



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet
FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

Kandidatuppsats
Januari 2004

Organisationskultur i svenska tingsrätter

- en deskriptiv studie utifrån två
fallorganisationer

Handledare
Ulf Ramberg
Robert Wenglén

Författare
Nina Hammarström
Margareta Persson
Anna Uhnбом

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Organisationskultur i svenska tingsrätter - en deskriptiv studie utifrån två fallorganisationer

Seminariedatum: 2004-01-13

Ämne/kurs: FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng

Författare: Nina Hammarström, Margareta Persson, Anna Uhnбом

Handledare: Ulf Ramberg, Robert Wenglén

Företag: Lunds tingsrätt och Nacka tingsrätt

Fem nyckelord: organisationskultur, tingsrätt, kulturuttryck, kulturinnehåll, professionell organisation

Syfte: Vårt syfte är att beskriva vad som karakteriserar organisationskulturen inom svenska tingsrätter.

Metod: Vi har använt oss av en kvalitativ metod för att få en förståelse för kulturen i de studerade organisationerna. Forskningsdesignen under arbetet har varit en fallstudie av två tingsrätter, Lunds- och Nacka tingsrätt. Den datainsamlingsmetod vi använt oss av har varit intervjuer.

Slutsatser: Vi har utifrån vår studie bildat oss en uppfattning om vad som karakteriserar organisationskulturen i svenska tingsrätter. De mest utpräglade karaktärsdragen har vi funnit är att de i organisationen uppträder formellt, fokuserar på slutprodukten det vill säga domsluten, är effektiva och noggranna. Vidare används ett för organisationen speciellt språk, de är öppna mot varandra och organisationen består till stor del av starka individer vilket manifesteras i att de är självständiga.

Den praktiska användbarheten är att nyanställda, rekryterare och befintlig personal ska kunna dra nytta av vår karakterisering av tingsrätters organisationskultur, för att tänka organisatoriskt. Då kan organisationen arbeta effektivt och fungera tillsammans.

Abstract

Title: Organizational culture in Swedish District Courts – a descriptive study based on two case studies.

Authors: Nina Hammarström, Margareta Persson, Anna Uhnбом

Advisors: Ulf Ramberg, Robert Wenglén

Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Date: 2004-01-13

Key words: organizational culture, district court, expression of culture, contents of culture, professional bureaucracy

Purpose: Our purpose is to describe what characterizes the organizational culture of Swedish district courts.

Methodology: We have used a qualitative method in order to get an understanding of the organizations we have studied. The research is based on case studies in two district courts, Lunds tingsrätt and Nacka tingsrätt. Data have been collected through interviews.

Theoretical perspectives: Contents of the culture is visualized in the cultural expressions, cultural functions in the organizations and in the professional bureaucracy

Empirical foundation: Interviews from the district courts in Lund and Nacka.

Conclusions: From our research work we have gained an understanding of the organizational culture in Swedish District Courts. The most significant characteristics are that the organization is formal, is focusing on the “end product” the judicial decision, is efficient and scrupulous. The organization is using a particular professional language, there is an open attitude between the employees and the organization is to a large extent made up of strong individuals which is manifested in a high level of autonomy.

The practical applicability the study has is to give new employees, persons involved in recruitment and existing staff an understanding of what signifies the organizational culture in order to work together as a functional organization.

Tack!

Vi vill tacka Carin Adlercreutz som är pensionerad rådman och har 30 års erfarenhet av yrket. Carin har villigt ställt upp med sin tid för att dela med sig av sina berättelser och erfarenheter från yrkeslivet. Vi vill här även tacka de medverkande från Lund- och Nacka tingsrätt som varit hjälpsamma och utan förbehåll svarat på frågor kring de ämnen som diskuterats. Våra handledare har bjudit oss intellektuellt motstånd och fått oss att styra uppsatsarbetet rätt, tack. Slutligen vill vi tacka vänner och familj för det stöd och den hjälp vi fått under arbetet med uppsatsen.

Innehållsförteckning

	Sidnummer
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsningar	8
2. Metod	9
2.1 Kunskapsgenerering genom deduktion	9
2.2 Val av metod	9
2.3 Val av forskningsdesign	10
2.4 Val av fall	10
2.5 Val av deltagare	11
2.6 Datainsamlingsmetod	11
2.7 Validitet och reliabilitet	13
2.8 Etiska aspekter	14
2.9 Metodkritik	15
2.10 Val av källor	15
2.11 Källkritik	16
3. Teori	17
3.1 Definition av organisations kultur	17
3.2 Organisationskulturens beståndsdelar	18
3.3 Kulturinnehåll	19
3.3.1 Värderingar	19
3.3.2 Normer	20
3.3.3 Grundläggande antaganden	21
3.3.4 Verklighetsuppfattningar	22
3.4 Organisationens kulturuttryck	24
3.4.1 Beteenduttryck	24
3.4.2 Verbala uttryck	24
3.4.3 Materiella uttryck	25
3.4.4 Strukturella uttryck	26
3.5 Kulturens funktion i organisationer	27
3.5.1 Interna integrationsprocessen	28
3.6 Professionell byråkrati	29
4. Empiri	32
4.1 Tingsrätters organisationsstruktur	32
4.2 Fallbeskrivning	33
4.3 Sammanställning av intervjuer vid Lunds tingsrätt	34
4.3.1 Presentation av de medverkande	34
4.3.2 Intervjuutsagor	34

Organisationskultur i svenska tingsrätter
- en deskriptiv studie utifrån
två fallorganisationer

4.3.2.1 <i>Beteendeuttryck</i>	34
4.3.2.2 <i>Verbala uttryck</i>	38
4.3.2.3 <i>Materiella uttryck</i>	39
4.3.2.4 <i>Strukturella uttryck</i>	40
4.4 Sammanfattning av kulturuttrycken i Lunds tingsrätt	42
4.5 Sammanställning av intervjuer i Nacka tingsrätt	42
4.5.1 Presentation av de medverkande	42
4.5.2 Intervjuutsagor	43
4.5.2.1 <i>Beteendeuttryck</i>	43
4.5.2.2 <i>Verbala uttryck</i>	46
4.5.2.3 <i>Materiella uttryck</i>	47
4.5.2.4 <i>Strukturella uttryck</i>	48
4.6 Sammanfattning av kulturuttrycken i Nacka tingsrätt	50
5. Analys	51
5.1 Värderingar	51
5.2 Normer	54
5.3 Grundläggande antaganden	57
5.4 Verklighetsuppfattningar	59
5.5 Sammanfattning av kulturinnehåll	61
6. Slutsats	62
7. Förslag på vidare forskning	65
8. Källförteckning	66
<i>Bilaga 1</i>	69

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Domstolsväsendet har mycket gamla traditioner. Domstolar är en av grunderna i den västerländska demokratin där det anses viktigt att skilja på den politiska makten som stiftar lagar och den dömande makten. På 1960-talet var domstolsväsendet annorlunda uppbyggt än det är idag. På landsbygden fanns häradsrätter och i städer utgjordes motsvarande instans av rådhusrätten. Den allmänna uppfattningen var att atmosfären i häradsrätterna präglades av en avslappnad stämning i motsats till den högfärdighet som rådde inom rådhusrätten. Carin Adlercreutz, som började utföra sin notarietjänstgöring på Domsagas Svartlösa Häradsrätt året 1963, numera Huddinge tingsrätt, blev väl mottagen av häradshövdingen, kom snabbt in i organisationen och umgicks både professionellt och privat med sina medarbetare. Hon berättar om det gemensamma lunchstället, där "ta av dig skorna" med Povel Ramel spelades på jukeboxen och en uppsluppen och trivsamt stämning präglade hela organisationen. Åren 1971 och 1972 skedde en omfattande reformering då häradsrätterna och rådhusen slogs samman eller avskaffades för att bilda de tingsrätter som finns idag, vilka är 72 till antalet. (Carin Adlercreutz)

Den kultur som dessa mindre instanser medförde till de nya konstellationerna tror vi i huvudsak var baserad på de juridiska traditionerna. Då de mindre häradsrätterna såg upp till de mer avancerade rådhusen var det troligen rådhusens kultur som kom att dominera.

Många av dem som arbetar inom tingsrättsväsendet idag var inte med på den tiden reformen trädde i kraft, men började arbeta på tingsrätterna strax därefter. Den kultur som bildades i de då nya organisationerna tror vi präglar tingsrätterna fortfarande. Under de senaste tio åren har större fokus lagts på organisationstänkande (www.dom.se 2003-12-15), men vi har inte kunnat ta del av någon studie som behandlar ämnet organisationskultur i tingsrätter.

1.2 Problemformulering

Det finns oräkneliga studier och skrifter som behandlar ämnet organisationskultur i privata företag. Vi har funnit undersökningar av olika slag exempelvis ”*Why is corporate culture important?*” som beskriver hur företag kan minska kostnader med hjälp av vetenskap om företagskultur, (Bliss 1999), ”*Så skapas en ny kultur*” som handlar om sammanslagning av två företagskulturer och vikten av en god företagskultur för att vinna framgångar (www.ericsson.com/about/publications-/kontakten/ark/kontark/pdf0102.shtml), ”*Lef Johansson, AB Volvo: ”God företagskultur ger konkurrensfördelar*.” som behandlar att företagskultur kan vara ett sätt att motverka ohälsa (www.netsurvey.se/media/aktuellt21oktober.html) samt ”*När management kom till advokatbyrån*”, en avhandling som bland annat behandlar organisationskulturen på advokatbyråer (Winroth 1999). Samtliga undersökningar tar upp att medvetenhet av kultur i organisationer är viktigt. Vid kontakt med domstolsverket har vi upplysts om att de på senare tid gjorts utredningar om organisation och ledarskap i alla typer av domstolar. Två exempel på sådana studier är ”*Praktiska Ledningsfrågor i tingsrätter och länsrätter*” som främst behandlar delegering av arbete i organisationen samt frågor rörande arbetsmiljön (Domstolsväsendet) och ”*Specialisering*” som behandlar hur domarna ska ämnesspecialiseras för att kunna erbjuda bättre service (DV-rapport 2003:3). Det har lagts ned mycket energi på att förbättra ledarskapet i domstolsväsendet och ett nytt organisatoriskt system prövas nu i Nacka tingsrätt för att eventuellt praktiseras i fler tingsrättsorganisationer. Detta visar att det i domstolsväsendet arbetas med organisations- och ledarskapsfrågor. Ämnet organisation behandlas av många författare exempelvis Bruzelius och Skärvad (2000) och Morgan (1999). Bruzelius och Skärvad ger i ”*Integrerad organisationslära*” en översiktlig bild av ämnet organisation, medan Morgan i ”*Organisationsmetaforer*” förmedlar bilder av olika organisationers funktioner. Trots all ovan nämnda forskning menar vi att det inte gjorts några studier som behandlar tingsrätters organisationskultur. Med detta som bakgrund har vi bildat oss en föreställning av att områdena organisationskultur i företag, forskning kring tingsrätter och organisationsforskning utgör kringliggande faktorer runt ett utforskat ämne som är organisationskultur i tingsrätter. Vi vill beskriva organisationskultur i tingsrätter för att det är ett utforskat ämne och därför intressant.

Den praktiska användbarheten av vår uppsats baseras på hur en förståelse för vad som karaktäriserar kulturen i tingsrätter kan vara till hjälp vid rekrytering. Medelåldern i tingsrätter är hög och såväl pensionering som nyrekrytering är aktuella frågor. Den statliga utredning, som vi tagit del av, publicerad i december 2003, tar upp den kommande omfattande nyrekryteringen av rådmän som ett problem (SOU 2003:102). Vi anser inte problemet vara specifikt för rådmän utan

att det omfattar stor del av tingsrätternas personal. Kulturen i organisationen är viktig att känna till och förstå för samtlig nyanställd personal i tingsrätter. Detta för att underlätta arbetet i början och för att de ska fungera tillsammans med samtlig personal samt i organisationen som helhet. Dessutom kan vi med denna uppsats bidra till att de som rekryterar ny personal till tingsrätter tar hänsyn till kulturen i valet av person, så att denna passar in i organisationen. Utöver detta är det vår förhoppning att studien ska resultera i att befintlig personal i tingsrättsorganisationerna förstår att fokus på organisationskulturen är viktigt för att fungera tillsammans och arbeta effektivt.

Då kultur är ett komplext begrepp som kan tolkas på många sätt, har vi beslutat att genomgående i uppsatsen använda oss av den definition av kultur som Bang (1999) benämner:

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmar samverkar med varandra och omvärlden.” (s. 24)

1.3 Syfte

Vårt syfte är att beskriva vad som karakteriserar organisationskulturen inom svenska tingsrätter.

1.4 Avgränsningar

För att inte bli för omfattande och förlora djup har vi valt att avgränsa oss till svenska tingsrätter och till två stycken. Vi har även avgränsat oss genom intervjuer med fyra personer per tingsrätt, från olika delar av hierarkin. Vidare har vi avgränsat oss genom att inte se till domslutsprocessen.

2. Metod

2.1 Kunskapsgenerering genom deduktion

Vid uppsatsarbete finns två alternativa arbetssätt, deduktion och induktion. Vid deduktion studeras de teorier som redan finns angående ett område. Teorierna appliceras sedan på det undersökta området (Andersen 1998, Patel & Davidsson 1991, Halvorsen 1992). Induktion innebär att undersökningen påbörjas utan någon form av teoretisk förståelse och att en teori sedan skapas (Patel & Davidsson 1991, Halvorsen 1992).

Inom gruppen påbörjades uppsatsarbetet genom en instudering av ämnet organisationskultur. Detta utfördes för att få en kunskap om ämnet för att kunna operationalisera det abstrakta begreppet.

Andersen (1998) menar att arbetsprocessen kan växla mellan deduktivt och induktivt arbete. Den form av forskning vi arbetat med anser vi kan ses som mer deduktiv än induktiv. Anledningen till det är att vi har applicerat befintlig kunskap på våra forskningsresultat.

2.2 Val av metod

Ett ställningstagande om användande av kvalitativ- eller kvantitativ ansats måste göras vid forskningsarbete. Vi har i vår studie velat få en djupare förståelse för organisationskulturen inom tingsrättsväsendet. Vi har valt kvalitativ metod eftersom vi önskat använda en undersökningsform som fångar flera variabler, blir djupgående och som bidrar till ett helhetsperspektiv av organisationen. Kvalitativa undersökningar syftar till att få fram mer djupgående information än en kvantitativ (Patel & Davidson 1991). Vi har även varit flexibla i våra frågeställningar genom att vi under intervjuerna vid behov har ändrat frågeämnenas ordningsföljd och under undersökningens gång därmed haft möjlighet att korrigera vår inriktning. Dessutom siktar den kvalitativa metoden på att förstå helheter, vilket är vad vi gjort (Patel & Davidson 1991, Andersen 1998). En kvalitativ metod är att föredra vid frågeställningar som syftar till att förstå hur personer och grupper förhåller sig i en arbetsorganisation (Lundahl & Skärvad 1992). Detta tycker vi är viktiga aspekter då våra undersökningsresultat är baserade på de medverkandes upplevelser och utsagor om respektive arbetsplats.

2.3 Val av forskningsdesign

Vi har valt att arbeta med fallstudie som forskningsdesign för att ytterligare få en möjlighet att gå in på djupet och koncentrera vår undersökning. Vi har undersökt två organisationer inom domstolsväsendet för att skapa oss en helhetsförståelse för organisationskulturen. Patel och Davidson (1991) skriver i ”*Forskningsmetodikens grunder*” att inom en fallstudie utgår man från ett helhetsperspektiv och försöker få fram så täckande information som möjligt. Helheten, ett holistiskt synsätt, och att inte dela upp verkligheten i mindre enheter är något som även poängteras av Lundahl och Skärvad (1992).

Vi anser att koncentrationen på två organisationer bidrar till att vi får en viss bredd samtidigt som vi får ett djup i studien. Ju fler organisationer som ingår i undersökningen desto bredare skulle undersökningen bli, det vi vinner i bredd förlorar vi dock i djup (Lundahl & Skärvad 1992). Vår förhoppning är att vi kan identifiera fler intressanta infallsvinklar genom att engagera två organisationer i utredningen (Lundahl & Skärvad 1992). Fallstudien gör det möjligt att studera flera dimensioner samtidigt, vilket vi är intresserade av att göra (Halvorsen 1992).

2.4 Val av fall

Våra samarbetspartners i undersökningen har varit Lunds tingsrätt och Nacka tingsrätt. Lunds tingsrätt ligger geografiskt lägligt att besöka och har dessutom beskrivits som en typisk svensk domstol (Domkretsen nr 1/2003, s. 14). Inom Nacka tingsrätt har vi kontakter som har hjälpt oss att få insyn i organisationen. Vi tycker även att det kan vara intressant att de båda tingsrätterna inte har samma förutsättningar. Tingsrätterna är belägna i olika delar av landet och den ena är belägen i en storstad medan den andra ligger i en mindre stad. Det val vi har gjort är baserat på att vi har bra möjligheter att följa upp dessa fall.

2.5 Val av deltagare

Lundahl och Skärvad (1992) skriver att den direkta intressenten, det vill säga de anställda inom en organisation, kan vara intressant att intervjua vid en organisationsutredning. Det är dessa intressenter vi har koncentrerat vår undersökning kring. Enligt Halvorsen (1992) är det viktigt att berätta för deltagarna varför de är utvalda, detta är något vi har börjat våra intervjuer med.

Vi har intervjuat organisationsmedlemmar på olika positioner i organisationen. Vi anser att vi på detta sätt fått en mångdimensionell syn på organisationen. På tingsrätterna har vi talat med lagmannen, en rådmann, chefsadministratören och en notarie. Lagmannen och rådmannen har chefspositioner inom organisationen. Chefsadministratören representerar den administrativa personalen. Notarien är en yngre representant för organisationen, som har varit på platsen en kortare tid.

2.6 Datainsamlingsmetod

Vad gäller datainsamlingsmetod, inom en fallstudie, finns exempelvis intervjuer (Lundahl & Skärvad 1992). Olika metoder ger olika förutsättningar, en personlig intervju ger exempelvis möjlighet att observera kroppsspråk. Den delvis strukturerade intervju som vi har använt oss av är en form av informell intervju, där respondenten får möjlighet att tala om ett område och själv kan utveckla sina intresseområden (Halvorsen 1992).

Vid första kontakt med de medverkande har framförallt telefon använts för att få en intervjutid. Telefonkontakt, tycker vi, är inte lika lätt att gallra bort som ett brev eller ett e-mail. Den personliga kontakten går snabbare än brev och tvingar fram ett beslut om medverkande (Lundahl & Skärvad 1992, Svenning 1999). De som har kontaktats har varit positivt inställda och villiga att medverka.

Intervjuerna vid Lunds tingsrätt har skett personligen och på tingsrätten. Intervjuerna av de medverkande på Nacka tingsrätt har skett med högtalartelefon. Anledningen till telefonintervjuerna med Nacka tingsrätt är det geografiska avståndet. En av uppsatsgruppens medlemmar har efter utförda intervjuer varit på besök i Nacka tingsrätt. Under besöket träffades de medverkande och de materiella kulturuttrycken, som exempelvis fysisk miljö, studerades. Vid samtliga intervjuer har en och samma person ställt frågor och två antecknat de medverkandes svar. Under sammanställningarna av intervjuerna har vi skrivit ner våra intervjuanteckningar och intryck var för sig, för att senare tillsammans sammanställa dem till en enhetlig text. Detta tillvägagångssätt valde vi då vi ansåg

oss kunna ha olika sätt att uppfatta svaren och genom en senare diskussion finna en generell tolkning.

Vi har i vår undersökning inte begränsat de medverkande till att endast svara på frågor. Istället har vi föredragit ett öppet samtalsklimat med vissa riktlinjer om intressanta ämnesområden. Samtidigt som vi har viss förkunskap om vårt intresseområde har vi varit öppna för nya infallsvinklar och ny information som kan komma fram under en intervju. Vid en delvis strukturerad intervju finns tillgång till en intervjuguide som kan följas, där vissa stödord och ämnen finns med så att inget viktigt går förlorat (Andersen 1998). Detta tycker vi är ett bra arbetssätt eftersom både viss frihet och struktur då finns. Friheten ger möjlighet att belysa det komplexa ämnet organisationskultur och strukturen bidrar till att inte några viktiga aspekter försvinner under intervjuens gång. Vi anser att vi på detta sätt har fått fler nyanser och mer djup i svaren. Den delvis strukturerade intervjun är lämplig då personer ska ställa en diagnos på en situation (Lundahl & Skärvad 1992). Det är detta vi gjort då vi granskat organisationskulturen. Den delvis strukturerade intervjun är en intervjuform som ofta används av organisationskonsulter, vilket tyder på att den är rätt val då vi har undersökt ett organisationsområde (Andersen 1998). Vi har under intervjuerna utgått från en intervjuguide (*Bilaga 1*) som är konstruerad utifrån Bangs (1999) kulturuttryck. Kulturen i en organisation går att studera genom kulturuttrycken enligt Bang (1999).

En svårighet vi kan se vid intervjuer är att de medverkande kan påverka varandra. Det finns en risk att detta har inträffat då vi har haft fyra på varandra åtföljande intervjuer med de anställda på de två tingsrätterna. Två av dessa ägde rum under samma dag direkt efter varandra och därför bör det inte finnas någon risk till att påverkan har inträffat. Däremot ägde de två sista rum ett par dagar senare, under olika dagar, vilket kan ha bidragit till att de två personerna har blivit påverkade av de andra intervjuade genom samtal med dem.

Användandet av intervjuutsagor kan begränsas då uttalanden ofta blir av en situationsbestämd karaktär, vilket innebär att intervjusvaren är relaterade till intervjusituationen snarare än till någon bestämd verklighetsupplevelse (Patel & Davidson 1991). Intervjusituationen påverkar de medverkande (Patel & Davidson 1991). Vi har utfört intervjuerna då de medverkande har varit på sin arbetsplats, eftersom det är denna som intervjun har behandlat. Vi tror att det kan vara mindre givande att utföra intervjun utanför arbetet eftersom risken finns att den medverkande där har en annan roll än på arbetet.

En risk vid personliga intervjuer är intervjuareffekten (Svenning 1999). Det händer att den som intervjuar påverkar den medverkande till att svara på ett visst sätt. Respondenterna kan svara för att inte verka okunniga, dessutom kan svaren

vara vinklade för att tillfredsställa intervjuaren (Halvorsen 1992). Detta är något vi varit medvetna om och vi har försökt vara neutrala i vårt kroppsspråk och våra frågor för att inte visa positiv eller negativ återkoppling.

Det finns även risk att tolka svaren på ett felaktigt sätt. Om en respondent låter mindre trovärdig under intervjun omtolkas det ofta av den som intervjuar, så att det ger bättre mening (Svenning 1999). Då vi varit tre som tolkat svaren är vår förhoppning att vi har fått en rättvis tolkning, eftersom vi kontrollerat varandra så inga vidlyftiga tolkningar gjorts.

Intervjuer av personer i ledande ställning är svåra på grund av högre status och vanan att styra samtal som den svarande har (Andersen 1998). Andersen (1998) beskriver vissa saker som är av relevans vid intervjuer med personer som har en topposition. Viktigt är att det finns en beredskap att kunna kasta om ordningsföljden på de frågor som finns tillgängliga samt ha god kunskap om undersökningsområdet för att inte framstå som okunnig. Vidare bör man ta initiativet tidigt i intervjun och behålla detta och se till att frågorna intresserar den intervjuade. Till sist bör man ha i åtanke att ledande personer kan vara svåra att få tid med eftersom de ofta är upptagna. Detta är saker vi har haft i åtanke under våra intervjuer, eftersom vi exempelvis har intervjuat rådmän som vi anser har hög status.

Under intervjun har vi haft den intervjuade i centrum. Vi har följt upp och bringat klarhet i oklarheter och intressanta frågor. Detta har vi försökt utföra utan att ifrågasätta och säga emot den som intervjuas.

2.7 Validitet och reliabilitet

Validitet kan översättas med giltighet (Halvorsen 1992). För att få en hög validitet gäller det att den definition som genereras genom teori även är praktiskt användbar i empirin (Halvorsen 1992). Det är viktigt för att undersöka det som avses att undersökas (Patel & Davidson 1991). För att få validitet i arbetet har vi gjort ett medvetet och grundligt val av organisationskulturdefinition, så att denna blivit en som är operationaliserad och därmed mätbar. Genom att dela upp begreppet i mindre delar har vi studerat delarna och fått en bild av organisationens kultur. Det finns en risk med operationaliseringen, vilken är att vi förenklat ett abstrakt område för mycket. En för stor förenkling kan leda till att vi missar komplexiteten och poängen med organisationskultur. Risken är att när vi undersökt området utifrån vår operationalisering gått miste om det fundamentala och mätt något annat än vad som var för avsikt. Vi tror ändå att det är viktigt att

göra en viss operationalisering av organisationskultur på detta sätt, för att lyckas fånga den.

Reliabilitet handlar om att undersökningen ska vara tillförlitlig och inte påverkas av tillfälligheter (Patel & Davidson 1991, Lundahl & Skärvad 1992, Svenning 1999). Samma försök ska kunna göras om och liknande resultat ska uppkomma (Svenning 1999). Vid våra intervjuer har det varit viktigt att vara medvetna om att tillfälligheter kan påverka våra resultat. Det var därför viktigt att vi skapade liknande förutsättningar för varje intervjutillfälle, exempelvis miljön där intervjun ägde rum. Vi har varit medvetna om problemet att förväntningar på svaren kan uppkomma. Sådana förväntningar har kunnat påverka oss under intervjun och då även påverkat de intervjuade och i förlängningen resultatet och reliabiliteten.

2.8 Etiska aspekter

Inom samhällvetenskaplig forskning ska man hålla sig till informationskravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet (Andersen 1998). Vi har inför intervjuerna klarlagt syftet med intervjun för de medverkande, vilket är det som informationskravet syftar till. Att medverka har varit ett frivilligt och individuellt val precis som valet för de deltagande att dra sig ur. Detta kallas samtyckeskravet. I uppsatsen har vi inte lämnat ut några namn på de intervjuade, vi har identifierat vilken tingsrätt och vilken titel deltagarna har, vilket är konfidentialitetskravet. Halvorsen (1992) sammanfattar ovan nämnda krav och kallar dem informerat samtycke. Vi har lämnat information till de medverkande angående deras roll i studien och vad studien syftar till. Att de medverkande fortfarande har velat vara delaktiga som respondenter, bör tyda på ett visst intresse och engagemang. Förhoppningsvis genereras ett bättre resultat då än om syftet döljs. Vi tycker det är viktigt att känna ett ömsesidigt förtroende mellan de medverkande och oss som intervjuare.

Slutligen har vi planerat att sända vår färdiga uppsats till respektive organisation, så de kan ta del av det slutliga resultatet. Vårt val att göra det är för att de medverkade ska känna sig informerade och att deras deltagande haft betydelse. Att de medverkande får ta del av rapporten är något som Halvorsen (1992) tar upp som positivt.

2.9 Metodkritik

Den uppfattning vi har gällande organisationskulturforskning är att den vanligaste arbetsmetoden är observationsstudier. Denna metod innebär att tillgång till att vistas inom organisationen under en längre tid måste finnas. Tidsbegränsningen som funnits kände vi gjorde att denna metod inte var möjlig.

Den kvalitativa metoden har en svaghet i att det inte kan dras lika säkra generella slutsatser från den som den kvantitativa, på grund av att det är svårt att inkludera många deltagare vid en kvalitativ ansats. Vid en mer omfattande undersökning hade fler tingsrätter kunnat medverka och fler anställda intervjuas. De fakta en kvalitativ undersökning genererar är svåra att pröva vid ett senare tillfälle (Andersen 1998).

2.10 Val av källor

Vi redogör här för de huvudförfattare vars teori ligger till grund för vår uppsats. De andra använda författarna kompletterar och styrker dessa.

Vår utgångspunkt i arbetet har varit ”*Organisationskultur*” av Bang (1999), detta på grund av författarens sätt att operationalisera organisationskulturbegreppet. Vi anser att Bang (1999) försöker tydliggöra något komplext och svårförståeligt. Viss risk kan vi se i att förenkla organisationskultur för mycket, då kultur är ett komplext begrepp. Vi anser att den indelning Bang (1999) valt att göra ger oss en möjlighet att lättare undersöka begreppet. För att inte bli allt för inriktade på en författare har vi funnit stöd för Bangs (1999) indelning hos fler författare som använder sig av samma dimensioner vid försök att beskriva en organisationskulturs innehåll respektive uttryck.

För att bilda oss en uppfattning av hur en kultur fungerar har vi använt oss av ”*Organizational culture and leadership*” av Schein (1985), innehållande förklaringar av detta. Vi kan se en risk med att endast använda oss av en författares förklaring. När vi studerat andra författares syn på kulturens funktion har vi funnit att flera hänvisar till Schein (1985). Det är därför vi har grundat vår förståelse i Scheins förklaringar.

”*Structure in fives: designing effective organizations*” av Mintzberg (1983) och ”*När management kom till advokatbyrån*” av Winroth (1999) behandlar på olika sätt den professionella organisationen. Anledningen till valet av författarna är att deras två synsätt kompletterar varandra. Vi har inte funnit fler författare som

behandlar rättsväsendet ur den professionella organisationens synvinkel. Vi kan se en risk med detta då vi inte har ytterligare stöd för respektive författare.

2.11 Källkritik

Vi har i vår forskning använt oss av sökmotorerna LOVISA och Elin@Lund som finns att nå från Lunds universitets biblioteks hemsida, www.lub.lu.se. LOVISA har använts för att söka böcker och Elin@Lund för att söka artiklar inom vårt ämnesval. Information har även sökts på Lunds Statsbibliotek, www.dom.se och www.google.com. Den information vi funnit genom dessa sökmotorer är publicerad antingen i bokform eller i erkända tidskrifter, vilket borgar för god tillförlitlighet. Många böcker har vi funnit genom att följa hänvisningar av andra författare och på så sätt få tillgång till fler författare som är sakkunniga och därmed har en hög tillförlitlighet. Det finns en risk att det inte är lika hög tillförlitlighet i de böcker vi läst och inte funnit stöd till hos fler författare. Vi har under arbetet kritiskt granskat den litteratur vi samlat in och reflekterat över teorierna.

3. Teori

I teorin redogör vi för definitioner av organisationskultur. Utifrån Bang (1999) beskriver vi organisationskultur genom kulturinnehåll och kulturuttryck. Vidare redogör vi för kulturens funktion och beskriver hur den professionella byråkratin fungerar och är uppbyggd.

3.1 Definition av organisationskultur

Bang (1999) definierar organisationskultur som:

”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmar samverkar med varandra och omvärlden.”(s. 24)

Abrahamsson och Andersen (2000) tycker att kultur utgörs av levnadsform och består av *tankemönster, uppfattningar, beteende, traditioner och ritualer*. Både Bang (1999) och Abrahamsson och Andersens (2000) definitioner belyser samverkan mellan människor, varpå vi anser att de kompletterar varandra

Bang (1999) skriver, i likhet med Abrahamsson och Andersen (2000), om kultur som en tankemodell. Bang (1999) anser att människor använder denna för att analysera en komplex verklighet, som uppfattas svår att definiera. Detta kompletteras av Abrahamsson och Andersen (2000) med att kultur även kan genereras ur människors gemenskap och det faktum att man då har en långvarig interaktion med varandra. Författarna menar att kultur ofta skapas omedvetet och spontant, utan att de som medverkar i den nödvändigtvis vet om sin delaktighet i den rådande kulturen. Abrahamsson och Andersen (2000) belyser parallellt med detta att kulturen i en organisation påverkas av det rådande arbetsklimatet. De har valt att dela in kultur i fyra olika uttrycksformer:

- *Materialistiska former*, det vill säga genom kläder och arkitektur.
- *Visuella former*, exempelvis flaggor.
- *Interaktiva former* som får hjälp till uttryck genom exempelvis ceremonier.
- *Samtalsformer* där normerna bland annat uttrycks genom berättelser och historier.

Abrahamsson och Andersen (2000) säger att den dominerande kulturen uttrycks i värderingar som den dominerande parten av medlemmarna i en organisation kan instämma i. Författarna visar, i sin definition av kulturen, att den omfattar:

- Rutinmässigt beteende i det sätt människor interagerar med varandra exempelvis vid ceremonier.
- Normer som medlemmarna delar till exempel i form av ett bra kundbemötande.
- Dominerande värderingar, det vill säga de värderingar som delas av de flesta medlemmarna.
- Filosofi som bildar organisationens riktlinje.
- Regler för hur medlemmarna avancerar i organisationen.
- Känslor som förmedlas vid inträde i organisationen, exempel på detta är interaktion mellan anställda och klienter.

Alvesson (ur Lind 2003) skriver i sin text att det inte finns någon entydig definition av kulturbegreppet. Författaren tycker att det är viktigare att förstå de centrala dimensioner som kulturbegreppet refererar till, vilka enligt författaren är betydelser, innebörder och meningar. Kulturbegreppet refererar, då man ser det ur Alvessons synvinkel, till uppfattningar och föreställningar om de yttre tingen. Alvesson (ur Lind 2003) tycker, i likhet med övriga författare som tagits upp, att kulturens kärna är de gemensamma föreställningar som förenar en grupp. Kultur i en organisation innebär att personliga föreställningar inte är viktiga utan att det är de gemensamma ramarna i en organisation som är centrala. Detta betyder att det är viktigt att människor som arbetar ihop måste lära sig se mål, medel och relationer på ett gemensamt sätt för att organisationen ska fungera. Författaren anser även att kulturen i organisationen bärs upp av människor och förmedlas i vardagen genom exempelvis sociala processer.

Bang (1999) refererar till Geertz som ser annorlunda på kultur än de tidigare nämnda författarna. Geertz anser inte att kultur ska ses som *sedvänjor*, *traditioner* eller *vanemönster*. Författaren tycker istället att kultur skall ses som en styrmekanism, exempelvis planer, regler och instruktioner som styr vårt beteende. Detta synsätt tycker vi styrker definitionen av kultur, då det ger en annan bild av begreppet.

Vi kommer i uppsatsen endast att använda oss av den definition vi anser relevant för uppsatsen. När vi i fortsättningen skriver om organisationskultur kommer vi definiera begreppet utifrån Bang (1999), som vi redogjort för i början av 3.1.

3.2 Organisationskulturens beståndsdelar

Bang (1999) delar in organisationskulturen i två olika delar vilka är *kulturinnehåll* och *kulturuttryck*. Med kulturinnehåll menar författaren det nätverk av betydelser,

meningar och handlingsmodeller som finns i kulturen. Kulturinnehållet är inneboende hos organisationens medlemmar. Kulturuttrycken kan beskrivas som handlingar, objekt och praxis som kulturen uttrycks genom och som gör den gällande inför organisationens medlemmar och omvärlden. Kulturinnehållet och kulturuttrycket påverkar varandra genom att kulturuttrycken formar kulturinnehållet och kulturinnehållet manifesteras i kulturuttrycket. Detta kan förenklas, som att kulturinnehållet tolkas av kulturuttrycket. Bang (1999) använder fyra olika begrepp i beskrivningen av kulturens innehåll. Dessa begrepp är *värderingar*, *normer*, *grundläggande antaganden* och *verklighetsuppfattningar*. Bang (1999) definierar även fyra kulturuttryck, vilka är *beteende-*, *verbala-*, *materiella-* och *strukturella uttryck*.

3.3 Kulturinnehåll

3.3.1 Värderingar

Bang (1999) delar upp värderingarna och menar att de innehåller en *intensitetskomponent* och en *riktningskomponent*. Intensitet visar på att vissa värderingar har större eller mindre betydelse i förhållande till andra värderingar. Riktning innebär att det är värderingar som visar vad organisationer värdesätter, betonar och belönar. Bang (1999) skriver att Rokeach skiljer mellan fyra funktioner hos värderingarna. Rokeach (ur Bang 1999) anser att värderingarna fungerar på samma sätt som normer, det vill säga att värderingarna vägleder människor genom att visa hur de ska uppträda i vissa situationer. Exempel på vägledning är vilken inställning som ska innehas, hur uppförande inför medarbetare ska vara och hur utvärdering och bedömning sker. Rokeach (ur Bang 1999) anser även att värderingsystem fungerar som planer för att lösa konflikter och fatta beslut. Med detta belyser Rokeach (ur Bang 1999) att de befintliga värderingarna hjälper människor att välja mellan olika alternativ, lösa konflikter och fatta beslut när de befinner sig i en situation där de ställs inför motstridiga alternativ. Författaren tycker även att värderingar är motiverande. Om människor handlar i överensstämmelse med sina värderingar uppnås en inre tillfredsställelse. Värderingarna används även för att bibehålla eller vidareutveckla vår självaktning. Detta kan uppnås genom att rationalisera personliga eller sociala handlingar som inte kan anses som acceptabla.

Även Hofstede (1991) definierar värderingar:

”Breda tendenser att föredra vissa tillstånd framför andra.” (s. 327)

Bang (1999) refererar till Hofstede som anser att värderingar ingår i något som kallas *mentala program*. Det mentala programmet använder sig människor av för att kunna orientera sig i omvärlden. Hofstede (ur Bang 1999) definierar tre olika nivåer i sin mentala programmering. Det är *den universella*, som är gemensam för nästan alla människor, vilken utgörs av olika sätt att uttrycka sig på. *Den kollektiva* som är gemensam för människor tillhörande samma grupp. Detta kan bland annat vara språk och sätt att uppföra sig på. *Den individuella* som är helt unik för alla individer.

Hofstede (1991) definierar värderingar på ytterligare ett sätt, där författaren använder sig av *lökdiagrammet*. Detta diagram är en metafor som visar att om skal efter skal i löken tas bort påträffas den centralt belägna delen som utgörs av värderingarna. Författaren menar att värderingar är de djupaste kulturuttrycken och utgörs av inriktade känslor. Värderingarna har en plus- och en minussida, exempelvis gott och ont. Hofstede (1991) säger även att värderingar är något av det första ett barn lär sig och inlärningen är omedveten. Det är på grund av denna omedvetenhet och tidiga påverkan som värderingar är svåra att diskutera eller direkt upptäcka. Värderingar går endast att förstå genom att studera hur människor agerar. (Hofstede 1991)

Schein (1985) anser att all kulturell inlärning reflekterar människors basvärderingar, det de tycker att något skall vara, det vill säga inte vad det är. Många värderingar är medvetna och de uttalas explicit för att de har en normativ funktion att leda människor i valet hur de ska handla i situationer. Värderingar som innefattas av en organisations filosofi kan agera som guide och som ett sätt att hantera osäkerheten i svåra händelser. De här värderingarna måste vara baserade på tidigare kulturell inlärning annars kan de bli sedda som *espoused values*. Espoused values visar vad människor säger att de ska göra, men inte stämmer överens med vad de verkligen gör.

3.3.2 Normer

Bang (1999) definierar normer utifrån Aadland:

”Normer är påbud eller regler som anger rätt handling inom ett avgränsat område för att främja och värna värderingar.” (s. 55)

Bang (1999) menar att det finns två sätt att dela in normer. Det är de normer som medlemmarna i en organisation är medvetna om och de som de inte är medvetna om. Båda påverkar organisationsmedlemmarnas beteende i olika situationer. Människor som känner till varandra efter att ha tillbringat viss tid i varandras

närvaro tar med sig och skapar förväntningar på varandras beteende. Detta kallas normer. Normer innefattar allt beteende som förväntas, accepteras eller stöds av gruppen. Det har ingen betydelse om normen är uttalad eller inte. Normer beskriver hur medlemmar i organisationen ska handla i vissa situationer för att kunna verklighetsförankra värderingarna. Normer växer fram genom aktiviteter och blir regler för hur beteende ska vara i organisationen. Den gemensamma uppfattningen av normerna blir starkare ju närmre samarbete medlemmar i organisationen har. De flesta organisationer har normer som inte uppfattas lika av alla individer. Detta beror på att de normer som uppfattas av individen och gruppen skiljer sig. Ju mer man arbetar som ett team, desto mer homogena blir normerna, det vill säga gemensamma för alla. Bang (1999) poängterar vikten av att inte begränsa normerna till dem som är homogena utan även inkludera de individuella normerna. (Bang 1999)

Schein (1985) skriver att normer skapas genom att en grupp i ett tidigt stadie inte vet vad de skall prestera och hur de skall gå till väga. Gruppen ändrar från ett förslag till ett annat och blir frustrerade och missnöjda med att de inte vet hur de ska agera. Frustrationsfasen håller det gemensamma känslouttrycket vid liv. Under tiden börjar medlemmarna stämma av varandra och situationen. Sakta etableras ett gemensamt språk och under tiden delade erfarenheter samlas växer en grupp känsla fram. Gruppen är i regel inte medveten om normskapandet, om det inte medvetet uppmärksammas. Normer formas enligt Schein (1985) när en människa tar en position och resterande grupp antingen står tyst och inte misstycer, håller med eller uttrycker sitt missnöje.

3.3.3 Grundläggande antaganden

Bang (1999) refererar till Schein som menar att:

*”Grundläggande antaganden är inlärd svar eller lösningar på en grupp
överlevnadsproblem i sina externa omgivning och på dess interna
integrationsproblem.” (s. 56)*

Grundläggande antaganden tas med tiden för givna, då de används frekvent för att lösa problem, eftersom de visat sig vara fungerande. Schein (ur Bang 1999) anser även att det faktum att dessa antaganden efterhand blir självklara för gruppen resulterar i att den kulturella variation, som vanligtvis finns inom gruppen, kan bli svår att finna.

Schein (ur Bang 1999) vill skilja mellan två olika typer av grundläggande antaganden som författaren anser att kulturen skapas runt. Det första är

antaganden som används för lösning av externa problem, såsom hur man ska utföra och värdera arbetet på arbetsplatsen. Det andra är interna problem och med det menar författaren hur medlemmarna ska relatera till varandra. Med problem menar Schein (ur Bang 1999) det tillstånd som uppstår när medlemmarna i gruppen befinner sig i situationer där det inte finns någon utarbetad lösning. Ofta uppfattar inte organisationen dessa tillfällen som problem, då de tillhör vardagen. Det är mestadels enskilda individer som konfronteras med ett problem och hittar en egen lösning på det. Om den valda lösningen fungerar blir den för det mesta gruppens sätt att hantera liknande problem. Detta visar att grundläggande antaganden först och främst skapas genom agerande. (Bang 1999)

Något gemensamt för forskare, som använder begreppet grundläggande antaganden, är att de anser att antagandena i stort sett är omedvetna för medlemmarna i gruppen och att dessa starkt influerar medlemmarnas beteende. (Bang 1999)

Bang (1999) refererar till Argyris och Schön som använder ett begrepp de kallar *bruksteorier* när de förklarar medlemmarnas beteende i en organisation. Med bruksteorier menar de:

”Outtalade antaganden eller regler som styr beteende och som anger hur gruppens medlemmar ska tolka, känna och tänka med avseende på det som händer i gruppen.” (s. 59)

Dessa bruksteorier förblir ofta outtalade vilket ibland beror på att medlemmarna i organisationen ofta vet mer än de kan säga eftersom bruksteorierna är otillgängliga för dem (Argyris & Schön 1978). Medlemmarna är ofta inte medvetna om de här antagandena och de går därför inte att diskutera (Argyris & Schön 1978). Vid jämförande av bruksteorierna med de grundläggande antagandena går det att se tydliga likheter (Bang 1999). Schein anser till och med att hans definition är synonym med Argyris och Schöns definition (ur Bang 1999).

3.3.4 Verklighetsuppfattningar

Bang (1999) skriver att organisationer inte utgörs av enkla system. De är mänskliga system som visar komplexa mönster och en aktivitet i kulturen. Enkla system kan liknas vid maskiner. En organisations medlemmar kan arbeta med symboler. Symboler beskriver Bang (1999) med Pettigrews definition:

”Objekt, handlingar, relationer eller lingvistiska produkter som på ett tvetydigt sätt har många olika betydelser, väcker känslor eller driver människor till handling.”

(s. 60)

Det utvecklas både individuella och gemensamma tolkningar av symbolerna i en organisation. Det är den kollektiva tolkningen som ligger till grund för den gemensamma verklighetsuppfattning organisationen utvecklat. Bang (1999) skriver att en organisations verklighetsuppfattning baseras på uppfattningar som utvecklats av organisationens medlemmar. Verklighetsuppfattningen har sedan används för att skapa en mening med det upplevda. De gemensamma verklighetsuppfattningar som organisationens medlemmar har kan sägas fungera som ett filter vilket medlemmarna ser verkligheten genom. Verklighetsuppfattningen hjälper organisationens medlemmar att skapa mening i exempelvis sina handlingar och relationer. Den gemensamma uppfattningen om verkligheten skapas genom att medlemmarna i gruppen samverkar med varandra. Uppfattningen om verkligheten skapas genom att medlemmarna själva agerar och studerar hur andra beter sig och ser vilka konsekvenser detta får. Verklighetsuppfattningar behöver inte vara sanna. Det viktigaste är att de framstår som sanna för organisationens medlemmar.

Bang (1999) refererar till Pettigrew som anser att för att en individ ska fungera i en grupp måste denna delvis förstå hur medlemmarna i denna grupp ser på verkligheten.

Abrahamsson och Andersen (2000) skriver att organisationens kultur är kombinationen av värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar. Kulturen definieras av många kulturforskare utifrån dessa begrepp (Bang 1999). Bang (1999) anser däremot att det fjärde begreppet, grundläggande antaganden, är överflödigt då de andra tre täcker in detta begrepp.

Schein (1985) skriver att en nyckeldel i varje kultur är antaganden om vad som är verkligt och hur man vet vad som är verkligt. Hur medlemmar i en grupp agerar, hur de vet vad som är relevant information och när de vet att de har tillräckligt med information för att anse sig redo att agera. Det finns tre nivåer i verkligheten som alla organisationer skiljer på.

- *Externa psykiska verkligheten* är empiriskt bestämbar genom test. Exempel på detta är om två personer har en diskussion om en glasbit kan gå sönder eller inte så kan de slå på den med en hammare för att få resultat.
- *Social verklighet* är medlemmar i en grupp överens om då det är saker som rör samstämmighet exempel på detta är politiska beslut.

- *Individuell verklighet* är erfarenheter en individ har och som därför är trovärdigt för denna person, men kanske inte för någon annan.

3.4 Organisationens kulturuttryck

Kulturuttrycken är synliga och möjliga att observera, de kallas även kulturbärare. Dessa uttryck måste tolkas, för att se vad som är speciellt med dem och för att förstå deras innebörd, innan man kan säga att de utgör organisationens kultur. Problem kan uppstå när människor ska tolka vad kulturuttrycken står för. Dessa problem grundar sig i att människor i sin tolkning av uttryck, baserar tolkningen av symbolerna på tidigare organisatoriska erfarenheter. Detta kan lätt leda till misstolkning. Bang (1999) redogör för fyra kulturuttryck. (Bang 1999)

3.4.1 Beteenduttryck

Detta kulturuttryck innehåller huvudsakligen handlingar och beteenden. Exempel på handlingar kan vara allt från omfattande strukturella förändringar, såsom sammanslagning av två företag, till mindre betydande ageranden, exempelvis hur chefen beter sig inför sina anställda eller hur de anställda interagerar. Beteenden kan vara formella eller informella. Ett organisatoriskt beteende kan leda till att en person som inte har samma typ av beteende eller har svårt att smälta in, passar dåligt in i gruppen. (Bang 1999)

Beteenduttrycket innehåller även känslor. Med känslor menar Bang (1999) bland annat uttalanden som är känsloladdade samt konflikter. Med hjälp av känslouttryck kan förståelse ges för hur mycket känslor som får lov att visas på arbetet. Bang (1999) anser även att uttryckta känslor visar hur bundna människor är till vissa värderingar.

3.4.2 Verbala uttryck

Det finns många olika typer av verbala uttryck. Värderingar och normer som är viktiga förs vidare genom historier, myter och legender som berättas i organisationen. Om historierna som berättas är sanna, är av mindre betydelse, då det viktiga är vilket budskap som historien förmedlar. I en organisation finns ofta ett eget språk, en egen jargong och en för denna organisation speciell humor, kulturen upprätthålls genom detta. Språket hjälper till att definiera medlemmarnas uppfattningar om verkligheten och hur de skall kategorisera omvärlden, vilket återverkar på organisationen. Om en organisation har en speciell jargong eller

skämt som är specifika, vet medlemmarna i organisationen vilka som hör till samma grupp. Språket i organisationen förstås i regel inte av utomstående. (Bang 1999)

Uttalade värderingar, normer och uppfattningar är intressanta kulturuttryck enligt Bang (1999) eftersom de är manifestationer av kulturens innehåll. Samtidigt hjälper dessa tre kulturuttryck till att skapa och upprätthålla kulturinnehåll. Det är dock viktigt att belysa att kulturuttrycken inte får blandas ihop med kulturinnehållen. Kulturinnehållen representerar de värderingar i organisationen som kommer till uttryck genom hur medlemmarna agerar och vad det finns för praxis i organisationen.

3.4.3 Materiella uttryck

Kläder och andra fysiska objekt är materiella uttryck, eftersom de har ett budskap att förmedla till omgivningen. Klädkoder är ett exempel på organisationskultur, som är lätt att förstå. Att chefen har sin dörr öppen är ett uttryck men det är inte alltid klart vad han menar med det. Bang (1999) tolkar chefens öppna dörr som ett välkomnande för personalen att gå in och prata med denne så fort de har något viktigt att berätta. I sådana fall finns en risk att det leder till att de anställda känner att de måste ha något viktigt att säga om de ska gå in där. Andra materiella uttryck är bland annat organisationens arkitektur och fysiska utformning. En organisation som huserar i en stor och tung byggnad ska enligt Bang (1999) inge förtroende. Skilda matsalar kan berätta om hur organisationen fungerar. (Bang 1999)

Bang (1999) ger ett exempel på skilda matsalar, där ett företag hade två matsalar, en för cheferna och en för de anställda. De anställda tyckte att det betydde att de anställda var mindre värdefulla än cheferna. Detta företag hade fått en ny VD som inte accepterade skilda matsalar. Han ville att alla skulle äta i samma matsal och det skulle vara i chefsmatsalen. De anställda fortsatte äta i sin matsal eftersom de inte kunde förändra uppfattningen om chefsmatsalen, vilket visar hur svårt det kan vara att ändra människors beteende.

Andra exempel på materiella uttryck är hur byggnaden är inredd och hur chefens rum ser ut. Om chefens rum är stort och välinrett betyder det att denna person är viktig för organisationen. (Bang 1999)

3.4.4 Strukturella uttryck

Strukturella uttryck är bland annat *ritualer*, *procedurer* och *ceremonier*. Hofstede (1991) anser att ritualer är kollektiva aktiviteter. Ritualer anses vara socialt nödvändiga i en kultur, de behövs däremot inte för att uppnå mål. Ritualer, procedurer och ceremonier upprätthåller kulturen eftersom de upprepas år efter år på samma sätt. Detta kan ligga formellt eller informellt i organisationen, vilket betyder att de kan vara skriftliga eller att de en gång i tiden har uppstått informellt genom agerande på samma sätt en längre tid. (Hofstede 1991)

Möten ger ett budskap om vad organisationen har för kultur. Vissa anser möten vara oviktiga medan andra anser de vara viktiga hållpunkter, för att hålla organisationen informerad om vad som sker (Bang 1999). *Rekryterings-, belönings- och karriärsystem* i en organisation visar vad som värdesätts. En organisation förvärvar medlemmar som passar in där och på så sätt upprätthålls kulturen. Belöningsystemen uttrycker vad som uppskattas i organisationen. De karriärsystem som figurerar i organisationen betonar vilka värderingar och egenskaper kulturen vill ska få leva vidare. Karriärsystemet är till viss del lik rekryteringssystemet då även det belyser de medlemmar som passar in i organisationen. Passar en anställd bra in kan denne avancera inom organisationen. De tre systemen ger information om vilka egenskaper organisationen uppskattar hos sina anställda. (Bang 1999)

Kulturuttryck

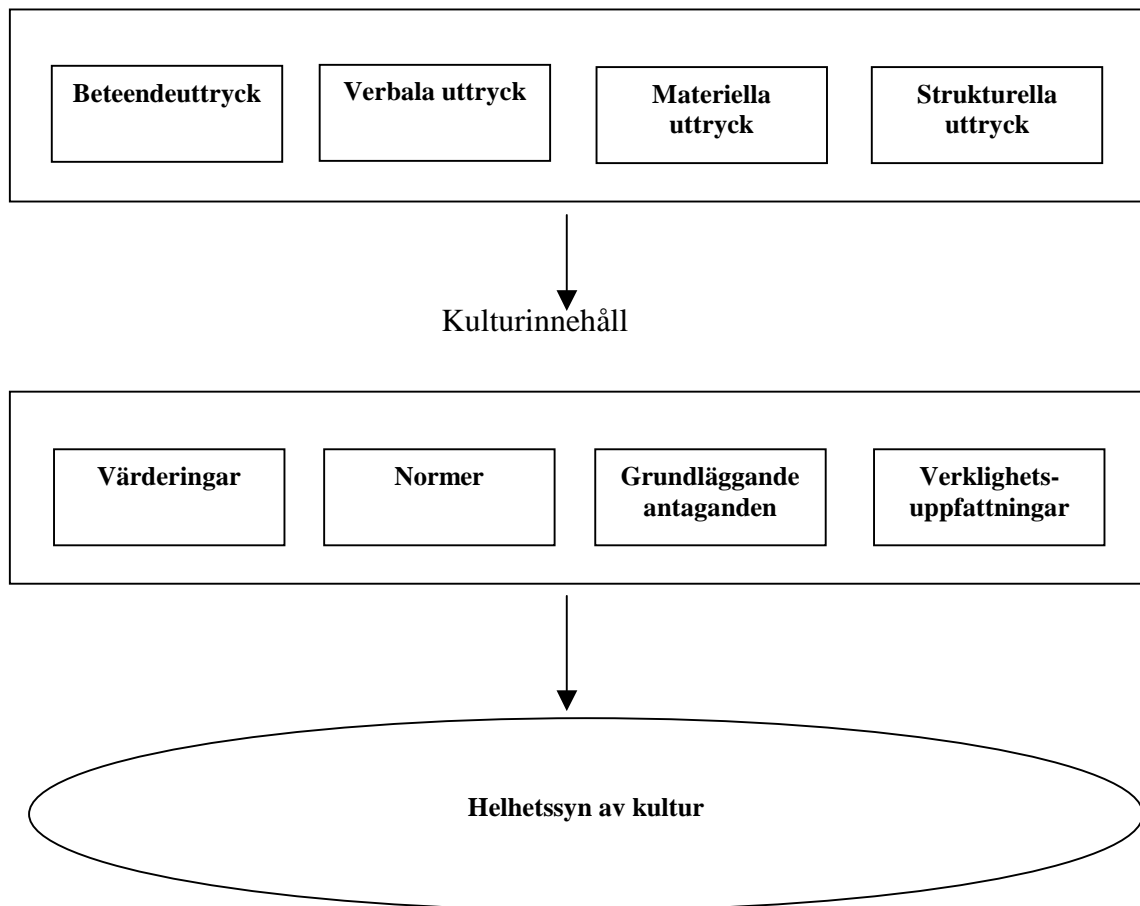


Bild 1.

Vid beskrivning av en organisationskultur studeras kulturuttrycken eftersom det är genom dem kulturen uttrycks. Kulturuttrycken visar kulturinnehållet som bildar organisationskulturen.

3.5 Kulturens funktion i organisationer

Formandet av en kultur är väldigt lik formandet av en grupp. Detta visas genom de gemensamma tankarna, känslorna och värdena som uppstår genom delade erfarenheter och gemensamt lärande, vilket kallas gruppidentitet. Om det inte finns en grupp kan det inte finnas en kultur och utan en kultur finns det bara en massa människor. (Schein 1985)

3.5.1 Interna integrationsprocessen

Schein (1985) refererar till Homans som skriver att känslorna och normerna är det interna systemets tankar.

Formandet av kultur är en process. Den består av skapandet och bibehållandet av relationer, det vill säga människor som gör något tillsammans. Vad som ingår i kulturen påverkas av den interna integrationsprocessen. Schein (1985) tar upp fyra punkter som vi anser viktiga i den interna integrationsprocessen.

- Människorna som arbetar ihop måste, för att fungera som en grupp, utveckla ett gemensamt språk som tillåter en tolkning av vad som pågår. Detta krävs för att etablera nya begrepp så att varje persons gamla begrepp från tidigare kulturer inte bibehålls utan att medlemmarna tillsammans utvecklar nya. Att utveckla nytt språk handlar inte bara om att utveckla begrepp utan det är även ett sätt att differentiera sig och utveckla en egen identitet genom jargongen som bara de inom organisationen kan förstå.
- Något viktigt för att en grupp ska fungera är att specificera vad som är i gruppen och vad som är utanför och varför dessa beslut är tagna. En grupp kan ha svårt att fungera om den inte har ett sätt att definiera sig själv och sina gränser. Kriterierna för att vara i gruppen sätts ofta av ledaren, medan medlemmarna interagerar testas dessa kriterier och en grupp känsla skapas runt dessa. De som är inne i gruppen får speciella fördelar och ges mer tillit, de som är utanför får mindre fördelar. När organisationer åldras blir de mer komplexa och det blir även svårare att definiera klara gränser i dem. Enligt Louis (ur Schein 1985) har många anställda roller som överlappar varandra. Det blir då svårare att bestämma en kulturell enhet eftersom en organisation kan bestå av överlappande delkulturer.
- Alla organisationer måste arbeta fram sina egna regler gällande jämlika relationer och för hur de ska hantera auktoritära problem. Auktoritära problem uppstår från behovet att hantera aggressionskänslor. Freud har sagt att en av modellerna människor tar med in i en organisation utgörs av familjemodellen. Med det menar han att det är där människor har spenderat den största delen av sitt tidiga liv och reglerna har de lärt sig av sina föräldrar är ofta modellen för hur de kommer att hantera relations- och auktoritetsaspekter i en ny grupp. Om gruppen har en väldigt stark ledare kan denne överföra sin egen modell till resterande medlemmar. Den slutgiltiga modellen kommer trots detta vara en framförhandlad version.
- Alla grupper eller organisationer måste veta vad de blir belönade för och vad de blir straffade för. Detta är ett viktigt kulturellt karaktärsdrag i en

organisation. Belöningsystemen i en organisation visar viktiga regler och underliggande antaganden i en kultur. Sättet som en organisation belönar eller straffar visar vad organisationen har för underliggande antaganden.

Organisationer har interna problem och utifrån kulturen lär de sig hur problemen ska hanteras. Kulturer gör mer än att lösa problem. Den har en basfunktion, att minska oron som människor kan ha när de ska sortera ut vad som är viktigt. Oron kan även gälla hur de ska tänka och kommunicera samt relatera till varandra och hantera det dagliga arbetet. Ett system har då uppstått där anställda från den stora massan kan sortera ut de val som måste följas och hur de anställda ska reagera på valen. Kulturella antaganden kan ses som ett filter som hjälper människor att fokusera på det relevanta. Om detta filter inte existerat hade människor tagit del av för mycket och då blivit osäkra. Kulturen minskar osäkerheten som är inneboende i alla nya eller instabila situationer. (Schein 1985)

3.6 Professionell byråkrati

En professionell organisation präglas av diskretion. Diskretion innebär att den anställda i den professionella organisationen själv måste vara fri att göra bedömningar. Denna person måste ansvara för hela processen. Diskretion innebär underordning, det vill säga att klienten är underordnad den bedömande. Denna underordning är legitim eftersom den professionelle har speciell kunskap. De förväntningar som förknippas med den professionella auktoriteten får konsekvenser för hur tjänsterna organiseras. Den professionella auktoriteten leder till att en klient underordnar sig den professionelle. Detta är grundat i att den professionelle besitter mer kunskap. Diskretion behandlar känsliga frågor där det krävs finkänslighet och varsamhet i handläggningen. Den professionella organisationen präglas förutom diskretion även av kontroll. Det innebär att de anställda styrs genom social kontroll. De socialiseras in i en profession. Genom detta lär sig de anställda att hantera ett problemområde och tillhörande kunskap. De lär sig även vilka förväntningar som ställs på dem och hur de ska agera i sin roll. Anställda socialiseras in i ett norm- och meningssystem vilket det sedan blir naturligt att handla efter. Om den organisation som individen ingår i anses ha expertkompetens kan de få yrkesmonopol. (Winroth 1999)

Professionell kultur kan vara absorberad i organisationskulturen. Detta inträffar väldigt sällan, endast när den professionella kulturen är dominant, som i professionella organisationer. (Bloor & Dawson 1994)

De organisationer som sägs tillhöra den professionella byråkratin kännetecknas av att de anställda har universitetsutbildning. De kan då utföra sina arbetsuppgifter

utan att behöva någon övervakning. Organisationens kärna är den professionella kompetensen. Den professionella organisationen är beroende av ett antal yrkesgrupper. Det som kännetecknar en yrkesgrupp är att de kontrollerar ett kunskapsområde. Yrkesgruppen har en lång grundutbildning, ett internt normsystem med egna kvalitetsuppfattningar, egen yrkesetik, speciella sammanslutningar för att utveckla en yrkesidentitet och personligt ansvar för sina fall. Det som kännetecknar en sådan här organisation är att den är stabil under en lång tid och klarar att utveckla nya medarbetare. (Bruzelius & Skärvad 2000)

Miljön de professionella medlemmarna befinner sig i är trots att den är stabil även komplex. Komplexitet kräver att beslutsfattandet är decentraliserat. Stabil innebär att de anställda arbetar standardiserat och självstyrande. Standardisering är såväl en styrka som en svaghet i den professionella organisationen. De professionella medlemmarna är perfekta i sina kunskaper och på det sättet uppnår de effektivitet. Standardiseringen kan leda till anpassningsproblem. (Mintzberg 1981)

Den professionelle medlemmen är medlem av en organisation och är samtidigt fri i fråga om sina klienter. Det enda medlemmen måste göra är att utgå från de etablerade standarderna yrket har. Professionella organisationer har svårt att hantera medlemmar som är inkompetenta. De professionella medlemmarna i sådana här organisationer ser oftast inte sig själva som en del i ett team. Det krävs ändå samarbete i en sådan organisation, det är något som sådana här professioner kan ha svårt för. De vill inte vara beroende av varandra. När akademikerna i den professionella organisationen får erfarenheter och anseende förflyttar de sig genom hierarkin. (Mintzberg 1983)

En yrkesidentitet beskriver speciella identitetsdrag som medlemmar av yrket besitter. En identitet speglar hur en anställd uppfattar sig själv. Till denna yrkesidentitet tillhör ett antal roller. Den professionelle ska kunna agera i alla dessa roller. En roll är något som personen spelar. Rollerna är bundna till yrkesidentiteten genom att det bara finns ett begränsat rollförråd. Det som kännetecknar identiteten medför att utvecklingen av rollerna begränsas. Detta leder till att handlingarna som den professionelle kan tillåta sig själv begränsas. (Winroth 1999)

En professionell organisation är decentraliserad genom att de professionella i den *operationella kärnan* själva har makten över sina beslut, vilket leder till att det krävs få chefer. Den operationella kärnan består av väl tränade professionella anställda som har kontroll över sitt arbete (Mintzberg 1983). De arbetar oberoende av varandra eftersom arbetet är relativt standardiserat. Nyckeldelen i den professionella organisationen är den operationella kärnan som utgör den enda utarbetade delen förutom *stödenheten* (Mintzberg 1983). Stödenheten är relativt

stor, för att de ska ha möjlighet att stödja de professionella (Mintzberg 1981). Deras uppgift är i huvudsak att stödja den operationella kärnan genom att göra uppgifter de professionella inte utför.

De två delarna i den professionella organisationen, det vill säga operationella kärnan och stödenheten, leder till en parallell hierarki där de professionella har botten upp styrning och den administrativa enheten är toppstyrt (Mintzberg 1981). Den professionella organisationen präglas inte av någon demokrati, däremot präglas den av fåmannavälde hos de professionella medlemmarna (Mintzberg 1983).

I den professionella byråkratin samspelar kollegorna med varandra i självstyrande grupp. Dessa grupper sätter en standard som de ser till att universiteten lär ut och som används av alla som är medlemmar av denna yrkesgrupp. Det är svårt att mäta organisationens slutprodukt. (Mintzberg 1983)

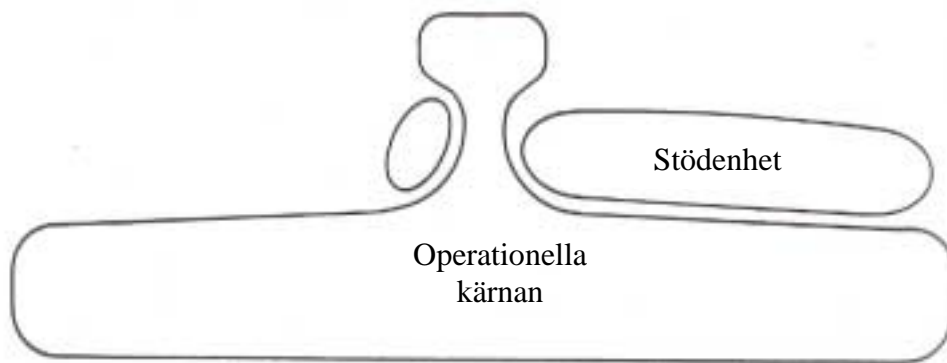


Bild 2. (Mintzberg 1983)

Bild över den professionella organisationens uppbyggnad. Den operationella kärnan består av de professionella medlemmarna. Stödenheten består av personal som ska stödja den operationella kärnan.

4. Empiri

Empiriavsnittet inleds med att visa en tingsrätts uppbyggnad och en presentation av de båda fallorganisationerna. Vidare presenteras de två tingsrätternas kulturuttryck var för sig. Tingsrätternas kulturuttryck tas upp, då det är på detta sätt en organisationskultur studeras. För att förtydliga och lyfta fram kulturuttrycken kursiverar vi dessa. Varje tingsrätts intervjuutsaga avslutas med en sammanfattning av dennes kulturuttryck. När samtliga respondenter anser samma sak skriver vi inte explicit ut vem som uttalar sig.

4.1. Tingsrätters organisationsstruktur

Lagmannen är tingsrättens högsta chef och denne tillsätts av regeringen. Lagmannen är tillsammans med rådmännen tingsrättens ordinarie domare. Rådmännen söker sin tjänst hos en tjänsteförslagsnämnd. Denna nämnd föreslår sedan domarkandidater för regeringen som beslutar i ärendet. På tingsrätterna arbetar även assessorer och fiskaler som inte är ordinarie domare. Assessorer är färdigutbildade domare som inte fått någon rådmantjänst. Fiskalerna är under pågående domarutbildning, de har suttit ting, varit ett år i hovrätten och dömer i mål. Det finns även tingsnotarier på tingsrätten, vilka rekryteras av notariekansliet. Notarierna är klara med juris kandidat examen och har en praktiktjänst på tingsrätten under två år och blir betygsatta av lagmannen. De förbereder mål och ärenden, för protokoll och dömer i mindre mål. Den notarie som varit på tingsrätten under längst tid kallas förstenotarie, vilket alla notarier får tillfälle att vara (Carin Adlercreutz). Tingsrätten är uppbyggd av rotlar, avdelningar inom organisationen. Varje rotel tar sedan hand om mål utifrån de förutsättningar som finns vad gäller personal. Lagman, rådmän, assessor och fiskal ansvarar vanligtvis för varsin rotel (Arbetsordning för Lunds tingsrätt). Utöver ovanstående personer arbetar en chefsadministratör tillsammans med ytterligare administrativ personal inom tingsrättsorganisationen. Chefsadministratören har personalansvar, kontakt med leverantörer, skriver handläggningsplaner, jämställdhetsplan och tar hand om budget. Den administrativa personalen utgör en egen enhet i organisationen och arbetar bredvid och tillsammans med de olika rotlarna. Den administrativa personalen förbereder och delar ut fall samt utför sekreteraruppgifter. (www.dom.se 2003-12-15)

Organisationskultur i svenska tingsrätter
- en deskriptiv studie utifrån
två fallorganisationer

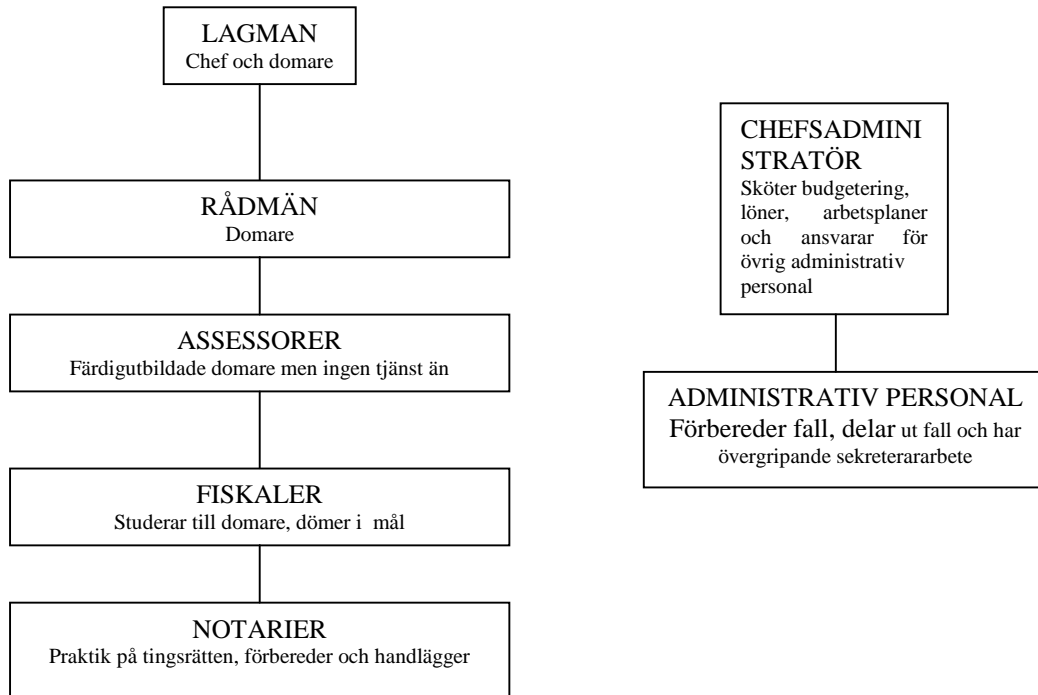


Bild 3.

4.2 Fallbeskrivning

Lund och Nacka tingsrätt har stora likheter trots att de har geografiska och strukturella olikheter och förutsättningar. Lunds tingsrätt har 60 anställda, de arbetar i fyra rotelgrupper vilka består av olika många rotlar. Lunds tingsrätt har nyligen, i april 2003, varit med om en omorganisering där Eslövs- och Landskronas tingsrätt har slagits ihop med Lunds tingsrätt. Under den omorganiseringen blev Lunds tingsrätts medlemmar fler till antalet, samtidigt som många arbeten försvann på grund av rationalisering. Lunds tingsrätt ligger i förhållande till Nacka tingsrätt även i en mindre stad och täcker ett större område, medan Nacka tingsrätt ligger nära en storstad och täcker ett mindre område. Nacka tingsrätt har 29 anställda och arbetar i tre storrotlar vilket innebär att de har två ordinarie domare i varje rotel i stället för en.

4.3 Sammanställning av intervjuer vid Lunds tingsrätt

4.3.1 Presentation av de medverkande

Vid besöket på Lunds tingsrätt talade vi med fyra anställda vilka var lagmannen, en rådmann, chefsadministratören och en notarie. Lunds lagman har suttit på sin position i nitton år. Han har jobbat på Lunds tingsrätt i tjugo år. Lagmannen är även chef över en av de fyra rotlergrupperna. Den rådmann vi talat med har arbetat på Lunds tingsrätt sedan juni 2003, innan dess tjänstgjorde han på tingsrätten i Eslöv. Rådmannen är även chef över en rotelgrupp. Chefsadministratören har varit anställd på tingsrätten i 23 år och notarien har praktiserat på tingsrätten i ett och ett halvt år.

4.3.2 Intervjuutsagor

De medverkande anser att organisationskultur är ett abstrakt ämne och svårt att förstå. Notarien har en tanke att det handlar om den informella strukturen, hur det faktiskt fungerar i en organisation. Han verkar påläst och visar stort intresse för ämnet organisationskultur.

4.3.2.1 Beteendetryck

Det är viktigt att våga *fatta beslut* och vara stresstålig inom Lunds tingsrätt. Rådmannen anser att lagmannen är en frånvarande chef som ofta har beslut rörande organisationen färdiga när man kommer till honom. De här besluten respekteras då han är den som är chef. Rådmannen talar om att domare kan bli åtalade om de gör något fel. Rådmannen ger ett exempel på att domare kan bli åtalade om de glömmet dra bort häktningstid från fängelsestraff. Enligt rådmannen är alla domare rädda för att bli åtalade och han anser det tufft att vara domare. Lagmannen tycker att domaryrket är farligt vilket han grundar på att rådmän ibland pensioneras på grund av den stress de känner. Lagmannen anser att denna stress till stor del beror på att rådmännen drabbas av beslutsvånda. Under den tid som lagmannen jobbat inom organisationen är det två rådmän som har pensionerats på grund av ålderdom. Övriga rådmän som slutat har gjort detta på grund av exempelvis alkoholism och hjärtinfarkt.

Lagmannen är mån om sina anställda och arbetar med organisationsfrågor. Chefsadministratören kan ibland uppleva att lagmannen är för snäll. Lite hårdare styrning anser hon i vissa fall hade varit bättre, som exempel nämner hon att när

någon rådmän är sjuk tar lagmannen ofta över dennes rättsfall eftersom ingen annan är intresserad av detta. Lagmannen har en stor arbetsbörda men han tycks klara av det bra. Chefsadministratören menar att hon kan förstå att rådmännen inte vill ta på sig ett fall med för kort varsel, om de gör ett felaktigt domslut kan de själva bli dömda på grund av detta. Chefsadministratören kan tycka att rådmännen kan ta något mer fall och inte överlåta så mycket på lagmannen.

Lagmannen menar att det uppmuntras till en positiv anda och *samarbetsförmåga* inom organisationen. Något som framförallt värdesätts är *noggrannhet* och *effektivitet*, enligt lagmannen och rådmannen. Lagmannen talar om personalen inom organisationen som *kategoriserad* i exempelvis rådmän, sekreterare och notarier. Rådmän arbetar mycket självständigt, visst samarbete med notarierna förekommer. Det är däremot mycket samarbete mellan notarierna. Notarien menar att smidighet och självständighet samt att kunna hantera problem är viktigt. Rådmannen anser att det inte är passande att vara långsam med sitt beslutsfattande. Han menar att det då blir jobbigt och det finns risk att ”gå in i väggen”. Långsamhet leder till att bördan blir större för andra, detta uppskattas inte. Slarv ogillas eftersom det ställer till problem för andra, enligt notarien.

Lagmannen vill inte se organisationens medlemmar som en grå massa, han poängterar att framförallt domarna blir mer originella ju äldre de är. Han menar även att de äldre domarna besitter mycket makt och vågar göra som de vill eftersom ingen vågar klaga på dem. Rådmannen belyser att som rådmän är du *självständig*, vilket inte är något som bör ifrågasättas. Organisationen kan vara svår att styra på grund av den här självständigheten, enligt rådmannen. Han menar även att domare aldrig kritiserar varandras domslut. Om en rådmän frågar vad en annan rådmän anser om ett domslut är det mest negativa svaret att man skulle ha handlat annorlunda själv. Notarien menar att självständigheten bland organisationens medlemmar leder till decentralisering av ledarskapet. Organisationen är enligt honom ändå hierarkisk men med en svag topp som utgörs av lagmannen. Lagmannens makt att ta beslut används inte ofta, men när den används följs besluten. Det krävs ett starkt självförtroende för att klara av domaryrket enligt lagmannen. Viktiga egenskaper som lagmannen poängterar för domarkarriären är beslutsstyrka, *distans till arbetet* och självförtroende. Att ligga vaken och fundera över ett domslut efter det att målet är avklarat är inte bra. Efter avklarat mål krävs självförtroende, att man är övertygad om att domslutet blev riktigt.

Det ses enligt lagmannen inte som något positivt att arbeta mycket. Det viktigaste är att det som ska göras också utförs. Det är viktigare att vara *flexibel*, eftersom det är en varierande arbetsplats, det vill säga, ha möjlighet till att arbeta över vid enstaka tillfällen.

Lagmannen anser att det är hans ansvar att lösa *konflikter*, men ofta löses de inofficiellt av en person i den administrativa personalen. Lagmannen tror att detta beror på dennes egenskaper som person. Lagmannen menar att personen ifråga är öppen, lyssnar gärna och är förtroendeingivande. Chefsadministratören menar att när det gäller problem inom organisationen går de flesta med arbetsrelaterade problem till samma person som lagmannen nämner i den administrativa personalen. Vad gäller personalproblem kontaktas chefsadministratören, vars uppgift är att väva ihop organisationen och dess verksamhet. Notarien anser att de inblandade själva får lösa konflikterna. Rådmannen tycker att det generellt "läggs locket på" problem i stort. Inom rådmannens grupp kommer de anställda till honom och de har då ett samtal. Rådmannen vill att de ska hålla ihop inom den mindre gruppen, det vill säga hans rotelgrupp och där arbeta som ett team. För att hålla stämningen och gruppkänslan uppe har rådmannens rotelgrupp varje vecka fredagsfrukost. Notarien anser att det blir problem när det arbetas på olika sätt inom rotlarna. Resultatet anser notarien blir en splittrad organisation.

De medverkande är överens om att det visas *känslor* inom organisationen. Notarien anser att känslor skiktas i yrkesgrupper, jurister håller sig till jurister och sekreterare till sekreterare. Han vet inte om det är en generations- eller bakgrundsfråga. Lagmannen kan känna att känsloladdade frågor kommer honom till kännedom för sent.

Lagmannen tror att anledningen till att notarierna inte kommer till honom med frågor är för att de är *rädda för att göra bort sig*. De tänker på sin karriär och på det faktum att lagmannen ska ge dem betyg och vill därför inte ställa frågor till honom. Notarien påpekar att de arbetar på tingsrätten för att få betyg, men att det är otydligt vad de blir betygsatta för. Om fel görs får notarierna veta detta, men det är sällsynt med positiv respons. Lagmannen menar att det ofta är tingsfiskalen, den yngste rådmannen, kanslichefen eller chefsadministratören som får svara på frågorna istället. Chefsadministratören bekräftar detta då hon tror att notarierna först kommer till henne om de har något problem innan de går till lagmannen, chefen. Den yngste rådmannen ses ofta som pappa till notarierna. De gånger lagmannen får ta emot frågor är det oftast från "duktiga flickor" som redan har läst på svaret på frågan. De vill framförallt ha en bekräftelse på att de har rätt svar på frågan och genomfört ett gott arbete. Notarien menar att om man ska fråga någonting ska detta göras med känsla. Enligt honom måste de ställa frågor då deras utbildning inte är praktisk, det är dock viktigt att snabbt bli självgående.

Lagmannen anser inte att han behandlas som om han är högsta chefen vilket han tycker är bra. Om någon anställd har något *problem* kommer de inte först till lagmannen utan han är ofta andra personen som får veta det. Lagmannen kan tycka att problem kommer som en överraskning, då de inte alls syns innan de

kommer upp till ytan. Däremot upplever notarien att lagmannen inte har så stort intresse av problem.

Lagmannen anser att han som chef är *öppen* med personalen. Han säger till alla nya inom organisationen att de kan vara öppna inför honom och prata med honom om frågor rörande både privata och professionella angelägenheter. Lagmannen menar även att det hör till att hälsa på varandra dagligen vid tillfälle. Chefsadministratören menar att lagmannen inte håller någon för bättre än någon annan vilket leder till en öppen kultur, öppet men med respekt.

Lagmannen menar att kulturen präglar honom och han *präglar* kulturen. Han har betydelse och präglar verksamheten och kulturen. Chefsadministratören anser att lagmannen påverkar kulturen i rak motsats mot vad hans företrädare gjorde. Lagmannens företrädare var en person som de flesta var rädda för menar chefsadministratören och lagmannen. Chefsadministratören berättar om hur den förre lagmannen gick i korridorerna och domderade. Det tyckte hon var hemskt och notarierna var rädda, speciellt eftersom deras betyg skulle sättas av denne man. Den nuvarande lagmannen är öppen, känslig, har öppen dörr och hjälper till om det behövs. Det är han som har bidragit till deras öppna kultur. Lagmannen däremot menar att kulturen inte påverkades nämnvärt av att byta ledare. Den förre ledaren var väldigt respekterad. Lagmannen menar att han hade tur som fick positionen eftersom han gick före hierarkiskt, vilket inte var populärt. Lagmannen hade det jobbigt i början eftersom han inte var omtyckt av alla på grund av han hierarkiskt sett hade passerat andra personer.

Lagmannen berättar att organisationsammanslagningen, under våren 2003, varit jobbig och utgjort ett orosmoment. Chefsadministratören och lagmannen menar att organisationen har blivit mer *stressad*. Sammanslagningen innebar att organisationen gick från cirka 30 anställda till det dubbla. Chefsadministratören tycker hennes situation har blivit mer stressad genom att hon har fått mer personal att ta hand om. Även lagmannen anser att arbetsansvaret har blivit mycket större.

Lagmannen anser inte att han är mer värd än någon annan. Lagmannen går ut på gården och röker med de olika parterna under en förhandling. Chefsadministratören tror att *omvärlden* har samma uppfattning om tingsrätten som vilken myndighet som helst. Rådsmannen undviker ofta att berätta vad han arbetar med vid olika privata sammanhang. Han upplever att många betar sig annorlunda mot honom och ser annorlunda på honom om han berättar om sitt arbete. Utåt sett är tingsrätten ganska sluten, kontakten de har med allmänheten sker oftast genom maktutövning.

Inom organisationen blir det lätt att de yngre håller ihop, detta sker mest på grund av samma intressen. Alla anställda dricker kaffe med varandra och de sitter blandat i *lunchrummet*, en öppen kultur råder. Under lunchen, som intas klockan tolv, talas det inte om målen eller något annat som är arbetsrelaterat. Lunchrummet är en plats att andas ut på. Där talas om all dagliga saker som böcker, tv-program och barn, menar chefsadministratören. Notarien däremot anser att det i fikarummet framförallt talas om arbetsrelaterade frågor. Inom rotlarna är det ett tätt samarbete. Det finns en blandning vad gäller ålder och utbildning, eftersom de arbetar över gränserna med såväl notarier som med lagmännen.

Chefsadministratören och notarien menar att deras *utbildning*, det vill säga juristutbildningen, som de flesta har präglar organisationen då alla har samma kunskap.

4.3.2.2 Verbala uttryck

Inom domstolsväsendet används vissa juridiska begrepp och termer. De begrepp som används kan göra det något svårt att förstå språket inom organisationen för utomstående. Lagmännen menar att de termer och talsätt som används inte har sitt ursprung i juristutbildningen utan att det är något man lär sig som ny inom organisationen. De intervjuade menar att det *språk* som används inom tingsrätten är enkelt, bra och ligger på en avslappnad nivå. Rådsmannen anser att språket är det viktigaste verktyget inom organisationen. Det är viktigt att det är begripligt, speciellt i skrift. Notarierna är de inom organisationen som skriver mest ålderdomligt och formellt, exempelvis används utge istället för det enklare ordet betala. Domstolsväsendet arbetar med att förenkla språket genom att informera om problemet. Rådsmannen tycker språket idag är enklare än för några år sedan.

Chefsadministratören tycker sig inte se att de har någon speciell *jargong* inom organisationen. Hon anser att det är accepterat att vara av en annan mening och som anställd råder tillit till övriga medarbetare inom organisationen. Rådsmannen menar att det är högt i tak på tingsrätten. Organisationens medlemmar säger sitt hjärtas mening. Alla vet var de har varandra. Inom organisationen kliver de inte på varandra, utan anpassar sig till övriga individer. Notarien anser att de har en fri och öppen atmosfär. De anställda har nära till humor. De skämtar om sitt arbete för att hålla distans till det och till sig själva.

Notarien anser att de *myter* det talas om är gamla konstiga rättsfall och domslut.

Rådsmannen menar att *trendsättare* inom organisationen finns. Detta är folk andra ser upp till och som rådfrågas i olika frågor, deras mening ska alltid vara med.

Chefsadministratören däremot menar att det inte finns några speciella trendsättare. Många har varit anställda på tingsrätten länge och därigenom funnit ett fungerande arbetssätt. Eftersom många har varit inom organisationen länge är det ingen som funderar på om saker som rör organisationen ska utföras annorlunda. Trots sin frånvaro sätter lagmannen standard och präglar organisationen genom sin personlighet, enligt notarien.

4.3.2.3 Materiella uttryck

Tingsrätten är en stor *byggnad*, däremot inte pompös. Eftersom det är *låst* till korridorerna där de anställda har sina rum måste besökare bli insläppta för att få kontakt med organisationens medlemmar. Innanför de låsta dörrarna finns ett flertal korridorer. Dörrarna till kontoren står öppna ut mot korridoren vilket ger ett inbjudande intryck. Nästan alla kontor är lika stora och inredda på ett liknande sätt. Vi träffar chefsadministratören i ett mindre samlingsrum. Rådsmannen får vi prata med i ett mindre förhandlingsrum som är nybyggt och fräscht. Intervjun sker bakom stängd dörr och det var tyst och lugnt, rådsmannen var lågmäld och eftertänksam. Notarien tar oss med till tingsrättens bibliotek där vi utför intervjun. Bibliotekets möblemang är av massiv och av mörk karaktär.

Lagmannens *kontor* är stort och ligger längst ner i en av korridorerna. Kontoret har en soffgrupp, stort skrivbord, en bokhylla innehållande bland annat lagboken och en guldklocka på väggen. *Dörren* till lagmannens kontor står öppen och under vår intervju går en dam rakt in, utan att knacka, med ett papper. Lagmannen tycker att stänga dörren till kontoren ger ett budskap om att man vill vara ifred, annars bör dörren vara öppen. Detta håller även chefsadministratören med om. Under intervjun röker lagmannen en cigarett, utan att fundera på om någon eventuellt är allergisk. Lagmannen är trevlig och har nära till skratt. Det är ingen distans mellan oss som intervjuare och lagmannen. Vi sitter i hans soffgrupp och pratar, en god stämning råder. Lagmannen bär byxor och tröja, skjortan sticker upp och kavajen hänger på en krok bakom dörren.

Klädseln på tingsrätten är mer avslappad än vi föreställt oss. Inom tingsrätten bär männen slips vid medverkande på förhandling, kvinnliga rådmän och notarier bär dräkt, annars bärs vanligen tröja och byxor. Rådsmannen tycker att man i lunchrummet kan se vilka ur personalen som ska medverka under förhandling eftersom de är uppklädda. Inom organisationen förväntas en viss klädsel. Lagmannen menar att det inte uppskattas att skilja sig från mängden allt för mycket. Exempelvis bör inte ring i örat bäras av män. Lagmannen drar en parallell med dagens slipstväng och tvånget att på tjugotalet bära frack i domstolen. Slipstväng är inget som står skrivet någonstans, men det följs genomgående

inom organisationen. Lagmannen menar att detta är något som kan släppas något på under sommaren.

4.3.2.4 Strukturella uttryck

Någon speciell *introduktion* eller procedur för nyrekryterade inom Lunds tingsrätt finns inte utarbetad. Dock anser lagmannen att man som ny inom organisationen bör presentera sig. Rådmanen berättar att som ny rådman erbjuds ingen introduktion i organisationen. På Lunds tingsrätt finns fjorton stycken notarier som vardera stannar i två år. Detta innebär att organisationen får en ny notarie ungefär varannan månad. Det ska gå fort för notarierna att komma in i arbetet. Lagmannen menar att detta kan vara lite omskakande till en början. Notarierna tar hand om varandra inom organisationen och det är främst förstenotarien som fungerar som handledare. Lagmannen har gjort upp ett schema för att alla notarier ska få vara förstenotarie. Chefsadministratören berättar att alla nya inom organisationen får en handledare som ska hjälpa till. Handledare väljs utifrån lämplighet och erfarenhet, exempelvis har en som fungerat som handledare varit inom organisationen i över 30 år. Notarien håller inte med om att alla får en handledare, han anser att notarierna tar hand om varandra, precis som även lagmannen påpekat. Det gäller att snabbt komma in i arbetet för att minska arbetstrycket på övriga notarier.

Chefsadministratören och rådmanen menar att organisationen är styrd av *regler*, bestämmelser och lagar angående exempelvis handläggning av fall. Formellt sett är arbetsordningen på tingsrätten beslutad i plenum, som utgörs av organisationens domare, i praktiken är det lagmannen som har beslutsansvaret. Notarien menar att det aldrig är någon som talar om hur arbete eller beteende ska ske, lärdom dras från misstag.

Tingsrätten kan inte påverka *rekrytering* av lagman, rådmän och notarier. Rådmän tillsätts av regeringen och notarierna av domstolsväsendet. Notarien ser det som en nackdel att man blir lagman bara för att man är en bra jurist. Han kan se en fördel med att organisationen skulle kunna ha inflytande på vilka som ska rekryteras in men tror att det är negativt ur ett förnyingsperspektiv. Lagmannen menar att han måste få alla beteenden att passa in i organisationen och finna jobb för alla eftersom rekryteringen sköts centralt. Rekryteringen av administrativ personal sköter de själva internt inom organisationen genom annonsering. Lagmannen berättar att vid rekrytering av administrativ personal fokuseras det framförallt på att hitta rätt person till yrket. Formell kompetens är inte det viktigaste, utan det är viktigt att ha förmåga att förstå arbetet och att kunna samarbeta.

De anställda i organisationen som inte är notarier är ungefär *jämgamla*, det vill säga att medelåldern är runt 50 år. Det rationaliseras bort tjänster inom organisationen och på grund av detta finns det inte utrymme för mycket nyrekrytering vilket leder till att det i stort sett bara är de äldre som är kvar. Detta ser lagmannen som ett orosmoment. Även rådmannen anser att alla som arbetar inom organisationen har varit där i stort sett i hela deras yrkesverksamma liv. Chefsadministratören menar att det fattas en hel generation i organisationen. Notarierna, vilka benämns ungdomarna, är en frisk fläkt och chefsadministratören och rådmannen anser att det är tur att de har notarierna på tingsrätten.

Inom Lunds tingsrätt har lagmannen vid större förändringar *personalmöten* där alla medverkar. Dessa möten sker inte speciellt ofta utan vanligen träffas de inom respektive grupper. Lagmannen menar att det är hans ansvar att personalmötena genomförs. Rådmannen berättar att de en gång om året har ett möte med alla rådmän, plenum. Chefsadministratören anser att det aldrig kan bli för mycket av möten och information. Vidare berättar chefsadministratören att idag sker merparten av informationsspridningen via e-mail. Rådmannens grupp är avvikande eftersom de tidigare varit en egen domstol i Eslöv som nyligen flyttats till Lund. Rådmannen menar att han har försökt att uppmuntra den teamkänsla som redan finns inom gruppen, detta gör han bland annat genom fredagsfrukostarna.

Domstolsekreterarna har individuell lönesättning som baseras på kompetens. Utöver lön finns inget formellt *belöningsystem* i organisationen. Enligt rådmannen finns det ett informellt belöningsystem. En sorts informell belöning kan vara att få en bättre position för att ha skött sitt arbete bra. Det kan vara känsligt att gå förbi någon i hierarkin, detta missnöje visas dock inte öppet. Att passera någon hierarkiskt kan inträffa då någon som varit duktig får ett nytt uppdrag som den här personen inte egentligen står på kö till. Formellt sett har inte rådmannen mer makt än någon annan inom sin rotel, men han har det informellt och anställda följer hans beslut. Vilket även kan ses som en sorts informell belöning. Enligt notarien finns det inga formella belöningsystem, men han upplever den som att bäste man får mest privilegier. Chefsadministratören menar att de egenskaper som krävs för att göra karriär på en tingsrätt är att vara lyhörd, kunna prata med alla och att ställa upp. Rådmannen menar att det är viktigt att hinna med så många mål som möjligt, att ha många pågående fall. Det är framför allt kvantitet som mäts och inte kvalitet. Både rådmannen och lagmannen tycker att det är synd att det inte går att mäta kvalitet på deras arbete, det enda som går att mäta är kvantitet eller omloppstid, vilket de inte alltid tycker är det bästa.

4.4 Sammanfattning av kulturuttrycken i Lunds tingsrätt

Beteende uttryck	Verbala uttryck	Materiella uttryck	Strukturella uttryck
Fatta beslut Samarbetsförmåga Noggrannhet Effektivitet Kategoriserad Självständig Distans till arbetet Flexibel Konflikter Känslor Rädda för att göra bort sig Problem Öppen Präglar Stressad Omvärlden Lunchrummet Utbildning	Språk Jargong Myter Trendsättare	Byggnad Låst Kontor Dörren Klädseln	Introduktion Regler Rekrytering Jämgamla Personalmöten Belöningssystem

Bild 4.

Bilden visar samtliga kulturuttryck i Lunds tingsrätt. I avsnitt 4.3 förklaras på vilket sätt uttrycken sker.

4.5 Sammanställning av intervjuer i Nacka tingsrätt

4.5.1 Presentation av de medverkande

Vi har talat med lagmannen som har verkat på tingsrätten sedan 1996. Han tycker tjänsten som lagman är stimulerande då det inkluderar både administrativa uppgifter och att tjänstgöra som domare. Den medverkande rådmannen vid Nacka tingsrätt har varit verksam där sedan 1987. Vi har även talat med tingsrättens chefsadministratör och en notarie. Chefsadministratören tillträdde tjänsten på

Nacka tingsrätt i mars 2003 och notarien har varit på tingsrätten sedan september 2003.

4.5.2 Intervjuutsagor

Lagmannen har inga tankar om vad organisationskultur kan vara. Rådmannen ställer sig något tveksam till begreppet organisationskultur och tycker det är svårtdefinierat. Hon anser att ämnet är intressant, spännande och tycker organisationen är traditionspräglad. Chefsadministratören upplever organisationskultur som något svårt att ta på, men som finns i alla organisationer. Hon menar att konflikthantering kan vara ett sätt att se kulturen. Chefsadministratören och rådmannen tror att chefen präglar kulturen och har stor betydelse för organisationen. För notarien innebär organisationskultur stämning, vad man gör i organisationen och uppdelning i grupper inom organisationen.

4.5.2.1 Beteendetryck

Egenskaper som premieras är *effektivitet* och orädsla att *fatta beslut*. Man måste kunna fatta beslut och stå för dem. Rådmannen menar att beslut måste fattas och läggas åt sidan. Efter domslut ska fallet släppas ur händerna. Att dra sig undan från arbetet är inte bra. Chefsadministratören instämmer i det sistnämnda och anser att man inte ska vara långsam, slarvig eller ha beslutsångest. Notarien säger att slarv ses negativt, det är bättre att vara ineffektiv än slarvig, att vara effektiv är dock viktigt för att hinna med allt arbete.

Organisationen präglas av en strävan efter *noggrannhet*, *pålitlighet* och att man *ställer upp* för varandra. Domslut ifrågasätts i regel inte, de beslut som fattas ska vara väl grundade och inte förhastade. Vid beslutsfattande är rådmännen *självständiga* i sitt arbete. Notarien menar att man inte bör älta gamla beslut utan det gäller att bli klar med ett väl utfört arbete inom den utsatta tiden. Andra viktiga egenskaper är att vara trevlig, rak, ha gott omdöme och *samarbetsförmåga*. Notarien anser att god människokänedom är en styrka om man vill klättra i hierarkin. Lagmannen tycker att *flexibilitet* är viktigt och att kunna samarbeta både inom sin egen avdelning och inom hela organisationen. Att vara *öppen* för innovationer är en förutsättning för att fungera i Nacka tingsrättsorganisation. Han anser att det är viktigt med förändringar för att kontinuerligt förbättra organisationen. Lagmannen upplever att de anställda har varit positiva till förändringar. Övergången till storrotlar är den senast gjorda stora strukturella förändringen och den har bemötts positivt. Lagmannen har även förändrat sättet att samarbeta. Han har försökt göra organisationen mer

demokratisk. Lagmannen anser inte att de har några regler för hur medlemmarna i organisationen ska bete sig mot varandra, fränsett det faktum att man inte ska sätta en arbetskamrat i klistret eller vara otrevlig.

Chefsadministratören tycker att notariegruppen är relativt homogen och håller ihop, ibland eventuellt för homogen. Hon anser det vara en fördel att inom en organisation få in folk från många olika kategorier, gällande exempelvis ålder och bakgrund. Notarierna har likartad *utbildning*, är oftast inte invandrare eller tillhörande en minoritetsgrupp. Vidare anser chefsadministratören att många har föräldrar med akademisk bakgrund, alla är i större eller mindre utsträckning färgade av "juristvärlden" och träffar likartade människor både på jobbet och privat. Notarien tycker däremot att olika sociala grupper är representerade i organisationen. Hon anser även att jurister inte söker sig mer till varandra, eller väljer sitt umgänge utifrån utbildning i större utsträckning än andra akademiker. En gemensam och liknande utbildning ger bra jurister som kan tolka lagen och döma homogent.

De intervjuade talar om olika *kategorier* av personal det vill säga rådmän, notarier och sekreterare. I *lunchrummet* blandas kategorierna och man fikar och äter tillsammans. Chefsadministratören menar att på Nacka tingsrätt finns inga gränser mellan de olika personalkategorierna. Att inte dela upp organisationen i kategorier är något det arbetas medvetet med på Nacka tingsrätt anser både chefsadministratören och rådmannen. Man ska umgås tillsammans och vara en grupp. Idén om blandning kom från början från en rotelsekreterare och är ett ständigt pågående arbete eftersom notarierna byts ut berättar rådmannen. Notarien berättar att notarier, fiskaler och administrativ personal äter lunch ihop varje dag klockan halv tolv, denna lunchtid är en oskriven regel. Rådmännen är inte alltid med, men ofta, medan lagmannen väldigt sällan är närvarande vid luncherna.

Lagmannen och ledningen är de som är ytterst ansvariga att lösa organisatoriska *konflikter*. Chefsadministratören menar att lagmannen tar stort ansvar när konflikter kommer till hans kännedom, vilket sällan inträffar. I allmänhet brukar konflikter lösas parterna emellan på naturlig väg. Rådmannen menar att det ligger i yrkesrollen att agera lugnt då konflikter uppstår och inte överreagera. Man vill inte ha konflikter inom organisationen och om de uppstår ska de lösas på lättast möjliga sätt. Chefsadministratören menar att vissa personer i organisationen är starkare och mer verbala än andra och stiger fram vid kriser. Notarien har inte upplevt några speciella konflikter under sin tid vid Nacka tingsrätt, men vid behov skulle hon i första hand vända sig till förstenotarien.

Rådmannen har inte uppmärksammat några personliga eller privata *problem* hos medarbetarna, men hon antar att lagmannen är den som ska ta itu med sådana vid

en eventuell uppkomst. Rådsmannen funderar över om problem inte tas upp, eftersom hon inte varit med om några. Chefsadministratören menar att privata problem diskuteras diskret mellan parterna, bakom stängd dörr. Lagmannen anser att eventuella personliga problem diskuteras och kommer till hans kännedom, ofta under utvecklingssamtal, som han erbjuder alla anställda i organisationen. Att ventilera privata angelägenheter är däremot inget som ses negativt och problem möts med förstående eller deltagande. Alla i organisationen har en *stressig* arbetssituation och att ta extra arbete för att någon måste avlastas är i större utsträckning inte möjligt.

Rådsmannen menar att det inte visas mycket *känslor* i organisationen. Chefsadministratören och rådsmannen tycker inte att de vet allt om alla. Chefsadministratören menar att det är vanligt och helt normalt att förhålla sig mer till och söka närmre kontakt med vissa delar av organisationen.

Chefsadministratören menar att chefen är uppskattad och avslappnad och *präglar* organisationen, även rådsmannen anser att lagmannen präglar organisationen. Hon tycker däremot inte alltid han är lyhörd i alla situationer. Notarien tycker att chefen är duktig både rent juridiskt och på administration. Lagmannen har god hand med sina medarbetare, men är inte bästa kompis med dem, han håller sig i viss mån avsides. Lagmannen erbjuder samtliga medarbetare utvecklingssamtal, vilket han anser är ett sätt att få större inblick i organisationen. Lagmannen är bra på administration och har förmåga att delegera arbete. Lagmannen litar på sin organisation, ger medlemmarna ansvar och känner förtroende för samtliga parter. Från första dagen på Nacka tingsrätt kände chefsadministratören att hon hade lagmannens förtroende. Lagmannen visste ingenting om organisationen eller kulturen på Nacka tingsrätt innan han tillträdde. Han menar att han har sitt sätt att arbeta och påverkas inte av hur det var före hans tillträde. Lagmannen anser att han har blivit präglad av sina tidigare chefer.

De anställda vid tingsrätten i Nacka vi pratat med tror inte att *omvärlden* har någon speciell inställning till just deras organisation, men att allmänheten har speciella uppfattningar om domstolar är de alla överens om. Rådsmannen talar inte alltid om för människor hon träffar utanför arbetet om sitt yrke, hon anser det inte nödvändigt då reaktionerna i vissa fall är konstiga. De anställda tenderar att hålla en *distans till arbetet* under vardagen. Som rådman har hon hög status, vilket är motiverande men även lite skrämmande. Chefsadministratören tycker att allmänheten reagerar uppseendeväckande på domstolsväsendet. Det kan av allmänheten uppfattas förvånande att höra någon som arbetar på tingsrätten. Chefsadministratören tror dessa reaktioner är grundade i att folk i allmänhet inte kommer i kontakt med domstolarna annat än i media. Generellt har gemene man respekt för de anställda inom domstolen. Notarien uppfattar att vissa blir lite

imponerade av dem som arbetar på tingsrätter, andra tycker att jurister i allmänhet är tråkiga. Lagmannen förmodar att många tycker domaryrket är speciellt och uppfattar det som ett svårt, speciellt och ansvarsfullt arbete. Ofta möter lagmannen imponerade reaktioner.

4.5.2.2 Verbala uttryck

Nacka tingsrätts *språk* innefattar termer och fackuttryck, men är avslappnat och öppet. Rådmannen berättar att för 30 år sedan sade man inte du mellan rådmän och sekreterare. Delar av de äldre inom organisationen använder fortfarande Ni vid samtal med rådmän. Bland de yngre lever inte denna tradition. Notarien säger att ett mer seriöst och vårdat språk används mot rådmännen, än det språk notarierna använder sinsemellan. När chefsadministratören tillträdde tjänsten på Nacka tingsrätt trodde hon språket skulle vara finare. Språket är vårdat men inte alls högravande enligt henne, organisationen håller en jämn språklig nivå. Chefsadministratören menar vidare att det är viktigt att kunna kommunicera utåt med omvärlden. Nacka tingsrätt har en utpräglad ambition att omvärlden ska förstå vad de säger och skriver. Lagmannen säger att han pratar med alla och alltid har dörren öppen så medarbetarna ska kunna komma in och prata. Notarien berättar att administrativ personal behärskar språket i organisationen lika bra som juristerna genom sin mångåriga erfarenhet. Ingen språklig skillnad finns mellan jurister och ickejurister. Rådmannen menar att juristerna talar samma språk på grund av utbildningen medan den administrativa personalen förstår genom sin erfarenhet.

Det råder en trivsam och mysig *jargong* på tingsrätten enligt chefsadministratören. Att höja rösten är ovanligt på tingsrätten fortsätter chefsadministratören, men att säga ifrån vid irritation är tillåtet. Tidigare erfarenheter säger henne att det kunde vara bra om någon höjde rösten ibland. Chefsadministratören har svårt att bedöma efter så kort tid på arbetsplatsen, men tror att organisationens anställda eventuellt kan vara rädda för konflikter. Vid vårt medverkande under ett frukostmöte uppmärksammas att det mellan rådmän och notarier råder en trivsam men dämpad stämning, som lättas upp då lagmannen infinner sig.

Notarien och rådmannen tycker sig inte kunna se några direkta *trendsättare* i organisationen. Båda talar om att det finns notarier och fiskaler som hittar på fler aktiviteter med medarbetarna än andra, exempelvis fester och spel på tipset. Lagmannen talar om att han kan se vissa inom organisationen som är starkare än andra och då är mer benägna att ta initiativ. Även chefsadministratören menar att

det finns några personer som är starkare än andra, hon tycker sig se tre till fem stycken.

Skröner och *myter* figurerar till viss del i organisationen enligt rådmannen. Det berättas exempelvis för notarierna om hur arbetsamt det var förr, innan tillgång till den teknologi som finns idag fanns. Lagmannen menar att det finns myter, men det talas inte ofta om dem. Chefsadministratören känner inte till några myter om personalen i Nacka tingsrätt. Notarien menar att historier och myter figurerar frekvent, det pratas och skvallras.

4.5.2.3 Materiella uttryck

Nacka tingsrätt ligger i Nacka Strand. *Byggnaden* är byggd 1993 och är av modern karaktär. Hela området är nybyggt så huset smälter väl in i omgivningen. Lokalerna är mycket välhållna och ljusa. Det är högt i tak och alla rum är glasade mot korridorerna. Alla organisationsmedlemmar har egna rum av varierande storlek. Lagmannens *kontor* är ett hörnrum med två sidor försedda med stora fönster och utsikt över vattnet. Det är det största kontoret och är inrett med stort skrivbord, en bokhylla samt en soffgrupp. Trots att lagmannen inte har kommit för dagen, när vi blir visade hans kontor, är vi välkomna in dit för att se hur det ser ut och dörren står öppen. De anställda sitter på två olika plan med spiraltrappa emellan. Under dessa ligger receptionen och förhandlingssalarna, det är *låst* in till de anställdas korridorer. Chefsadministratören berättar att det hade varit önskvärt med två hissar, för att de anställda på tingsrätten skulle kunna undvika beblandning med besökare i de fall detta anses fördelaktigt. Det finns ett sammanträdesrum och en stor, luftig matsal med ett rymligt kök. Möblerna i lunchrummet är nya och centrerade för att alla skall sitta tillsammans i så stor utsträckning som möjligt.

Rådmannen säger att i stort sett alla anställda alltid har *dörrarna* öppna mot korridorerna. Även om de ibland har de stängda går det att se in i rummen genom glasväggarna.

Notarien berättar att ordningsregler skrivna av tidigare notarier finns att tillgå för nya organisationsmedlemmar. Detta material innehåller mest direktiv gällande *klädsel*, kavaj samt slips vid förhandlingar för män och dräkt för kvinnor. Lagmannen drar sig till minnes att det tidigare skickades brev till notarierna om hur de skulle vara klädda. Rådmannen och chefsadministratören säger att det till vardags bärs vårdad men avslappnad klädsel. Som ny lär man sig detta snabbt om man inte redan innan har förstått det. Lagmannen har vid ett par tillfällen sagt till att shorts inte är ett accepterat klädesplagg, vilket rådmannen håller med om.

4.5.2.4 Strukturella uttryck

Någon speciell *introduktion* eller procedur för nyrekryterade finns inte utarbetad på Nacka tingsrätt. Det är mest notarierna i organisationen som byts ut och det sker kontinuerligt. När notarierna kommer får de ett informationsblad och blir visade runt och får träffa de anställda. Notarien berättar att en procedur som måste genomgåas är avläggande av domareden. Chefsadministratören träffar även notarierna och går igenom de praktiska detaljerna, exempelvis var man hittar rekvisita och hur man går tillväga om man blir sjuk. Chefsadministratören ger allmän information så att de nya notarierna ska känna sig trygga i sin roll. När chefsadministratören själv tillträdde hade hennes företrädare redan avgått. Hon utvecklade ett eget introduktionsschema, då detta inte var gjort. Eftersom chefsadministratören inte fick någon introduktion vill hon gärna ta hand om de nya i organisationen så de känner sig omhändertagna. Rådmannen säger att rådmän kastas in i arbetet utan introduktion.

På tingsrätten i Nacka ser de till att hålla organisationen informerad genom *personalmöten* i både stor och liten skala. Administrativ personal, notarier och rådmän träffas ofta och regelbundet var för sig. De berättar att möten ofta läggs i samband med luncher eller fika för att samtidigt ha en trevlig stund tillsammans. Mötena handlar i regel om arbetet, men även organisationen diskuteras. En speciellt uppskattad sammankomst är fredagsfrukosten klockan nio som notarierna, rådmännen i den mån de hinner och oftast även lagmannen medverkar vid varje vecka. Vid dessa möten har alltid en notarie underhållningsansvar, vilket innebär att den personen ska presentera ett aktuellt eller särskilt uppmärksammat rättsfall. En gång per månad ger lagmannen allmän information under denna frukost rörande arbete, planering och organisationen. De har provat många olika arbetssätt för att få ut så mycket information till personalen som möjligt. Möten hålls i viss mån utan något speciellt på agendan, alltid finns något att ventilera och det är bättre att det tas upp på ett möte än i korridoren eller bakom ryggen på medarbetare menar rådmannen. Dessa möten beror på att lagmannen och organisationen med honom anser det viktigt att ta upp angelägenheter så att det inte blir missförstånd. Det är bättre ha ett möte för mycket än ett för lite. Notarien anser att alla är informerade om vad alla håller på med, särskilt om det är något intressant. Man berättar för varandra i de olika rotlarna vad man gör.

Chefsadministratören berättar om deras *belöningsystem* och att lönerna för juristerna går efter en lönetrappa som sköts centralt av domstolsverket. Domstolssekreterarna och administrativ personal har däremot individuell lönesättning. Ett väl utfört arbete innebär att vara effektiv och göra jobbet i den takt som krävs, vilket premieras. Lagmannen säger att han har ett informellt

belönningssystem där han visar sin uppskattning mot en bra medarbetare genom att exempelvis bjuda på lunch.

Rekrytering av administrativ personal sköts av tingsrätten. Lagmannen berättar att det annonseras vid behov av administrativ personal. Lagmannen är ansvarig vid rekrytering, men han samarbetar med övrig personal så att personen som anställs smälter in i organisationen. Inom tingsrätten kan man inte påverka vilka rådmän, notarier eller vilken lagman som tillsätts, berättar rådmannen, eftersom rekrytering sköts via domstolsverket och notarienämnden. Lagmannen anser att rekryteringssystemet är hållbart, men det hade ändå varit bra om han hade haft större inflytande över dem som ska komplettera organisationen. Lagmannen berättar att det görs försök med intervjuer vid tillsättandet av rådmän och notarier. Han tycker detta är en positiv utveckling. Nacka tingsrätt får i regel bra notarier, tycker lagmannen. Han tror det beror på att tingsrätten ligger i en storstad, där det är populärt att göra tingstjänstgöring. Därför får endast studenter med hög ambitionsnivå och följaktligen bra betyg tingsplats där. Vid rekrytering av rådmän, söker rådmannen tjänsten, tjänsteförslagsnämnden utser ett förslag på rådmän till tjänsten som sedan regeringen beslutar om. Regeringen går nästan aldrig emot förslagen. Lagmannen tillsätts av regeringen och bör vara god jurist samt ha en god administrativ förmåga berättar rådmannen. Nacka tingsrätts nuvarande lagman tillsattes utifrån resultat av djupintervjuer som utfördes av en konsult. Rådmannen anser att systemet fungerar bra medan chefsadministratören tycker att tillsättandet av lagman är lite bakvänt med tanke på det faktum att de utsätts på meriter som rådmän, inte chefsegenskaper. Chefsadministratören ser stora brister i detta förfarande. En rådmän som arbetat länge är inte nödvändigtvis tillräckligt motiverad för att klara av att vara lagman och besitter inte nödvändigtvis egenskaper att leda en organisation. Att bli lagman ses i branschen som en krona på verket efter en lång karriär som rådmän. Chefsadministratören tror att man kanske bara är ute efter titeln lagman som en avslutning på yrkesbanan, men för att bli chef i denna verksamhet anser hon ändå att man måste ha förståelse för ämbetet. Notarien tycker av princip att det är dåligt att regeringen tillsätter lagmannen, både ur ett rättsligt och organisatoriskt perspektiv. Regering och domstol borde vara helt oberoende av varandra, vilket de inte är om lagmännen tillsätts på meriter utifrån gjorda statliga utredningar. Chefsadministratören menar att tillsättandet av lagman på Nacka tingsrätt har fungerat bra i nuvarande fall. Även rådmannen trivs mycket bra med den chef hon har idag. Att rekrytera är ingen vanligt för tingsrättsorganisationen, då de är inte vana vid att folk säger upp sig.

Det är hög medelålder inom organisationen och man är medveten om att det kommer att ske ett generationsskifte inom de närmsta tio åren. De flesta inom organisationen är *jämgamla* och över 50 år. Chefsadministratören anser att det är

bra med rörlighet inom organisationer. Inom tingsrätten har folk arbetat väldigt länge på en och samma arbetsplats. Chefsadministratören tycker det är märkligt att man stannar så länge och tror att detta kommer att förändras, den yngre övertagande generationen kommer att förflytta sig mer. Organisationen måste ändra sig för att klara av de stora rekryteringar som kommer att behövas enligt chefsadministratören. Notarierna ser det inte som ett problem att organisationen består av äldre medlemmar. Då notarierna byts ut hela tiden är det en fördel att administrativ personal är kvar länge och vet hur arbetsgången ser ut.

4.6 Sammanfattning av kulturuttryck i Nacka tingsrätt

Beteende uttryck	Verbala uttryck	Materiella uttryck	Strukturella uttryck
Effektivitet Fatta beslut Noggrannhet Pålitlighet Ställer upp Självständiga Samarbetsförmåga Flexibilitet Öppen Utbildning Kategorier Lunchrummet Konflikter Problem Stressig Känslor Präglar Omvärlden Distans till arbetet	Språk Jargong Trendsättare Myter	Byggnaden Kontor Låst Dörrarna Klädsel	Introduktion Personalmöten Belöningssystem Rekrytering Jämga

Bild 5.

Bilden visar samtliga kulturuttryck i Nacka tingsrätt. I avsnitt 4.5 förklaras på vilket sätt uttrycken sker.

5. Analys

Under analysen studerar vi likheter mellan de två tingsrätternas fyra kulturuttryck. Likheterna är kursiverade i analysen för att belysa och tydliggöra dessa. För att finna kulturinnehållen har vi tittat på hur kulturen har uttryckts, eftersom det är så kulturinnehållen synliggörs. I kulturuttrycken finner vi kulturinnehållen som vi analyserar. Genom att fokusera på likheter mellan de båda organisationernas kulturuttryck ser vi tendenser i vad som karaktäriserar organisationskulturen, det vill säga kulturinnehållet, i tingsrätter. Detta utförs utifrån Bangs (1999) kulturinnehåll som appliceras på tingsrätternas kulturuttryck. Kulturinnehållet består av: *värderingar*, *normer*, *grundläggande antaganden* och *verklighetsuppfattningar*. En del av kulturuttrycken kan ha flera kulturinnehåll, exempelvis kan ett kulturuttryck vara både värdering och norm och därför finnas på flera ställen i analysen. All teori och alla likheter i empirin ligger till grund för analysen.

5.1 Värderingar

Sammanfattningsvis är värderingar det som värdesätts, betonas och belönas. Värderingarna styr hur man ska uppföra sig, bedöma och utvärdera, lösa konflikter samt fatta beslut. Organisationer har kollektiva, gemensamma värderingar som leder medlemmarna i valet hur de ska handla. Värderingar innefattar även uttalanden om hur medlemmar säger att de gör trots att de handlar på ett annat sätt.

Personalmöten värdesätts inom de båda organisationerna. De anställda inom organisationerna har tidigare efterfrågat utförligare information, vilket de åtgärdat med olika former av möten. Vi anser att möten bidrar till ett tillfälle då alla anställda kan sätta sig ner och säga sin egen mening. I de aktuella organisationerna har vi förstått att möten är en bättre informationsform än exempelvis e-mail, då de anställda uppskattar att träffas och prata med varandra. En baksida med mötesformen är att om någon anställd känner sig obekvämt att tala inför organisationsmedlemmarna resulterar det i att de inte kan framföra sin mening. Vi upplever inte att organisationerna har sådana här problem, men problemen kan existera utan att lyftas fram, eftersom de som har svårt att tala i en sådan situation inte berättar om problemet.

Vidare värdesätts inom organisationerna *effektivitet* och *noggrannhet* i arbetet. Dessa värderingar grundar sig i att endast kvantitet mäts och det faktum att felaktigheter i domsluten inte får uppstå. Effektivitet värdesätts för att organisationen har mycket att göra, noggrannhet för att de anställda utan noggrant

granskade domslut kan bli åtalade. Mätning av kvantitet leder till att alla anställda vill vara effektiva, samtidigt som slarv inte får förekomma. Vi anser att effektivitets- och noggrannhetsfokuseringen även grundas i att organisationen arbetar med människors livsöden och därför känner ansvar att inte låta parterna vänta på domslut eller bli felaktigt dömda.

Beslut fattas dagligen av medlemmarna i organisationerna, det ska gå fort men får inte bli fel. Vi tror att vanan att fatta beslut inom professionen leder till att även organisatoriska beslut passerar utan större reflektion. På grund av erfarenheten att fatta beslut kan organisationen besluta om större eller mindre förändringar utan att lägga någon större vikt vid det. Inom organisationerna anses det viktigt att våga ta beslut för att sedan lämna uppgifter vidare till andra inom organisationen för att få ett mer effektivt arbete. Tingsrätterna präglas av ett pressat tidsschema, de måste hålla sig till lagstadgade tidsgränser. Det är även viktigt att rådmännen står för sina domslut för att sedan lämna dem bakom sig. Gör de inte det blir arbetet för tungt och risken blir större att rådmännen bränner ut sig. Det faktum att åtal kan väckas för felaktiga domslut bidrar till att makten rådmännen har kan framstå som skrämmande för dem. Vår tolkning är att det i tingsrätter krävs starka personer som klarar att hantera många beslut för att orka med arbetssituationen.

I sådana här organisationer uppfattar vi det som viktigt att uppträda på rätt sätt för att bli accepterad, då organisationen inte uppskattar personer som är annorlunda. För att allmänheten ska uppfatta tingsrätter som enhetliga är de anställda liknande vad gäller *klädsel*, stil och uppförande. Om allmänheten får uppfattningen att tingsrättsväsendet är homogent och likartat över hela landet, ökar deras trovärdighet i domslut.

Den administrativa personalen belönas främst för *samarbetsförmåga* vid den individuella lönesättningen. Samarbetsförmåga belönas eftersom det är något som uppmuntras inom organisationerna. Behovet av samarbete i organisationerna är stort då den administrativa personalen måste arbeta med all personal på alla nivåer. Lagmännen använder sig av informella *belöningsystem* där en anställd som gjort något speciellt bra belönas på olika sätt i de två tingsrätterna. Dessa informella belöningsystem gäller främst juristerna då de inte har något formellt belöningsystem, alla inom en organisation behöver känna uppskattning. Även notarierna belönas för sin *samarbetsförmåga* och dessutom uppmärksammas deras tidseffektivitet i arbetet. Belöningen sker genom det betyg de får vid avslutandet av sin notarietjänstgöring. Då *samarbetsförmåga* värderas högt kan det tyckas förvånande att inte rådmännen samarbetar i större utsträckning. En anledning till detta kan vara att de inte kan klättra hierarkiskt, eftersom få rådmän erbjuds toppositionen lagmanstjänst.

Rekrytering till organisationerna i form av lagmän, rådmän och notarier kan inte påverkas, eftersom den sker centralt. Rekrytering kan i allmänhet vara ett sätt att upprätthålla en organisations värderingar. I tingsrätternas fall är detta inte möjligt eftersom de inte kan påverka rekryteringsprocessen. Om de givits möjlighet att kontrollera rekryteringen hade de kunnat välja passande personal för organisationen, vilket skulle bidra till att de anställda kunnat arbeta effektivt och tillsammans. Endast vid rekrytering av administrativ personal kan organisationen välja de anställda utifrån de specifika värderingarna, vilket i huvudsak är samarbetsförmåga. Samarbete är något vi uppfattat att främst den administrativa personalen praktiserar. Att inte rådmännen samarbetar kan ha en grund i att de inte har rekryterats in i organisationen utifrån denna värdering, likväl som tidigare nämnda topposition. Vi ser det som ett problem att organisationen inte kan välja de lagmän som passar in i organisationen i de värderingar som redan finns där. Det är inte bara de anställda som ska passa ihop med lagmannen utan även tvärtom.

Konflikter tas i regel inte upp i någon av tingsrätterna och de som kommer upp till ytan hanteras på olika sätt i respektive organisation. Utifrån har vi noterat att Nacka tingsrätt inte har mycket konflikter. Det kan bero på att de antingen undviker att ta upp konflikterna eller att de löser dem i ett tidigt skede, så att de inte förvärras av irritation under en längre tid. Enligt de anställda i Lunds tingsrätt uppstår där inte mycket konflikter. Om konflikter uppstår tystas de mestadels ned. Detta kan tänkas bero på att de tycker att det är obehagligt att konfrontera sina medarbetare med obekväma angelägenheter och då väljer att inte ta upp dem. Resultatet kan bli att en dålig stämning utvecklas. Vi tror att anledningen till avsaknaden av konflikter beror på att de i organisationen har en vana att uttrycka sin mening i professionen. Det fungerar förebyggande för konflikter. Båda lagmännen erbjuder tillfällen att ventilerat konflikter, de anser dock att dessa tillfällen inte utnyttjas. Anledningen kan vara att de anställda vill ha självkontroll och inte ta hjälp av någon annan.

Gemensamt för båda organisationerna är att vanliga organisatoriska *problem* ventileras i mindre grupper och löses. Anledningen till att problemen löses i de mindre grupperna kan vara att de anställda inte anser att problemen rör hela organisationen. Om problemen tagits upp så att hela organisationen kunnat ta del av dem, kunde liknande problem undvikas vid ett senare tillfälle eftersom det då redan finns en utarbetad lösning.

Vad gäller *språk* anser de anställda att de inte använder ett utpräglat fackspråk. Vi har noterat att detta ändå görs. De säger även att deras *klädstil* kan vara avslappnad när de inte har förhandling. Även detta motsägs då de starkt betonar att de inte vill se några håriga ben i shorts på arbetsplatsen. Dessa motsägelser är

något de gör utan att vara medvetna om det själva. En anledning till omedvetenheten i vissa beteenden kan vara att många av de anställda varit i organisationen länge vilket bidrar till att de inte uppmärksammar invanda beteendemönster. En annan anledning kan vara att de vill framstå som avslappnade fast de är starkt präglade av traditioner. Det mest naturliga hade varit att notarierna, som kommer in i organisationerna med öppna ögon, ifrågasatte förlegade beteenden. Vi har noterat att så inte är fallet, utan att notarierna följer det sätt på vilket de äldre uppträder. Vi tror att de nya notarierna uppfattar detta som något som värdesätts.

Individuell *flexibilitet* hos medarbetarna värdesätts i båda organisationerna. Detta anses viktigt för att kunna klara mer eller mindre arbetsbörda och för att hantera nya uppgifter då de blir tilldelade fall och inte vet vad fallet kommer att innefatta. Vi anser att flexibilitet även är viktigt eftersom personalen inte själva får välja vem de ska arbeta med, då en stor del av rekryteringen till organisationerna sker centralt av domstolsverket. De måste klara arbete med alla olika typer av människor i organisationen. Deras yrke är standardiserat vilket kan leda till att även de anställda blir det. Standardisering, att de är perfekta i sin kunskap, kan leda till att de blir begränsade i sin flexibilitet, då de har svårighet att frångå sin standardmall. Det är viktigt att medlemmarna i organisationerna är flexibla då parterna inte ingår i en mall, alla är olika och det måste tas hänsyn till. På tingsrätter krävs även en finkänslighet i bemötandet gentemot de åtalade.

5.2 Normer

Normer består av medvetna eller omedvetna, oskrivna eller skrivna regler som påverkar beteende. Normer är beteende som förväntas och stöds av gruppen, regler för hur beteende sker. Normer kan även vara gemensamt språk, delade erfarenheter som ger grupp känsla eller att en medlem av organisationen tar position och andra följer efter.

Inom organisationerna finns vissa personer som har starkare personlighet än andra, *trendsättare*. Dessa vägleder övriga organisationsmedlemmar i valet mellan olika handlingsalternativ utan att ha en formellt högre position. Personerna med stark karaktär ser kollegorna upp till, vilket manifesteras i att de följer deras riktlinjer. Att det inte finns någon utpräglad introduktion leder till att nyanställda letar efter någonting att följa. En stark person som man ser att andra följer och som är uppskattad blir den som sätter riktlinjer för det allmänna beteendet i organisationerna.

De anställda juristerna socialiseras in i ett norm- och meningssystem redan under sin *utbildning* som sedan präglar deras handlande. Genom att personalen delar erfarenheter som organisationen varit med om, socialiseras även nytilkommen personal in i de rådande normerna. Delade erfarenheter från utbildningen leder till en grupp känsla i organisationen. Den gemensamma bakgrunden gör att de kontrollerar ett likartat kunskapsfält och har gemensamma uppfattningar om sitt yrke, vilket resulterar i en stabil organisation. Detta bidrar till att organisationen klarar av att internutbilda exempelvis rådmän.

Att rådmännen ska vara *självständiga* betonas av de båda tingsrätterna. Självtändigheten ifrågasätts inte utan accepteras då rådmännens arbete är krävande. Att inte ifrågasätta domarnas självständighet är självklart för organisationerna eftersom det kan göra arbetet mer krävande. Ett ifrågasättande skulle eventuellt röra upp deras känslor, vilka de försöker hålla distans till. De arbetar självständigt i sin profession och har inget behov av övervakning. Yrket som rådmän är ensamt vilket resulterar i vikten av självständighet. Rådmännens arbete grundas till stor del på etablerade standarder, det vill säga gamla domslut, vilket kan underlätta för dem i deras självständighet. Vi tror att det ses som en svaghet bland rådmännen att fråga om råd i domslutssituationer eftersom självständigheten är så viktig.

Organisationernas *klädkoder* finns både som skrivna och oskrivna regler. De nyanställda som inte tagit del av de skrivna reglerna lär sig snabbt hur de ska klä sig genom att följa övriga medarbetare. Det är en självklarhet att de anställda är rätt klädda, skulle någon avvika får de en tillsägelse. Klädkoderna tror vi förankrar sig i långtgående traditioner och i domstolsväsendets anseende.

Lagmännen *präglar* organisationen och därmed även kulturen. Utifrån vad vi sett formar lagmännen normerna för organisationernas beteende. Det ses som en regel att det lagmännen gör ska de anställda också göra, denne sätter kriterierna för hur de anställda ska bete sig på arbetsplatsen. Lagmännen ses som den bästa juristen inom sitt geografiska område då denne har mycket erfarenhet. Det skapar en viss respekt från de anställda, det är sedan upp till varje lagman att ta till sig och upprätthålla denna respekt.

Vi har noterat att *dörrarna* till kontoren, ut mot korridoren, oftast är öppna på båda tingsrätterna. Detta tolkar vi som att det råder en välkomnande atmosfär och det är meningen att de anställda ska kunna tala med varandra utan formaliteter. En stängd dörr skulle kunna vara ett större hinder för allmän kommunikation, då de anställda endast i så fall pratar med varandra om de har något viktigt att ta upp. Öppna dörrar ger även intrycket av att de inte har något att dölja för varandra.

Alla anställda dricker kaffe med varandra och sitter tillsammans i *lunchrummet*. Detta anses viktigt för att organisationens medlemmar ska integreras. Det gemensamma lunchrummet kan vara en del i samhörighetsprocessen, då de anställda lär känna varandra och utvecklar en gruppkänsla, vilket motverkar negativa inslag som exempelvis förutfattade meningar. Lunchtiderna hålls det hårt på vid de två tingsrätterna. Anledningen till det tror vi är att de anställda har möjlighet att planera arbetet kring sina luncher. Ytterligare en orsak kan vara att de har mycket att göra och för att få en paus i sitt arbete måste de hålla på dessa tider. Att lunchtiden är bestämd kan även bero på att många av de anställda varit där länge och alltid ätit på samma tid, vilket har utvecklats till en tradition.

Ingen av tingsrätterna har någon direkt *introduktion* för de nya notarierna. Förstenotarien tar hand om de nya, detta är en regel de har. Det är en tradition på tingsrätterna att notarierna tar hand om varandra. Notarierna inom båda organisationerna håller ihop och stöttar varandra för att de befinner sig i samma situation. De ska alla bli betygsatta och de utför samma typ av arbetsuppgifter. Dessutom är de i ungefär samma ålder och livsstadium. De andra inom organisationen är ofta äldre, vilket resulterar i att notarierna inte känner samhörighet med dem i lika stor utsträckning. En annan anledning till att notarierna stöttar varandra skulle kunna vara avsaknad av uppmuntran i organisationerna till personalen i stort. Vi tror att det är ovanligt med konkurrens mellan notarierna då det inte finns någon begränsning i utdelningen av höga betyg. Vi kan se ett eventuellt problem med deras samhörighet vilket är att de riskerar att inte bli integrerade med resterande personal.

Organisationernas medlemmar talar frekvent om *kategorier* gällande personalen när vi ställer frågor om organisationen, samtidigt som de säger att deras personalstyrka är integrerad. Vi menar att om de talar om kategorier kan de inte se organisationen som en helhet, vilket de själva anser att de gör. Anledningen till detta är att det är relativt nytt för båda organisationer att tänka på organisationen som en personalstyrka och därmed lever de fortfarande kvar i ett traditionellt kategoriskt tänkande. Det kan bero på att arbetsuppgifterna har en sådan klar differentiering att de anställda inte kan utföra varandras uppgifter. Den administrativa personalen kan exempelvis aldrig överta arbetet med ett rättsfall från en rådmann, oberoende av erfarenhet och kompetens. Personalstyrkan på tingsrätterna har specialiserad kompetens och det är mestadels endast det egna området som behärskas.

I tingsrätterna är det *låst* mellan de anställdas kontor och utrymmena där allmänheten vistas. Detta är en nödvändighet för sekretessen. Det medför möjlighet för de anställda att ha sina dörrar öppna då det endast är behöriga som har tillträde till lokalerna. I båda tingsrätterna är rättssalarna skilda från

kontorsavdelningarna. Besökare ska inte av misstag eller avsikt gå fel och därigenom komma i kontakt med de anställda. Bakom ett lås kan organisationens medlemmar känna sig trygga och eventuella hot mot dem begränsas.

I organisationerna anser personalen att det *språk* de använder är avslappnat. De medger att de använder sig av juridiska fackuttryck och därmed har ett speciellt språkbruk. De arbetar för att minska användandet av fackuttrycken och underlätta språket. Vi tror anledningen till att de själva anser språket avslappnat är för att de anställda är avslappnade i detta juridiska sätt att uttrycka sig. Till viss del måste, för allmänheten, svårförståeliga begrepp användas för att uppnå en juridisk korrekthet. Vi kan se en svårighet i att förenkla det juridiska språket eftersom det är traditionsbundet och i stort utgår från lagboken som delvis är ålderdomligt skriven.

5.3 Grundläggande antagande

Grundläggande antaganden är inlärdas svar och lösningar, sådant som tas för givet för att det använts frekvent och fungerar. Dessa antaganden är ofta omedvetna. De anger hur gruppen ska tolka, känna och tänka på det som sker inom organisationen.

Bland främst rådmännen tas det för givet att de som nya i organisationerna ska klara av att direkt börja arbeta utan *introduktion*. De anställda inom organisationerna är så ovana vid att hantera nyanställningar av rådmän att de inte är medvetna om behovet av inlärningsprocess. Den befintliga arbetsstyrkan är blind för vilka svårigheter arbetet inom dessa organisationer innebär eftersom det var en längre tid sedan de befann sig i denna situation. Arbetsuppgifterna framstår som självklara för den nuvarande personalen. Det är ett grundläggande antagande utformat av den befintliga personalen att nyanställda förstår innebörden av sitt arbete. Det tas för givet att de nyanställda har kompetens på sitt område så att de direkt klarar av sitt arbete och finner sin plats i organisationen. Detta är utpräglande för en professionell organisation som har svårt för att hantera inkompetenta medlemmar. Vi tror att organisationen inte reflekterat över att medlemmarna skulle kunna vara inkompetenta. Att få oklara direktiv som nyanställd är påfrestande och leder till att de gör onödiga fel som de sedan måste dra lärdom av. Det kan vara så att eftersom det är professionella kunskapsorganisationer fokuserar de på att de nya besitter den kunskap som behövs och ska i och med kunskapen förstå vad de ska göra. Det fokuseras därmed inte på människan som person utan på domarnas profession.

Lagmannen *rekryteras* centralt utifrån sina juridiska meriter, det ses ofta som en belöning för lång, trogen och väl utförd tjänst. Även om systemet ibland fungerar är det inte optimalt. Organisationen består av två kunskapsfält, jurister och administrativa enheter, vilka även kan ses som operationella- och stödenheter. Lagmännen har i uppgift att leda båda dessa. De två fälten fungerar på olika sätt då de anställda har olika yrken. Juristerna har ett behov av att lagmannen framför allt är en skicklig jurist. Den administrativa personalens värdering av lagmannen ligger i dennes administrativa- och ledaregenskaper. Vi anser det vara ett problem att det i dagsläget inte tas hänsyn till fler egenskaper som skulle kunna leda till större inriktning på organisationen.

Vi har noterat att lagmannen inte löser organisatoriska *konflikter* trots att vi har förstått att det är dennes yttersta ansvar. Vi menar att hela personalstyrkan anser sig kapabel att hantera de egna konflikterna och vill inte besvära lagmannen. Att rådmännens yrkesroll innebär självständighet kan vara anledningen till att de inte tar upp konflikter med lagmannen. Juristernas yrke består av konfliktlösande av olika slag vilket bidrar till att detta faller sig naturligt för dem. Lunds- och Nacka tingsrätt är två starka och stabila organisationer eftersom de är professionella och därmed klarar att lösa sina egna konflikter. Att notarierna inte ventilerar eventuella konflikter med lagmannen grundar sig i att det är denne som är den högsta chefen. Detta bidrar till att notarierna inte vill visa konflikter för lagmannen då dennes syn på notarierna kan försämrats, eftersom vara del av en konflikt kan ses som en svaghet, vilket inte är bra i betygshänseende. De anställda vill att lagmannen ska se att de är kompetenta att lösa konflikter sinsemellan. Då organisationen präglas av decentraliserad styrning förs ansvaret för konflikter ner i den operationella kärnan. Organisationen är hierarkisk med lagmannen som högsta chef vilket kan leda till att konflikter försöker lösas på gruppnivå. För effektiviteten i organisationen är detta inte det mest effektiva sättet att arbeta, då underliggande eller undantryckta konflikter kan påverka arbetet negativt. Det existerar ändå för att notarierna inte vill ge sken av att vara påverkbara av yttre faktorer. En baksida av att lagmännen undanhåller information om konflikterna är att de inte har kontroll över allt som pågår i organisationen. När personalen undanhåller konflikter för lagmännen bidrar det till att lagmännen inte får möjlighet till att lösa grunderna i konflikterna. Det kan bidra till att dessa konflikter senare uppstår igen. Ytterligare en baksida av att lagmännen inte får reda på konflikterna är att de inte kan träna och utveckla sina egenskaper i konfliktlösande och människokänedom. Personalen kanske inte känner att de vill anförtro sina konflikter till en chef som inte har erfarenheter av att lösa konflikter.

5.4 Verklighetsuppfattningar

Verklighetsuppfattningar innefattar relationer, handlingar och tolkningar av symboler. De baseras på uppfattningar som utvecklas av organisationens medlemmar som organisationens medlemmar sedan ser igenom. Mening i relationer skapas genom att medlemmarna i gruppen samverkar och lär sig av varandra. Verklighetsuppfattningar innehåller den sociala verklighet medlemmarna i gruppen är överens om och som rör deras verklighet.

En stor grupp av organisationsmedlemmarna i de båda tingsrätterna är *jämgamla* och över 50 år, vilket betyder att de har en mognare och annorlunda syn på verkligheten än de yngre. För att organisationen ska fungera måste de yngre medlemmarna förstå hur den äldre personalen tänker och tvärtom. En förståelse mellan personalen är att föredra då det krävs för att uppnå en fungerande kommunikation och ett bra samarbete. De äldre ser på verkligheten utifrån sin erfarenhet medan de yngre har en mer teoretisk syn på verkligheten från sin utbildning. Båda åldersgrupper drar nytta av varandras kunskapsfält.

Lagmännen har i båda tingsrätterna störst *kontor* innehållande soffgrupper, vilket ingen annan anställd har. Deras rum ska vara representativt och kan även fungera som maktsymbol. Denna maktsymbol ger ett budskap till resterande del av organisationen att lagmannen är den högsta chefen och besitter den formella och informella makten. Lagmännens rum symboliserar att de är mer värda än de andra i personalen, de har kommit längst i karriären, de besitter mest kunskap och deras ord väger tyngst.

Vi uppfattar att de anställda i organisationerna har arbetsrelaterade relationer till varandra. Vi har noterat att de inte känner varandra speciellt bra på ett personligt plan. De anställda talar mestadels om arbetsrelaterade frågor. Personliga angelägenheter ventileras inte, vilket kan bero på den *distans till arbetet* personalen har för att inte behöva ta känslomässig del av intryck de konfronteras med i sin profession. Vi tror att denna distans till arbetet speglas i de personliga relationerna inom organisationerna, så att de överlag inte har några direkta relationer till medarbetarna. Detta tror inte vi är medvetet, utan en distans de måste ha i arbetet för att kunna gå vidare och klara av nya krävande arbetsuppgifter. Vi anser att distansen kan grunda sig på att de anställda får se baksidan av samhället och inte ofta uppleva glädjeämnen.

Båda organisationerna hävdar att de är *öppna* både i sin syn på verkligheten och i organisationerna. Anledningen till den upplevda öppenheten är troligtvis ett resultat av alla de olika uppgifter och fall organisationerna ställs inför i arbetet. Vi har däremot noterat att öppenheten de talar om inte är utbredd. Denna

verklighetsuppfattning är sann för organisationerna, men vi som utomstående kan se att det inte stämmer fullt ut. Ett exempel på detta är att en del personer i organisationerna vid vissa tillfällen väljer att inte tala om sin profession då de träffar nya bekantskaper. Genom att inte berätta om sitt yrke anser vi inte att de är öppna mot sin omgivning. Öppenheten kan även begränsas genom att de anställda varit där en längre tid och då inte kan se öppet på organisationerna. Begränsningen är sprungen ur att dessa medlemmar blir blinda för sin egen vardag på arbetsplatsen. De bidrar då inte till någon utveckling av organisationen eftersom medlemmarna är nöjda med sin befintliga situation.

Anledningen till att personalen inte alltid säger vad de arbetar med kan bero på att de tror att *omvärlden* bemöter dem annorlunda om de avslöjar sin yrkesroll. Vanligt i en professionell yrkesroll är att personer besitter specifik kunskap i stor utsträckning, vilket leder till att alla som inte har samma yrke underordnar sig dem. Organisationernas medlemmar berättar inte alltid om sin yrkesroll eftersom de inte vill att underordning ska ske utanför organisationen. Vi har noterat att framförallt lagmän och rådmän, men även notariater, uppfattar att allmänheten ser på tingsrätterna med stor respekt och högt anseende. Det höga anseendet kan uppfattas som jobbigt, då en person i privata sammanhang kan ses som domare och inte som människa. I organisationen vet alla vilka befattningar kollegorna har, där sker en underordning då det trots allt är en hierarkisk organisation. En ond cirkel bildas då juristerna inte berättar om sina yrken vilket bidrar till att allmänheten inte bildar en rättfärdig bild av deras verksamhet. Denna begränsning av information till allmänheten resulterar i bibehållandet av en orättvis och oklar bild kring rättsväsendet. Cirkeln sluts genom att de inom rättsväsendet inte vill sammankopplas med den orättfärdiga bilden allmänheten besitter och därför inte berättar om sina yrken.

Myter och historier om gamla fall, domslut och hur det var förr på tingsrätterna figurerar främst hos notarierna. På detta sätt förs en uppfattning om hur det fungerar inom organisationen vidare mellan olika generationer av notariater. Detta underlättar den organisatoriska anpassningen för notarierna. Det kan även bidra till det traditionella tänkandet genom att notarierna präglas av tidigare händelser och inga drastiska förändringar av tänkandet i organisationen sker. Myterna finns kvar i organisationen för att visa vad som uppskattas och inte.

Vi uppfattar att båda organisationerna anser att arbetstempot är högt och därmed är *stressade*. Vår uppfattning är att det på Nacka tingsrätt finns en benägenhet att hjälpa varandra med arbetet. I Lunds tingsrätt finner vi denna hjälpsamhet endast hos lagmannen. Vi tolkar detta som att organisationen i Lund är mer stressad än i Nacka och därmed tar medarbetarna ogärna på sig en större arbetsbörda, då stress i arbetet kan leda till felaktigheter i domsluten.

Ingen av tingsrätternas *byggnader* är pompösa. De inger inte den respekt vi hade förväntat oss av en juridisk byggnad. Byggnaderna är relativt moderna samt av ungefär samma storlek trots olikheterna i utformandet. Vi anser det vara positivt att tingsrätterna är belägna i byggnader som smälter väl in i omgivningen eftersom byggnaderna då inte uppfattas som skrämmande av allmänheten. Vår tolkning av detta är att det som sker i tingsrättsbyggnaderna inte ser ut att vara av annan karaktär än det som sker på ett vanligt kontor.

5.5 Sammanfattning av kulturinnehåll

Värderingar	Normer	Grundläggande antaganden	Verklighetsuppfattningar
Personalmöten Effektivitet Noggrannhet Beslut Klädsel Samarbetsförmåga Belöningsystem Rekrytering Konflikter Problem Språk Klädstil Flexibilitet	Trendsättare Utbildning Självständiga Klädkoder Präglar Dörrarna Lunchrummet Introduktion Kategorier Låst Språk	Introduktion Rekryteras Konflikter	Jämgamla Kontor Distans till arbetet Öppna Omvärlden Myter Stressade Byggnader

Bild 6.

Bilden visar kulturinnehållen som analyserats i avsnitt 5.1 till 5.4.

6. Slutsats

Vårt syfte är att beskriva och ge en bild av vad som karaktäriserar organisationskulturen inom svenska tingsrätter. Detta görs utifrån det kulturinnehåll som analyserats i föregående kapitel.

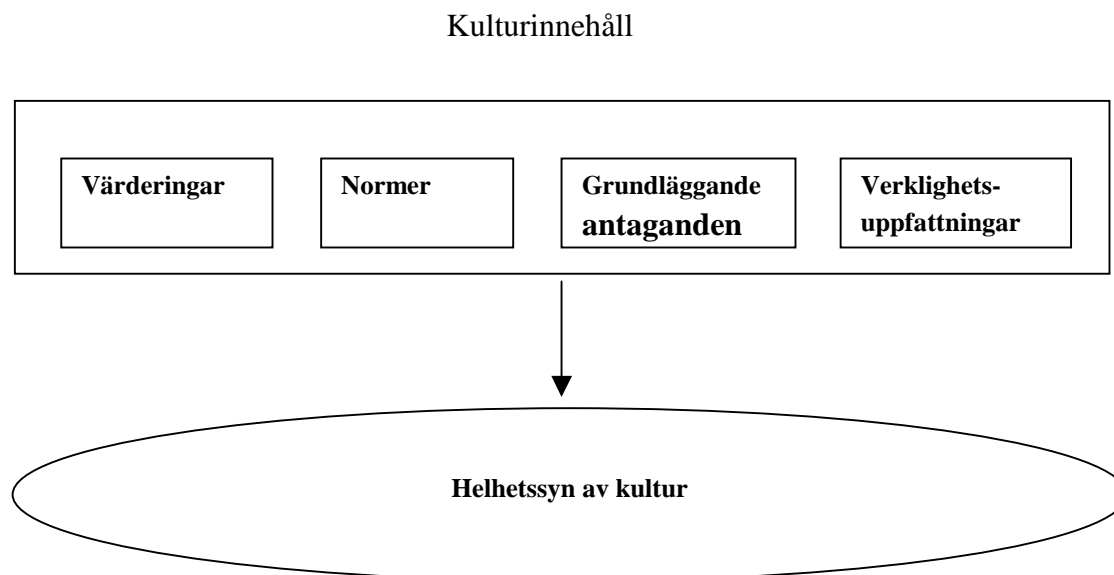


Bild 7.

Bilden visar att kulturinnehållen ligger till grund för helhetssynen av kulturen.

Utifrån den analys som gjorts har vi bildat oss en uppfattning av organisationskulturen i tingsrätter. Vår generella bild av kulturen är att de anställda är formella. Detta ser vi då de genomgående uppför sig på ett korrekt sätt på arbetsplatsen, utan utrymme för att föra in sin personlighet i organisationen och för att de använder ett för allmänheten svårbegripligt språk. Däremot anser vi att de uppfattar sig själva som informella, då de exempelvis anser att organisationerna är öppna och de använder ett för dem avslappnat språk. De anställdas syn på sitt agerande stämmer inte alltid överens med deras egentliga beteende, då de anställda ser sig som informella trots att vi uppfattar dem som formella. Detta leder till att de anställda inte reflekterar över den egna organisationskulturen utan fokuserar på slutprodukten, det vill säga domsluten, vilket vi ser som ett karaktärsdrag för tingsrätter i Sverige. Eftersom slutprodukten avgör människors livssituation ses det som viktigt för dem att de är noggranna i sitt arbete. Även effektivitet och flexibilitet präglar organisationen. Effektivitet genom att det är viktigt att de anställda arbetar effektivt då har en relativt stressad

arbetsituation. Flexibilitet eftersom de anställda inte alltid vet vad som väntar i arbetsväg då arbetsbördan skiftar beroende av antalet rättsfall.

Det juridiska språket som till stor del består av fackbegrepp och används i tingsrätter är beskrivande för denna sorts organisation. Språket är speciellt eftersom de anställda anser att det är avslappnat samtidigt som de måste tänka på att uttrycka sig enkelt för att allmänheten ska förstå.

Organisationens medlemmar vill visa öppenhet vilket manifesteras bland annat genom öppna dörrar och möten. Dörrarna är öppna så anledningen till att komma in och prata inte måste vara av stor vikt. Medlemmarna vill finnas tillhands för varandra och vara behjälpliga. De öppna dörrarna bidrar till möjlighet att få information vilket efterfrågas samt tillgodoses genom olika former av personalmöten.

Som utpräglade och karaktäristiskt för tingsrätter har vi även funnit att denna organisationskultur framförallt består av starka individer som ofta är individualister. Detta har vi sett då de anställda i många sammanhang arbetar självständigt. De anställda visar styrka då de uttrycker och står för sin egen mening gällande organisatoriska frågor. Förmågan att lösa konflikter i mindre grupper visar att organisationen består av starka individer. Som ny i organisationen erbjuds ingen direkt introduktion i arbetet. Nyanställda måste vara starka nog att klara av att sätta sig in i arbetet på egen hand. Distansen till arbetet de anställda har, som vi nämnt i analysen, innebär att de anställda skiljer på profession och privatliv genom att inte tala om personliga angelägenheter på arbetet. Detta tyder på att organisationen består av starka individer som präglas av ett segregat tänkande och klarar att skilja på privatliv och profession.

Den praktiska användbarheten av beskrivningen av organisationskulturen i tingsrätter är att skapa förståelse för vad som karaktäriserar kulturen. En ökad förståelse underlättar för de kommande nyrekryterade då de kan dra nytta av en inblick i organisationskulturen. Detta hjälper dem att veta vad de kan förvänta sig av arbetsplatsen utifrån organisationskulturens karaktäristiska drag. Förståelsen för kulturen hjälper alla nya organisationsmedlemmar till en effektivare start. Detta för att de då har kunskap om hur organisationen fungerar och inte på egen hand behöver bilda sig den grundläggande uppfattningen om organisationskulturen, utan kan direkt fokusera på sitt arbete. Vi kan se att kunskap om organisationskulturen underlättar för rekryterarna, exempelvis lagmän och centrala instanser, som tillsätter personal till tingsrätter. Om de vet vad som karaktäriserar kulturen i tingsrätter kan de lättare välja personal baserat på vem som passar in i den rådande organisationskulturen, eller vem som skulle kunna vara bra för att förändra eller utveckla den befintliga organisationskulturen.

Även all befintlig personal inom tingsrätter har nytta av att känna till kulturen för att fungera som organisation. Detta genom att den befintliga personalen då vet hur organisationskulturen är karakteriserad och kan förbättra de svagheter som finns i organisationen. Eftersom organisationen fokuserar på sin slutprodukt borde det intressera dem att vara mer organisationsinriktade då det kan effektivisera arbetet mot slutprodukten. Organisationsinriktningen kan ske genom att lagmannen rekryteras utifrån organisationskulturens karaktärsdrag och då har människokännedom, administrativa-, ledarskapsegenskaper och juridisk kunskap. Genom att lagmannen har dessa egenskaper får denne förståelse för organisationskulturen. Eftersom lagmannen som chef präglar organisationen kan denne genom fokus på organisationskulturen påverka resterande personal att tänka på detta. Då detta uppfylls kan organisationen arbeta effektivt och fungera tillsammans.

7. Förslag på vidare forskning

Denna studie är bara en början på forskning kring ämnet organisationskultur i tingsrätter.

Något som vore intressant att undersöka är hur en rekrytering gjord utifrån vår slutsats skulle falla ut i praktiken. Vid tillsättande, med utgångspunkt i vår karakterisering av organisationskultur i tingsrätter, skulle det vara intressant att se om det blir bättre än om hänsyn inte tas till organisationskulturen.

Vår uppsats, som har fyllt ett tomrum i organisationskulturforskningen, kan ligga till grund för en kvantitativ studie, exempelvis av enkätkaraktär. Vår fakta skulle kunna ligga till grund för att skriva relevanta frågor. Utifrån vår forskning skulle fler organisationer kunna engageras i en studie och organisationskulturtankarna skulle kunna väckas på fler tingsrätter. Genom att göra en kvantitativ studie på vår kvalitativa kan man applicera det djup vår studie har på flera tingsrätter och därmed få bredd.

8. Källförteckning

Information från domstolsverket och tingsrätter

Arbetsordning för Lunds tingsrätt (2003)
Arbetsordning för Nacka tingsrätt (2003)
Domstolsverket, *Domkretsen*, nr 1 2003
Domstolsverket, DV-rapport 2003:3, *Specialisering*
En promemoria framtagen av en arbetsgrupp inom domstolsväsendet, *Praktiska ledningsfrågor i tingsrätter och länsrätter*

Internet

www.dom.se, (2003-12-15)
www.ericsson.com/about/publications/kontakten/ark/kontark/pdf0102.shtml
(2003-12-18) "Så skapas en ny kultur"
www.lub.lu.se
www.netsurvey.se/media/aktuellt21oktober.html (2003-12-18) "Leif Johansson, AB Volvo: "God företagskultur ger konkurrensfördelar"."

Personer

Adlercreutz, Carin, pensionerad rådman, 2003-11 till 2004-01
Chefsadministratör på Lunds tingsrätt, 2003-11-19
Chefsadministratör på Nacka tingsrätt, 2003-11-25
Lagman på Lunds tingsrätt, 2003-11-19
Lagman på Nacka tingsrätt, 2003-12-01
Notarie på Lunds tingsrätt, 2003-12-02
Notarie på Nacka tingsrätt, 2003-12-09
Rådman på Lunds tingsrätt, 2003-11-21
Rådman på Nacka tingsrätt, 2003-11-25

Böcker

Abrahamsson, Bengt och Andersen, Jon Aarum (1996-98-00) *Organisationer – att beskriva och förstå organisationer* Liber Ekonomi Malmö uppl 3
Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod* Studentlitteratur, Lund

- Argyris, Chris och Schön, Donald A. (1978) *Organizational learning: A Theory of Action Perspective* Addison-Wesley Publishing Company USA
- Bang, Henning (1988) *Organisationskultur* Studentlitteratur Lund uppl 2
- Bruzelius, Lars H. och Skärvad, Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära* Studentlitteratur Lund
- Gustafsson, Claes (1986) *Vad är egentligen företagskultur för något* Företagsekonomiska institutionen Åbo Akademi
- Hagström, Bo (1988) *Chef i offentlig verksamhet civildepartementets forskningsdelegation* Regeringskansliets Offsetcentral
- Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod* Studentlitteratur, Lund
- Hellberg, Inga (1991) *Professionalisering och modernisering* Gummessons Tryckeri AB, Falköping
- Hofsteede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse* Studentlitteratur Lund
- Lind, Rolf (2003) *Ledning av företag och förvaltningar – Förutsättningar och Former och Förnyelse* SNS Förlag uppl 3
- Lundahl, Ulf och Skärvad, Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* Studentlitteratur Lund uppl 2
- Mintzberg, Henry (1983) *Structure in fives: designing effective organizations* Prentice/Hall International
- Patel, Runa och Davidson, Bo (1991) *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* Studentlitteratur Lund
- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer* Studentlitteratur Lund
- Rienecker, Lotte och Stray Jørgensen, Peter (2002) *Att skriva en bra uppsats* Liber Malmö
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational culture and leadership. A dynamic view* Jossey – Bass Publishers California
- Svenning, Conny (1999) *Metodboken* Lorentz förlag uppl 3
- Winroth, Karin (1999) *När management kom till advokatbyrån. Om professioner, identitet och organisering* (akademisk avhandling) BAS Göteborg
- Wolvén, Lars-Erik (2000) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer* Studentlitteratur Lund

Artiklar

Atchinson, Thomas A (2002) "What is corporate culture?". *Trustee*, 55, 4, 2002, s. 11 ABI/INFORM

Bliss, William G (1999) "Why is corporate culture important?". *Workforce* 1999, s. 8 ABI/INFORM

Bloor, Geoffrey och Dawson, Patrick (1994) "Understanding professional culture in organizational context". *Organization Studies*, 15, 2, 1994, s. 275ff ABI/INFORM

Edwards, Eric (1988) "Corporate Culture". *Financial Management*, 66, 5, 1988, s. 18 ABI/INFORM

Mintzberg, Henry (1981) "Organization design: fashion or fit?". *Harvard Business Review*, januari-februari, 1981, s. 103-116

Peters, John (1993) "On Culture". *Management Decision*, 31, 6, 1993, s. 34 ABI/INFORM

SOU 2003:102 "En öppen domarrekrutering"

Bilaga 1

Intervjuguide

Ämnen att behandla under intervjuerna:

- Beteende
- Belöningssystem
- Mätning av prestation
- Organisatoriska konflikter
- Språk
- Jargong
- Regler för beteende
- Trendsättare
- Anställdas bakgrund
- Arbetsordning/praxis
- ”... bör du”
- ”... bör du inte”
- Chefen
- Känslor
- Historier/myter
- Klädkoder
- Budskap till omgivningen
- Introduktion
- Möten