



# Leda genom samverkan

En fallstudie på Royal Djurgårdens  
nätverksarbete

---

Natalie Claesson & Helena Ward

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

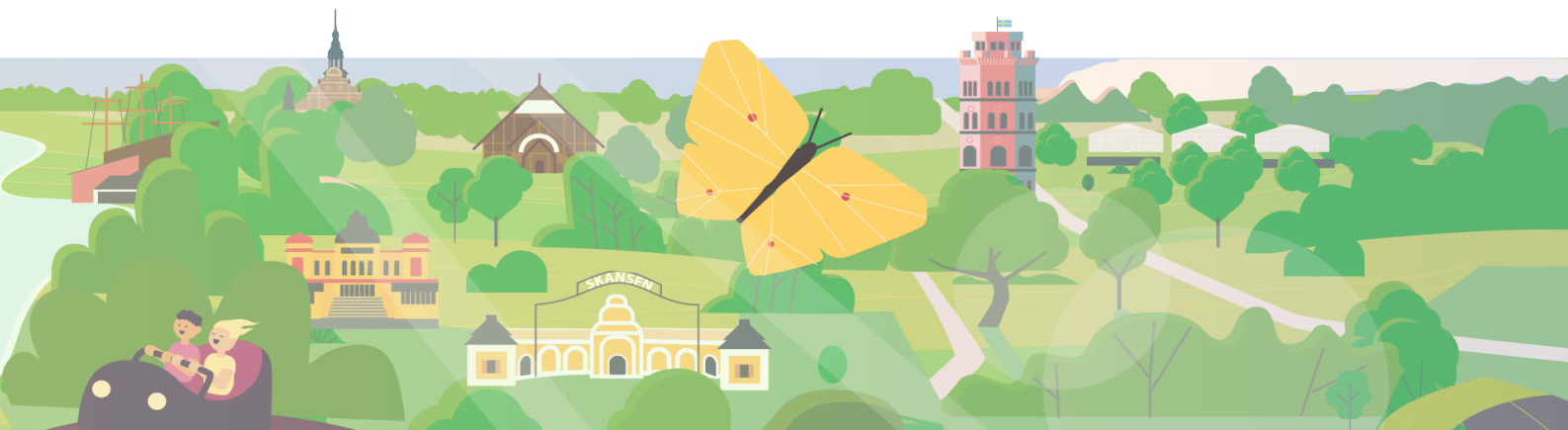
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Ekonomi - Hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi, 1463 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2022





# Leda genom samverkan. En fallstudie på Royal Djurgårdens nätverksarbete

Natalie Claesson & Helena Ward

**Handledare:** Josefina Jonsson, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Examinator:** Karin Hakelius, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i företagsekonomi

**Kurskod:** EX0902

**Program/utbildning:** Ekonomi - hållbar utveckling

**Kursansvarig inst.:** Institutionen för Ekonomi

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2022

**Omslagsbild:** Royal Djurgården

**Upphovsrätt:** Camilla Zedendahl

**Serietitel:** Examensarbete/SLU, Institutionen för Ekonomi

**Delnummer i serien:** 1463

**ISSN:** 1401-4084

**Nyckelord:** Samverkan, koordinering, värderingar, struktur, samordning

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institution för Ekonomi

## Sammanfattning

Allt fler företag har insett att samverkan är ett sätt att profilera sig på marknaden för att vinna konkurrensfördelar. Royal Djurgården är en nätverksorganisation i stadsdelen Djurgården i Stockholm där alla 59 aktörer som är placerade i området samverkar tillsammans för att uppnå gemensamma mål. Med allt fler företag som samverkar innebär det att verksamheten behöver en tydlig struktur för att nätverket ska gå ihop. Syftet med denna studie är att bidra till forskningen om hur företag kan samverka mot gemensamma mål, där tyngdpunkten i vår studie grundar sig i att undersöka de utmaningar och möjligheter som finns. Som ett bidrag till området introducerar den här uppsatsen ett tillvägagångssätt baserat på teorier inom organisationsteori och empiri från samverkansnätverk, en analys över utmaningar och möjligheter till hur företag kan samverka. Studien är baserad på en kvalitativ metod med en induktiv ansats. Semistrukturerade intervjuer har använts för att få djupgående information om värderingar, ledning, organisation och koordinering. Slutsatser som kan dras är att samverkan kräver en transformativ ledare som lämnar utrymme för åsikter och idéer där värderingar som gemensamt tagits fram av aktörer blir en grund för att kunna ta beslut. Koordinering blir ett viktigt verktyg för att få idéer att gå från ide till verklighet. där PDCA blir ett komplement för att hålla ihop samverkansstrukturer.

*Nyckelord: samverkan, värderingar, koordinering, struktur, samordning*

## Abstract

Collaboration is becoming more widely recognized as a strategy for businesses to differentiate themselves in the market and obtain a competitive advantage. Royal Djurgården is a network organization in Stockholm's Djurgården district, where all 59 actors work together to achieve common aims. When firms collaborate, a defined framework is required for the network to combine. The goal of this study is to contribute to the growing body of knowledge about how businesses might work together to achieve common goals. The goal of our research is to look at the obstacles to collaboration as well as the potential. This thesis presents a strategy based on organizational theory and empirical evidence from a collaboration network, as well as an examination of difficulties and opportunities for organizations to interact. The research employs a qualitative technique with an inductive approach. To acquire in-depth information regarding values, management, organization, and coordination, semi-structured interviews were used. This study argues that collaboration necessitates the presence of a transformative leader, with values generated collaboratively by actors serving as a foundation for decision-making. Coordination becomes a critical tool for bringing ideas to life. To keep collaborative structures together, PDCA becomes a supplement.

*Keywords: collaboration, values, coordination, structure, coordination*

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabellförteckning .....</b>            | <b>6</b>  |
| <b>Figurförteckning.....</b>              | <b>7</b>  |
| <b>Inledning .....</b>                    | <b>8</b>  |
| 1.2 Bakgrund .....                        | 8         |
| 1.2 Problem .....                         | 9         |
| 1.2.1 Empiriskt problem .....             | 9         |
| 1.2.2 Teoretiskt problem .....            | 10        |
| 1.3 Syfte och frågeställningar.....       | 11        |
| 1.4 Avgränsningar .....                   | 11        |
| 1.5 Uppsatsens struktur .....             | 11        |
| <b>2. Teoretiskt ramverk .....</b>        | <b>12</b> |
| 2.1 Ledarskapets roll för samverkan ..... | 12        |
| 2.1.1 Ledarskap i organisationer.....     | 13        |
| 2.1.2 Value based leadership .....        | 13        |
| 2.2 Input - outputmodellen .....          | 14        |
| 2.3 PDCA- cykeln .....                    | 15        |
| 2.4 Teoretisk syntes .....                | 18        |
| <b>3. Metod.....</b>                      | <b>19</b> |
| 3.1 Forskningsdesign .....                | 19        |
| 3.2 Litteraturstudie.....                 | 20        |
| 3.3 Empiriinsamling .....                 | 21        |
| 3.3.1 Urval.....                          | 21        |
| 3.3.2 Intervju .....                      | 22        |
| 3.3.3 Analys .....                        | 23        |
| 3.4 Metoddiskussion.....                  | 24        |
| <b>4. Analys av empiri.....</b>           | <b>26</b> |
| 4.1 Organisationen .....                  | 26        |
| 4.2 Värderingar.....                      | 27        |
| 4.3 Koordinering .....                    | 28        |
| <b>5. Diskussion .....</b>                | <b>31</b> |
| 5.1 Organisation .....                    | 31        |
| 5.2 Värderingar.....                      | 32        |
| 5.3 Koordinering .....                    | 33        |
| 5.4 Organisationer i samverkan .....      | 34        |
| <b>6. Slutsats .....</b>                  | <b>35</b> |
| <b>Referenser.....</b>                    | <b>37</b> |
| <b>Bilaga.....</b>                        | <b>41</b> |

# Tabellförteckning

|  |    |
|--|----|
| Tabell 1 Litteraturstudie, egen bearbetning..... | 20 |
| Tabell 2 Urval, egen bearbetning.....            | 22 |
| Tabell 3 Analys, egen bearbetning.....           | 23 |

# Figurförteckning

|   |    |
|---|----|
| Figur 1 Input- outputmodellen, egenbearbetning.....       | 15 |
| Figur 2 PDCA- cykeln, egenbearbetning.....                | 16 |
| Figur 3 Teoretisk syntes, egen bearbetning.....           | 18 |
| Figur 4 Organisationer i samverkan, egen bearbetning..... | 34 |

# 1. Inledning

Syftet med detta kapitel är att ge läsaren en uppfattning och bredare förståelse över vad studie syftar till att lösa. För att förmedla denna uppfattning kring vår studie har vi en bakgrund där vi presenterar de begrepp och teorier som genomsyrar vårt arbete som senare leder er in till problematiseringen. I bakgrunden presenteras utmaningar som problemet syftar till och de utmaningar som vi står inför. Sedan följer en presentation av studiens teoretiska - och empiriska problem. Därefter presenteras syftet med denna studie och kapitlet avslutas med avgränsningar för att beskriva vilka områden studien inte berör, och varför vi valt att inte gå in på vissa områden.

## 1.2 Bakgrund

Idag bor mer än halva jordens befolkning i städer, och vi kan räkna med att allt fler storstäder kommer att växa fram i takt med en ökad urbanisering (World Urbanization Prospects, 2018). Städerna vi har idag är inte endast utplacerade som tillfälliga geografiska platser där invånare samlas, utan städer är även en plats för ekonomiskt och kulturellt skapande (World Cities Report, 2020). Städer är ofta förknippade med arbetskraft, kultur och företagsverksamhet där konkurrensen är intensiv och rivaliteten om kapital och kunder är hög (Nilsson & Rapp, 2005). Därmed är det av stor vikt att företagens prestationer förhåller sig till omgivningens framfart för fortsatt överlevnad. I en konkurrenskraftig marknad behöver verksamheterna kunna stå emot påtryckningar från omvärlden och ha förståelse över omställningar för bättre resultat (Schaltegger, 2016). Genom att förhålla sig till det yttre påtryckningarna har allt fler företag uppmärksammat att lösningen på många sociala, och företagsekonomiska utmaningar vi står inför, kan hanteras genom implementering av ett samverkansarbete (Bryson et al., 2006)

Samarbete, samordning (koordinering) och samverkan har beskrivits som kärnan i allianser, relationen mellan köpare och leverantör, samt värdeskapande partnerskap (Castañer et al., 2020). Enligt Zingmark & Bottheim (2019) är samverkan ett begrepp för att beskriva det som sker mellan grupper eller individer som tillhör en organisation. Utifrån referensramarna från olika aktörer samarbetar verksamheter



gemensamt för att förstå varandra och bättre kunna kombinera och integrera olika perspektiv (Ibid).

Forskning har visat att många företag har implementerat flertalet företagsorganisatoriska modeller för att uppnå samverkan mellan grupper och nätverksorganisationer. Slutsatsen har landat i att det inte finns ett bästa sätt att organisera på, utan varje situation kräver sin unika form och anpassning till problemet (Lindqvist et al., 2014). Varje organisation har sina egna uppsättningar och strategier över hur den egna organisationen ska styras (Abreu & Matos, 2008). Organisationer som använder sig av värderingsstyrt arbete internt har visat sig ha gynnsammare förutsättningar till att vidareutveckla metoder och kvalitet till sin tjänst (Frost, 2014). Knippenberg & Hogg (2003) menar på att samarbete är av stor betydelse för en organisations livskraft och det kan därmed inte förenklas att en ledares huvudfokus ska vara att främja samarbete.

Fler storstäder börjar se värdet av att jobba tillsammans för att lösa komplexa samhällsproblem och utmaningar. I stadsdelen Djurgården i Stockholm har ett nätverk etablerats för att addera värde såväl till helheten som till de enskilda verksamheterna. Tillsammans arbetar verksamheten för att identifiera utmaningar och lösningar för hållbar platsutveckling. Med hänsyn till omgivningen och dess förändringar arbetar Royal Djurgården med ett pågående förbättringsarbete. I samarbetet på Royal Djurgården är utgångspunkten inte målgrupper utan värderingar. Med värderingsstyrt ledarskap skapas en stabil grund och en tydlig riktning i det gemensamma arbetet.

## 1.2 Problem

I detta avsnitt kommer vi att presentera studiens problemformulering. För att tydliggöra detta för läsaren har vi delat upp de i ett teoretiskt - och empiriskt problem. Det empiriska problemet diskuterar problemet ur ett verklighetsbaserat fenomen. Det teoretiska problemet grundar sig i teorin.

### 1.2.1 Empiriskt problem

Individer och organisationer som vill ta sig an sociala problem och uppnå fördelaktiga samhällsresultat och företagsekonomisk vinning har insett att det behövs flera sektorer för att åtgärda komplexa problem (Bryson et al., 2006). Ekologiska problem eller samhällsutmaningar har en hög grad av komplexitet och oförutsägbarhet. Anpassningsförmågan sätts även på prov när världen och omgivningen utsätts för allt snabbare förändringar vilket har lett till att företag har

blivit medvetna om att samverka (Nilsson & Rapp, 2005). Dagens system kan inte alltid möta den komplexitet som finns vilket sätter press på att hitta nya sätt att organisera och koordinera sig. Nätverk och samverkan är även en viktig del i förändringsprocessen, då många nya lösningar uppkommer i situationer där olika aktörer och individer samverkar (ibid). Enligt Zingmark & Bottheim (2019) kan samverkan även vara en lösning till resursutnyttjande och åstadkomma en högre grad av måluppfyllelse. Trots att samarbete motiveras för att uppnå hållbarhet, gynnas ekonomi och samhälle av konkurrens. Därför är det relevant att undersöka möjligheterna och utmaningarna när företag samarbetar på en konkurrenskraftig marknad (konkurrensverket, u.å).

### 1.2.2 Teoretiskt problem

Världen förändras ständigt vilket medför externa påtryckningar på företag att förändra och anpassa sig till omgivningen för att överleva (Lindqvist et al., 2014). Globalisering, förändrade miljöer, samt nya företagsekonomiska strategier är faktorer som ökar pressen på samverkan då kunskapen inom en organisation inte täcker de ultimatum som företagen upplever från omvärlden (Hudson, 2009). Vidare menar Hudson (2009) att samarbeten mellan organisationer kan vara lösningen på komplexa problem för att organisera ett sätt att möta efterfrågan som uppstår. Organisationer är ofta skapade av oberoende enheter är det naturligt att varje enhet har egna uppsättningar och strategier över hur verksamheten ska styras (Abreu & Matos, 2008). Däremot lyfts samarbete och engagemang som avgörande när det gäller att möjliggöra för företag att skapa en hållbar leverantörskedja (Kumar et al., 2021). Vidare menar Bryson et al., (2006) att ett tvärasektionellt samarbete ses vara ett sätt att ta i tur med samhällets svåraste utmaningar. Problematiken som kan uppstå när nätverksorganisationer bildas är att det finns diversifierade prioriteringar av kärnvärden eller att uppfattningen om utfall bemöts olika (Barrett, 2002). Problematiken grundar sig i situationer där tilliten mellan aktörerna är bristande, den kommunikativa kompetensen är låg och tidigare erfarenhet av samverkan saknas (Schaltegger, 2016).

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur organisationer kan leda en grupp företag mot gemensamma mål. Tyngdpunkten i vår studie grundar sig i att undersöka de utmaningar och möjligheter som finns gällande samverkan och samordning mellan organisationer

### *Frågeställningar*

- Hur kan företag samverka för nå gemensamma mål?
- Vilka utmaningar & möjligheter finns i att samordna flera organisationer?

## 1.4 Avgränsningar

Denna studie avgränsar sig till en intresseorganisation med 59 medlemmar. Studien har avgränsats då 59 aktörer ansågs vara tillräckligt stort för att spegla bilden hur samverkan kan gå till. Studien ämnar inte till att jämföra företagen i nätverket, utan att djupgående undersöka processer, utmaningar och möjligheter med samverkan från organisationen som samordnar arbetet. Studien har avgränsats till Sverige då studien inte avser att jämföra länder. Vidare valdes en person till intervju då denne ansågs vara expert inom organisationen och dess samverkan. Den teoretiska avgränsningen baseras på teorier som kunde förklara strukturer, ledarskap och koordinering där öppenhet och samverkan var ledord.

## 1.5 Uppsatsens struktur

Introduktionen förklarar begreppet samverkan och ger en inblick i begreppets relation till företag och omvärld. Därefter följer en presentation av studiens syfte och frågeställningar. Sedan framgår studiens olika teorier där författarna inledningsvis ger en förklaring till värderingar och dess påverkan i organisationer. Vidare förklaras ledarskapets roll för samverkan, och slutligen redogörs PDCA - cykeln. Metodavsnittet redogör studiens kunskapsteoretiska utgångspunkt, den kvalitativa metoden och semistrukturerade intervjuer. Val av empiri och teori motiveras och avslutas med en diskussion av metoden. Empiriavsnittet presenterar en bearbetad intervju som kategoriserats efter teman, organisation, koordinering och värderingar. Diskussionen presenterar sambanden mellan teori och empiri. I avsnittet diskuteras även sambanden mellan samverkan och organisatoriska teorier. I slutsatsen drar författarna slutsatser utifrån diskussionen för att svara på studiens syfte och frågeställningar. Det ges även förslag på vidare forskning.

## 2. Teoretiskt ramverk

Teorin fungerar som en ram och stöd till empirin för bredare förståelse för hur företag kan samverka. Genom stöd i tidigare forskning inom organisationsteorin ska studien sättas i ett bredare sammanhang för att öka förståelsen över hur företag kan samverka för att bidra till den fortsatta företagsekonomiska forskningen.

För att förstå hur företag kan organisera samverkan mellan organisationer mot gemensamma mål, inleds det teoretiska ramverket med ett förtydligande över begreppet värderingar och vad det innebär för organisationer att tillämpa värderingar till sitt ledarskap. Därefter redogörs ledarens egenskaper för ett lyckat samarbete mot samverkan. Vidare presenteras input-output modellen som belyser hur ledare bör studera en organisation i en konkurrenskraftig marknad. Slutligen presenteras PDCA -cykeln som förklarar hur organisationer implementerar en handlingsplan.

### 2.1 Ledarskapets roll för samverkan

Ledarskapet har tagit en bredare och en mer nyanserad roll än tidigare (Garg, 2003). Ledarens roll är att skapa en miljö för kollektiv vinst och framgång med möjlighet till att skapa andra ledare inom organisationen. Ledarskap kan ta form av en individ men även hos en grupp individer som organiserar sig på ett framgångsrikt sätt genom olika koordinerande insatser för att nå uppsatta mål (ibid). Ledarskap kan beskrivas utifrån flera perspektiv i denna studie har man utgått från en bred förklaring om ledaren i organisationen, därefter presenteras ledarskap utifrån värderingar och slutligen den transformerade ledaren som beaktar följarnas åsikter. Teorier om ledarskap ska bidra till att skapa förståelse över vilken roll ledarskapet har i organisationen och på sina följare.

### 2.1.1 Ledarskap i organisationer

Begreppet ledarskap kan beskrivas som en påverkansprocess där ledaren har ett inflytande över sina följare. Tidigare forskning hävdar att det inte finns ett bästa sätt att leda en organisation, utan varje situation kräver sin unika form av ledarskap (Lindqvist et al., 2014). Ledarskapet inom en organisation är en avgörande faktor för att kunna stå emot omvärldens allt hastigare förändringar och mer konkurrenskraftiga marknader. Därmed måste även en ledare klara av att anpassa sig till förändringar i omgivningen (Kotter 2012). En ledare måste likaså kunna förändra sitt beteende och formas utefter företagets speciella egenskaper (Johnsen, 1985). Det är inte ledarens tidigare egenskaper och beteende som formar det optimala ledarskapet utan det är förmågan att se situationen ledaren kan behöva befinna sig i (Lindqvist et al., 2014). Har ledaren denna fallenhet har den även enligt författarna en stor chans att lyckas i sitt ledarskap och få nöjda följare (ibid). Utifrån ett ledarskapsperspektiv är det en krävande balansgång att vägleda följare, och ett övertramp kan snabbt ändra synen på en ledare. Ett sådant övertramp leder till att påverkansprocessen återigen måste igångsättas (Abrahamsson & Andersen, 2005).

### 2.1.2 Value based leadership

Burns (1978) hävdade att värdebaserat ledarskap uppstår ur och återgår igen till följarnas grundläggande önskemål, behov och värderingar. Det värdebaserade ledarskapet är även ett ledarskap som skapar en social förändring genom att ledaren har tagit åt sig följarnas individuella åsikter. Ledare som följer en värdebaserad ledarfilosofi belyser följarnas bättre sidor, och det är enligt författarna ledarens ansvar att syna de uttalade - och outtalade - önskingarna inom organisationen (Burns & Stalker, 1961). När värderingarna sedan är synade behöver ledaren implementera dessa för att kunna bygga en grund av värderingar som tar avstamp i följarnas behov och ambitioner (ibid). Många ledarskapsteorier har även utvecklats i samklang med värdebaserad organisationsstyrning för att hjälpa ledare att hantera utmanande organisatoriska situationer (Askeland et al., 2020) Value based leadership är en organisationsteoretisk modell som beskriver ledarskap och dess inverkan på organisationens resultat.

### 2.1.3 Transformerande ledarskap

Burns & Stalker (1968) beskriver ledarskap som en relation där både ledaren och följaren eftersträvar att nå verksamhetens mål. Ett sådant förhållande kan även ta två olika vägar beroende på ledarens inställning. Enligt Burns & Stalker (1968) finns det ett transaktionellt - och ett transformerande ledarskap. Det transaktionella ledarskapsrelationen är sådan att endast ledaren eftersträvar att uppnå mål utan att ha anhängarnas medgivande eller engagemang i åtanke. Medan det transformerande ledarskapet innebär att ledaren tillgodoser sina följares behov och tillfredsställer deras önskningar före sina egna (Burns & Stalker, 1961). Det transformerande ledarskapets grundläggande filosofi innebär en process som förändrar och förvandlar människor (Northouse, 2019). Vilket innebär att den transformativa ledaren tar sig an ett långsiktigt perspektiv för att förändra organisationen istället för att endast koncentrera sig på nuvarande behov och önskemål. Denna inställning är något som påverkar medarbetarnas prestationer genom att inspirera dem till nya mål och genom att höja sin egen förmåga. Detta är något som förmedlar en känsla av stabilitet och långsiktighet till följare, då arbetet från ledaren är väl utfört i alla ledarskaps sammanhang (ibid).

## 2.2 Input - outputmodellen

Det är inte endast ledaren som behöver anpassa sig till förändringar i omgivningen utan även organisationer. Lindqvist et al, (2008) beskriver det som att organisationer är öppna system som präglar och präglas av sin omvärld. För att en ledare ska förstå organisationers aktiviteter så bör ledaren studera organisationen i den unika miljön (ibid). För att studera detta utgår många från en input-outputmodell för att få en grundlig förståelse över den specifika situationen organisationen befinner sig i. Från figur 1 (se nedan) kan vi följa verksamhetsvariabler för önskat och icke-önskat utfall. Den första variabeln innefattar delar som är knutna till organisationens omvärld, det handlar om ägare, media, intresseorganisationer och andra intressenter (Lindqvist et al, 2008). Genom att ha förståelse över vad som händer i omvärlden och vad som är intressenternas krav på organisationen kan organisationen anpassa sig. Gör organisationen inte alla aktörer av input nöjda finns stor risk att medarbetarna börjar misstro sin ledare då den inte följer omvärldens utveckling och påtryckningar (Lindqvist et al, 2008). Den andra delen i figur 1 är organisationsvariablerna och dessa täcker de interna förhållandena. Det är i den delen som *input* från omvärlden diskuteras och beslutas. I denna kategori är det viktigt att ledaren bjuder in sina följare till medverkan

så att dem får vara med att styra och påverka verksamhetens beslutsfattande. Den tredje variabeln innefattar *output*, och är enligt författarna huvudsyftet för att mäta graden av måluppfyllelsen från inputvariabeln (Lindqvist et al., 2014). Som ledare är det viktigt att lyfta framgångar, motgångar och måluppfyllelser för att belysa värdet som verksamheten ger omvärlden.

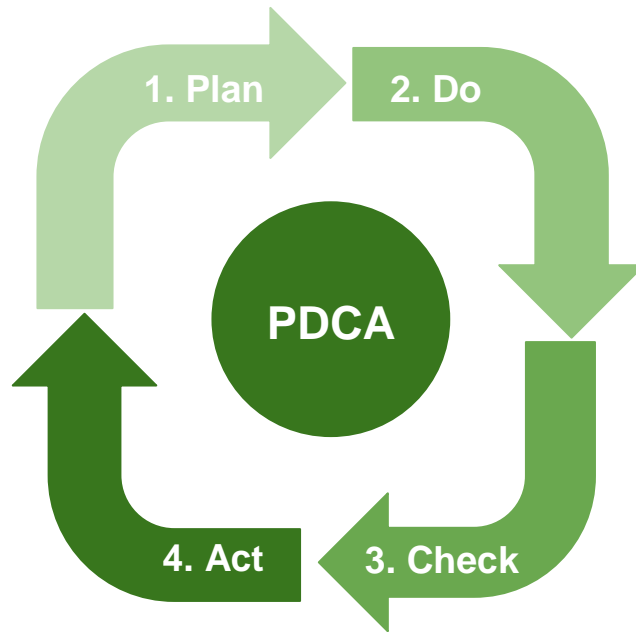


Figur 1 Input- outputmodellen, egenbearbetning

## 2.3 PDCA- cykeln

PDCA- cykeln (plan, do, study, act) är ett förbättringsverktyg vilket har utvecklats från Shewharts cykel från 1950-talet som endast bestod av tre delar - specifikation, produktion och inspektion (Moen & Norman, 2010). Edward Deming vidareutvecklade cykeln och la till ytterligare steg som i dag består av plan, do, check och act (Deming, 2000; Moen & Norman, 2010).

Figur 2 nedan presenterar de fyra delarna i modellen. Plan är första steget i cykeln där definieras ett problem och en hypotes för möjliga orsaker och lösningar (Chakraborty, 2020). Därefter kommer steget do som innebär att implementera en lösning på problemet. Tredje steget check/study går ut på att kontrollera effekterna av den implementerade lösningen. Sista steget i cykeln är act som innefattar att avgöra om resultatet är tillfredsställande eller inte och agera på det resultat som framkommit (Chakraborty, 2020).



Figur 2 PDCA- cykeln, egen bearbetning

### *Plan*

Detta stadiet ska undersöka den nuvarande situationen inom organisationen för att utveckla möjliga lösningar till problem. Processen kan utföras i 8 steg där första steget (1) handlar om att identifiera kvalitetsförbättrande möjligheter. (2) Att ta fram ett syfte som svarar på frågor som - Vad ska lösningen åstadkomma? vem är målgruppen? Vad är det specifika numeriska måtten företaget vill uppnå? Samt att kvantifiera förbättring för att återgå och förfina syftet i planeringsprocessen (Chakraborty, 2020) (3) Planeringsprocessen syfte är att beskriva den nuvarande processen som rör det framtagna problemen för att kunna förstå processen och identifiera det som behöver förbättras. (4) Samla in data om den aktuella processen är ett avgörande steg för att ytterligare kunna förstå och etablera en grund för mätbara förbättringar. (5) Identifiera alla möjliga orsaker till problemet och undersöka var dessa grundar sig i, detta för att lösningen ska ge bästa resultat. (6) Identifiera möjliga förbättringar för att kunna arbeta med grundorsaken och komma överens om vilken som ska testas samt överväga vilka oväntade konsekvenser som kan uppkomma. (7) Att utveckla en förbättringsteori är näst sista steget i planeringsprocessen och handlar om att ta fram uttalanden om vilka effekter förbättringen förväntas åstadkomma.



(8) Det sista steget som Chakraborty (2020) beskriver är att ta fram en handlingsplan över vad som behöver göras, olika ansvarsområden samt när det ska utföras.

#### *Do*

Syftet med detta stadie i cykeln är att implementera föregående steg *plan* (Chakraborty, 2020). Första steget är att implementera förbättringarna och därefter ska dokumentation och data samlas ihop för att kunna kartlägga problem, oväntade händelser samt lärdomar och kunskaper som har erhållits.

#### *Check/study*

Detta stadie handlar om att analysera effekterna av processen. Detta kan uppnås genom jämförelse av tidigare data, undersöka om förbättring har uppnåtts samt huruvida åtgärderna i målbeskrivningen uppfylldes (Chakraborty, 2020). En reflektion av resultatet är nödvändigt för att kunna dokumentera lärdomar och kunskap (ibid).

#### *Act*

Sista fasen är den slutliga delen av planeringen. I detta stadie ska teamet agera efter det resultat som lösningen fått fram angående förbättringsarbetet där organisationen har tre möjliga vägar att gå efter (Chakraborty, 2020).

1. Anta: Om det önskade resultatet har nåtts kan förbättringarna som tagits fram standardiseras, detta innebär att ta fram en metod för den nya processen. Metoden ska vara framtagen att den går att mäta, övervaka och testa olika prestanda (ibid).
2. Anpassa: Om den insamlade datan inte var tillräcklig eller om omständigheterna har förändrats så kan testet anpassas (ibid). Testet kan göras om för att samla in ny data eller justera metoden efter behovet och upprepa "Do-fasen" igen.
3. Överge: Om förändringen inte gav den önskade förbättringen så kan resultatet överges för att sen lära sig av misstagen och återgå till "Plan-fasen" och göra om för att få fram en önskvärd förbättring (ibid). I detta stadie kan teamet kolla på tidigare potentiella lösningar som inte valdes eller gå mer djupgående i grundorsaken för att se om ytterligare faktorer kan upptäckas eller ompröva målsättningen. Oavsett vilken utgångsläge som antas behöver teamet återgå till plan-fasen för att utveckla en ny handlingsplan (Chakraborty, 2020).

## 2.4 Teoretisk syntes

Figur 3 nedan har utformats av författarna för att förklara sambanden mellan inflytande och påverkningar från omvärlden (input & output), PDCA och värderingar i den enskilda organisationen. Inom organisationer sker ständigt förbättringsprocesser som en reaktion på inputen organisationer får från olika intressenter. När organisationer får input från intressenterna i form av exempelvis förbättringsförslag så blir PDCA verktyget som tar förbättringsförslaget från ide till implementering. Denna process är ständigt pågående där idéer utvärderas, implementeras eller avslås. När en idé sedan implementeras så är output resultatet av utvecklingen eller förbättringen av implementeringen. Organisationen är uppbyggd av struktur, kultur, processer och resurser, det är tillsammans med dessa delar som värderingar skapas som sedan driver företaget framåt och blir en grund för beslut.



Figur 3 Teoretisk syntes, egen bearbetning

## 3. Metod

I detta kapitel presenteras studiens forskningsdesign. Vidare i kapitlet presenteras hur material har samlats in och analyserats. En sammanställning av en analysmodell hur resultatet har vuxit fram presenteras. Slutligen redovisas en reflektion kring uppsatsens generaliserbarhet, trovärdighet, källkritik och etik.

### 3.1 Forskningsdesign

Denna studie syftar till att undersöka hur företag kan samarbeta för att uppnå gemensamma mål och vilka utmaningar som kan tillkomma i samverkansprocessen. Studien är en fallstudie som syftar till att djupgående och detaljerat undersöka en organisation då forskarna vill belysa uppfattningen om den sociala verkligheten inom organisationen (Bryman & Bell, 2017). För att besvara studiens syfte är en kvalitativ ansats relevant, då arbetet ämnar till att intervjua en individ i en specifik situation och undersöka deras perspektiv på ett verkligt fenomen. Vidare är forskningsdesignen induktiv, vilket innebär att författarna har dragit slutsatser från empirin som i detta fall bygger på en fallstudie (Bryman & Bell, 2017)

Studien har sin utgångspunkt i den ontologiska konstruktionistiska synsättet, där sociala verkligheter är konstruktioner skapade av aktörer som ständigt omarbetas (Bryman & Bell, 2017). Epistemologiskt grundar sig i studien i ett tolkningsperspektiv, vilket innebär en tolkande förståelse av individers sociala beteende och handlingar i individens tankar (ibid). Den sociala verklighet som studeras i denna studie är specifik för kontexten i vilken den finns. Enligt Bryman & Bell (2017) lägger kvalitativ forskning betoning på ord och inte kvantifiering vid insamling av data. Att använda sig av en kvalitativ forskningsmetod vid insamling och tolkning av data är relevant då arbetet går ut på att undersöka företagets uppfattning och verklighet till sin omgivning. Studien ämnar därför inte till att generalisera och använda sig av statistik som vid kvantitativa studier. Forskningsmetoden är deskriptiv, vilket innebär att det som studeras beskrivs med

ord och bilder till skillnad från kvantitativ forskning där siffror och kvantifiering har en stor del i tolkningen av data (ibid).

### 3.2 Litteraturstudie

Teorin används som grundpelare för att diskutera och belysa fenomen. Insamling av materialet har baserats på studiens syfte för att ta fram olika teman som vägleder läsaren i informationssökningen. Sökorden under arbetsprocessen har varit leadership, cooperating, improvement, structure, internal and external effects, continuous improvement och process. Urval av artiklar har skett genom kriterier av relevans till studiens syfte och kontext. Användning av ämnesområden som en del i urvalsprocessen användes för att hitta teorier som passade in i kontexten, därav utgår ämnesområdena från syftet. Sökorden utgick därefter från ämnesområden som styrdes av syftet. I tabell 1 nedan presenteras ett exempel på hur litteratursökningen har utformats, utgångspunkten för sökorden har varit kopplingen till ämnesområde, syfte och årtal.

*Tabell 1 Litteraturstudie, egen bearbetning*

| Syfte  | Ämnesområde  | Nyckelord                                    | Teori                                  |
|--|--------------|--|--|
| Syftet med denna studie är att undersöka hur företag kan skapa och jobba tillsammans mot ett gemensamt uppsatt mål | Organisation | Structure, internal and external effects     | Situationsbestämda organisationsformer |
|  | Koordinering | Cooperating, process, continuous improvement | PDCA-cykeln                            |
|  | Värderingar  | Values organization, leadership              | Värderingar i organisationen           |

## 3.3 Empiriinsamling

I detta kapitlet presenteras studiens empiriinsamling. Nedan sker en beskrivning över hur urvalet och dess kriterier för valet av en respondent gått till. Vidare presenteras valet av semistrukturerad intervju och slutligen redovisas analysmetoden.

### 3.3.1 Urval

Den insamlade empirin i studien bygger på semistrukturerade intervjuer med Vd:n inom organisationen Royal Djurgården. För att besvara studiens syfte och frågeställningar har en utförlig urvalsprocess utarbetats baserat på en rad olika faktorer. Royal Djurgården valdes då organisationen har påvisat att aktivt samverka med 59 olika aktörer för att tillsammans uppnå långsiktiga mål. Organisationen ansågs vara en bra kandidat för att kunna komplettera och även bidra till vidare forskning kring hur företag kan samverka.

Alvesson & Sköldberg (2008) tar upp två kriterier när det gäller urval, det första är att urvalet ska vara representativt, vilket betyder att urvalet bör vara brett och varierat. Den andra faktorn är kvalitetsval vilket menar på att respondenterna för intervju måste vara erfarna och ha kunskap inom området (ibid).

Royal Djurgården är en organisation i Stockholm där 59 av Djurgårdens aktörer samarbetar för att få området till att bli Skandinaviens främsta attraktion, och gemensamt arbetar för att utveckla området på ett värdeskapande och hållbart tillvägagångssätt (Royal Djurgården, 2022). Djurgården har en lång historia och ägs officiellt av kungahuset, och sedan 1700-talet har det varit en offentlig plats för alla att ta del av (Kungliga Slotten, 2022). Royal Djurgårdens arbete är att förvalta denna plats genom inriktningar som hållbar restaurangnäring, en fossilfri stadsdel, och att utveckla platsen för att bli tillgänglig för alla.

Då studien är ett examensarbete under ett begränsat antal veckor, valde vi en djupgående intervju då interaktion med 59 olika aktörer inte skulle hinnas med. Valet av respondenter baserades på ett målstyrt urval som grundades utifrån forskningsfrågorna. Respondent valdes utifrån kunskapsnivå och roll i organisationen samt möjligheten att kunna svara på studiens forskningsfrågor och syfte. Tabellen nedan visar hur valprocessen av respondent gått till. Valet av respondent grundade sig i syftet, från syftet så skapades tre olika teman utifrån teman så togs forskningsfrågor fram. Respondenten valdes utifrån kunskapen att kunna svara på frågorna.

Tabell 2 Urval, egen bearbetning

| Syfte  | Tema           | Forskningsfrågor exempel  | Kunskap   | Respondent |
|--|----------------|---|---|------------|
| Syftet med denna studie är att undersöka hur företag kan skapa och jobba tillsammans mot ett gemensamt uppsatt mål | Organisationen | Berätta hur iden bakom organisationen kom till?   | Kunskap om organisationen                               | VD         |
|  | Koordinering   | Vilka olika strategiska verktyg har ni för att koordinera er och jobba i samma riktning?                      | Ansvarig eller har kunskap om hur koordineringen ser ut |            |
|  | Värderingar    | Ni har ett värderingsstyrt arbete, vad är det för värderingar ni lever efter och hur speglas dessa i arbetet? | Ha god erfarenhet och kunskap om värderingarna          |            |

Ett krav i urvalsprocessen var att respondenten som intervjuades var tvungen att godkänna att bli inspelad samt att resultat ska kunna publiceras. Ljudinspelning ansågs som ett krav då ljudinspelning skulle agera som ett värdefullt verktyg till att kunna säkerställa att empirin blir korrekt och inte missa värdefull information.

### 3.3.2 Intervju

Kvalitativ insamling av material har gjorts med hjälp av en semistrukturerad intervju baserat på en intervjuguide. Valet av semistrukturerade intervjuer gjordes för att undvika att begränsa intervjupersoner samt att undvika att styra personerna i en viss riktning (Bryman & Bell, 2017). Semistrukturerade intervjuer lämnar även utrymme för att ställa ytterligare frågor som kan komma upp under intervjun och kan vara bidragande i sammanhanget (ibid). Denna typ av intervjuer är även bra då undersökningen kräver detaljerade svar och möjliggör att respondenten kan utveckla och beskriva svar och händelser.

Intervjuguiden bygger på 3 teman som inkluderat stödfrågor för att hålla någon form av struktur och samtidigt lämna mycket frihet. Temat vi följde var inom organisationen, koordinering och värderingar. Dessa teman blev relevanta för att få en koppling till litteraturen men även få en utförlig beskrivning av organisationen då temat har relevans till Royal Djurgårdens samverkansprocess.

### 3.3.3 Analys

En tematisk analys har använts för att tolka det empiriska materialet som har samlats in via en intervju. En tematisk analys bygger på att koppla samman data med hjälp av olika nyckelteman (Bryman & Bell). Den tematiska analysen genomfördes med hjälp av induktiv kodning där liknande citat/ svar delades in under samma kategori. Då intervjuerna bestod av ljudinspelningar var det första steget att transkribera. Från det transkriberade materialet plockades citat ut som kopplades till olika koder för att smalna av och strukturera. Därefter kodades materialet till olika teman som även den semistrukturerade intervjun baserades på vilket berörde teman som organisationen, koordinering och värderingar.

I tabell 3 redovisas ett exempel över analysprocessen. Nedan har citat plockats ut från intervjun och kategoriserat dessa till olika koder som sedan har kopplats till ett tema.

Tabell 3 Analys, egen bearbetning

| Citat   | Kod 1             | Kod 2           | Tema         |
|---|-------------------|-----------------|--------------|
| “Kärngrupp för hållbarhet, kärngrupp marknad, och jag testar lite fram och tillbaka vilka ska anpassa sig till varandra, vilka behöver vara med på samma möten.“  | Olika grupper     | Organisering    | Organisation |
| “Så dom behöver känna sig trygga i att det här redan är diskuterat och förankrat så att alltihopa är som ett helt stort förankringsarbete.”   | Förankringsarbete | Samordning      | Koordinering |
| “Då satte vi alla ner runt ett bord och så börjar vi titta då på att gå ifrån marknadsföring som var liksom, vad ska man säga – ”du ska komma till mig” då gick vi från de sättet att kommunicera till värderingsstyrd kommunikation” | Kommunikation     | Värderingsstyrd | Värderingar  |

### 3.4 Metoddiskussion

För att uppsatsen ska uppfattas som trovärdig bör den uppnå vissa krav som validitet och reliabilitet (Bryman & Bell, 2017). Trovärdighet i kvalitativa studier skiljer sig från kvantitativa i den mån att inte mäta saker på samma sätt. Istället för att använda reliabilitet och validitet använder studien sig av alternativa metoder som trovärdighet och äkthet.

Tillförlitlighet innebär att forskningen ska ha bearbetats enligt den verklighet som resultatet är menat att belysa. För att möta kravet krävs det även att resultatet har presenterats till personen i fråga, i detta fall har en respondentvalidering gjorts till Vd:n för Royal Djurgården för att konfirmera resultatet. Överförbarhet även kallat för thick description menas med hur väl resultatet speglar verkligheten (Bryman & Bell, 2017). I studien har vi arbetat med att ge en tydlig och utförlig beskrivning för att ge läsaren en uppfattning om att studien kan tillämpas på andra miljöer. Pålitlighet möts genom ett kritiskt förhållningssätt genom studien även granskning från handledare och opponenter för att stärka pålitligheten. Då detta är en samhällsenlig forskning kan fullständig objektivitet vara svårt att uppnå, då egna värderingar lätt kan komma att vägas in. Det kommer mötas med att försöka uppnå så hög objektivitet som möjligt. För att påvisa någon form av äkthet ska studien kunna bidra till vidare forskning om samverkan mellan företag och agera som ett komplement till redan existerande forskning. Konfirmering Vi har handlat i god tro genom hela arbetet för att inte införliva våra egna tankar och värderingar i arbetet. Då urvalet i studien är relativt litet kommer inte generaliserbarhet tillämpas. Istället används överförbarhet. Resultat med tolkningar och förklaringar kan överföras till andra fenomen (ibid). Att endast välja en respondent kan kritiseras då urvalet inte blir brett och varierat men då studien ämnar till att hitta processer, samt möjligheter och utmaningar vägs inte personliga uppfattningar och värderingar in.

Bryman & Bell (2017) nämner etik som en viktig del av samhällsforskningen, vilket redogörs i fyra principer. Forskning som kan skada deltagaren definieras Bryman & Bell (2017) begreppet "skada" i form av stress, karriärmässig skada eller skada på självförtroendet. För att ta avstånd från detta så har en öppen konversation skett med respondenten för att diskutera hur denne ska presenteras i studien. Därav framkommer endast personens yrkesroll. Företagets namn presenterats då det är ett nätverk bestående av flera olika aktörer.

Brist på samtycke från deltagarna är ett vanligt etiskt problem som är viktigt att ta hänsyn till (ibid). Detta förekommer oftast vid dold forskning när respondenterna inte vet om studiens syften eller inte har gett sitt medgivande. Från studiens start har respondent varit underrättad om studiens syfte, frågeställningar och vad studien



ska användas till. Respondenten har även gett sitt medgivande. Intervjuer spelades även in och transkriberades för att styrka den etiska aspekten.

Den tredje principen handlar om integritetskränkning, vilket syftar till att alla har rätt till sitt privatliv därmed även respondenter vilket ska respekteras av forskarna (ibid). Då studien syftar till att undersöka företagets processer har inga personliga frågor ställts. Intervjupersonen har även haft valet att inte svara på frågor om de inte vill eller inte känner sig bekväma.

Bedrägeri är sista principen och belyser att forskaren presenterar sin studie som något annat än vad det faktiskt är (ibid). För att undvika falska företagsspelningar har forskarna noga presenterat syftet och dess betydelse samt vad studien förhoppningsvis ska bidra med. Bakgrund om forskarna samt vilka som ska stå bakom studien ha presenterats för att ge respondenten så mycket klarhet som möjligt,

Valet av kvalitativ metod har styrt studien till ett tolkande perspektiv av tankar, beteenden och fenomen. Det ontologiska konstruktionistiska synsättet, har lett till ett synsätt där verkligheten ständigt tolkas av aktörer. Därmed har materialet tolkats med epistemologin där den intervjuade personens beteende och tankar blir fokuset. Valet av kvalitativ studie hjälper forskarna att få bättre insikt i verksamheten genom semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer med en person har lett till djupgående information om verksamheten och dess processer. Det induktiva forskningsdesignen har hjälpt till i processen att skapa en djupgående förståelse av beteende, attityder och processer dock har synsättet gjort att resultaten har varit svårare att analysera och generalisera.

## 4. Analys av empiri

Kapitlet kommer att presentera en tematisk analys av det empiriska materialet som samlats in via semistrukturerade intervjuer. Analysen grundar sig i begreppen samverkan, värderingar och koordinering som introducerades i uppsatsens inledning samt bakgrund.

### 4.1 Organisationen

Royal Djurgården startade sin nätverksverksamhet under 1990-talet då organisationerna på Djurgården insåg att de hade flertalet gemensamma frågor att arbeta runt. Grundtanken bakom organisationen var inte att skapa nytt, utan att bevara och enas om en gemensam Djurgårdsidentitet vilket ledde fram till - *Royal Djurgården*. Verksamheten startade som en förening och allt eftersom verksamheten ökade i omfattning så bildades ett aktiebolag som ägs till 100 % av föreningen. Kungliga Djurgårdens förvaltning (KDF) leds av slottsfogde Magnus Andersson som förvaltar över den kungliga dispositionsrätten vars uppgift är att värna om det historiska kulturarvet och landskapet som finns på Djurgården. Uppbyggnaden av organisationen i dagsläget är att styrelsen befinner sig högst upp. Styrelsens ansvar har varit att tillsätta resurser i deras egna verksamheter för att det inte ska uppstå flaskhalsar som försenar bestämmelser eller att det saknar kompetens i verksamheten. Styrelsen har även beslutsbefogenheten över bolaget, där beslut och resultat sedan kommuniceras nedåt i verksamheten. Nedanför styrelsen befinner sig ett flertal nätverk. Bland nätverksgrupperna finns den strategiska marknadsgruppen som tar ställning till hur Djurgården positionerar sig. Internationella marknadsföringsgruppen samordnar instanser som sker på den internationella marknaden. Hållbarhetsgruppen driver och kartlägger hållbarhetsfrågor. Trafikgruppen (TUFF-gruppen) är en helt unik kärngrupp och innefattar alla företag som kör trafik ut till djurgården - SL, spårvagn, och färja. Vd:n berättar vidare att Djurgården har 15 miljoner besökare varje år, och som jämförelse menar Vd:n att hela Gamla stan skulle få plats på Skansen, vilket gör att organisationen måste tänka trafiksmart. 2017 bildades även ett säkerhetsnätverk som fokuserar på säkerhetsfrågor genom kunskap och erfarenhetsutbyte. Bland dessa finns säkerhetschefer, fastighetschefer samt polisens representant.

De verksamma i nätverksgrupperna är dem anställda inom de olika verksamheterna på Djurgården. Vilket underlättar då kunskapen om platsen, historien och organisationen redan finns. Det blir lättarbetat då beslut ska tas om förändring/ och eller förbättring. Även ger det nyansering i beslutsfattande då en restauranganställd tillsammans med en person från Junibacken bör ha två olika sätt att se på saken i fråga. Vilket ger organisationen en bra grund till att ta sig an nyanserade och avancerade frågor då det finns en variation av kunskap.

Vd:n menar vidare på att det är just den gemensamma och nyanserade visionen Royal Djurgården är ute efter. Redan när Vd:n tillträdde var uppdraget att ta reda på vad Djurgården betyder för alla aktiva aktörer och medlemmar inom nätverket, och ställde frågor som - Vad tänker du om Djurgården? Svaren var att det är kärleken till platsen, den gamla historien, minnen från barndomen och Gröna Lund. Vilket visade sig inte imitera hur Royal Djurgården marknadsför och kommunicerade ut mot kunderna. När Vd:n fick sin position och såg marknadsföringen kring Djurgården så var det mer som ett köpcenter "22 museum och 30 restauranger". Inte att platsen var världsunik, bär på ett kulturarv, och att folk har åkt ut till Djurgården i 400 år för att roa sig. Vilket blev startskottet för Vd:n att tänka om och förändra hur kommunikationen kring Djurgården såg ut för att faktiskt anpassa sig till vad folk egentligen ser.

## 4.2 Värderingar

För 5 år sen när Vd:n tog över projektet att driva Royal Djurgården var värderingar icke existerande. Vilket ledde till att arbeta med mer kommunikationen kring stadsdelen. Vd:n beskriver sitt tillvägagångssätt som

*"Du måste veta vem du är, och vem du vill vara, för att du ska veta vad du ska göra". (Respondent 1)*

Första steget är att veta vem du är; Vd:n beskriver stadsdelen som en plats med historia som har tagit emot gäster i 400 år. En kunglig ö som bär på en stor del av Sveriges kulturarv, där det finns stora monument, museer, nöjesfält och restauranger. Att få vara en del av en nationalpark och något världsunikt är viktigt att spegla - men hur görs det och hur finner organisationerna en gemensam bas att samarbeta runt?

Den första förändringen utifrån det nya tillvägagångssätt som introducerade var att använda värdestyrd kommunikering då den nuvarande marknadsföringsstrategi inte avspeglar stadsdelen på ett rättvist sätt. Med hjälp av varumärkesstrategen Julian Stubbs tog dem tillsammans fram ett underlag som skulle spegla vad Royal Djurgården står för. Det bestämdes från början att framtagandet Royal Djurgårdens

marknadskommunikation inte ska baseras på intervjuer med gästerna då organisationen består av 59 aktörer, och alla gäster har olika ändamål. Istället gjorde gruppen en övning om situationen och ställde frågan: “om Royal Djurgården var en person hur skulle den se ut då?” och frågan “Om ni skulle komma tillbaka till Djurgården om 5–10 år vem är ni då? ”. Resultatet av övningen gav insikten att Djurgården är tillgänglig för alla. Vilket Vd:n menar på som riskabelt - målgruppen är för bred och det blir svårt att få till ett ansikte utåt. Med hjälp av materialet från övningen och vetskapen om att kunna ta emot gäster i 400 år till arbetade verksamheten fram 5 värderingar.

Den första värderingar var; ett öppet och välkomnande djurgården för alla. Den andra värderingen var att inte stå still, utan hela tiden utvecklas. Med det understryker Vd:n att som organisation måste det investeras för att kunna utvecklas. När Royal Djurgården investerar och utvecklas måste det även finnas en uppskattning för kulturarvet och ändå ett framåtsträvande. För även om bevarandet av monumenten och museer är viktigt behöver vi förändras med omvärlden. Vilket leder oss till den tredje värderingen som är just respekt för kulturarvet. Den fjärde är när investeringar sker i kulturarvet, med respekt, måste det även göras långsiktigt och hållbart. Den sista värderingen knyter ihop allt - alla ska jobba tillsammans. Eftersom arbetet är värderingsstyrt är det viktigt att organisationen förhåller sig till värderingarna och samtidigt låter det vara en plats för alla.

### 4.3 Koordinering

Royal Djurgården består av 59 aktörer som samarbetar med varandra och alla är stationerade på stadsdelen Djurgården i Stockholm. Överenskommelsen mellan alla aktörer är: Aldrig samarbete för samarbetets skull, utan alltid i syfte att skapa eller lösa något som man gör bättre tillsammans än var och en för sig. Vd:n påpekar att det är viktigt att det finns tillit och respekt för allas idéer när det är många aktörer som samverkar, där ingen ska känna att man lyssnar mer på en aktör med mer gäster, och mindre på den aktören med färre. Vd:n berättar att det inte är jättesvårt att få alla till tals och delaktighet och att verksamheten alltid måste ställa sig frågan “*vad gör vi bättre tillsammans, imorgon*” (Respondent 1).

Det grundläggande är att det finns idéer inom verksamheten. Allt för ofta är aktörer inom denna bransch alltför projektstyrda. Många vill resa pengar och leta projektmedel innan det finns en grundlig tanke till varför verksamheten behöver pengar. Vd:n menar på att det viktigaste är att du har en idé för att därefter skapa värde, det kan vara en affärsmässig ide som skapar ekonomiskt värde och även hållbarhetsfrågor är viktigt för värdeskapandet.

Vd:n fortsätter med att nämna att Royal Djurgårdens nätverksmöten är en viktig del i samverkansprocessen. Det viktigaste när verksamheter samlar ihop till ett nätverksmöte är att det ska skapa värde och även att rätt folk är där. Nätverksmötet ska vara en plats där aktörerna litar på varandra. Det är viktigt att det är strukturerat, centrerat och att det finns rätt kompetens för att ta idén framåt. Den struktur som finns inför ett möte är att det förbereds en agenda, går igenom frågor och kommer en idé upp tar man upp den. Det förs alltid ordentliga anteckningar på det som tas upp under mötets gång. Det viktiga i ett nätverk bestående av flera aktörer är att få alla med sig därav är dokumentering en vital del. Innan veckan är slut ska dokumentet ut, däremellan ska förberedelser för en annan grupp göras där beslut ska fattas.

En annan viktig del som nämns är kompetens, i samarbete är det viktigt att alla som är med under möten har befogenhet att ta beslut. Diverse personer i gruppen från olika aktörer är bra, och alltid se till att alla delaktiga har samma befogenheter. VD:n ser till att handplocka grupperna inför varje möte och tar ut personerna efter vad som ska diskuteras och deras kompetens. Saknas kompetensen inom organisationen hyrs den in. Vd:n menar även på att styrelsen behöver ha eller behöver tillsätta kompetens för att kunna jobba tillsammans. *“För om man vill komma långt måste man gå tillsammans”* (Respondent 1)

En grundläggande del i att få alla aktörer att organisera sig och arbeta tillsammans är att styrelsen känner sig trygga i att det som ska beslutas redan har diskuterats och förankrats. Vd:n menar på att det inte är styrelsens arbete att gå ner och leta information, utan deras arbete ska endast vara att besluta om andras idéer och tankar.

Djurgårdsfrukosten är det största nätverket som bedrivs av Kungliga Djurgårdens Institution (KDI) och ämnar till att inspirera och stärka relationer mellan aktörerna. Frukostens syfte är att bygga förtroende och respekt för varandra att samarbetet blir lättare. Övriga nätverk och grupper finns till för att stärka samarbetet och relationerna där även ändamålsenliga samlingsgrupper skapas eller faller bort under samarbetets gång.

En viktig del i att få samarbete att fungera är uppföljning, identiteten och att frågor diskuteras tillsammans. När det gäller samverkan är det bättre att göra något än att inte göra någonting alls. Det är bättre att sätta mål än att inte sätta mål. Ett arbetsätt som Vd:n tar upp är backcasting och forecasting för att uppnå mål. Forecasting handlar om att man sätter sig bak i bilen och åker med, endast använder sig av tidigare tillvägagångssätt och kunskaper om hur saker sett ut. Backcasting är

målstyrt där verksamheten sätter upp mål och arbetar med hur verksamheten ska ta sig dit. När Royal Djurgården jobbar med backcasting ställer de sig frågorna: Om vi gör det här, tar det oss närmare målen? Om jag väljer den här lösningen låser den in mig från att göra en bättre lösning imorgon? Har vi resurser för att genomföra detta? Ett ytterligare verktyg som nämns är the golden circle vilket innebär att verksamheten ska kunna svara på frågorna varför, vad och hur. Frågan varför vi gör det här tillsammans är otroligt viktig i det målstyrda arbetet för att få med sig folk. För om vi inte har ett varför så har vi inte heller en grundlig idé att utgå ifrån.

## 5. Diskussion

Kapitlet kommer presentera en teoretisk analys av det empiriska materialet. Syfte blir att analysera studiens empiriska material utifrån studiens valda teorier. Nedan kommer en diskussion om värderingar, organisationen och koordinering och hur dessa delar har en koppling till hur företag kan samverka för att nå gemensamma mål. Därefter diskuteras även utmaningarna och möjligheterna som finns med koordinering och vad samverkan kan bidra med för möjligheter. Analysen har delats upp i teman organisationen, värderingar och koordinering för att slutligen presentera en tankemodell över hur det empiriska materialet och teorierna kan beskriva organisationer i samverkan.

### 5.1 Organisation

Svårigheten i samverkan ligger inte i enskilda processer, värderingarna eller strukturen utan problematiken ligger i att få dessa att jobba tillsammans i en större kontext. Då grunden finns behöver organisationen conceptualisera ett arbetssätt som får hela verksamheten att följa tillsammans. Lindqvist et al (2014) menar på att det inte finns ett bästa sätt att leda en organisation, utan varje situation kräver sin unika form av ledare som kan formas utefter situationen. Den transformativa ledarstilen som Burns & Stalker (1961) beskriver anses lämpad för att passa in inom Lindqvist et al (2014) kriterier. Definitionen av transformativt ledarskap är att ledaren bjuder in till delaktighet och uppmuntran vilket i sin tur leder till att medarbetare vågar komma med kreativa lösningar och förbättringsförslag. Ledarens ansvar och mål är att få stöd från anställda som uppmuntrar till förändring. För vill de olika aktörerna inte följa de olika nätverksledarna på grund av ledarens mål och värderingar inte stämmer överens med de övriga blir organisering svårt. Vd:n för Royal Djurgården nämner även värdet i att ha en form av ett transformativt ledarskap där Vd:n beskriver hur bolagsmöten tillsammans med chefer och ledare under året är konstruerade utefter den rådande situationen. Personer som faktiskt kan påverka situationen och har beslutsbefogenhet är med för att sedan synliggöra det resultat som ska framställas så transparent som möjligt till resterande personer inom organisationen. Enligt Vd:n så skapas strukturen från en grund av förtroendevalda personer, som sedan förmedlar till andra berörda instanser för att ge medarbetare möjligheten att komma med förslag och invändningar. Helst av allt

vill man att det ska fungera båda vägarna. Att alla känner tillhörighet och är medvetna om att ens egna ord som medarbetare diskuteras innan för ledamöternas stängda dörrar och att allas åsikter är välkomna även på högsta nivå. Med en stor variation av individuella företag på Djurgården är det även styrelsens uppdrag att se till att alla verksamheters tankar värderas lika mycket. Favorisering av Gröna Lund <sup>1</sup> med anledning till att de har den största kundbasen är inte långsiktigt hållbart, vilket även strider mot verksamhetens värderingar. I och med kärngruppernas utbredning inom verksamheten finns det även många ledare för medarbetarna att följa. Därav är det transformativa ledarskapet en central del i Royal Djurgårdens arbete mot samverkan. Vd:n tar upp att samarbete för samarbetets skull inte ger vinning, varken för den enskilda organisationen eller för nätverket. Samverkan ska grunda sig i att lösa problem tillsammans. Johnsen (1985) nämner att i ett transformativt ledarskap så är det viktigt att få sina följare hörda då ett betydande inflytande får anhängarna att åstadkomma mer än förväntat.

## 5.2 Värderingar

Burns & Stalker (1961) tar upp värderingar som ett verktyg för att medarbetare ska känna eller konstruera en identitet som efterliknar företagets organisationskultur. En viktig del med värderingar är att verksamheten ska kunna ta beslut som bygger på ömsesidig tillit, då samverkan uppstår när idéer och tankar utbyts mellan olika organisationer. Därmed är det av stor betydelse att det finns en gemensam grund att utgå ifrån. Syftet med värderingar inom Royal Djurgården är att skapa ett tydligt svar på frågan varför, för att skapa en medvetenhet om sin identitet och sina framtidsmål. Framtagandet av värderingar något som bör ske i gemenskap med alla aktörer för att alla ska känna samhörighet och att organisationernas egna värderingar överensstämmer med nätverkets. Att inte innefatta intressenternas tankar i framtagandet av värderingar även kan skada varumärket. Riskerna som finns med att implementera värderingar menade Vd:n på att "*man måste veta vem man är*". Med värderingar som inte speglar verksamheten inifrån och ut blir lätt genomskinligt, och om det finns "fel" värderingar internt kommer det förr eller senare att exponeras av omvärlden. Därav skapade Royal Djurgården värderingar från att alltid sträva framåt och förbättras med medvetenheten om sin bakgrund och identitet. Där input kommer från intervjuer och möten med intressenter som ägare, kunder, ett offentligt stöd, och medarbetar. Eftersom organisationen vill vara med och förbättra området till alla berörda intressenter togs värderingar också fram genom att studera hur strukturen, kulturen, processerna och vilka resurser som fanns tillgängliga för att verkställa uppdraget. Värderingsarbetet granskades i

---

<sup>1</sup> Nöjespark i Stockholm



efterhand för att kunna se graden av uppfyllelse och om införandet har gett verksamheten några nya upplysningar och utvecklingsmöjligheter. Vd:n påpekade även vikten av att ha en röd tråd som binder samman värderingar. Detta i syfte för att underlätta aktörernas samverkan och också göra det svårare att göra fel.

## 5.3 Koordinering

Koordinering blir ett fokusområde för att samverkan ska fungera. Rätt kompetens på rätt plats är grundläggande för att samarbetet ska gå ihop. Vd:n menar på att en stor del av förändringsprocessen mot samverkan handlar om koordinering för att få flera aktörer att samverka mot ett och samma mål. Därav är det med stor försiktighet och noggrannhet ledaren behöver välja hur koordineringen mot samverkan ska gå till samt vilken effekt förändringen har för avsikt att få. Enligt Vd:n är medvetenheten om sin identitet förutsättningen för att ha ett syfte, därav vill Royal Djurgården alltid ha svar på frågorna, varför, vad och hur. Frågan varför vi gör det tillsammans blir den av mest betydelse för att få med sig alla aktörer. Har vi inte svar på varför finns det inget argument för samverkan. När svaret på frågan varför finns kan organisationen sträva efter förbättringar och utveckling. PDCA är ett förbättringsverktyg vars syfte är att hjälpa organisationer utvecklas och förbättras (Moen and Norman, 2010). PDCA utgörs av fyra faser, första steget utgörs av att hitta ett problem och möjliga lösningar till problemet (Chakraborty, 2020). Vd:n nämner idéer som en av det viktigaste delarna i organisationen, att det är med idéer företaget tar sig framåt. Efter att en lösning på problemet har definierats kommer organisationen till att implementera lösningen. När lösningen har implementerats ska effekterna kontrolleras. Sista steget i cykel utgörs av att ta beslut om resultatet är tillfredsställande eller inte samt välja hur organisationen ska gå vidare (Chakraborty, 2020). Tillsammans med det transformativa ledarskapet blir PDCA ett verktyg som håller alla aktörer engagerade och delaktiga i samverkansprocessen. Royal Djurgården använder sig inte uttryckligen av PDCA men jobbar med planering, noga dokumenterade möten, beslut och uppföljning. PDCA med sina steg Plan, Do, Check och Act blir ett verktyg för att underlätta koordineringen i nätverk där de olika faserna bistår med planering, implementering, analys, beslut samt uppföljning. Samverkan kräver noga dokumentering då dokument blir avgörande för beslutsfattande och uppföljning för att engagera och informera aktörer.

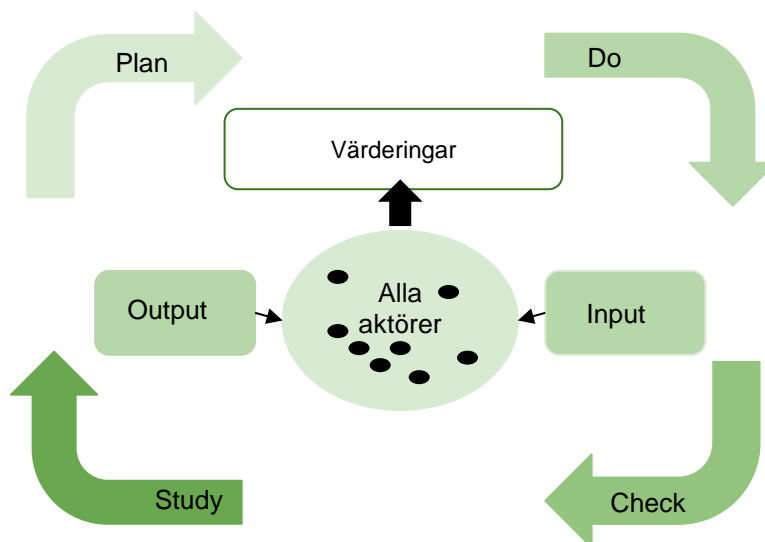
Det krävs även en vetskap om skillnaden mellan koordinering i en organisation i jämförelse med flera samverkande organisationer. Skillnaden blir att uppföljningsfasen blir mer komplicerad och i vissa fall kan det vara svårt att uppnå det resultat nätverket söker av alla aktörer. Därmed är det viktigt att fortsätta hålla fast vid noggrann koordineringen då samverkan handlar om uthållighet och

kontinuerligt arbete. Askeland et al., (2020) hävdar att det är ledaren som har det grundläggande ansvaret att konstruera en verksamhet där den organisatoriska styrningen inte ger utrymme till att förlägga strukturen. Samtidigt som begränsningar finns i form av ojämlikheter inom verksamheten behöver ledaren ett inflytande av betydelse från sina anhängare. För kunna balansera de båda delarna - ledarskap och anhängare - behöver verksamheten en tydlig väg att gå.

## 5.4 Organisationer i samverkan

Figur X nedan är en beskrivning av hur flera aktörer kan samverka i ett nätverk. Med teorin om situationsbestämda organisationer går det att visa på att det finns inget optimalt sätt att styra organisationer utan alla aktörer på marknaden påverkas av input. Med hjälp av input kan verksamheterna tillsammans jobbar med idéer genom koordinering som PDCA. Denna metod hjälper företaget att gå från ide till implementering där resultatet blir output. Koordinering blir ett viktigt verktyg för att få alla aktörer att samverka. Output blir resultatet av implementering och ska vara något som ger nytta för alla aktörer. För att kunna binda samma alla aktörer som befinner sig på olika stadier och påverkas av olika faktorer används gemensamma värderingar. Värderingarna bygger upp en gemensam grund att stå på och skapar ett ramverk för gemensamma beslut.

*Figur 4 Organisationer i samverkan, egen bearbetning*



## 6. Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka vilka utmaningar och möjligheter det finns för företag som samverkar med varandra. Frågeställningarna som väglett studien har varit - hur kan företag samverka för att nå gemensamma mål samt vilka utmaningar och möjligheter finns det i att samordna flera organisationer.

Studien har visat att samverkan är möjligt när de nätverkande organisationerna har ett tydligt ledarskap. En ledning med en transformativ inriktning som lämnar utrymme för aktörernas åsikter och idéer. Om det inte finns ledarprofiler i seniora positioner som personligen visar engagemang i processen så blir det problematiskt att anamma värderingar och beteenden. Ledaren ska även kunna samordna alla delar i nätverket för att samverkan ska fungera, därmed blir koordineringen en viktig del i att få värderingar, strukturer och processer att fungera i en större kontext. PDCA-cykeln används för att underlätta förloppet mellan idé och implementering och bistår organisationen med en klar struktur för utveckling och förbättringsåtgärder. Det är av stor vikt att verksamheternas värderingar och ambitioner har tagits fram från alla medverkande i nätverket. Detta ska fungera som ett styrmedel för beslutsfattande, och eftersom alla har varit verksamma i processen så förhåller sig värderingarna och ambitionerna till alla inom nätverket. Om nätverket däremot inte har en klar sammansättning och en essentiell identitetsbas leder det till osäkerhet som gör att samverkan inte kan uppnås. Med en gemensam identitet och en tydlig vägledning möjliggör det även att avvikelser synliggörs tidigt i beslutsprocessen.

Det finns ett antal utmaningar med samverkan då det enskilda aktörerna har sina egna processer, strukturer och värderingar och att få ihop dessa i ett nätverk kan göra så att den enskilda aktören behöver förändra sig för att anpassa sig. Om samspelet mellan verksamheterna saknas så kan koordinering bli en stor utmaning då skilda åsikter, värderingar och långsiktiga mål kan göra att splittringar skapas som drar verksamheterna åt olika håll. Därmed är det av stor vikt att tillit och respekt mellan styrelse och verksamheter finns då brist på dessa kan leda till misstro. En viktig del att ta med sig är att samverkan inte ska ske för samverkans skull utan samverkan syftar till att lösa problem tillsammans för det är då möjligheterna uppstår. Samspelet mellan aktörerna öppnar upp för att kunskap, resurser, och idéer kan delas och i sin tur kan lösa komplexa problem som kan vara

svåra att uppnå på egen hand. Resultatet av denna studie har öppnat upp för fler frågor och en grund för vidare forskning. En sådan studie behöver undersöka mer djupgående ledningsfunktionernas påverkan på samverkan och dess koppling till hur styrning är en del av samverkansprocessen. Även hur de enskilda aktörerna påverkas av att gå från enskilt företagande till att samordna för att samverka.

## Referenser

- Abrahamsson, B & Andersen, J.A., (2005). Organisation - att beskriva och förstå organisationer. Studentlitteratur.
- Abreu, A and Camarinha Matos, LM. (2008). On the role of value systems to promote the sustainability of collaborative environments. *International Journal of Production Research*, 46: 1207–1229 Hämtad [2022-04-15] <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00207540701224244>
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod. 2., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Askeland, H. Espedal, G. Jelstad, B. Sirris, S. (2020) Understanding Values Work. *Institutional Perspectives in Organizations and Leadership*. Hämtad [2022-04-08] [https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/37706/2020\\_Book\\_UnderstandingValuesWork.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/37706/2020_Book_UnderstandingValuesWork.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barrett, R., (2002). Implementing cultural transformation: building a vision guided values driven organization. <https://www.zenit.be/wp-content/uploads/2017/01/zenit-artikel-11Implementing-Cultural-Transformation.pdf> Hämtad [2022-04-25]
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder . Upplaga 3. Stockholm: Liber.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Stone, M.M. (2006), The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from Literature. Hämtad [2022-05-07] <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961) The management of innovation. Tavistock Institute. London. Vol. 79, No. 314, pp. 403-405 <https://www.jstor.org/stable/pdf/2230196.pdf> Hämtad [2022-04-22]
- Castañer, X. & Oliveira, N. (2020) ‘Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review’, *Journal of Management*,

- <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206320901565>
- Chakraborty, Abhijit. (2016). Importance of PDCA cycle for SMEs. *International Journal of Mechanical Engineering*. 3. 30-34. Hämtad [2022-04-20] [https://www.researchgate.net/publication/306363428\\_Importance\\_of\\_PDCA\\_cycle\\_for\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/306363428_Importance_of_PDCA_cycle_for_SMEs)
- Hudson, L. (2009) *The Enabling State: Collaborating for Success*. (Foreign and Commonwealth Office report. [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/cdn.webfactore.co.uk/7073\\_enabling-state-v3.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/cdn.webfactore.co.uk/7073_enabling-state-v3.pdf) Hämtad [2022-04-18]
- Frost, J. (2014), "Values based leadership", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 No. 3, pp. 124-129. Hämtad [2022-05-03] <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ICT-10-2013-0073/full/pdf>
- Johnsen, E. (1985): *Ledningsprocesser i företag, förvaltningar och organisationer*. Studentlitteratur. Lund.
- Knippenberg, D. van. & Hogg, M.A. (2003). *Leadership and power identity processes in groups and organizations*. London: SAGE.
- Konkurrensverket (2022) Samarbeten som begränsar konkurrensen. Hämtad [2022-04-02] <https://www.konkurrensverket.se/konkurrens/lagar-och-regler/samarbeten-som-begransar-konkurrensen/#anchor0>
- Kumar, G., Meena, P. & Difrancesco, R.M. (2021). How do collaborative culture and capability improve sustainability? *Journal of cleaner production*, 291, 125824–. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125824>
- Kungliga Djurgården (2022) <https://www.kungligaslotten.se/vara-besoksmal/kungl.-djurgarden---nationalstadsparken/kungliga-djurgarden.html> Hämtad [2022-04-01]
- Lindqvist, L., Bakka, J.F., Fivelsdal, E. (2008): *Organisationsteori, struktur, kultur och processer*. 7 Upplaga., Studentlitteratur.
- Moen, R., Norman C., (2010), *Circling Back: Clearing Up the Myths About the Deming Cycle and Seeing How it Keeps Evolving*. *Qual Progress*, 42, 23–8. <https://deming.org/wp-content/uploads/2020/06/circling-back.pdf> Hämtad [2022-04-22]
- Nilsson, F. & Rapp, B. (2005) *Understanding competitive advantage: the importance of strategic congruence and integrated control*. Berlin: Springer. [https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=g56tmmbgZd0C&oi=fnd&pg=PA2&dq=Nilsson,+F.+%26+Rapp,+B.+\(2005\)+Understanding+competitive+advantage:+the+importance+of+strategic+congruence+and+integrated+control&ots=x2fVk2ly-M&sig=p5RebffiPX1szeGeKhh31sC41eM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Nilsson%2C%20F.%20%26%20Rapp%2C%20B.%20\(2005\)%20Understanding%20competitive%20advantage%3A%20the%20importance%20of%](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=g56tmmbgZd0C&oi=fnd&pg=PA2&dq=Nilsson,+F.+%26+Rapp,+B.+(2005)+Understanding+competitive+advantage:+the+importance+of+strategic+congruence+and+integrated+control&ots=x2fVk2ly-M&sig=p5RebffiPX1szeGeKhh31sC41eM&redir_esc=y#v=onepage&q=Nilsson%2C%20F.%20%26%20Rapp%2C%20B.%20(2005)%20Understanding%20competitive%20advantage%3A%20the%20importance%20of%20)

[20strategic%20congruence%20and%20integrated%20control&f=false](#)

- Northouse, Peter Guy, (2019) *Leadership: Theory and Practice*. 8th Edition.
- Schaltegger, S., Lüdeke -Freund, F. and Hansen, E.G., (2016) Business models for sustainability: A co- evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29(3): 264-289. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1086026616633272>  
Hämtad [2022-04-03]
- World Cities Report (2020) *The Value of Sustainable Urbanization*  
[https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/wcr\\_2020\\_report.pdf](https://unhabitat.org/sites/default/files/2020/10/wcr_2020_report.pdf)  
Hämtad [2022-05-04]
- World Urbanization prospects (2018) <https://population.un.org/wup/> Hämtad [2022-05-05]
- Zingmark, A. & Bottheim, K. (2019). Att lyckas leda i samverkan. Första utgåvan. Stockholm: Länka Publishing.

## **Muntliga källor**

Intervju: Zedendahl, Camilla. VD Royal Djurgården. Intervju den 27 april [2022-04-27]

# Tack

Vi vill tacka till alla som har tagit sig tid att på ett eller annat sätt medverkat till att göra denna uppsats möjlig. Med det vill vi tacka Vd:n på Royal Djurgården för den information och kunskap som har delats. Vi vill även tacka vänner och opponenter för er feedback. Slutligen vill vi ge ett stort tack till Josefina Jansson för ditt engagemang och den kunskap du har delat.



# Bilaga

## **Interjuvguide**

### **Företaget/ organisationen:**

Hur klassificerar ni er? är ni ett företag eller ideell organisation etc?

Berätta hur iden bakom organisationen kom till? Har företagen frivilligt gått med eller är det nått dem varit tvungna att göra eller var det något företagen sökte till?

Hur är företaget uppbyggt strukturerat?

### **Koordinering**

Ni har en kärngrupp för hållbarhet, kan ni berätta lite mer om den och hur ni lyckas koordinera så många aktörer?

Vad är utmaningarna med att samarbeta så många tillsammans?

Vilket möjligheter har uppkommit genom samarbetet?

Vilka olika strategiska verktyg har ni för att koordinera er och jobba i samman riktning?

### **Värderingar**

Berätta lite mer om era värderingar och hur dom vägleder er?

Ni har ett värderingsstyrt arbete , vad är det för värderingar ni lever efter och hur speglas dessa i arbetet?

Ska alla aktörer jobba med alla värderingar?

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Läs om SLU:s publiceringsavtal här:

- <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.