fungerar det riktigt bra, där kan man känna att vi går **vidare i kunskap** och har nytta av varandra. /../ Det här andra där man bygger kunskap, det sker i WP B och WP G.” - (Person 6)*

*”Jag tycker att det alltid uppstår intressanta samverkansfördelar, till exempel så finns det ett väldigt intressant samband mellan WP A och WP B som inte hade dykt upp och inte jag hade sett om inte projektet hade funnits, så det finns exempel på samverkan som jag **lär mig** saker av /../ Det finns många vardagliga exempel på att genom att man finns i samma rum och man får gemensamma aha-upplevelser.” - (Person 7, Projektledare)*

I exemplen ovan uttrycker personerna att de har gått vidare i kunskap, utvecklat frågeställningar och fått hjälp i samverkan med andra arbetspaket och individer. I utdragen nedan uttrycker personerna sina åsikter kring frågan om samverkan i projektet har bidragit till något för de personligen och varför de tror samverkan sker. Här uttrycks inte att samspelet i sociala sammanhang har bidragit till en direkt utveckling för projektet, däremot nämns bland annat att det bidragit utanför projektet. Person 4 och Person 5 besvarar frågan om samverkan i projektet har bidragit med något för dem själva, där ingen nämner kunskap eller lärande, utan fokuserar mer på praktisk hjälp.

”Tycker inte att samverkan har hjälpt mig i de mål vi ska nå i Grön Bostad men det har haft positiva effekter vid sidan av det vi ska göra i projektet. Vi har ju startat andra projekt tillsammans, som varit en effekt av att vi lärt känna varandra i Grön Bostad projektet.” - (Person 4, Projektledare)

”Vi hade en konkret grej med WP G att de fixade informationsmaterial till oss för att underlätta. Det var en bra grej tidsmässigt och ekonomiskt.” - (Person 5)

Under observationerna framkommer det även att en samverkan sker där kunskaps- och erfarenhetsutbyten sker som leder till att individerna kan lösa problem och gå vidare i kunskapsutvecklingen. Ett flertal gånger efterfrågar individer hjälp och åsikter från andra arbetspaket för att lösa specifika frågeställningar. Det kan även observeras att när tillfälle ges under mötena så samtalar olika arbetspaket med varandra där det bland annat diskuteras problem och samarbeten.

6.6 Gruppens faser

Malténs (1998) fyra villkor för att en grupp ska bildas har även identifierats i datainsamlingen. Eftersom projektet har både långsiktiga och kortsiktiga mål där varje arbetspaket har egna delmål så uppfylls krav (1). Krav (2) kan identifieras i Scheins nivå hyllade värderingar, där det framkommer att gruppen har gemensamma värderingar. Vidare framkom det även i Scheins nivå artefakter att regelbundna och systematiska träffar sker i form av projektgruppsmöten, vilket innebär att krav (3) är uppfyllt. I och med de grundläggande antagandena frihet, förtroende, öppenhet i Scheins modell, så identifieras även en samhörighetskänsla och därmed är alla villkor för gruppbildning identifierade. Maltén (1998) menar även att en grupp kan befinna sig i fem olika faser.

1. *Orienteringsfasen* är den fas där gruppen håller på att bildas och medlemmarna är obekanta med varandra (Maltén, 1998). Gruppen befinner sig inte i denna fas eftersom flertalet aktiviteter har ägt rum och individerna är numera bekanta med varandra.

2. I *Konfliktfasen* börjar den ytliga gruppidentiteten få sprickor där individerna känner behov av att uttrycka sina egna uppfattningar. Subgrupper kan ha olika åsikter kring mål, normer och gruppfunktioner, där några väljer att fly konflikten medan andra uttrycker den. Ett vanligt sätt att hantera denna fas blir då att hitta en syndabock där en mindre grupp eller individ får ta ansvar för något som egentligen är hela gruppens problem (Maltén, 1998). Det kan tänkas att gruppen befinner sig i denna fas då flertalet individer från olika arbetspaket menar att WP C legat efter i sitt arbete och har en annan logik i sitt arbetssätt jämfört med övriga arbetspaket. Vidare framkommer det även i Scheins nivå, hyllade värderingar att det finns olika åsikter kring bland annat målen, vilket även stärker att gruppen befinner sig i denna fas.

3. När alla konflikter börjat rensas ur och nya normer byggts upp och individuella behoven samspelar med gruppens behov, så har gruppens fas övergått till *närmandefasen* (Maltén, 1998). I och med samhörigheten som framkom från de grundläggande antaganden öppenhet, frihet och förtroende så kan det tänkas att gruppen även befinner sig i denna fas, dock finns det inte tillräckligt med data för att stärka eller utesluta denna fas.

4. *Samarbetsfasen* eller den effektiva fasen. Denna fas förutsätter en socioemotionell balans, där individerna känner sig säkra i gruppen, som fungerar både utåt och inåt (Maltén, 1998). I hyllade värderingar framkommer det att det råder olika åsikter gällande effektiviteten i gruppen och målbilder därav kan denna fas till stora delar uteslutas eftersom individerna inte är tillräckligt enade och säkra i gruppen. Denna fas bör inte uteslutas helt eftersom några menar att arbetet i gruppen sker effektivt.

5. *Separationsfasen*. Innebär att individerna lämnar sina arbetsuppgifter och ett socialt sammanhang, vilket kan väcka både positiva och negativa känslor (Maltén, 1998). Denna fas kan uteslutas eftersom projektet pågår i några år framöver, vilket innebär att gruppen inte ska separeras inom en snar framtid.

Sammanfattningsvis så kan *orienteringsfasen* och *separationsfasen* uteslutas för denna grupp. De faser där det kan tänkas att gruppen delvis befinner sig i är *samarbetsfasen* och *närmandefasen*, där *samarbetsfasen* är minst tydlig men inte helt utesluten. Gällande *närmandefasen* så vore mer data önskvärt för att stärka eller utesluta denna fas, därav kan den inte heller uteslutas helt. Den fas som är mest tydlig är *konfliktfasen*, där flertalet individer och arbetspaket pekar på WP C som en syndabock.

7. Diskussion och analys

I detta kapitel analyseras och diskuteras det presenterade resultatet utifrån frågeställningarna och de teoretiska ramverken. En diskussion kring metodvalen i denna studie, presenteras även i slutet.

Med utgångspunkt i Scheins (2010) modell för organisationskultur och Vygotskijs (2001) koncept om den proximala utvecklingszonen så var målet med studien att besvara frågeställningarna nedan.

1) Hur sker samverkan och lärandet i sociala sammanhang mellan aktörerna i Grön Bostad?

Ur resultatet från nivån artefakter i Scheins (2010) modell, så har *projektgruppsmöten* identifierats. Det har uttryckts att det är på dessa möten som samverkan och lärande mellan alla aktörer i projektet sker. I den hyllade värderingen *samverkan*, framkom det även att samverkan framförallt sker på projektgruppsmöten. Några individer uttryckte i denna nivå att det även sker bland individerna utöver dessa möten, men de flesta är eniga om att samverkan och lärande, där alla aktörer är inblandade, sker på projektgruppsmöten. I den hyllade värderingen *samverkan* efterfrågade några individer mer effektivitet på dessa projektgruppsmöten medan andra ansåg att det var tillräckligt. Skillnaderna kan bero på nivån av delaktighet som deltagarna har i projektet, där några är mer engagerade än andra och därmed värderas tiden i projektet annorlunda. Skillnaderna kan även bero på de subkulturer som finns inom varje aktör som leder till olika uppfattningar och värderingar hos individerna (Schein, 2010). Vidare menar Maltén (1998) att det vanligt att olika uppfattningar och värderingar kan leda till att intressekonflikter i gruppen uppstår. Vilket innebär att de olika uppfattningarna kring projektgruppsmötena skulle kunna vara en problematik. För att hantera dessa är samverkansstrategier att föredra, innan konflikten uppstår eller trappas upp (Maltén, 1998).

I och med att samverkan och lärande främst sker på projektgruppsmöten så innebär det att deltagarna får möjlighet att samverka och utbyta kunskaper ungefär en gång i månaden i projektet. Det har även framkommit att samverkan och lärande är viktiga hjälpmedel i projektet eftersom det bland annat främjar individernas engagemang. En eventuell konsekvens av detta blir att projektet inte fortlöper lika effektivt, jämfört med om det funnits fler tillfällen för samverkan och lärande. Eftersom det visats sig vara uppskattat bland individerna så kan det alltså tänkas att fler möjligheter för samverkan och lärande skulle kunna bidra till att gruppen som verkar i projektet arbetar mer effektivt. Maltén (1998) menar att samverkan är ett medel för att på bästa sätt undvika konflikter genom att individerna känner sig engagerade och motiverade. Därav bör samverkan främjas ytterligare. Eftersom observationerna i denna studie, även ägde rum under projektgruppsmöten, skulle det kunna ha en inverkan på resultatet jämfört med om observationerna utförts under andra aktiviteter. Det kan alltså tänkas att individerna uttryckt sina åsikter kring den situation de befann sig i när observationen ägde rum och att andra åsikter hade kommit till uttryck om observationen ägt rum under en annan aktivitet. Dock

kvarstår slutsatsen att samverkan och lärande främst sker på projektgruppsmöten, eftersom stora delar av resultatet visat detta.

2) *Vilka styrkor och svagheter gällande samverkan och lärandet i sociala sammanhang kan identifieras i projektet Grön Bostad?*

I nivån artefakter i Scheins (2010) modell, så identifierades *kommunikationssätt*. Många uttryckte att kommunikationen mellan aktörerna inte sker på ett organiserat sätt, vilket kan tolkas som en svaghet gällande kommunikationen inom projektet, där det finns en önskan om ett mer organiserat sätt att kommunicera på. Maltén (1998) menar att brister i kommunikation kan leda till missförstånd som i sin tur leder till konflikter i gruppen. I och med att kommunikationen inom projektet inte är välorganiserad, så brister den punkten i de riktlinjer som Tillväxtverket (u.å) menar är viktiga vid planeringen av samverkansprojekt. I denna artefakt framkommer det även att individerna inte har några problem med att kontakta eller ringa varandra om det skulle behövas, vilket kan betraktas som en styrka gällande kommunikationen och tolkas som att det finns en god relation mellan individerna i projektet. Vidare så uttrycks ingen problematik gällande kommunikationen via telefon, utan endast via mail. Som tidigare nämnt sker samverkan och lärande främst på projektgruppsmöten, styrkan i projektet är att det ges möjlighet för individerna och arbetspaketen att samverka och utbyta kunskap med varandra på dessa möten, eftersom det leder till att intressekonflikter och kommunikationskonflikter förhindras (Maltén, 1998). Det skulle även kunna tolkas som en svaghet eftersom många uttrycker att det är det enda tillfället där samverkan med alla andra arbetspaket sker, dock har det inte framkommit som en problematik, utan flera är överens om att det är tillräckligt i projektet.

I nivån hyllade värderingar kunde *målbild* och *samverkan* identifieras som viktiga för individerna. Schein (2010) menar att hyllade värderingar är återkommande strategier eller medel som hjälpt gruppen att lösa problem under en längre period. Eftersom *samverkan* var den mest omnämnda värderingen som hjälpt individerna i projektet, så kan det tolkas som att det var den viktigaste värderingen för individerna. Gällande målbilden så menar många att det råder olika målbilder för olika arbetspaket samt att målen uppfattas spretiga, vilket skulle kunna tolkas som en svaghet i projektet eftersom det går emot Tillväxtverkets (u.å) riktlinjer för samverkansprojekt, då målen inte är väl förankrade hos alla parter. Några hävdar dock att samverkan är ett medel för att nå målen och att olika målbilder inte är en problematik. Dessa skillnader kan bero på att aktörerna har olika intressen, behov, förväntningar och uppfattningar gällande projektet och målen, vilket visades i resultatet. Maltén (1998) menar även att dessa olikheter är vanliga i grupper. Detta kan i sin tur grunda sig i de subkulturer som identifierats i projektet, där varje aktör bidrar med sitt arbetssätt, sin expertis och sina intressen. I och med de olika uppfattningar av målen, så kan det leda till att intressekonflikter uppstår i gruppen (Maltén, 1998). Både Schein (2010) och Maltén (1998) är eniga om att dessa konflikter kan lösas med hjälp av samverkanstrategier eller aktiviteter där konflikter får vädras och gruppens självkänsla kan stärkas.

Trots att slutsatsen är att det sker en samverkan och lärande i projektet som har hjälpt många individer, så råder det både positiva och negativa kommentarer kring detta, där några uttryckte att de inte fått ut något av samverkan eller lärandet. Även effektivitet och vinning lyftes fram i den hyllade värderingen *samverkan*, där många önskade mer effektiva projektgruppsmöten och en vinning när det gäller samverkan i projektet. Efterfrågan på mer effektiva eller kortare möten skulle kunna betraktas som att det finns en svaghet kring dessa möten, dock menar andra att mötena är lagom i projektet. Sammanfattningsvis råder det skillnader i uppfattningar och åsikter kring samverkan och lärande som sker i projektet. Denna skillnad kan bero på att individerna besitter olika roller och nivå av delaktighet i projektet samt att hela gruppen inte uppnått samarbetsfasen eller den effektiva fasen än. Däremot menar Maltén (1998) att individerna i gruppen kan befinna sig i olika faser, vilket är en möjlig förklaring till de skillnader och uppfattningar om samverkan och lärande som framkommer.

I resultatet ur nivån grundläggande antaganden tydliggjordes *framtidsperspektiv* och *frihet, förtroende och öppenhet* som essensen av kulturen. Schein (2010) menar att denna nivå är ett resultat av hyllade värderingar som löst problem under en längre period så att de nu tas för givet. Det som kan tolkas ur resultatet är att individerna pratar om projektet, lösningar eller problem med ett fokus på hur det kommer se ut i framtiden. Antagandena *frihet, förtroende och öppenhet* kommer från det faktum att alla arbetspaket består av subkulturer, som arbetar på sitt egna sätt och sedan samverkar tillsammans där deras arbeten redovisas, vilket tyder på att det finns en frihet och ett förtroende till varje arbetspaket. I och med att det inte finns ett gemensamt arbetssätt så brister även ytterligare en av de riktlinjer som Tillväxtverket (u.å) menar är viktiga i samverkansprojekt. Vidare lyfter många fram positiva åsikter om att projektet tillåter alla arbetspaket att vara delaktiga på aktiviteter och möten. Detta kan tolkas som en styrka i projektet gällande samverkan och lärande eftersom det leder till att intressekonflikter och kommunikationskonflikter undviks (Maltén, 1998). I det grundläggande antagandet *framtidsperspektiv* så uttrycker många en undran kring resultat, frågor och funderingar i framtiden. Dessa funderingar och detta perspektiv kan tolkas som att det finns ett engagemang och intresse av projektet, hos individerna. Även de grundläggande antagandena *öppenhet, förtroende och frihet* har visat sig vara viktiga för samverkan och arbetssättet i projektet eftersom de har varit uppskattade av individerna i deras arbetssätt, som i sin tur bidragit till ett högre engagemang hos deltagarna. Det som bekräftat tolkningen är att många dessutom uttryckt att det finns ett ovanligt bra engagemang hos deltagarna, jämfört med andra projekt.

Ur resultatet framkommer det även att subkulturer kan identifieras i projektet. Schein (2009) menar att problematiker som kan uppstå när det finns subkulturer är till exempel ineffektiv kommunikation, vilket visades i artefakten *kommunikationssätt*. Detta kan i sin tur leda till att kommunikationskonflikter uppstår (Maltén, 1998). Problematiken grundar sig i att varje subkultur har olika mål, vilket även tydliggjordes under den hyllade värderingen *målbild*, där det framkom att olika individer och arbetspaket har olika målbilder (Schein, 2009). Olika målbilder i en grupp kan leda till att intressekonflikter uppstår i gruppen (Maltén, 1998). Dock är Maltén (1998) och Schein (2009) eniga om att lösningen

för dessa problematiker och konflikter som kan uppstå, gemensamma aktiviteter och möten, som även har identifierats i projektet. Trots att det finns subkulturer med gemensamma aktiviteter uppstår alltså kommunikationsproblem. Den problematik som framförallt lyfts fram var kommunikationen via mail. Gällande telefon och på möten så har ingen problematik framkommit, vilket då kan tolkas som att det endast är problematik kring kommunikationssättet mail, som i sin tur kan bero andra faktorer som till exempel, tekniska problem. En styrka gällande samverkan och lärande i detta projekt skulle kunna vara att det sker aktiviteter i projektet som leder till att ineffektiv kommunikation undviks. Därav kan det tolkas som att den problematik som identifieras med subkulturer, inte har en så stor inverkan på projektet.

Styrkor gällande lärande har även identifierats där det framkommit flertalet positiva kommentarer från individerna kring detta ämne. Många menar att kunskaper har erhållits, frågeställningar och problem har lösts med hjälp av flera individer i sociala sammanhang, vilket tyder på att individerna når den proximala utvecklingszonen (Vygotskij, 2001). I dessa sammanhang framkommer det att individerna klarar av att lösa problem med hjälp av andra individer, som de själva inte hade kunnat lösa, vilket tyder på att samarbeten i projektet kan leda till att projektet fortlöper mer effektivt. Trots att flera av Tillväxtverkets (u.å) riktlinjer för samverkansprojekt, inte uppfylls i projektet så uppfylls ändå Tillväxtverkets (u.å) krav för att ett samverkansprojekt ska användas som projektform eftersom projektet bidrar till ett mervärde som inte kan nås genom att ha separata projekt samt att det finns ett beroende mellan delprojekten. Ett fåtal individer har uttryckt att samverkan sker men inte lärande och kunskapsutveckling. De menar att samverkan i projektet har lett till andra fördelar utanför projektet än vad det har gjort inom projektet. Det vill säga att lärande inte har skett, men ekonomiska och praktiska fördelar istället har erhållits. Trots att inget lärande skett så visar detta att projektet skapar förutsättningar för nya nätverk och samarbeten, vilket är ett krav för att samverkansprojekt ska användas (Tillväxtverket, u.å). De olika uppfattningarna kan bero på att hela gruppen inte uppnått samarbetsfasen än och därmed har inte alla individer heller upplevt lärandet i sociala sammanhang (Maltén, 1998). Utifrån de faser en grupp går igenom så framkom det att gruppen till stora delar befinner sig i konfliktfasen. Maltén (1998) menar att i denna fas så vädras konflikter och en individ eller mindre grupp framstår som syndabock. I resultatet framgick det att WP C flertalet gånger nämns, där olika individer menar att WP C inte utfört sitt arbete tillräckligt, legat efter i sitt arbete eller lagt över arbete på ett annat arbetspaket. Detta skulle kunna betraktas som en svaghet i gruppen vad avser samverkan och lärande eftersom konflikter skapar hinder för samverkan och lärande (Maltén, 1998). Denna konfliktfas kan tänkas påverka gruppens *öppenhet, frihet och förtroende* och *samverkan* eftersom ett vanligt sätt att hantera denna fas blir då att hitta en syndabock där en mindre grupp eller individ får ta ansvar för något som egentligen är hela gruppens problem (Maltén, 1998). I och med att denna konfliktfas är ett hinder för samverkan så kan det betraktas som en svaghet i projektet, som även bör beaktas i framtiden för att projektet ska kunna fortlöpa. Dock menar vissa individer att WP C börjar komma igång med sitt arbete och att en avsevärd skillnad kommer ske under året. Detta

tyder på att gruppen så småningom kommer övergå till samarbetsfasen eftersom Maltén (1998) menar att den fasen uppstår efter att alla konflikter lösts.

Utifrån resultatet går det även att identifiera styrkor och svagheter som möjliggör eller förhindrar samverkan och lärandet i projektet. Några individer menar att de inte har reflekterat över att projektet är ett samverkansprojekt, några menar att samverkan och lärande inte hjälpt de i deras arbete och några menar att samverkan är en förutsättning för att projektet ska kunna fortlöpa. De individer som uttryckte att samverkan eller lärande i sociala sammanhang inte har lett till något positivt för dem, kom från samma arbetspaket och företag. Då många uttalat sig positivt kring lärandet så kan det tolkas som viktigt för individerna och projektet, däremot har det även framkommit i analysen att alla individer inte strävar efter att främja sitt lärande i sociala sammanhang, utan att istället använda sig av andra hjälpmedel. En möjlig förklaring till varför det råder olika uppfattningar kring lärandet, kan vara att nivån på inläringen inte ligger inom ramen av den proximala utvecklingszonen (Vygotskij, 2001). Om inläringen inte sker på en nivå som passar individerna i gruppen så leder det till att vissa kommer att utveckla sin proximala utvecklingszon, medan andra inte kommer att göra det (Vygotskij, 2001). Därav ställer det krav på både ledaren och individerna att anpassa nivån så att lärande i sociala sammanhang leder till att den proximala utvecklingszonen uppnås för varje individ (Vygotskij, 2001).

Trots att det råder varierande uppfattningar och erfarenheter kring samverkan och lärandet i projektet, så har det ändå framkommit att individerna löser problem, frågeställningar och erhåller ny kunskap med hjälp av samverkan och lärande, vilket kan betraktas som en styrka i projektet. Samverkan lyftes alltså fram som en viktig värdering för individerna, dock skulle detta kunna bero på att projektet är ett samverkansprojekt, vilket deltagarna varit medvetna om. Därav kan det finnas underliggande föreställningar hos individerna om att samverkan är positivt i projektet eftersom det är ett samverkansprojekt och inte "bara" ett projekt. Det framkom även att det sker ett kunskapsutbyte där individerna utvecklar sin kunskapsnivå i sociala sammanhang. Eftersom den proximala utvecklingszonen syftar till att ta vidare individer i deras kunskapszoner med hjälp av andra individer, så kan det tänkas vara viktigt för projektets effektivitet, att förbättra lärandet ytterligare.

Konsekvensen av resultatet blir att projektet, med hjälp av samverkan och lärande, kan fortlöpa mer effektivt eftersom de är ett medel för att uppnå de spridda målen som finns i projektet samt minskar risken för konflikter i gruppen. Samverkan och lärande var lättast att identifiera i datainsamlingen, vilket skulle kunna innebära att de valda metoderna i denna studie var lämpliga för denna undersökning. Dock kunde undersökningen endast utföras under en viss tidsperiod, vilket innebär att det som identifierats som viktigt för projektet under den perioden, kanske inte identifieras som viktigt i en annan tidsperiod. När gruppen har gått igenom alla faser och uppnått sin stabilitet så kan man tydligare identifiera vad som är viktigt för en grupp (Maltén, 1998). Detta innebär att en längre tidsperiod för undersökningen

hade varit önskvärd för att gruppen ska kunna nå sin stabilitet och därefter kunna identifiera vad som är viktig för gruppen.

3) *Hur kan samverkan och lärandet i sociala sammanhang i projektet Grön Bostad, förbättras ytterligare?*

Det framkommer även i nivån *hyllade värderingar* att flera individer uttrycker att konkreta uppgifter förbättrar samverkan. Utifrån Malténs (1998) fem förslag på arbetssätt så framgår det att *projektarbete* är det mest lämpliga arbetssättet för att kunna hantera konkreta uppgifter. Trots att arbetssättet kan vara komplicerat och kräver att deltagarna är engagerade, intresserade och aktiva så är det just de förmågorna som deltagarna förbättrar, därav kan denna teknik vara ett lämpligt arbetssätt där gruppen får arbeta med konkreta uppgifter som samtidigt kräver ansvar för egen utveckling.

För att engagera deltagarna i projektet ytterligare menar Maltén (1998) att tekniken *tvärgruppsredovisning* är passande eftersom det ställer krav på att varje individ är engagerad under hela processen. Men då det framgick i de grundläggande antagandena *öppen, frihet och förtroende*, att engagemanget hos deltagarna är bra så kan även arbetssätten, *Fördelar och nackdelar med ett förslag*, *Snöbollsteknik* eller *Bikupsdiskussion med ledare*, användas beroende på hur stor gruppen är och vad ledaren samt gruppen vill få ut. *Snöbollstekniken* och *bikupsdiskussion* går att applicera på mindre grupper men är framförallt fördelaktigt vid större grupper om ca 30–50 personer. Dessa arbetssätt har fördelen att tankar och idéer utbyts och arbetas igenom noggrant av flera individer. Arbetssättet *Fördelar och nackdelar med ett förslag* är fördelaktigt oavsett gruppens storlek och bidrar till ett mer demokratiskt arbetssätt, vilket även framkom som ett uppskattat grundläggande antagande i resultatet.

För att främja lärandet i sociala sammanhang ytterligare så föreslår Maltén (1998) att *Fördelar och nackdelar med ett förslag* och *Tvärgruppsredovisning* är de bästa arbetssätten. Dessa arbetssätt lämpar sig bra för storleken på gruppen som verkar vid projektgruppsmöten och ger individerna möjlighet att utbyta idéer med flera olika individer under flera tillfällen, till skillnad från till exempel *projektarbete* där deltagarna framförallt arbetar med samma grupp under en längre period.

Det råder en del ifrågasättanden kring identifieringen av de grundläggande antagandena i Scheins modell, vilket det även gjordes i de tidigare studierna av Baumgartner (2009) och Lillhager & Gode Sivgren (2010). Problematiken som lyftes fram i de tidigare studierna var avsaknaden av observationer, vilket inte kunde säkerhetsställa nivån grundläggande antaganden. Schein (2010) menar att denna nivå är svår att tolka och tydliggöra, men görs bäst med hjälp av semistrukturerade intervjuer och observationer under en längre period, vilket har använts i denna studie, men svårigheterna att tolka nivån kvarstår. Det kan tänkas att tolkningen brister i punkten "längre period" då det fanns en tidsbegränsning på denna studie. Detta innebär att andra grundläggande antaganden möjligtvis hade identifierats vid ett annat tillfälle, då det även framkommer att gruppen som verkar inte genomgått alla faser som Maltén (1998) beskriver är nödvändiga för att en grupp ska uppnå en stabilitet. När gruppen har verkat under en längre period och uppnått sin stabilitet så

kan alltså de grundläggande antagandena med större säkerhet identifieras. Oavsett om essensen i kulturen som identifierats i denna studie, endast representerar gruppens kultur vid det studerade tillfället så har det ändå framkommit, att de är viktiga för projektets framgång i det tillfälle som projektet och gruppen befinner sig i just nu.

Till skillnad från Scheins (2010) nivåer, så finns det inga riktlinjer eller vägledning för att identifiera att en individ uppnått sin proximala utvecklingszon, därav uppstår även här, en del tvivelaktigheter. Det som har kunnat tolkas utifrån datainsamlingen är att individerna når högre kunskap i samspel med varandra, men om de når sin proximala utvecklingszon kan alltså inte bekräftas. Trots att deltagandet under observationerna var lågt, så kunde konceptet om ZPD tydligast identifieras via dessa. Under observationstillfällena kunde deltagarna studeras under en längre period, vilken möjliggjorde identifieringen av vilken kunskapsnivå individerna befann sig vid och hur den utvecklades under observationens förlopp. Då intervjuerna utfördes individuellt, kunde inte konceptet observeras direkt, däremot framkom exempel på tillfällen där individerna gått vidare i kunskap i sociala sammanhang. Även fast det inte har framkommit att individerna nått sin proximala utvecklingszon så visar ändå resultatet att ett lärande i sociala sammanhang sker, där individerna utvecklar sin kunskap tillsammans, vilket gynnar projektet.

Som tidigare nämnt framkom kommunikationen via mail som en stor problematik eftersom det skapar hinder för samverkan. Malténs (1998) processer kan underlätta samverkan och bidra till att det sker på ett mer effektivt sätt, vilket skulle kunna innebära att antalet mail kan minska då mer samverkan sker på till exempel projektgruppsmöten. Dock kan dessa processer inte lösa den tekniska problematiken som existerar kring det stora mailflödet. Däremot är det något som bör beaktas för att aktörerna ska kunna kommunicera mer effektivt. Förslagsvis skulle denna fråga kunna utvecklas i en framtida studie, det vill säga, hur kan kommunikationen via mail, bland flera aktörer, hanteras på ett effektivt sätt?

Det visade sig att samverkan och lärandet främjar projektets utveckling, därav fördes resonemang kring hur dessa kan förbättras ytterligare. Förbättringsförslagen utgick ifrån Malténs (1998) grupprocesser där alla arbetssätten på något sätt främjar, samverkan och lärandet i sociala sammanhang. De gemensamma faktorerna är att arbetssätten främjar demokrati, engagemang, erfarenhetsutbyten och kunskapsutbyten. Eftersom det framkommit att individerna har olika åsikter kring samverkan och lärande, samt besitter olika kunskaper, kan det därför vara fördelaktigt med ett varierat arbetssätt (Maltén, 1998). Vygotskij (2001) menar även att det är en utmaning för ledaren att kunna utveckla varje individs lärande, där en lösning skulle kunna vara ett varierat arbetssätt. Konsekvensen av ett varierat arbetssätt kan vara att fler individer får möjlighet att främja sitt lärande, jämfört med om endast ett arbetssätt används. I och med detta får varje individ eget utrymme att utveckla sitt lärande men ges även möjlighet att främja sitt lärande tillsammans med andra individer. Eftersom lärandet visade sig främja projektets framgång så kan det därför vara viktigt att i fortsättningen och i framtida projekt, använda sig av metoder eller tekniker där alla individer får möjlighet att utveckla sitt lärande. Flera individer

efterfrågade dock konkreta uppgifter för att förbättra samverkan, detta skulle kunna behandlas genom arbetssättet *projektarbete* där individerna arbetar med andra individer från andra arbetspaket och löser konkreta uppgifter. Metoden i denna studie utgick ifrån lärande i sociala sammanhang, vilket inte visade sig vara uppskattat för alla individer, även om det var en majoritet som uppskattade det. De grupprocesser som föreslagits har utgångspunkt att en grupp verkar tillsammans, vilket inte alltid är fallet i projektet, utan det framkom att individer även kan vilja främja sitt egna lärande och utveckla kunskap på egen hand. Därav hade andra arbetssätt eller synsätt på lärande, kunnat leda till andra förbättringsförslag. Även fast Malténs (1998) processer utgår ifrån grupper, så innehåller de dock inslag av individuellt arbete, vilket då gynnar alla individer. För att få ett varierat arbetssätt med mycket kunskapsutbyten, demokrati och engagemang i framtida projekt eller i fortsättningen av detta projekt så kan olika grupprocesser användas vid olika tillfällen.

7.1 Diskussion av metodval

En problematik i metodvalet som hade kunnat undvikas var användandet av formulären, då de inte var så givande i datainsamlingen. Metoden valdes dock eftersom intervjuerna var för tidskrävande för deltagarna och med formulären så minskade ansträngningen för deltagarna. Vidare gavs möjligheten för deltagarna att besvara formulären, på deras egna villkor. Med andra ord var formulären en bättre datainsamling, än ingen alls, även om det var begränsad data som erhöles. Eftersom formulären endast var en liten del av datainsamlingen så innebär det också att resultatet från intervjuerna och observationerna troligtvis inte hade påverkats mycket om till exempel intervjuer använts istället för formulären. Dock hade mer data använts, vilket hade ökat trovärdigheten i resultaten. Fler intervjuer hade möjligen kunnat bidra till säkrare resultat men då studien var tidsbegränsad så var det inte möjligt att utföra fler intervjuer.

I de tidigare studierna av Baumgartner (2009) och Lillhager & Gode Sivgren (2010) var syftet att försöka identifiera Scheins tre nivåer i en organisation. Studierna lyckas identifiera alla nivåer, men uttrycker en viss problematik gällande nivån Grundläggande antaganden, vilket Schein (2010) även beskriver som den svåraste nivån att identifiera. Baumgartner (2009) kritiserar modellen då de menar att nivåerna inte hör ihop, medan Lillhager & Gode Sivgren (2010) inte uttrycker den problematiken, dock tar båda studierna upp problematiken kring avsaknad av observationer. Ingen av studierna har använt sig av observationer, vilket Schein (2010) menar är nödvändigt för att identifiera kulturen, istället använde de sig av intervjuer, sex stycken respektive nio stycken. Det som framstår som intressant för denna studie är hur Scheins (2010) teori har operationaliserats med fokus på intervjufrågor och analysmetod i de tidigare studierna. Scheins (2010) teori har legat till grund för intervjumallen, vilket framstår som en lämplig metod för att mäta det som avses att mätas i denna studie. I likhet med Baumgartner (2009) och Lillhager & Gode Sivgren (2010), så används även intervjuer i denna studie, vidare används även observationer. Deltagarna i denna studie besitter olika kunskaper och roller, på olika nivåer i projektet, vilket de även gjorde i de tidigare studierna från Baumgartner (2009) och Lillhager & Gode Sivgren (2010). Tillvägagångssättet för

datainsamlingen var liknande i båda studierna där intervjuerna spelades in och transkriberades i sin helhet, för att sedan försöka hitta en struktur och mönster i Scheins tre nivåer, vilket var fördelaktigt vid analysen. Därav ansågs även detta tillvägagångssätt lämpligt för denna studie.

Gällande metodval i förhållande till Vygotskijs (2001) koncept om ZPD, så hade flera observationer möjligen kunnat bidra till att konceptet säkerhetsställs. Resultatet hade då även kunnat visa att flera eller alla individer uppnår högre zoner i samspel med andra. Då studien var tidsbegränsad så var det inte möjligt att utföra fler observationer. Andra frågor under intervjuerna hade möjligen kunnat säkerhetsställa konceptet ytterligare, vilket även hade varit möjligt att utföra med de givna avgränsningarna för denna studie. Ett annat sätt att operationalisera Vygotskijs (2001) koncept hade alltså varit önskvärt för att kunna säkerhetsställa att individerna uppnår sin proximala utvecklingszon.

Som tidigare nämnt var ytterligare en begränsning, antalet observationer, för att med säkerhet kunna tydliggöra essensen av kulturen och bekräfta att individerna når sin proximala utvecklingszon. Dessutom var deltagandet under ena observationen låg, då endast tre av elva personer deltog. Det kan tänkas att resultatet hade blivit annorlunda och säkrare om fler observationer hade utförts eftersom essensen i kulturen ligger i ett undermedvetet beteende, vilket kan vara svårt som utomstående att tolka utifrån endast två observationer. Det råder en del tvivelaktigheter kring resultatet och utifrån den metodkritik som presenterats ovan samt att denna studie riktar sig till ett specifikt projekt med en specifik struktur så kan det tänkas att resultatet inte går att generalisera. Däremot kan tillvägagångssättet och analysen möjligen överföras till ett liknande projekt eller organisation, där säkrare resultat kan erhållas om metodkritiken tas i beaktning. De förbättringsförslag som tagits fram i denna studie har inte tagit hänsyn till hur mottaglig gruppen är för förändringar och vad lärandet får för effekter på ett ändrat beteende, vilket leder till frågan om förbättringsförslagen verkligen förbättrar något? I likhet med de tidigare studierna, Baumgartner (2009) och Lillhager & Gode Sivgren (2010), så föreslås även framtida forskning i denna studie att undersöka hur mottaglig gruppen, kulturen och lärandet är för förändringar och vad det får för effekter.

8. Slutsats

I detta avsnitt presenteras slutsatserna för denna studie, med utgångspunkt i studiens syfte.

Syftet med denna studie var att undersöka hur samverkan och lärandet mellan aktörerna i projektet Grön Bostad sker. Ett vidare syfte var att undersöka samverkan och lärande i sociala sammanhang mellan aktörerna vad avser att identifiera styrkor och svagheter och därmed föra ett resonemang om eventuella förbättringar för utveckling av samverkan mellan aktörerna.

Slutsatsen i denna studie är att samverkan och lärande i sociala sammanhang framförallt sker på projektgruppsmöten där alla arbetspaketen är representerade, det sker även samverkan och lärande mellan olika individer utöver dessa möten. En annan slutsats är att samverkan och lärande leder till att projektet kan fortlöpa mer effektivt eftersom det hjälper individerna att lösa problem, komma på frågeställningar och utbyta erfarenheter, som de på egen hand inte hade kunnat åstadkomma. Både styrkor och svagheter har identifierats kring samverkan och lärandet i projektet. Styrkorna berörde främst den öppenhet, frihet och det förtroende som finns bland deltagarna, vilket leder till ett högt engagemang som främjar samverkan och lärandet. Vidare identifierades svagheter vad avser kommunikationen via mail som skapar hinder för samverkan eftersom det kan leda till konflikter. En annan svaghet som identifierades var att gruppen befann sig i konfliktfasen där många negativa åsikter riktades mot ett arbetspaket, som legat efter i sitt arbete. För att projektet ska kunna fortlöpa är det viktigt förbättra samverkan och lärandet ytterligare samt beakta de hinder för samverkan och lärande i projektet. Detta kan göras med hjälp av olika arbetssätt och samverkansstrategier som ger individerna möjlighet att främja demokrati, engagemang, erfarenhetsutbyten och kunskapsutbyten i projektet.

Referenser

- Baumgartner, R., 2009. *Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporations*. 102-113 Sustainable Development vol. 17 nr 2. doi: 10.1002/sd.405
- Bjørndal, C., 2005. *Det värderande ögat: observation, utvärdering och utveckling i undervisning och handledning*. Liber.
- Brember, E., Slättman, H & Alacron, P., 2015. *Skillnadernas Stockholm - Kommissionen för ett socialt hållbart Stockholm*. Stockholm Stad.
- Denscombe, M., 2016. *Forskningshandboken - För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur AB.
- Klimatsynk, u.å. 20201070 *Grön Bostad Stockholm - Utdrag projektbeslut*.
- Lillhager, Y & Gode Sivgren, H., 2010. *Att identifiera sig med en organisation*. Örebro universitet.
- Meurman, F & Frostell, B., 2017. *Grön BoStad – delrapport från inläsning och primär analys av projektet från en följeforskningssynvinkel*. Ecoloop AB.
- Nationalencyklopedin, 2018a. *företagskultur*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/företagskultur> (hämtad 2018-03-12)
- Nationalencyklopedin, 2018b. *samverkan*.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/samverkan> (hämtad 2018-03-12)
- Nationalencyklopedin, 2018c. *Lev Vygotskij*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/lev-vygotskij> (hämtad 2018-03-12)
- Nationalencyklopedin, 2018d. *organisation*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/organisation> (hämtad 2018-03-14)
- Nationalencyklopedin, 2018e. *företag*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/företag> (hämtad 2018-03-12)
- Nationalencyklopedin, 2018f. *aktör*.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/aktör> (hämtad 2018-03-12)
- Schein, E., 2009. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Change management; Vol. 2, 69-84. ISSN: 0019848X
- Schein, E., 2010. *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons Ltd
- Säljö, R., 2014. *Lärande i praktiken - Ett sociokulturellt perspektiv*. Studentlitteratur AB.
- Tillväxtverket, 2016. *Grön Bostad Stockholm - Ansökan inskickad*.
- Tillväxtverket, u.å. *Samverkansprojekt inom nationella stöd*.

Vygotskij. L, 2001. *Tänkande och språk*. Bokförlaget Daidalos.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjumall

Berätta om din roll och ditt arbetspaket. (*Bakgrundsinfo om deltagaren*)

Hur mycket har ni samverkat med de andra arbetspaketen? (*Schein*)

Vilka arbetspaket önskar ni att samverka mer med i framtiden? (*Schein*)

Vad kännetecknar projektet Grön Bostad för dig? (*Artefakt - Schein*)

Hur väl upplever du att alla i projektet har samma engagemang och vilja? (*Hyllade värderingar - Schein*)

Har du märkt någon skillnad mellan samverkansprojekt och vanliga projekt? (*Vygotskij*)

Varför tror du att vi samverkar? (*Vygotskij*)

Följdfråga: Har samverkan i detta projekt gett dig nya kunskaper, hjälpt dig lösa ett problem etc.?

Vad tycker du är viktigast när det gäller samverkan i detta projekt? (*Schein*)

Hur väl upplever du att projektet har en tydlig ledning? (*Schein*)

Hur väl upplever du att din roll och funktion i projektet är väldefinierade? (*Schein - Grundläggande antaganden*)

Hur väl upplever du att projektet och dess mål är förankrat hos alla samverkansparter? (*Schein - Hyllade värderingar*)

Hur väl upplever du att det finns ett gemensamt arbetssätt i projektet? (*Schein - Hyllade värderingar*)

Hur väl upplever du att kommunikationen i projektet är välorganiserad? (*Schein - Hyllade värderingar*)

Bilaga 2 - Formulärmall

1. Vilket arbetspaket tillhör du?

Flervalsfråga

2. Hur mycket upplever du att ni har samverkat med de andra arbetspaketen?

(Schein)

Flervalsfråga

3. Vilka arbetspaket skulle ni vilja samverka mer med i framtiden? *(Schein)*

Flervalsfråga

4. Hur väl upplever du att projektet har en tydlig ledning? *(Schein + Tillväxtverkets riktlinje)*

Flervalsfråga

5. Upplever du att din roll och funktion i projektet är väldefinierade? *(Schein - Grundläggande antaganden + Tillväxtverkets riktlinje)*

Flervalsfråga

6. Hur väl upplever du att projektet och dess mål är förankrat hos alla samverkansparter? *(Schein - Hyllade värderingar)*

Flervalsfråga

7. Hur väl upplever du att det finns ett gemensamt arbetssätt i projektet? *(Schein - Hyllade värderingar)*

Flervalsfråga

8. Hur väl upplever du att kommunikationen i projektet är välorganiserad? *(Schein - Hyllade värderingar)*

Flervalsfråga

10. Beskriv gärna vad du anser kan förbättras gällande samverkan i projektet. *(Schein)*

Öppen fråga

9. Övriga kommentarer.

Öppen fråga

Bilaga 3 - Observationsmall

Artefakter - Dokument, möten, klädsel, loggor, rapporter etc.

- Vilka fysiska artefakter kan observeras under de gemensamma aktiviteterna?
- Vilka artefakter nämns under intervjuerna?
- Vad kännetecknar projektet?

Hyllade värderingar - Uppfattningar, mål, strategier, värderingar etc.

- Hur uppfattar individerna situationerna som utspelas?
- Hur kommer gruppen fram till lösningar?
- Vad tycker individerna är viktigt?

Grundläggande antaganden - Tankesätt, omedvetet beteende, hur individerna agerar och hur de ska agera mot varandra.

- Hur agerar individerna mot varandra?
- Vilken känsla utspelas bland individerna?
- Fokuserar individerna på dåtid, nutid eller framtid?

