



LUNDS  
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen  
Medie- och kommunikationsvetenskap  
VT -05

## MKV 313 uppsats

”Man kan vara lundabo, skåning och svensk på samma gång”

-

Vi-känsla i en organisation

Björn Lindh: [bjorn.lindh@muzic.se](mailto:bjorn.lindh@muzic.se)  
Lennart Wiberg: [lennart\\_wiberg@yahoo.se](mailto:lennart_wiberg@yahoo.se)

*Examinator:* Fredrik Miegel  
*Handledare:* Katarina Sjöberg

## Abstract

Vi har i vår uppsats utfört våra empiriska studier vid Medicinska fakulteten på Institutionen för hälsa, vård och samhälle. Vi har här valt att undersöka vi-känslan inom organisationen. I Medicinska fakultetens kommunikationsplan står det nämligen att organisationen strävar mot att stärka vi-känslan. Vi har även tidigare i olika företagssammanhang stött på begreppet vi-känsla, men begreppet utvecklas sällan vidare i akademisk litteratur. Därför har vi med vår undersökning velat ta reda på vilka faktorer som inverkar på vi-känslan och hur olika internkommunikativa strategier kan utvecklas för att stärka vi-känslan inom organisationen. Vidare problematiserar vi begreppet ytterligare genom att lyfta in Medicinska fakultetens nyligen genomförda omorganisering.

I vårt arbete har vi använt oss av en kvalitativ metod där vi i vår analys utgått från de intervjuer vi gjort samt dokumentanalys av Medicinska fakultetens kommunikationsplan och organisationsbeskrivning.

På det teoretiska planet har vi till största del utgått från en vidareutveckling av en modell konstruerad av Heide. Med hjälp av begrepp som Gemeinschaft och Gesellschaft samt formell och informell kommunikation har vi i analysen påvisat att vi-känslan påverkas av såväl hårda som mjuka variabler. Vi har avslutningsvis också kommit med förslag på internkommunikativa strategier till Medicinska fakulteten.

(Uppsatsen innehåller 96 898 tecken inklusive mellanslag)

<u>1 Inledning</u>	<u>5</u>
<u>1.1 Problemformulering och frågeställning</u>	<u>5</u>
<u>1.2 Bakgrund</u>	<u>6</u>
1.2.1 Medicinska fakulteten	6
1.2.2 Omorganiseringen vid Medfak	6
1.2.3 Institutionen för hälsa vård och samhälle	7
<u>1.3 Avgränsningar</u>	<u>7</u>
<u>2 Teori</u>	<u>9</u>
<u>2.1 Organisation</u>	<u>11</u>
2.1.1 Organisationsförändringar	11
2.1.1.1 Kommunikationsstrategi vid omorganisering	11
2.1.2 Vision	12
<u>2.2 Internkommunikation</u>	<u>14</u>
2.2.1 Kommunikationsprocessen	14
2.2.2 Formell och informell kommunikation	15
<u>2.3 Organisationskultur</u>	<u>16</u>
2.3.1 Subkulturer	16
2.3.2 Begreppen Gemeinschaft och Gesellschaft	17
<u>2.4 Organisationsidentitet</u>	<u>19</u>
2.4.1 En eller flera organisationsidentiteter	19
2.4.2 Organisationsidentitet och image	20
2.4.3 Autokommunikation	21
<u>2.5 Vi-känsla</u>	<u>22</u>
<u>3 Metod</u>	<u>23</u>
3.1 Val av metod	23
3.2 Validitet	24
3.3 Närhet och distans	25
3.3 Tillvägagångssätt	25
3.4 Urval	26
3.5 Analys och generalisering	26
<u>4 Analys</u>	<u>28</u>

4.1 Organisation .....	28
4.1.1 Hur uppfattade de anställda omorganiseringen? .....	28
4.1.2 Direkta effekter av omorganiseringen .....	29
4.1.3 Framtida effekter av omorganiseringen .....	30
4.1.4 Vision .....	31
4.2 Internkommunikation.....	33
4.2.1 Kommunikationsprocessen - rätt information till rätt människor.....	33
4.2.3 Informell och formell kommunikation.....	36
4.3 Organisationskultur.....	40
4.3.1 Gemeinschaft och Gesellschaft – rätt avvägning av hierarki och vi-känsla.....	40
4.3.2 Subkulturer och multipla identiteter.....	43
4.4 Organisationsidentitet.....	46
4.4.1 Organisationsidentitet och kultur på Medfak .....	46
4.4.2 Organisationsidentitet, image och autokommunikation.....	47
4.5 Vi-känsla.....	49
4.5.1 Varför ska en organisation sträva mot en vi-känsla? .....	49
4.5.1 Vi-känsla på olika nivåer inom Medfak .....	51
5. Slutsats och diskussion .....	53
5.1 Förslag till vidare studier.....	55
6 Referenser .....	56
7 Bilagor .....	60
Bilaga 1 .....	60
Bilaga 2 .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# 1 Inledning

*I vårt inledande kapitel kommer vi att presentera uppsatsens ämne, problemformulering, syfte samt ta upp de centrala frågeställningarna.*

Våra studier inom Medie- och kommunikationsvetenskap har inneburit att vi under utbildningen kommit i kontakt med olika kommunikationsteorier med kopplingar till organisationskommunikation. På det personliga planet har vi som studenter även egna kunskaper och erfarenheter att relatera till, såväl från eget företagande som företagsekonomiska studier och arbetsliv. Härigenom har vi lättare kunnat relatera aktuella kommunikationsteorier från vår utbildning till egna personliga erfarenheter och därmed lättare kunnat uppnå en fördjupad förståelse som inte enbart vilar på teoretisk grund. Då vi båda har ett stort intresse av internkommunikation, bestämde vi oss för att i vårt uppsatsarbete titta närmare på detta område.

## 1.1 Problemformulering och frågeställning

I arbetet med vår uppsats har vi utgått från en befintlig organisation och valet föll på Medicinska fakulteten (Medfak) vid Lunds universitet där vi avgränsat våra studier till Institutionen för hälsa, vård och samhälle. Här blev vi fascinerade över begreppet vi-känsla. Det nämns ofta i organisationers visioner men sällan eller aldrig i akademisk litteratur. I Medfaks kommunikationsplan nämns också detta begrepp och att de vill sträva mot att stärka vi-känslan på alla nivåer inom fakulteten. Men innebär detta begrepp samma sak för alla och hur kan vi-känslan identifieras i vår undersökta organisation? Vi vill försöka få en djupare förståelse för vad vi-känslan innebär för arbetet i en organisation, samt sätta vi-känslan i ett sammanhang med den interna kommunikationen. En ytterligare problematisering av vår undersökta organisation är att de nyligen har genomfört en omorganisering. Detta är ytterligare en faktor som har betydelse för vi-känslan och som vi i denna uppsats kommer att belysa. I vårt forskningsarbete har vi utgått från följande frågeställningar:

- Hur har vi-känslan på olika nivåer inom organisationen hittills påverkats av omorganiseringen?
- Vilka faktorer kan vi identifiera i den undersökta organisationen som inverkar på vi-känslan?
- Hur kan Medfak utveckla internkommunikativa strategier för att stärka vi-känslan inom organisationen?

## 1.2 Bakgrund

### 1.2.1 Medicinska fakulteten

Medicinska fakulteten (Medfak) utgör en av åtta fakulteter/vetenskapsområden vid Lunds universitet. Med sina ca 1300 medarbetare utgör Medfak en stor organisation som är utspridd rent geografiskt och där dessutom flera anställda samtidigt arbetar för ytterligare en arbetsgivare, exempelvis Region Skåne. (Kommunikationsplan, 2005, sid 5).

Fakultetens huvuduppgift är att utveckla och förmedla kunskap inom hälso- och sjukvårdsområdet i vid bemärkelse. Medfaks styrelse ansvarar för övergripande riktlinjer och beslut som rör fakultetens verksamhet. Ordföranden i fakultetsstyrelsen kallas för Dekanus. Denna och ställföreträdande Dekanus väljs av fakultetens lärare efter förslag av en valberedning.

Medfak har ett stort utbud av forskning, forskarutbildning och grundutbildning inom medicin, vård samt hälsa och består av 2400 helårsstudenter på nio utbildningsprogram och 900 forskarstuderande. (elektronisk ref. 1)

### 1.2.2 Omorganiseringen vid Medfak

Vårt intresse för Medfak grundar sig på att de nyligen har genomfört en stor omorganisering. Omorganiseringar inom Medfak har dock pågått kontinuerligt sedan i mitten av 1990-talet då fakulteten gått från drygt hundra institutioner<sup>1</sup> till de tjugo som fanns före den senaste omorganiseringen 2005. Sedan den 1 januari 2005 har Medfak omorganiserat sin verksamhet så att den istället koncentreras till 6 institutioner (Björck 2004). Denna omorganisering grundar sig till stor del på den rapport som fakulteten låtit göra, den så kallade

---

<sup>1</sup> En institution är en organisatorisk enhet inom en fakultet där utbildning och forskning bedrivs (elektronisk ref 1)

Bellrapporten(2003). Rapporten är en utvärdering av Medfak som organisation och ger förslag på hur de ska effektivisera sin verksamhet så att de kan bli *”den ledande fakulteten i Sverige inom medicinsk forskning”* (Medfak 2005:5). Enligt Medfak är en effektivisering för att bli den ledande fakulteten den främsta orsaken till att genomföra omorganiseringen. Till följd av omorganiseringen har det till varje institution av ledningen valts en prefekt för att leda respektive institution. Denne har dubbla uppdrag *”som företrädare för verksamheten mot fakultetsledningen och som fakultetsledningens kanal utåt i verksamheten”*(Medfak 2005:9) Då institutionsledningen enligt Högskolelagen kan utövas av prefekten (ibid.) har således prefekten full makt att själv vidta åtgärder och beslut (för fullständig organisationsstruktur se bilaga 1) . Den nya styrningsformen kallas därför för prefektstyre. Till prefektens område hör de sektioner som befinner sig under institutionen. Sektionerna är underavdelningar till institutionen i sig. Dessa sektioner har vid omorganiseringen i möjligaste mån försökts att sammanfogas till institutioner där alla sektioner har så lika inriktningar som möjligt.

### **1.2.3 Institutionen för hälsa vård och samhälle**

Av de 6 institutioner som finns inom Medfak är Institutionen för hälsa, vård och samhälle den institution som innehar flest sektioner med inriktningar som vanligtvis inte räknas som medicinska yrken. Exempel på detta är Hälsoekonomi och Global hälsa, där bl.a. nationalekonomer, sociologer och psykologer är verksamma. Därför fann vi att denna institution var extra intressant då vi i vår uppsats inriktar oss på vi-känsla inom Medfak och vi kunde se en problematik pga. att de skilde sig från övriga mer direkta medicinska yrken. Intressant för vår studie är också att Global hälsa är belägen i Malmö medan övriga sektioner inom institutionen befinner sig i Lund. Anledningen till att vi valde Sektionen för omvårdnad var främst att den tidigare varit en institution men nu utgör en sektion. Att de varit en egen högskola skild från universitetet fram till 1998 anade vi kunde ha satt spår i deras kultur, vilket på så sätt skulle särskilja dem från övriga sektioner. De tre sektioner som vi valde blev Hälsoekonomi, Global hälsa och Omvårdnad.

## **1.3 Avgränsningar**

Vi har i vår uppsats valt att avgränsa oss till enbart den interna kommunikationen. Anledningen till detta är att vi inte ser något behov av att utveckla det längre än så då det är

vi-känslan inom organisationen som vi är intresserad av. Däremot har vi i vårt arbete även för avsikt att gå in på yttre faktorer som påverkas av organisationsidentitet och vi-känsla. Vi har även valt att avgränsa oss till tre sektioner inom den valda institutionen och de medarbetare som arbetar där.

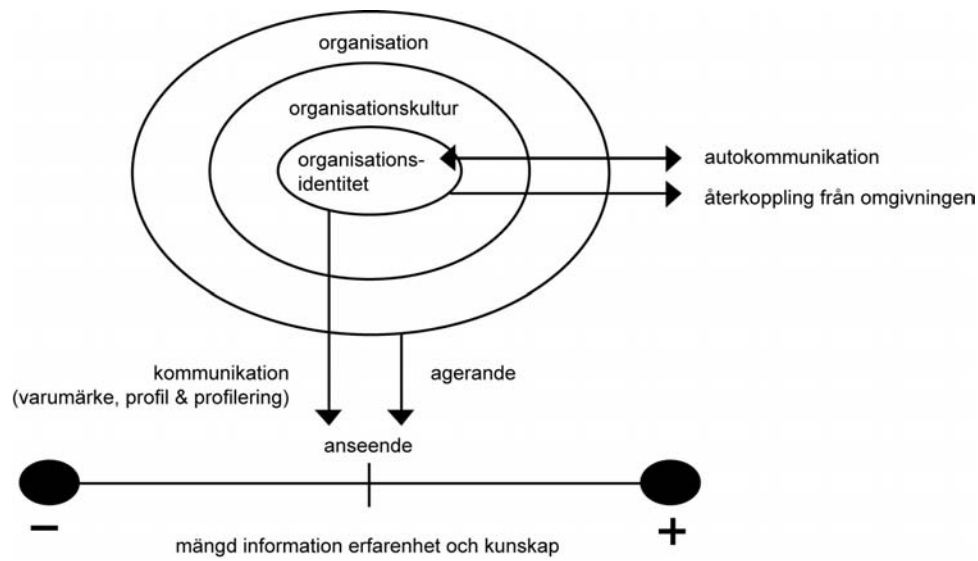


## 2 Teori

*Vårt teorikapitel är indelat i fem underkapitel där vi utgår från modellen som förklaras nedan. De områden som vi belyser i teorikapitlet är organisation, interkommunikation, organisationskultur, organisationsidentitet och vi-känsla. Vår avsikt är att med hjälp av dessa teorier visa internkommunikationens inverkan på vi-känslan i organisationen.*

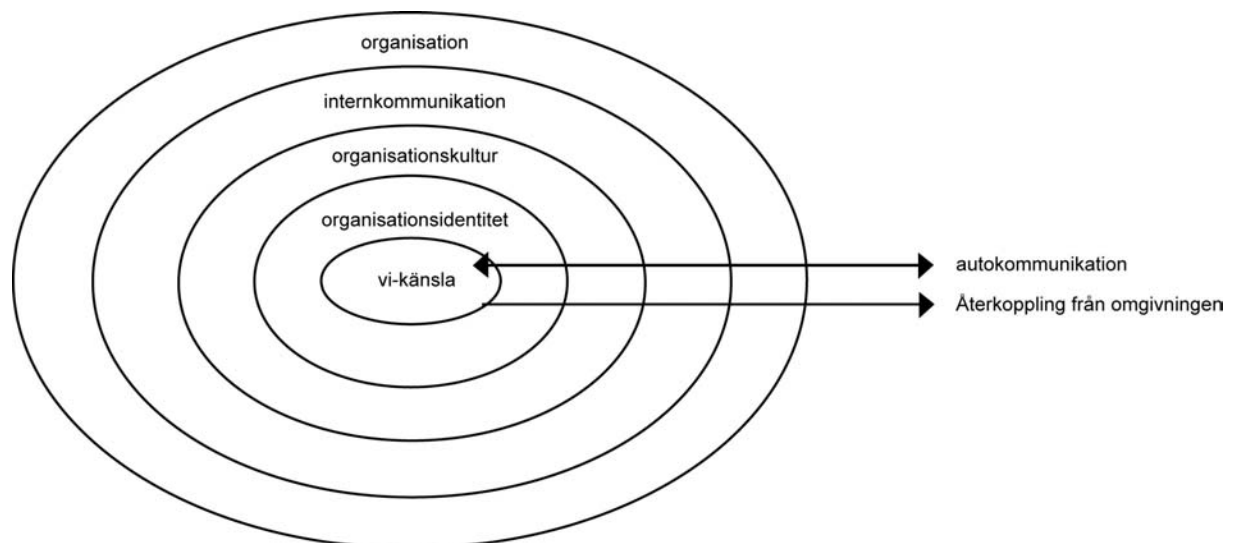
I vårt teorikapitel har vi valt att utgå från en modell som är framtagen av Heide (2005). Genom denna modell ger Heide en informativ och tydlig koppling mellan begreppen organisationsidentitet, organisation och organisationskultur. Anledningen till att vi valde denna modell var att vi såg möjligheten att utveckla den för att stärka vår tes att en stor organisation som är under omorganisering behöver en stark kommunikation för att kunna styra organisationen mot rätt mål. Det var just ”kommunikationsringen” som vi tyckte fattades i Heides modell. Det är den som för samman den formella organisationen med den informella i organisationen dvs. organisationskulturen, organisationsidentiteten och vi-känslan. Som ni ser i vår jämförelse av de två modellerna har vi även lagt till vi-känsla i mitten av ringarna. Detta för att vi anser att vi-känslan är de positiva delarna av organisationsidentiteten och organisationskulturen som får organisationen att känna en gemenskap och fortsätta känna att de hör samman. I ”vår” modell har vi i linje med vår avgränsning inte tagit med den externa kommunikationen som organisationen för. Utan endast tagit med hur organisationens identitet kan bli påverkad av externa källor. Det är med de fem olika begreppen i ”ringarna” som vi bygger vår struktur i teorikapitlet. Vår vidareutveckling av Heides modell har vi valt att benämna WILI-modellen.

Fig.1.



Heides (2005:180) modell. Modellen visar sambandet mellan organisationsidentitet och yttre relationer till organisationen. I vår arbete har vi dock valt att avgränsa oss till hur de interna relationerna påverkar varandra.

Fig 2.



Vår vidareutveckling av Heides modell, som vi kallar WILI-modellen. Här har vi skalat av de faktorer som inte belyser vårt syfte med arbetet och kompletterat med faktorer som har betydelse för organisationens vi-känsla.

## 2.1 Organisation

Inledningsvis är det här lämpligt att definiera vad en organisation är. Enligt Falkheimer och Heide (2003) beskrivs en organisation oftast som en grupp människor som försöker nå ett gemensamt mål (ibid.). Larsson (2001) understryker att organisationer har samma behov av att kommunicera som individer (ibid.).

### 2.1.1 Organisationsförändringar

Enligt Dalfelt (2005) används termen förändring oftast på ett övergripande sätt och kan i princip syfta på allt från införandet av nya reseräkningar till omfattande uppsägningar. Inom ramen för det som kallas ”organisationsförändring” innefattas således ett stort antal mer eller mindre vardagliga händelser (ibid.).

#### 2.1.1.1 Kommunikationsstrategi vid omorganisering

Klein (1996) belyser i sin text om kommunikationsstrategier vid omorganisering en användbar indelning av en organisationsförändrings olika skeden, som är framarbetad av Lewin (1951). Dessa teorier kan nästan ses som en handbok för en organisationsledning och hur de ska gå till väga i sin kommunikation. I Kleins (ibid.) text framkommer det att ledningen i en organisation i förändring hela tiden måste vara uppmärksam på vilket skede som de är i sin förändring och därefter anpassa sin kommunikation efter det skede som de befinner sig i. I modellen delas en organisationsförändring upp i tre olika skeden. Det första är ”unfreezing” där ledningen förbereder organisationen på att en förändring kommer att ske. Detta skede karakteriseras av ledningens planering. Om det rör sig om en stor förändring, är enligt Klein (ibid.) chansen stor att motstånd från de anställda kan komma att uppstå. Detta kan dock motverkas genom en väl planerad kommunikation som sprids via flera olika kanaler. Speciellt viktigt är det att kommunicera orsakerna till förändringen för de anställda. Det andra skedet är ”changing” där organisationen börjar förändringsprocessen och utvecklar handlingar för organisationsstrukturen och vad förändringsprocessen innebär i praktiken. Det här skedet karakteriseras av experimenterande och testande av den nya strukturen. Eftersom inte alla anställda är involverade i denna process kan det enligt Klein (ibid.) lätt uppkomma ryktesspridning och osäkerhet inom organisationen. Därför tar han upp tre råd för ledningen att följa: 1. Delge information till dem som inte direkt är involverade i förändringsprocessen.

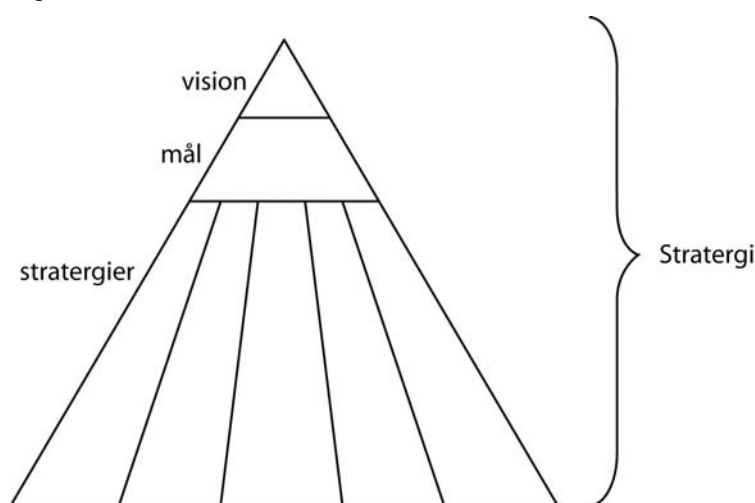
2. De som inte är involverade skall få besked hur de kommer att bli involverade i framtiden och hur deras arbetsuppgifter kommer att påverkas. 3. Undanröj felaktig information som cirkulerar inom organisationen. Klein påpekar också att organisationsledningen ofta går vidare med andra uppgifter så snart som omorganiseringen är sjösatt. Han hävdar dock att ledningens arbete i nästkommande skede är minst lika viktigt, då förändringen ska befästa inom organisationen.

Det tredje skeendet är ”refreezing” då förändringen förankras i organisationen, svagheter som uppfattats under förändringsprocessen rättas till och ledningen påvisar för de anställda att förändringen har varit lyckad.”Make it a way of life”(Klein 1996:42) helt enkelt.

### 2.1.2 Vision

Enligt Johansson (2005) är vision ett grundläggande och betydelsefullt begrepp och avser framtidsbilden av hur man vill att en organisation ska utvecklas. Det är oftast ledningen inom en organisation som står för utformningen av visionen och tanken är att visionen ska fungera motiverande och engagerande för de anställda, samtidigt som den sätter ramarna för utformningen av affärsidé, mål och strategi. Visionen utgör därmed grunden för organisationens mål och strategi (ibid.), samtidigt bör det understrykas att visionen inte alltid förverkligas inom en organisation. Johansson (ibid.) förtydligar relationen mellan begreppen vision, mål och strategi genom nedanstående figur:

Fig. 3



Relationen mellan vision, mål och strategier (Johansson 2005:119)

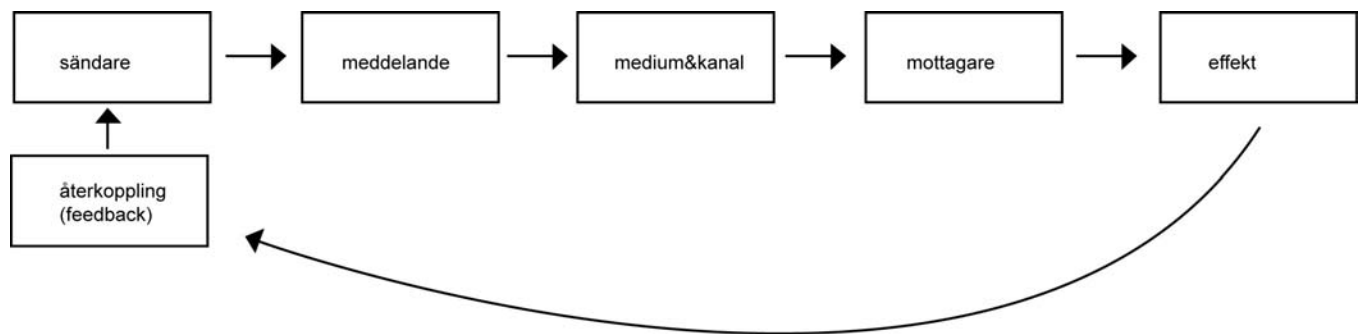
Enligt Johansson har ledarskapet i dagens kunskapsintensiva organisationer kommit att förskjutas från styrning och övervakning av medarbetarnas beteenden till att mer inriktas på att kommunicera målen. Själva begreppet mål säger något om vad som är viktigt att uppnå i en organisation. Kommunikationen avseende målen intar därmed en framträdande roll för att chefer och medarbetare verkligen ska kunna uppnå en gemensam förståelse. De övergripande målen är ofta mer generella till sin karaktär, men kan konkretiseras till de personer inom en organisation som operativt ska genomföra arbetet för att uppnå målen. Vi återkommer då till begreppet strategi, vilket är kopplat till den övergripande samordningen av organisationens mest betydelsefulla mål, riktlinjer och aktiviteter. En väl utformad strategi kan vara betydelsefull i flera avseenden, exempelvis kan den vara till god hjälp vid fördelningen av olika resurser, underlätta identifieringen av behov och även utgöra en slags riktningsvisare vid förändringar i en organisation (Johansson 2005). Här bör också nämnas att det i de flesta fall finns strategier på flera olika nivåer inom en organisation och det är då viktigt att strategierna inom de olika nivåerna är konsekventa så att organisationen därmed kan uppnå sina mål (Roos 1998).

## 2.2 Internkommunikation

### 2.2.1 Kommunikationsprocessen

Som inledning till vårt internkommunikationskapitel vill vi börja med att gå igenom en grundläggande kommunikationsmodell (Palm & Windahl 1992). Enligt författarna är modellen en grov förenkling av verkligheten. Då vi har för avsikt att utveckla modellen i vårt analysavsnitt anser vi att den på ett enkelt och pedagogiskt sätt kan visa hur internkommunikationen går till, samt dess för och nackdelar och vad de har för effekt på vi-känslan inom organisationen.

Fig. 4



Palm & Windahls (1992:9) modell över kommunikationsprocessen

Modellen utgår från sändaren. Dock poängterar Palm & Windahl (ibid.) att det i vissa fall kan röra sig om flera sändare i ett meddelande men att organisationen utåt väljer en sändare som förkroppsligar meddelandet. Meddelandet i sig själv kan stå för tre olika företeelser. Det kan vara en uppsättning ord eller bilder, t.ex. en annons. Det kan också vara meningen som sändaren lagt i ett kommunikationsinnehåll eller meningen som mottagaren lagt i innehållet. Det är viktigt att påpeka att det som sändaren vill ha sagt inte alltid överensstämmer med det som mottagaren uppfattar. Det medium som meddelandet sänds med kan variera. I generella termer används benämningen medium, medan om det är ett specifikt kommunikationsmedel används kanal. Enligt Palm & Windahl (ibid.) kan termen mottagare ibland skapa oklarhet då mottagaren dels kan vara den avsedda mottagaren eller den som faktiskt tar emot meddelandet. Effekten av ett meddelande kan vara olika typer av förändringar, önskade och oönskade. Återkopplingen eller feedbacken kan definieras som meddelandets effekter som kan avläsas av sändaren (ibid.). De bästa återkopplingarna finner vi i samtalet mellan två personer. Den som talar har möjlighet att se på den andre personens ansiktsuttryck och

hållning om budskapet gått fram och kan lättare bedöma om budskapet får avsedd effekt eller inte.

### **2.2.2 Formell och informell kommunikation**

Även om det inte finns några tydliga skiljelinjer, är det vedertaget att göra en indelning i intern och extern organisationskommunikation. Samtidigt kan man också göra en åtskillnad mellan formella och informella kontakter inom såväl intern som extern kommunikation. Enligt Larsson (2001) innebär formell kommunikation de kommunikativa aktiviteter som ledningen i en organisation för fram och som förväntas utföras av medarbetarna. Den formella kommunikationen är därmed också beroende av organisationens struktur. Exempel på formell intern kommunikation är mål och policy, regler och riktlinjer samt olika former av producerad information. Den informella kommunikationen å sin sida utgörs av interaktionen som personerna inom organisationen skapar bredvid den formella. Den informella interna kommunikationen kan ske i form av samtal och diskussion, spontana gruppmöten eller exempelvis genom olika berättelser och rykten. Det finns en stark koppling mellan formell och informell kommunikation. Brister i den formella kommunikationen medför att den informella kommunikationen ökar i omfattning och vice versa. Enligt Larsson (ibid.) är den informella kommunikationen sannolikt av större betydelse än den formella (ibid.). Falkheimer och Heide (2003) understryker att den informella kommunikationen är betydelsefull inte minst för att utveckla interpersonella relationer och uppfylla sociala behov(ibid.).

## 2.3 Organisationskultur

Hofstede (1991) säger att alla inte är överens om exakt vad organisationskultur är, han menar emellertid att det går att ge en ungefärlig bild genom att säga att kulturen är holistisk, besläktad med det antropologerna studerar, socialt skapad och bevarad av människor i en organisation. Organisationskulturen är svår att beskriva i kvantitativa termer och den är även svår att förändra.

Hannerz (1982:10) anser att *”kulturen omfattar gemensamma kunskaper, värderingar, erfarenheter och samanhållande tankemönster. Men det finns inte bara inne i huvudet på människor. Medvetandet blir gemensamt bara genom att man kommunicerar, delar ett språk, förstår koder och budskap ser hela sin omgivning som betydelseladdade på ett sätt som är någorlunda lika för alla – eller åtminstone för flera (ibid).*

Kulturen är med andra ord det sammanhållande kittet i en organisation och det som särpräglar en organisation. Heide påtalar också att organisationskulturen innefattar de gemensamma värderingar och antaganden om den sociala verkligheten som råder inom en organisation (Heide 2005)

### 2.3.1 Subkulturer

De flesta organisationsforskare är numera överens om att det är omöjligt för en organisation att ha en enda homogen kultur. Snarare karakteriseras organisationen av en mängd subkulturer som existerar sida vid sida, ibland i harmoni, ibland i konflikt med varandra. Subkulturer kan uppstå på flera olika ställen i en organisation, t.ex. i en arbetsgrupp (Johansson 2005).

Utvecklingen av subkulturer är intimt förknippade med organisationens strukturer. Edgar Schein (1992) skiljer mellan funktionella, geografiska och hierarkiska subkulturer.

Funktionella, eller yrkesmässiga subkulturer, uppstår i olika arbetsgrupper. De yrkesmässiga värderingarna och yrkesmässiga kulturerna påverkas tydligt av hur medarbetarna i organisationen tänker, talar och skriver.

Geografiska subkulturer uppstår inom enheter som är fysiskt skilda åt. Funktionella och geografiska subkulturer är synliga och därför lätta att upptäcka. Hierarkiska subkulturer är svårare att upptäcka men mycket betydelsefulla speciellt för integrationsprocessen (Schein 1993). Ett exempel kan vara att ledningen talar ett “annat språk” än de anställda och att det på så sätt ideligen uppstår missförstånd inom organisationen då nya implementeringar ska göras.



Enligt Schein (1993) är organisationers effektivitet beroende av kommunikationen över subkulturgränserna. Om subkulturerna ska kunna integreras beror på förmågan att utveckla ett övergripande gemensamt språk samt ett gemensamt tankemönster. Han betonar betydelsen av språket, en egen jargong. Detta är något som ger medlemmarna i subkulturerna sin identitet och tillhörighet (ibid).

### 2.3.2 Begreppen Gemeinschaft och Gesellschaft

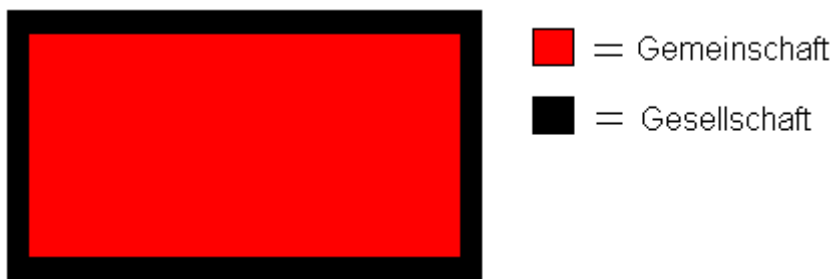
Asplund (1991) menar att Tönnies (1887) tankemodell om begreppsparet Gemeinschaft och Gesellschaft kanske är en av sociologins viktigaste modeller och att den tom. bidrog till uppkomsten av ämnet sociologi som akademisk disciplin. Nilsson (1998) säger i sin del av rapporten *Om ledning - Prefekter reflekterar* (1998:92) att *"man med fördel kan använda sig av Tönnies klassiska teori om Gemeinschaft och Gesellschaft då man analyserar en institution vid ett universitet."* I vår analys har vi för avsikt att gå "ett steg längre" då vi tänker applicera modellen på hela Medfak. Gemeinschaft står för gemenskap, känsla, omsorg och en naturlig social enhet, tanken förs till en organism. I Gemeinschaft kan människan ha ett "frirum" och därmed tillåtas vara kreativ oförutsebar och irrationell. Tönnies menade att det finns tre typer av Gemeinschaft. För det första står släktskapet och familjen i fokus. Vidare poängterar Tönnies (Asplund 1991) att man lever tillsammans i ett samhälle, vilket ger en fysisk gemenskap. Den tredje enheten Asplund (ibid.) tar upp bygger på likheter i arbete och intellektuella attityder hos människor i samhället (ibid.). Gesellschaft står för organiserad verklighet, instrumentella värden och normer, för individualism, tanke, prestation, uppnående av mål, sakliga relationer, disciplinering och objektivitet. Man kan säga att företag och i modern tid även managementtänkandet på många sätt står som modell för de värden som utvecklas i Gesellschaft (Nilsson 1998). Gesellschaft kan helt enkelt sägas vara en organisations ramverk.

Tönnies tanke med teorin var att begreppsparet innebär två typer av mentaliteter och handlande. Den ena drivs av känslor och tradition och den andra av ett kalkylerande och en reflektion hos människan. Nilsson (ibid.) menar att en god balans mellan Gemeinschaft och Gesellschaft på en institution är en viktig förutsättning för att verksamhetens mål ska kunna diskuteras på ett öppet och konstruktivt sätt. Dock menar hon att det från de anställdas ögon oftast upplevs som att det är det formella i organisationen som hotar gemenskapen. Detta exemplifierar hon genom följande uttalande: *"Ofta tror jag att det är Gesselschaft som upplevs hota Gemeinschaft. I princip skulle också det omvända kunna gälla om Gemeinschaft"*

*tilläts blir något av ett självändamål och man inte håller verksamhetens mål i sikte.” (Nilsson 1998:94).*

Gemeinschaft och Gesellschaft är ett dikotomipar där vi ser en intressant koppling till hierarki. Då Nilsson (ibid) själv förespråkar att det måste finnas en Gesellschaft menar hon också att det måste finnas en hierarki inom organisationen för att den ska kunna fungera. Samtidigt måste det finnas en individuell frihet och gemenskap. Vi tror att det finns ett samband med vi-känslan inom en organisation och mängden Gemeinschaft respektive Gesellschaft. Detta är något som vi kommer att gå närmare in på i vår analys.

Fig. 5



Den här modellen avser att visualisera Tönnies tankemodell om Gemeinschaft och Gesellschaft och samtidigt föra in Nilssons (1998) tankar om att en organisation behöver hitta en jämvikt mellan dessa båda dikotomier. Gesellschaft kan här ses som en ram som Gemeinschaft får verka inom.

## 2.4 Organisationsidentitet

Organisationskultur och organisationsidentitet är två närbesläktade begrepp. Som tidigare beskrivits innefattar organisationskulturen de gemensamma värderingar och antaganden om den sociala verkligheten som råder inom en organisation (Heide 2005).

Organisationsidentiteten kan istället betecknas som den synliga delen av kulturen i en organisation, (Alvesson & Berg, 1992) vilket t.ex. innefattar handlingsmönster.

Organisationskulturen kan således ses som en ram inom vilken organisationsidentiteten skapas (Heide 2005).

En organisationsidentitet kan likställas med en persons identitet - självbild. När det gäller personens identitet handlar det om hur vi definierar och uppfattar oss själva. En persons identitet påverkas av dess aktiviteter, erfarenheter och föreställningar, vilket i sin tur påverkas av den kultur vi tillhör och den miljö vi är verksamma i. Detsamma gäller för organisationer. Identiteten kan ses som organisationens verklighet och de unika egenskaper som visar sig i de interna och externa bilder som kommuniceras, t.ex. i personaltidningar och reklam.

En vanlig syn på organisationsidentitet är att medlemmar med tiden utvecklar en känsla av vem de är som organisation. Frågor som är kopplade till identitet är : ”Vem är vi?” och ”Vad särskiljer oss från andra?” Organisationsidentiteten kan alltså ses som en särskild form av social identifikation (Heide 2005).

### 2.4.1 En eller flera organisationsidentiteter

I en organisation antar ofta ledningen att det endast existerar en identitet och att den officiella identiteten automatiskt också är den samma hos alla medarbetare. Men då en organisation utgörs av multipla kulturer (subkulturer), existerar således också multipla organisationsidentiteter (Heide 2005). Detta förekommer självklart i högre grad i stora organisationer, där det kan existera flera och ibland konkurrerande identiteter (ibid.).

Organisationsmedlemmar identifierar sig ofta också med mer än en identitet inom organisationen (Balmer & Wilson 1998). Även om det förekommer olika identiteter inom en organisation finns det ofta gemensamma uppfattningar om vissa saker, t.ex. hur man uppfattar branschen eller konkurrenterna. Dessa uppfattningar diskuteras bland medlemmarna genom kontinuerlig kommunikation och interaktion, och efter hand uppstår en viss gemensam mening (identitet) (Heide 2005).

Enligt Heide (ibid.) kan man dra slutsatsen att det är omöjligt att nå det vanliga ledningsmålet att alla organisationsmedlemmar ska dela organisationens värderingar och attityder. Därför poängterar han att det är mer lämpligt att prata om organisationsidentiteter istället för organisationsidentitet.

Han föreslår vidare att organisationer bör dra nytta av de multipla organisationsidentiteterna, genom att använda dem på ett strategiskt sätt, istället för att förkasta dem och sträva mot konsensus. Då världen är så pass mångfacetterad krävs det olika identiteter för olika sammanhang (ibid.).

#### **2.4.2 Organisationsidentitet och image**

Image brukar definieras som den bild och uppfattning som olika grupper har av en organisation (Larsson 2001).

Det finns en klar relation mellan identitet och image. Identitet är ett resultat av interaktion och ömsesidiga relationer mellan såväl de som finns inom en organisation och de som finns utanför organisationen. Dessutom påverkas de anställdas uppfattning av åsikter från personer utanför organisationen. Den image som förmedlas till omgivningen absorberas tillbaka till kulturen och används för att bekräfta identiteten (Heide 2005).

I likhet med vår personliga identitet påverkas även organisationsidentiteten av hur andra uppfattar oss. Organisationsmedlemmarna förstår och utvecklar organisationsidentiteten genom att tala och höra med andra, att undersöka vilka följder organisationens handlingar får etc. Denna återkoppling gör att organisationsmedlemmarna jämför den egna uppfattningen med andras och det påverkar organisationens ständiga omarbetning av identiteten.

När det finns en överensstämmelse ökar medlemmarnas motivation och därmed även deras identifikation med organisationen. På motsvarande sätt sjunker identifikationen när omvärldens uppfattning inte stämmer överens med den egna bilden av organisationen eller den bild som företagsledningen vill förmedla (ibid.).

### 2.4.3 Autokommunikation

Självrefererande kommunikation brukar kallas för autokommunikation (Cheney & Christensen 2001). Autokommunikation kan sägas fungera som ett mantra; när något har sagts tillräckligt många gånger uppfattas det som en sanning (Falkheimer & Heide 2003).

Det viktiga med autokommunikation är inte själva budskapet utan den självstärkande effekten. Organisationen vill kommunicera till sig själv för att bekräfta att man tänkte, valde, handlade rätt och fattade korrekta beslut (Cheney & Christensen, 2001). Mycket av den kommunikation som ledningen kommunicerar har just denna effekt (Heide 2005). Ett utmärkt exempel på detta tycker vi bl.a. är platsannonser.

Ett mellanting av autokommunikation och imagepåverkan är massmedial uppmärksamhet. Ofta kan massmedial uppmärksamhet bero på en så kallad pseudohändelse, det vill säga en konstruerad händelse vars enda uppgift är att skapa publicitet. Däremot kan utfallet av den bli till autokommunikation från exempelvis ledningen. Dock har ledningen ingen makt över hur massmedierna i själva verket uppfattar situationen. Massmedierna står då för uppfattningen som de utanför organisationen har, det vill säga organisationens image (ibid.).

Organisationsidentiteten påverkas således ständigt av interaktioner med personer utanför organisationen vilket då t.ex. kan vara massmedia som ger sin syn på ett specifikt ämne.

## 2.5 Vi-känsla

Som vi tidigare har nämnt finns det i kommunikationsplanen en uttalad målsättning att öka vi-känslan inom Medfak. Palm (1995) talar om vi-känsla och framhåller att även om det inte är någon vedertagen kommunikationsvetenskaplig term, är begreppet vi-känsla ändå användbart genom att människor lätt kan förstå innebörden intuitivt. Han menar att vi-känslan, sammanhållningen, stämningen inom en organisation främst påverkas av faktorer såsom relationer mellan arbetsledning och övrig personal, arbetsmiljö, personalomsättning etc. Han anser också att det är orealistiskt att tro att förbättrad internkommunikation kan omvandla dålig sammanhållning till god sammanhållning. En bra internkommunikation har däremot möjlighet att utveckla och förstärka en vi-känsla som redan finns. Enligt Palm är en gemensam fiende det som förstärker vi-känslan allra mest. En problematisk faktor är då att ”fienden” ofta återfinns inom den egna organisationen och att det är svårt att uppnå förbättringar genom internkommunikation (ibid.).

En stark vi-känsla bidrar till att ge personerna inom en grupp ökad trygghet samtidigt som den medverkar till en känsla av tillhörighet. I de fall där känslöyttringar blir för starka och det uppstår en slutenhet, benämns gruppen som den ”slutna gruppen”. Denna slutenhet avspeglas genom avskärmning eller att det uppstår en konkurrenssituation gentemot övriga grupper. Det uppstår en likriktning där toleransen för avvikelser är liten och det råder även en stor försiktighet gentemot nya gruppmedlemmar (Lennéer-Axelsson & Thylefors, 2004).

Det är här intressant att jämföra med det som benämns den ”splittrade gruppen”. Inom denna typ av grupp råder det en stor frihet att avvika, men endast få behov tillfredställs inom gruppen och det finns en avsaknad av samhörighet mellan medlemmarna inom gruppen. Bristen på samhörighet kan bero på en hög grad av ensamarbete eller att det av olika anledningar inte finns tid till att odla de relationer som är nödvändiga för att det ska uppstå en vi-känsla (ibid.).

## 3 Metod

*I vårt metodkapitel kommer vi att presentera val av metod, tillvägagångssätt, urval samt reflektioner om vårt metodologiska tillvägagångssätt.*

### 3.1 Val av metod

Vid undersökningen av ett fenomen är det viktigt att ge akt på att kunskap blir vetenskaplig först när den inhämtas i enlighet med vetenskapliga metoder (Neuman 1994). Metoden följer ett forskningsprojekt från det inledande startskedet och genom arbetets alla olika faser, vilket vi också varit observanta på i alla de olika valsituationer och beslut som innefattats i arbetet med vår studie (Denscombe 2000).

Vid kvalitativa metoder använder man sig inte av siffror eller tal, istället inbegriper eller resulterar de i verbala formuleringar (Backman 1998). Kännetecknande är också en närhet till den källa varifrån man inhämtar informationen och det handlar främst om ett förstående syfte. Avsikten är inte att pröva om ett fenomen har någon generell giltighet, metoden präglas istället av en strävan efter att uppnå en djupare förståelse som är till hjälp för att beskriva helheten av det sammanhang som fenomenet ryms inom (Holme & Solvang, 1997).

Såsom framkommit i vår problemformulering och frågeställning har syftet med vår uppsats varit att studera vi-känslans betydelse för arbetet i den undersökta organisationen samt vilka internkommunikativa strategier som kan främja detta. Vi har alltså inte inriktat oss på kontroll eller mätning i undersökningen, utan har istället främst lagt vikt vid förståelse, reflektion och tolkning av fenomenet. För att möjliggöra denna förståelse har vi använt oss av intervjuer med personalen inom organisationen och även dokumentanalyser av först och främst Medfaks-kommunikationsplan. Med bakgrund av dessa faktorer stod det därför klart för oss att vi skulle använda oss av kvalitativ metod vid vår undersökning av det aktuella fenomenet.

Våra intervjuer har varit av formen riktat öppna intervjuer, vilket möjliggjort för intervjupersonerna att fritt beskriva hur de uppfattar verkligheten och intervjuerna ger därmed data som möjliggör en större förståelse för människors subjektiva erfarenheter (Lantz 1993). Vid intervjuerna har vi varit uppmärksamma på att det kan finnas en risk för att intervjupersonernas svar påverkas av hur de uppfattar oss som intervjuare, vilket kallas intervjuareffekt. Både de som intervjuats och vi som genomfört intervjuerna har personliga

preferenser och förutfattade meningar, vilket troligen kan ha inverkat på möjligheterna att utveckla tillit och en god relation under intervjuerna (Denscombe sid 138). I kvalitativa intervjuer använder man sig inte av standardiserade frågeformulär, detta eftersom det i normala fall inte ska finnas för stor styrning från forskarens sida (Holme & Solvang, 1997). Vår intervjuguide utformades så att den täckte in de frågeområden vi intresserade oss för, men det var också möjligt för oss att följa upp och fördjupa oss i frågor som inte var direkt nertecknade i intervjuguiden (se bilaga 2)

Genom att vi har vinnlagt oss om att uppträda tydligt och tillmötesgående mot intervjupersonerna samt även strävat mot att inta en neutral hållning till de svar som avgivits, anser vi att riskerna för en intervjuareffekt har kunnat minimeras. Det faktum att vi har varit två intervjupersoner vid varje intervjutillfälle anser vi också har bidragit positivt till att undvika problem med intervjuareffekten. Slutligen bör det här också nämnas att man kan erhålla en förståelse av ett undersökningsområde inte endast genom forskningslitteratur, utan också via olika dokument som härstammar från den miljö man studerar. Detta kallar man dokumentanalys (Bengtsson 2000). I vårt fall inleddes undersökningen med att vi genomförde en dokumentanalys av Kommunikationsplanen för Medfak.

### **3.2 Validitet**

För att undersökningen ska vara korrekt utförd, valid, krävs det att man har undersökt det som var tänkt att undersökas. (Rosengren & Arvidsson 2002). I vår undersökning har validiteten kunnat främjas genom att vi gemensamt medverkat vid samtliga intervjuer. Genom att vara två personer vid intervjutillfällena har vi också haft tillgång till två olika uppfattningar av vad som sagts vid respektive intervju och därigenom kunnat bearbeta de olika intervjuerna på ett bättre sätt. Vi har också använt oss av bandspelare för att spela in intervjuerna, vilket möjliggjort att vi kunnat transkribera materialet utan risk för att missa värdefulla nyanser i samtalen eller annan information av värde.

När man försöker uppnå god validitet är det betydelsefullt att man tänker på kvaliteten i intervjuandet och ifrågasätter det som sägs och hur tillförlitliga intervjupersonerna är (Kvale 1997).



### **3.3 Närhet och distans**

Ett av den kvalitativa metodens ständiga spörsmål är begreppsparet närhet och distans. Närhet och distans som metod handlar om att lära sig se det problem man studerar i två perspektiv: det nära och det distanserade. I forskningsprocessen bör man sträva efter att kombinera närhet och distans. Två frågor som bör ställas är: Hur skapas tillräcklig närhet i förhållande till studieobjektet och på vilka sätt skapas nödvändig distans till studieobjektet? Vid kvalitativ metod är det en tillgång att det finns möjlighet att komma nära studieobjektet. Samtidigt bör man vara observant på att man kan komma alltför nära och förlora sig i mindre detaljer eller manipulera intervjupersonen, alternativt själv bli manipulerad. Det är viktigt att röra sig mellan närhet och distans eftersom vart och ett representerar endimensionalitet medan kunskap berikas av flera kunskapsdimensioner. Under hela arbetets gång har vi varit uppmärksamma på att kunna kombinera närhet och distans. Detta anser vi särskilt har underlättats genom att vi varit två personer som samverkat i hela uppsatsarbetet och förhållit oss till varandras uppfattningar. Vi har båda tillsammans medverkat vid samtliga intervjuer, vilket har hjälpt till att väga upp den närhet som kan uppstå med en intervjuperson så att den även kombineras med distans. (Andersson & Persson 1999).

### **3.3 Tillvägagångssätt**

Vårt uppsatsarbete tog sin början i intresset att genom närmare studier kunna erhålla fördjupade kunskaper om internkommunikation. Tankarna kring att kunna genomföra studierna inom Lunds universitets organisation uppstod genom att informationschefen, Eva Johannesson, tidigare hade medverkat på en av våra föreläsningar. Då vi kontaktade henne visade hon sig vara mycket positiv till att vi inriktade vårt uppsatsarbete på organisationen inom universitetet.

Medfak framstod som ett särskilt intressant studieobjekt, inte minst för att man på senare tid hade genomfört en större omorganisering. Vi gick därför vidare med att kontakta informationschefen där, Cecilia Sjöholm. Vid ett möte med Cecilia och kollegan Johanna Sandahl informerade de oss om fakulteten och ställde sig mycket positiva till att vi genomförde våra studier inom deras organisation. Det bör samtidigt reflekteras över att de kontaktpersoner som fungerar som inträdesbiljett till en organisation inte på något sätt är en garanti för att intervjuerna sker med de personer som verkligen är bäst lämpade för själva undersökningen. Det finns också en risk för så kallade gatekeepers, vilket är personer i en

organisation som vill bestämma vilka som ska intervjuas av ren välvilja eller i kontrollsyfte (Bengtsson, 2000).

I vårt fall upplevde vi att våra kontaktpersoner på informationsavdelningen inom Medfak hade ett stort och genuint intresse för vår undersökning. De visade inte heller några tecken på att dölja problem inom organisationen, utan var mycket öppna och beskrev olika svårigheter och brister med internkommunikationen. Vi var naturligtvis uppmärksamma och reflekterade över problem med eventuella gatekeepers för vårt arbete inom Medfak, men upplevde aldrig att det uppstod någon risk för det.

Vi har valt att avgränsa oss till att undersöka förhållandena på Institutionen för hälsa, vård och samhälle. De främsta skälen till att vi valde att närmare studera just denna institution var följande: a) den hade den största geografiska spridningen, b) förändringarna hade varit särskilt stora vid omorganisationen, samt c) de discipliner som var samlade inom institutionen var väldigt olika.

### **3.4 Urval**

Vid kvalitativa studier har man oftast inte för avsikt att genomföra i statistisk mening representativa urval. Oftast önskar man sig vid kvalitativa studier trots detta att erhålla en så stor variation som möjligt vid urvalet av intervjupersoner. "Urvalet skall vara heterogent inom en given ram; där skall finnas variation men inte så att mer än någon enstaka person är extrem eller avvikande (Trost 2001). Vårt urval av intervjupersoner uppvisar likheter med bekvämlighetsurval, vilket utgör en icke-slumpmässig urvalsmetod där man tar det som går att få tag på (ibid.). I urvalet har vi dock försökt att erhålla variation med avseende på intervjupersonernas kön, ålder, befattningsnivå och tiden de arbetat inom organisationen. Vi anser därmed att urvalet har blivit tillräckligt heterogent. Personerna som vi intervjuade var verksamma i tre olika sektioner inom Medfak, nämligen Omvårdnad, Hälsomedicin och Global hälsa.

### **3.5 Analys och generalisering**

Schröder (2003) framhåller att de begrepp som är aktuella vid kvalitativa studier är intern respektive extern analytisk generalisering. Med intern analytisk generalisering avses att man

tar hänsyn till mättnad i intervjuer och utifrån variationer reducerar komplexiteten genom skapande av olika typer. Extern analytisk generalisering sker när studier av något fenomen också kan generera kunskap genom jämförelser med andra organisationer eller händelser (ibid.). Av ovan beskrivna typer av generalisering, har vi i vår studie avgränsat oss till interna och externa analytiska generaliseringar. Vi har exempelvis inte haft möjlighet att intervjua samtliga personer inom den utvalda Institutionen för hälsa, vård och samhälle utan har tagit hänsyn till mättnad i intervjuerna. Vår förhoppning är också att vårt arbete ska generera kunskap som går att överföra till liknande situationer inom andra organisationer.

Det ska dock tilläggas att det i metodböcker uppges att kvalitativa forskningsresultat inte är generaliserbara (Arvidson 2000), det anses att resultaten endast kan avgränsas till att vara gällande för de individer och situationer som undersökts. Arvidson anser dock att detta är fel, eftersom man då reserverar sig till statistisk urvalsgeneralisering där giltigheten för en population härstammar från ett slumpmässigt urval. Även om denna typ av generalisering inte är möjlig i kvalitativa sammanhang, innebär det inte att generaliseringstanken i sig är omöjlig. Att uttala sig om sådant som är utanför det man studerat är nämligen inte bara möjligt utan ses också som önskvärt i en kvalitativ studie. Enligt Arvidson ska vi då inte kalla detta generalisering eftersom den termen redan är upptagen, istället ska slutsatsen kallas för allmängiltig. Han menar att i varje god kvalitativ iakttagelse av en enskild människas villkor kan man uttyda något som är giltigt för alla människor, för mänskligheten (ibid.).

## 4 Analys

*I detta kapitel kommer vi att med hjälp av de teorier som vi tagit upp analysera det empiriska material som framkommit vid intervjuerna. Vi har i likhet med teorikapitlet valt att dela in analysen i samma underkapitel. Dessa använder vi för att vidare angripa begreppet vi-känsla. Vi kommer att exemplifiera våra tolkningar med citat från intervjuerna. Vi vill framhålla att alla tolkningar är våra egna och de utgör en andra tolkning av intervjupersonernas redan tolkade värld.*

### 4.1 Organisation

#### 4.1.1 Hur uppfattade de anställda omorganiseringen?

För att som läsare få en inblick i hur den nya organisationen inom Medfak ser ut och hur de anställda inom den uppfattade själva omorganiseringen tror vi det är viktigt att vi i inledningen av vår analys börjar med att belysa dessa uppfattningar från de anställda.

Klein (1993) påpekar att det är viktigt för ledningen att kommunicera ut orsaken till varför omorganiseringen sker. Enligt Medfaks egen organisationsbeskrivning (Medfak 2005) är de främsta orsakerna till omorganiseringen att bli *”den ledande fakulteten i Sverige inom medicinsk forskning”* (Medfak 2005:5). Då vi vid intervjuerna diskuterade vilka orsaker som de hade uppfattat ligga bakom omorganiseringen kom det upp kommentarer som:

*”Jag tror att den största anledningen var ekonomisk. Medfak hade haft ekonomiskt väldigt svåra lägen.”* (IP#5)

*”Som jag förstod det så handlade det väl i första hand om besparingar.”* (IP#4)

Ekonomi sågs alltså som en starkt bidragande orsak till själva omorganiseringen. De positiva konnotationerna som Medfak försökt att skapa genom att belysa att de gjorde denna omorganisering för att bli ett ledande universitet kom helt i skymundan. En bidragande orsak till detta tror vi är att samtidigt som omorganiseringen planerades var det i dagspress stora skrivelser om Lunds universitet och Medfak och deras dåliga ekonomi. Detta kan ha medfört att fokus försköts från att bli en bättre fakultet till att klara livhanken rent ekonomiskt.

Däremot behöver inte den dåliga ekonomin innebära att anställda inom fakulteten fick en negativ bild av omorganiseringen, istället kan det ha setts som en sporre att bevisa för omvärlden att de kunde klara sig ur den svåra situationen och att omorganiseringen därför var ett nödvändigt led i denna kamp.

Den 1 januari 2005 trädde den nya omorganiseringen i kraft och då gick fakulteten från det planerande ”unfreezing-skedet” till det agerande ”changing-skedet” (kap. 2.1.1.1). Klein säger att detta skede består av mycket experimenterande med den nya strukturen och om de anställda inte är involverade kan det lätt uppstå osäkerhet var man tillhör. Osäkerheten är speciellt stor då det gäller administrativ personal. Anledningen till detta är just att det till stor del rör sig om en administrativ omorganisering. Det är främst den administrativa personalen som har fått byta arbetsuppgifter och i vissa fall även arbetsplats.

*”Och vi sekreterare säger var hör vi och hur ska vi göra? Det har man inte börjat att se över ännu.” (IP#1)*

Citatet ovan visar att det fortfarande finns mycket kvar att göra vid omorganiseringen och att det ännu råder osäkerhet bland de anställda om var deras respektive tillhörighet finns. Även om tendenserna till oro är större bland administrativ personal, tror vi inte att det går att generalisera utifrån yrkeskategori då det är individens personlighet som avgör hur den enskilda individen känner, vilket citatet nedan belyser.

*”Det är väl beroende av hur man är som människa av att ha en fast tillhörighet. Jag kan tänka mig att personlighetstyper som är väldigt beroende av det påverkas mer.” ( IP#10)*

Trots allt går det inte att göra något åt att strukturen i organisationen inte är riktigt identifierad utan istället får de som IP#8 säger *”leva med lite kaos i några månader.”*

#### **4.1.2 Direkta effekter av omorganiseringen**

Bland intervjupersonerna framkom det att det är svårt att se direkta effekter av omorganiseringen. Osäkerheten om hur organisationen skall se ut tycks vara störst bland administrativ personal, då det är dessa som påverkas mest av omorganiseringen och i vissa

fall har fått nya arbetsuppgifter. Dock finns det de med administrativa befattningar som även ser den nya strukturen som något positivt.

*”Pga. omorganiseringen har jag fått flera nya arbetsuppgifter och när jag skulle dra igång alla de här nya grejorna har jag fått kontakta människor inom den här nya organisationen som jag ... jag har ju inte haft det behovet innan att kontakta någon.” (IP#10)*

Att få ”se sig om” inom främst den nya institutionen tycks vara något som uppskattas bland administrativ personal då vi uppfattat att det inte skedde någon interaktion mellan olika sektioner (kallades för avdelningar innan omorganiseringen) tidigare. Detta främst eftersom intervjupersonen sa att det förut inte fanns någon anledning till att ha en interaktion med andra sektioner. Att anställda ”får se sig om” i organisationen tror vi även bidrar till en större förståelse för vad andra håller på med och kan på sikt även skapa en samhörighet och vi-känsla inom institutionen och även fakulteten.

*”Alltså om man ser på det på lite större nivå så tycker jag att man har fått lite mer klart för sig hur organisationen egentligen ser ut. Och på lite lägre nivå så känner jag väl att det blir lite mer koncentrerat till verksamheten.” (IP#10)*

En positiv aspekt som vi märkt att omorganiseringen har fört med sig och som nämnts av intervjupersonerna vid intervjuerna är att de nu är mer medvetna om hur strukturen inom organisationen ser ut. Detta eftersom de under omorganiseringen fått tvinga sig själva att ta del av organisationen på ett annat sätt än tidigare eftersom de har varit tvungna att ta reda på var i organisationen de hör hemma och hur omorganiseringen kommer att påverka dem.

*”Jag ser väl mest fördelar med omorganiseringen. För det har ju blivit mycket mer kommunikation om man säger så. Tycker jag i alla fall.” (IP#3)*

### **4.1.3 Framtida effekter av omorganiseringen**

Att det skett stora förändringar under omorganiseringen av Medfak rent organisatoriskt är det ingen tvekan om. Under våra intervjuer har det framkommit flera olika aspekter på hur de anställda ser på omorganiseringen och vad de har uppfattat för konsekvenser av omorganiseringen.

Vi anser att den viktigaste konsekvensen i omorganiseringen sett ur de anställdas perspektiv är osäkerhetsfaktorn. Detta nämner också Klein (1996) som en ofta förekommande konsekvens av en omorganisering. Känslan av osäkerhet som kommit upp under intervjuerna har bl.a. rört att organisationen har blivit mer oöverblickbar och att innebörden av vad en forskargrupp är och hur den ska arbeta inte är definierade. I intervjun med IP#7 tar denne upp båda dessa aspekter:

*”Jag kan tycka då att det börjar bli lite oöverblickbart när man får stora enheter. Men det kanske gör att de mindre enheterna då får större betydelse och det var väl delvis meningen då att man skulle låta forskargrupperna som det heter utgöra basen. Samtidigt är det ganska oklart vad en forskargrupp är för något.” (IP#7)*

Om man ser till vi-känslan inom organisationen kan det enligt vår tolkning av IP#7's svar finnas en osäkerhet kring vi-känslan i den nya organisationsstrukturen. Anledningen finns till största delen på det ekonomiska planet. Vilket IP#7 förklarar enligt följande:

*”Är forskargrupperna tillräckligt stora för att klara en konkurrens då? Samtidigt är vi väldigt beroende av externa forskningsmedel. Alltså många av oss ligger idag på en 80-90 % extern finansiering. Och ska man söka i råden om medel är chansen bara 15 % för att få beviljat anslag så det går ju upp och ner givetvis. Det är ju oerhört ryckigt och kämpigt och har man en grupp på 5-6 personer så blir det svårt att hantera ett anslag, det kan ju hända rätt mycket upp och ner då. Har man en grupp på en 30 personer så kan man balansera det där lite grand.” (IP#7)*

Samtidigt som omorganiseringen har inneburit större institutioner som är svårare att överblicka innebär det också en större potential för att få forskaranslag, då fler och bättre ansökningar kan göras. Däremot kräver detta ett större samarbete mellan sektionerna.

#### **4.1.4 Vision**

I teorikapitlet lyfte vi bl.a. fram förhållandena mellan vision, mål och strategier. Vi kunde då notera att vision var ett grundläggande begrepp, vilket främst avser ledningens syn på hur man vill att en organisation ska utvecklas inför framtiden. Detta är speciellt intressant för vår undersökning eftersom betydelsen av att definiera en gemensam vision för fakulteten påtalas

särskilt i den nya Kommunikationsplanen för Medfak. Det framhävs där att först när medarbetarna inom fakulteten känner sig delaktiga i en gemensam vision och är väl medvetna om denna, kommer de att kunna sträva åt samma håll och kommunicera samma budskap. Framtagandet av en vision för fakulteten bör här samtidigt kopplas till det förestående arbetet med att utveckla en ny strategisk plan för fakulteten. (Kommunikationsplan 2005:7).

Vid våra samtal med intervjupersonerna framkom det tydligt att just avsaknaden av en gemensam vision som medarbetarna kan känna sig delaktiga i har negativ inverkan på möjligheten att verkligen kunna uppnå en vi-känsla. En intervjuperson uttryckte sig exempelvis som följer:

*”Man håller sig till gruppen där man är verksam med de människor man träffar varje dag, men det här med vi-känsla till hela Medfak tror jag är väldigt svårt att motivera.”* (IP#5)

Genom ett sådant uttalande av en medarbetare blir det särskilt tydligt att ledningen för Medfak ännu inte har kommunicerat ut en gemensam vision för verksamheten till personalen. Vi upplever det dock som positivt att Medfaks avdelning för strategisk kommunikation är medveten om detta och därför prioriterar arbetet med att ta fram en gemensam vision för fakulteten. Samtidigt förekom det uttalanden angående vi-känsla vid våra intervjuer som pekade i en annan riktning trots avsaknaden av en gemensam vision. En intervjuperson uttryckte sig enligt följande angående vi-känsla:

*”Vi strävar ju efter att få studenterna klara. Vettiga människor och vettiga utbildningar. Det kvittar ju vilken nivå. Institutionen, sektionen man jobbar på måste ju ha samma mål.”* (IP#1)

Denna personen hade uppenbarligen en större förståelse för att personalen trots allt arbetar mot ett mer övergripande gemensamt mål. Detta trots avsaknaden av en grundläggande gemensam vision för verksamheten. På den preciserade frågan om intervjupersonen kände samhörighet med de övriga sektionerna inom fakulteten blev svaret:

*”Jo, det måste jag ju göra fast jag inte känner dem, för vi strävar ju mot samma mål.”* (IP#1).



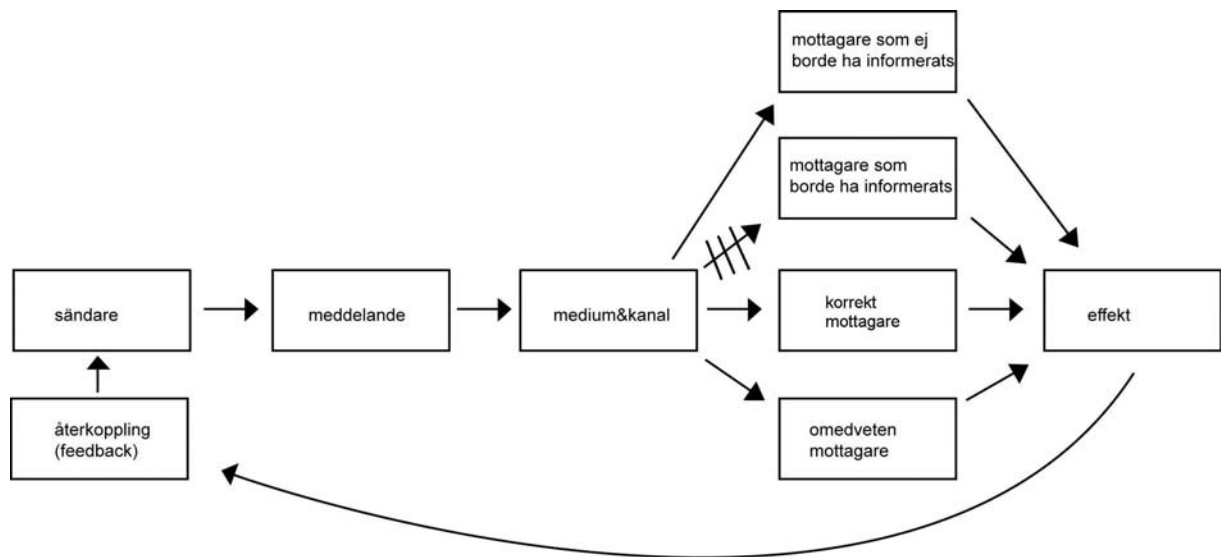
## 4.2 Internkommunikation

### 4.2.1 Kommunikationsprocessen - rätt information till rätt människor

Det finns flera olika sätt som information och kommunikation kan stärka respektive försvaga vi-känslan. I detta kapitlet tänker vi ta upp några av de aspekter som kom fram under intervjuerna och som vi tycker belyser detta.

Palm & Windahls anser själva att den modell (kap 2.2.1) som de förklarar endast är en grov förenkling av verkligheten. Då vi diskuterade internkommunikation med våra intervjupersoner fick vi fram en lite mer komplicerad bild av hur verkligheten egentligen ser ut. Vi anser också att Palm & Windahls modell fungerar och stödjer sitt syfte, att visa kommunikationsprocessen. Vad vi vill visa med vår vidareutvecklade modell nedan och som vi anser är allt för onyanserat i den ursprungliga versionen är betydelsen av att veta vem mottagaren är. Detta kan få stora konsekvenser för vi-känslan vilket vi längre fram kommer att belysa med några citat.

Fig. 6



Vår omarbetade version av Palm & Windahls modell.

Vi har valt att dela in boxen som tidigare benämndes ”mottagare” i fyra olika boxar. Den första av dessa kallar vi för korrekt mottagare, den som meddelandet är avsett för. Vi anser meddelandet till den här personen har störst sannolikhet att få den avsändes önskade effekt då det helt enkelt är ett meddelande som är avsett för personen i fråga.

Den andra boxen har vi valt att kalla för mottagare som ej borde ha informerats. Genom undersökningen har vi märkt att det finns information som gör mer skada än nytta, särskilt då det gäller lokal information. Denna typ av information kan till viss del knytas till begreppet information overload även om vi anser att det finns en liten skillnad då den här typen av meddelande över huvud taget inte är avsedda för personen i fråga. Citatet nedan belyser detta. Intervjupersonen ingick i den gamla organisationen i en institution där alla satt i Malmö förutom avdelningen där intervjupersonen arbetade som var belägen i Lund.

*”Det var ett hus i Malmö, där de flesta satt. Och så hade de såna här send-listor då som gick ut till alla (via e-mail). Och där kunde ju komma den lustigaste informationen som att ”ni har glömt att stänga fönstret på våning 4”, ”nu ska vi frosta av frysen”, ”här ligger ett paket vems är det?” och vi sitter ju i Lund. Och här får jag liksom reda på att kopian i Malmö den fungerar inte. Då känner man liksom att, det här är jag inte en del av. Det fick ju liksom motsatt effekt ju. Att jaha ska dom frosta av frysen och det kom liksom ut ett mail om att nu står det tårta i fikarummet, varsågod! Precis som att jaha ska jag köra till Malmö och kaka tårta? Ja då fick man lite mer intrycket av att de har någon gemenskap som vi inte får vara med i.” (IP#9)*

Som vi ser det kan meddelanden få en negativ inverkan på vi-känslan om de rör en lokal del av organisationen men även skickas till personer utanför denna lokala del.

Den tredje boxen har vi valt att benämna omedvetna mottagare. Denna benämning kategoriseras av att mottagaren får meddelanden som är relevanta för henne/honom men inte är medveten om att hon/han får dem. Vi anser att när det gäller denna kategori beror nästan alltid problemet på för lite vetskap om hur kommunikationskanalerna fungerar. Det kan både vara slarv av den som ansvarar för att informera om dessa kanaler eller ointresse hos den som tar del av informationen. Oavsett vilken av ovanstående orsaker som gör att meddelanden inte kommer fram skapar det en irritation för både användaren av kanalen som inte får tillgång till den information som han/hon är berättigad till och för den som skickar informationen då denna inte får någon återkoppling. Vi tror att om ett sådant problem inte åtgärdas kan det i förlängningen få negativa konsekvenser för vi-känslan. Nedan belyser vi problemet med ett citat från en av våra intervjupersoner:

IP: ”Nej, det kan ju också påpekas att jag härom veckan upptäckte att man kunde logga in på nätet på Medfak. och därigenom kolla sina mail. Det kände jag inte till alltså. Jag hittade mail där till en annan e-mail adress som jag hade fått då.”

I: ”Som var din e-mail adress? Som du inte visste om att du hade då?”

IP: ”Ja precis. Som jag inte använde då.”

I: ”Så du har fått information till ett ställe där du inte synat av?”

IP: ”Ja precis och inte visste om att det fanns överhuvudtaget. Bara för att illustrera den här förvirringen kan jag tycka.” (IP#10)

Då Medfak är en så pass stor organisation är det för oss förståeligt att det kan vara svårt att se till att anställda får ta del av den informationen som är riktad mot dem. Ett förslag till hur Medfak kan få bukt med detta kom upp under en intervju.

” Någon slags Med Fak. för dummies liksom, så man får information från början om var saker och ting finns. Nu går det ett år här liksom innan man fattar hur saker och ting fungerar, man får liksom leta och luska sig fram. Hade man fått det från början så hade det varit bättre, då hade man ju kommit in i det mycket snabbare också. Så känner jag det i alla fall.” (IP#10)

Vi ser flera möjligheter att föra ut en sådan lathund, vilket vi tycker är ett lite mer passande namn. Den skulle exempelvis kunna finnas som artikel i personaltidningen NÄRV med listor var information om olika områden finns, både vad det gäller hemsidan och övriga informationskanaler. Lathunden skulle också kunna finnas som ett stående inlägg på Medfaks hemsida så att anställda hela tiden skulle kunna ha den till hands om de inte hittade önskad information.

Den fjärde och sista boxen har vi valt att kalla för mottagare som borde ha informerats. Som namnet antyder innefattar den här kategorin anställda som på något sätt blir påverkade av att de inte får information. Vi tror att liksom kategorin ”mottagare som ej borde ha informerats” blir konsekvenserna av detta att personen i fråga känner sig utstött och att samhörigheten minskar vilket också får negativa konsekvenser för vi-känslan. Omorganiseringen har exempelvis inneburit att sekreterare har blivit omplacerade med nya arbetsuppgifter, men samtidigt sitter kvar på sin gamla arbetsplats. Detta får till följd att olika sekreterare får olika information, vilket belyses i citatet nedan:

*”Ja vissa som man har haft en vi-känsla med har det ju blivit annorlunda med. Av oss sekreterare här är det en som tillhör kansliet och då tillhör hon ju inte sektionen fast att hon sitter här. Då blir det att hon får ju annan information som rör henne. Som inte vi blir delaktiga i och hon har ju varit en av oss och när vi då har våra sektionsmöten så har ju inte hon varit där. Och det blir ju lite konstigt. För på sektionsmötena så tar de ju upp lite praktiska saker om huset också. Tex. att om man stänger en korridor eller att cafeteria är stängd i 4 veckor eller någonting. Och då kan han ju hon undra ”vad händer här” och så. Det kan jag ju tänka att det blir någon brist i informationen.” (IP#1)*

I den här delen av analysen har vi velat belysa att det inte bara går att se internkommunikationen som en process mellan sändare och mottagare utan att det också är viktigt att sändaren är medveten om till vem som meddelandet sänds ut till. I annat fall kan det ge negativa effekter för både mottagaren och sändaren.

#### **4.2.3 Informell och formell kommunikation**

Enligt vår informant (Eva Johannesson) är Medfak en av de fakulteter vid Lunds universitet som har kommit längst då det gäller att ge sin personal tillgång till olika typer av kanaler. Kanalerna som vår informant syftar på är alla av formell karaktär då de går att härleda till Larssons (se kap. 2.2.2) beskrivning av att formell kommunikation bl.a. innefattas av mål, regler och producerad information. Framförallt det som Larsson väljer att kalla för producerad information är något som Medfak har utvecklat. De har nämligen ett stort utbud av kanaler för sina anställda. Det finns framförallt fyra kanaler som vi i vår undersökning har uppfattat som de viktigaste. Den absolut viktigaste är e-post, vilken är den kanal som används flitigast. Det finns vidare en ny personaltidning, NÄRV., vars uppgift, enligt vår informant (Cecilia Sjöholm) till stor del är att föra de anställda inom Medfak närmare varandra (öka vi-känslan) genom att bl.a. personifiera anställda som har åstadkommit något bra. Vidare finns det något som kallas för e-bulletinen där informationsavdelningen varje vecka skickar ut länkar som de tror kan intressera anställda och som de kan ha nytta av i sina arbeten. Slutligen finns det en direkt ledningskanal som kallas för ”Dekanus har ordet”. Denna utkommer en gång per månad och kan ses som en lägesrapport från högste chefen (Dekanus). Just ”Dekanus har ordet” ser vi som en mycket viktig kanal för Medfak att nå sitt mål med att skapa en bättre vi-känsla bland medarbetarna på fakultetsnivån. Genom att personifiera fakulteten som organisation med Dekanus tror vi att det är lättare för medarbetarna att relatera till Medfak

och känna en samhörighet med alla som arbetar inom fakulteten och inte bara de som finns inom den egna sektionen eller institutionen.

En formell kanal som vi i vår undersökning har upptäckt att Medfak saknar, är ett intranät som innefattar alla institutionerna och deras sektioner. Vi tror att det hade kunnat vara till hjälp både när det gäller den formella kommunikationen men även den informella. Ett exempel på det framför IP#7:

*”Alltså det har förekommit vissa diskussioner med e-post i e-postdebatter då. Och det där skulle man kunna utveckla och ha någon typ av fusion på en hemsida. Alltså e-post har ju den nackdelen att alla får det va oavsett om man är intresserad eller inte och ibland kan det ju kännas belastande och man går snabbt förbi. Och det skulle vara svårt att föra en eller möjligen två debatter samtidigt. Men om man hade en hemsida så skulle man kunna gå in då under vissa rubriker då om man ville diskutera vissa saker eller vissa ämnen. Och så belastar man inte de som inte är intresserade och kan fokusera sig lite gran. Ja, jag tror säkert att det blir en bra idé.” ( IP#7)*

Att lägga forum på Internet hade också kunnat vara en idé samtidigt som det hade fungerat lika bra via ett intranät. Poängen med intranätet blir att allting är samlat under ett och samma ”tak” vilket enligt oss leder till en ökad samhörighet och vi-känsla. Detta eftersom det finns en möjlighet att lättare ta kontakt med människor inom fakulteten med hjälp av ett intranät.

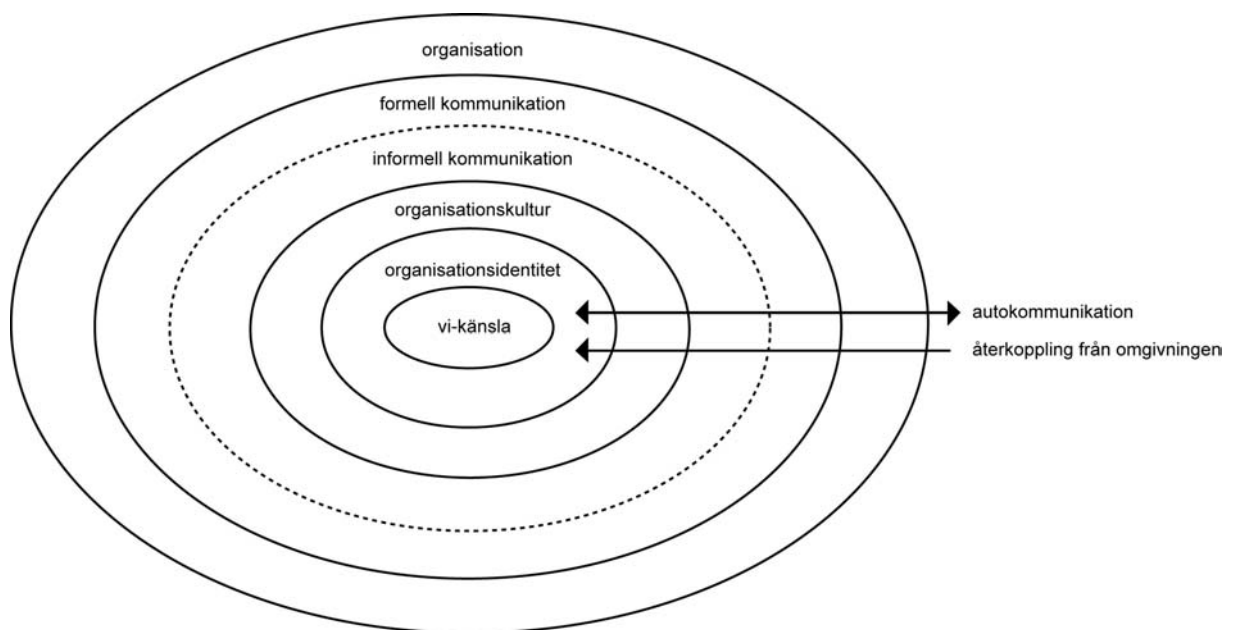
Då det gäller den informella kommunikationen inom organisationen tycker vi att IP#2 belyser den på ett bra sätt:

*” Alltså jag, jag tycker att de här kanalerna är bra och jag får ut vad jag vill ha av dem. Däremot tycker jag alltid att den personliga kanalen måste fungera först och främst. Det ena fungerar inte utan det andra, och det blir lätt väldigt abstrakt utan den personliga kommunikationen.” (IP#2)*

Även Larsson (se kap. 2.2.2) uppger att informell kommunikation sannolikt är viktigare än formell kommunikation. Detta överensstämmer också med Palm & Windahl (se kap. 2.2.1) som menar att interpersonell kommunikation ”öga mot öga” är den typ av kommunikation som är mest effektiv för att få fram ett budskap och säkerställa att den information som skulle sändas ut också var den information som mottagaren tog emot. Med det här citatet vill vi

också påvisa att en det är viktigt med både formell och informell kommunikation för att kunna få en väl fungerande organisation. Som Larsson (kap. 2.2.2) nämner är det viktigt att ingen av kommunikationstyperna får överhand. Meningen är att det ska råda en synergieffekt mellan dem. För att förtydliga det väljer vi här att utveckla WILI-modellen ytterligare. Istället för att enbart prata om internkommunikation delar vi upp ”internkommunikationsringen” i två ringar där den ena heter formell kommunikation och den andra heter informell kommunikation. Då den formella kommunikation är den som är kopplad till organisationen och dess struktur, är det också naturligt att den ligger närmare ”organisationsringen”. Likväl är anledningen till att informell kommunikation ligger närmare kultur och identitet att den hjälper till att bygga upp dessa. För att påvisa att en synergieffekt mellan de båda typerna av kommunikation är att föredra har vi därför valt att göra en streckad linje mellan dem vilket visar att de ibland går ”in i varandra”.

Fig. 7



Med hjälp av att lägga till ytterligare en ring gör vi en åtskillnad mellan informell och formell kommunikation.

Något som vi märkte i våra studier av de olika sektionerna var att det i de mindre sektionerna fanns en mycket mer informell kultur än i de som är större. En av de intervjupersonerna som arbetar vid en av de mindre sektionerna säger så här:

*”Det blir ju lite det här att man behöver inte ha så mycket möten. För att vi är en sådan liten grupp som sagt. Det blir lite krystat att sitta och ha massa möten alltså formellt och så.*

*Mycket sker ju informellt och man samarbetar med folk och kan snacka och man lunchar ju tillsammans och sånt där. Så genom det informella så sker väl mycket av det som skulle ske på mötena annars.” (IP#10)*

Som citatet visar sköts här mycket av informationsbytet i korridoren istället för på något möte. Då detta är en liten sektion där alla medarbetarna träffar varandra dagligen fungerar det bra. Däremot skulle det aldrig ha fungerat på en så pass stor sektion som Omvårdnad. Alla skulle helt enkelt inte få all information som de behöver för att sköta sitt arbete. Detta visar att också institutionen och fakulteten måste ha en formell linje i sin kommunikation med medarbetarna då det är viktigt att de når ut till alla berörda. Däremot kan institutionen och fakulteten uppmuntra till informell kommunikation, vilket också Institutionen för hälsa, vård och samhälle har gjort. Ett exempel är att de har bjudit in samtliga anställda till en kick-off för den nya organisationen:

*”vi ska nu tex. samla hela institutionens personal för en kick-off. Det är alla då som över huvud taget är förtecknade. Vi vill träffas och få ett ansikte på varandra. Och då ska personer som har en mer övergripande funktion, som tex. adresserar räkningar eller håller koll på semestrarna... så att alla har ett ansikte på alla som har en övergripande funktion tex. på kansliet eller olika chefspositioner. Vi ska i alla fall ha setts någon gång. Så detta är vårt avstamp.” (IP#8)*

Just detta tror vi är en bra gest från institutionens sida att förbättra vi-känslan inte bara inom de enskilda sektionerna utan även på institutionsnivå.

## 4.3 Organisationskultur

### 4.3.1 Gemeinschaft och Gesellschaft – rätt avvägning av hierarki och vi-känsla

I teorikapitlet 2.4.3 pratar vi om Tönnies tankemodell med begreppsparen Gemeinschaft och Gesellschaft. Där visualiserar vi även begreppsparet med en modell. Som Nilsson (1998) framhåller måste det i en organisation finnas både Gemeinschaft och Gesellschaft. Vi skulle vilja likna Gesellschaft vid ramen för organisationen, där reglerna finns och innanför den ramen så är det fritt spelrum. Frihet under ansvar är en flitigt använd klyscha som i det här fallet passar bra in.

*”Vi har ju väldigt mycket frihet. Så därför kan jag av bara den anledningen tänka mig att det skiljer väldigt mycket från andra arbetsplatser.” (IP#9)*

Detta citat avspeglar väl den bild som vi fått av de sektioner som vi har studerat. Anställda förklarar att de har en stor frihet i sina arbeten, kanske tom. mer än vad de skulle haft i en traditionell organisation eller ett företag. Vi skulle vilja likna denna frihet vid Tönnies begrepp Gemeinschaft. Som vi tog upp i teorikapitlet (2.4.3) finns det också olika typer av Gemeinschaft. Enligt vår tolkning var Tönnies idé att använda dessa typer för att förklara samhället. Då Medfak i sig går att likna vid ett samhälle går det även enligt oss att använda dessa typer här. Därför skulle vi vilja likställa sektionstillhörigheten med den närmaste familjen. Det finns dock en problematik i detta. På mindre sektioner är alla involverade i samma forskargrupp medan det på större sektioner som Sektionen för omvårdnad finns flera forskargrupper. Därför är vi medvetna om att modellen i det avseendet inte helt ”passar in” på Medfak. Den andra typen av Gemeinschaft bygger på att man lever tillsammans i ett samhälle. Här är inte gemenskapen lika stor men det finns ändå tydliga kopplingar. Därför vill vi likna denna typ vid institutionstillhörigheten då de nya institutionerna har satts ihop så att disciplinerna inom vardera institution ska vara så lika som möjligt. Den sista typen som tas upp bygger på likheter i arbete och intellektuella attityder. Här behöver människorna i fråga komma från samma samhälle. Vilket även bokstavligen är fallet då flera sektioner och institutioner är placerade i Malmö. Dock har de något gemensamt att de alla arbetar inom Medfak och för att ge människor en hälsovinst. Just den sista aspekten är otroligt viktig för Medfak att föra ut till samtliga anställda om de vill stärka vi-känslan inom organisationen. Detta kommer vi att gå närmare in på i kapitlet för vi-känsla.



Det är tydligt att det finns en stor frihet för dem som arbetar inom Medfak. Vad som också framkom vid intervjuerna är att det även finns en tydlig hierarki. Hierarki är enligt oss något som i vår analys ger en bra symbolik till Gesellschaft. Att det finns en tydlig hierarki inom Medfak visar IP#7 här i ett citat:

*IP: "Den är en ganska hierarkisk organisation skulle jag vilja säga."*

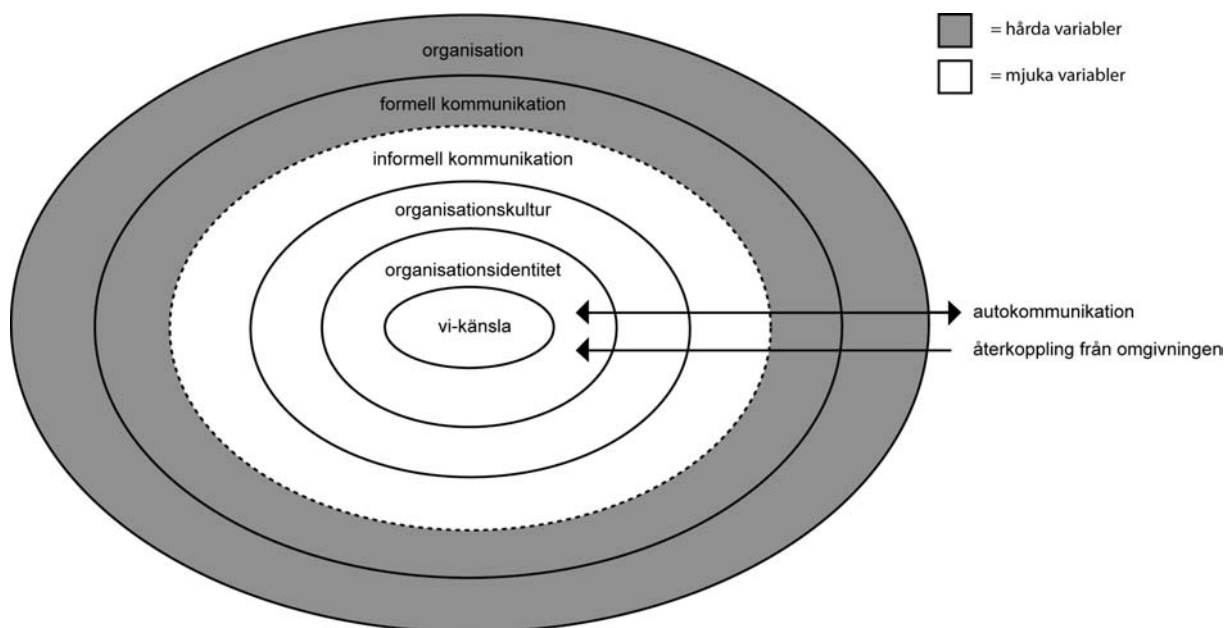
*I: "Har du något exempel?"*

*IP: "Det är väl så att upplevelsen är att många viktiga frågor inte går ut på någon nämnvärd remiss utan till en relativt liten grupp. Förhoppningsvis väl förankrade, ibland vet man inte, om de som tar de här besluten och om de besluten är det som folk skulle säga ändå. Det var stark kritik men jag tror det är att många som upplever det på det sättet. Men samtidigt tror jag att det är en sådan förståelse att det här är en ganska så svårstyrd organisation. Och det är möjligt att någon slags stormötesdemokrati skulle få allting att kollapsa. Antingen skulle det bli någon form av representativ demokrati. Men frågan är var man ska lägga sig då i hur man förankrar beslut och så. Det är inte lätt. Men som det är nu så är det rätt så mycket styrt och rätt så mycket hierarkiskt." (IP#7)*

I relation till föregående uttalande kan vi se att det inom Medfak både finns en stor frihet samtidigt som det finns en tydlig hierarki. Vilket i IP#7's ögon nästan innebär att besluten tas ovanför personalens huvuden utan att de har något att säga till om. Frågan som IP#7 ställer sig är befogad. Skulle verkligen Medfak bli bättre av att det fanns någon slags stormötesdemokrati? Även om vi i vår undersökning endast har skrapat på ytan på denna jätteorganisation, så är vårt svar nej. En organisation av det här slaget är så pass tungrodd i alla fall och skulle inte kunna bli bättre av en direktdemokrati. Däremot får aldrig Gesellschaft ta överhand i en organisation. Beslut som ledare tar måste alltid vara förankrade nedåt i organisationen.

Med hjälp av vår modell i kap 2.4.3 vill vi som avslutning på det här kapitlet ytterligare utveckla vår modell i kap 4.2.3. Istället för Gemeinschaft och Gesellschaft har vi valt att kalla dessa begrepp för mjuka och hårda variabler. Dessa begrepp tycker vi på ett mer tydligt sätt förklarar vad det handlar om. Vi har m a o kategoriserat olika begrepp som påverkar vi-känslan.

Fig. 8



Vidareutveckling av WILI-modellen. Detta för att visa att det finns olika faktorer som påverkar vi-känslan. Dessa variabler är tagna från Heides modell som vi vidareutvecklade. De hårda variablerna är organisation och formell kommunikation. Medan de mjuka är informell kommunikation, organisationskultur, organisationsidentitet och vi-känsla. I arbetet med vår uppsats har vi märkt att det oftast är de hårda variablerna som påverkar de mjuka, antingen positivt eller negativt. De hårda variablerna är formaliserade medan de mjuka variablerna är informella. Detta innebär att de hårda variablerna ger struktur åt organisationen medan de mjuka ger identifikation och samhörighet. Vilket även är fallet med Gemeinschaft & Gesellschaft och som den här utvecklingen av modellen är inspirerad av.

Som vi tidigare poängterat är det viktigt att inte Gesellschaft (hårda variabler) tar överhanden över Gemeinschaft. Gör den det blir organisationen så pass formaliserad att det för en svensk med sin individualistiska kulturbakgrund (Hofstede 1991) känner sig alltför styrd och förmodligen blir alltför ineffektiv i sitt arbete. De mjuka variablerna får inte heller ta överhanden. Skulle de göra det så skulle de anställda till slut varken veta in eller ut. De skulle bli helt förvirrade då de inte hade några regler att följa och enbart kunde gå efter kulturen i organisationen. Vi tror dock inte att det är så pass enkelt, eftersom kulturen i sig blir påverkad av de formella handlingar som äger rum inom organisationen. Detta betyder att för att få en fungerande organisation med god vi-känsla, måste det finnas rätt mängd hårda variabler och rätt mängd mjuka variabler. Då detta bara är uttryck för att beskriva hur en organisation är uppbyggd finns det självklart inte några mått att kvantifiera dessa variabler med. Det enda mått som kan utvisa om man gjort rätt är tiden.

### 4.3.2 Subkulturer och multipla identiteter

Som Johansson (2005) säger är forskare numera överens om att organisationer omöjligt kan ha en enda homogen kultur. Att det finns olika fraktioner särskilt inom större organisationer är idag allmänt känt och accepterat. I vårt teorikapitel om subkulturer tar vi upp Schein (1993) och nämner att han skiljer på tre olika subkulturer. Den funktionella, geografiska och hierarkiska subkulturen.

I vår undersökta organisation har vi identifierat två av dessa subkulturer.

Den funktionella subkulturen finner vi främst hos hälsoekonomerna. Där är alla nationalekonomer i botten och fast de arbetar med siffror i medicinskt syfte känner de ändå att deras jargong inte alltid är den som finns i övriga medicinska discipliner. IP#10 uttrycker sig så här:

*”Det kan man känna och det är ju faktiskt lite komplext det där i och med att man jobbar mot två olika världar lite grand. Ibland åker man på konferenser där det bara är nationalekonomer och det som sker är djävligt obskyrt, abstrakt och väldigt teoretiskt. Samtidigt så vet jag andra som är mycket mer medicinare och mer tillämpade ... man har ju vi-känsla där på olika sätt på något sätt. Jag känner kanske en större vi-känsla med dem på nationalekonomi som människor på något sätt. Man har liksom gått igenom samma forskarutbildning och det finns en jargong där på något sätt och en viss syn på saker och ting som kan vara gemensam på vissa sätt.” (IP#10)*

Citatet ovan belyser precis vad Schein (1993) karakteriserar en funktionell subkultur nämligen att den beror på yrkesmässiga värderingar och hur de närmaste inom subkulturen talar, tänker och skriver. Citatet visar också att trots att det finns skillnader mellan olika grupper inom Medfak finns det ändå en viss samhörighet och vi-känsla.

När det gäller den geografiska subkulturen är det Sektionen för global hälsa som vi har hittat tydligast kopplingar till den beskrivning som Schein (1993) gör. Sektionen är som vi innan berättat belägen i Malmö och är på så sätt åtskild rent geografiskt från de övriga sektionerna inom institutionen. IP#7 förklarar den geografiska åtskillnaden så här:

*” Ja, ibland när det är större saker på gång då är det ju informationsmöten. Men jag sitter ju i Malmö och den delen av institutionen sitter ju i Lund så det är inte alltid jag åker dit. ”*

(IP#7)

IP #8, som sitter i en chefposition för institutionen försvar dock avståndet med att säga:

*”Att vi befinner oss i 2 städer ser vi som en tillgång. Många kan uppleva det som det största avståndet runt jorden minus 2 mil. Men vi ser det som en absolut tillgång. Men jag menar avståndet är inte det som beror. Jag menar jag har mer kontakt med Australien än med flera av mina svenska kollegor. Utan alltså det kan inte vara det som är avgörande utan det är vad man kommunicerar om tror jag.”* (IP#8)

Att geografiska åtskillnader skapar subkulturer är något som Schein (1993) tar upp. Detta kan också tolkas som vad Lennéer-Axelson & Thylefors benämner som den splittrade gruppen. Men som IP#8 nämner kan en god kommunikation dock hjälpa till att överbygga det geografiska avståndet vilket även Schein anser vara viktigt.

När det gäller hierarkiska subkulturer är det något som Schein (1993) påpekar kan vara väldigt svårt att upptäcka. Speciellt för oss som endast har ett tiotal intervjuer att utgå ifrån är det nog rent ut sagt omöjligt. Av det material som vi har till godo ser vi inga tendenser till att det skulle finnas ”olika språk” mellan chefer och anställda. Att Medfak har många olika kanaler att använda sig av kan vara en av orsakerna.

Att det finns subkulturer i en organisation är aldrig något som Schein (1993) påstår vara skadligt för den övergripande kulturen. Liksom att Heide (2005) hävdar att det är viktigt att ta vara på olika organisationsidentiteter så att de tillsammans kan bilda en mångfald istället för att från ledningshåll försöka likrikta den, lika viktigt tror vi det är att bevara mångfalden i kulturen och göra något positivt av den istället.

Som Heide själv påpekar är organisationsidentiteten en del av organisationskulturen. Därför måste också organisationsidentiteten bero på de subkulturer som existerar inom en organisation. Av de olika typer av subkulturer som vi tagit upp, tycker vi att den funktionalistiska subkulturen är den som påverkar organisationsidentiteten mest. En persons yrkesinriktning har stor betydelse för vilka ”synliga handlingar” de utför. Dock vill vi påpeka

att en identitet kan ses på många olika nivåer, liksom Tönnies Gemeinschaft. Den finns såväl på sektionsnivå, institutionsnivå som fakultetsnivå. Det som skiljer de olika typerna av identiteter åt är liksom de olika Gemeinschaftnivåerna att ju fler människor som är involverade desto bredare referenspunkt har de.

## 4.4 Organisationsidentitet

### 4.4.1 Organisationsidentitet och kultur på Medfak

Enligt Alvesson & Berg (kap. 2.4) kan organisationsidentiteten betecknas som de synliga delarna av kulturen, såsom t.ex. handlingsmönster. Att det råder en strikt professionalisering bland framförallt de som forskar är ett handlingsmönster som starkt karakteriserar fakulteten och universitetet i övrigt. Just professionaliseringen är också något som svarar på en av de frågor som Heide (kap. 2.4) anser vara karakteriserande för identiteten. Nämligen ”vad särskiljer oss från andra?”

*”Man märker ju att när det är något framträdande är det ju viktigt att man presenterar forskning på ett väldigt formellt sätt och det kanske kan upplevas som styvt och stelt. Men det är just därför att det inte ska missuppfattas. Men processen som ligger bakom är ju allt annat än styv och stel. Där utforskar man ju allt! Här är helt enkelt en väldigt avslappnad stämning.” (IP#9)*

Just att handlingsmönstret inom organisationen är så pass olika externt och internt är något som fascinerat oss. På sätt och vis skapar detta en konflikt i hur människor utanför organisationen uppfattar dem och hur människorna innanför organisationen uppfattar sig själva. Vi tror däremot inte det är så det ligger till utan att detta handlingsmönster enbart är en ”regel” för att kunna behålla trovärdigheten inom forskningen. På så sätt besvarar det också Heides andra fråga (kap. 2.4), ”vem vi är?”. Nämligen professionaliserade forskare som bedriver trovärdig forskning.

Heide säger att identiteten är en del av kulturen (kap. 2.4) och enligt vår tolkning innebär identiteten mer om vad som kan medvetandegöras från kulturen. Kulturen innefattar mer informella regler, sådana som de anställda inte reflekterar över utan som ”bara finns där”. Vi tror att en hög grad av professionalisering kan hjälpa till att medvetandegöra fler informella regler och på så sätt även ge en tydligare struktur och identitet i organisationen.

#### 4.4.2 Organisationsidentitet, image och autokommunikation

Då medicin i alla tider varit ett område som i de flesta människors ögon har ett högt anseende tror vi att det är något som avspeglar sig på identiteten i organisationen. Människor som arbetar här tycker att de utför ett betydelsefullt och viktigt arbete då de alla på något sätt förbättrar människors livssituationer.

*”Det finns väl en del fördomar om att jobba på universitetet...att vi sysslar med hårklyverier, att det går pengar till det. Men sen tror jag medicin faktiskt har rätt så hög status, om man jämför med tex humanistisk fakultet.” (IP#4)*

Att organisationsidentiteten påverkas av hur andra människor uppfattar organisationen är något som detta citat belyser. Just att medicin som område är förknippat med något positivt och att det är ett kall. Detta kan kopplas till Heides (se kap. 2.4.2) resonemang om återkopplingen från omvärlden och att deras syn på organisationen påverkar organisationsidentiteten. Mycket av en organisations anseende byggs upp i media och därför kan organisationsidentiteten inte enbart ses som ett internt fenomen.

*”Sen är det ju klart att den bild som förmedlas i media den påverkar människor i min omgivning som inte jobbar här själva, och då får man förhålla sig till det när man pratar med dem. Så på så sätt tvingas man ju att reflektera över sin egen organisation i och med att den blir uppmärksam i media.” (IP# 4)*

Detta ser vi som ett konkret exempel på komplexiteten bakom organisationsidentiteten. Hur individerna inom en organisation tolkar yttre personers uppfattningar har därmed även en tydlig inverkan på organisationsidentiteten.

Cheney & Christensen (2001) redogjorde för autokommunikation vilket Heide (2005) också använde sig av i sin modell, som visar att även identiteten påverkas av autokommunikation (se kap. 2.4.3). Här är det viktiga inte vad ledningens budskap är utan att det får en positiv effekt. IP#8 nämner bl.a. ett exempel i form av en artikel från en extern kanal:

*”Vi hade ju förresten lite publicitet för ett tag sedan. Geriatriatiska-forskningen var ju på ledarsidan i Sydsvenskan eller på framsidan tom. för några veckor sedan om äldreforskning. Så det är ju positivt.” (IP#8)*

Som Heide säger (se kap. 2.4.3) är denna uppmärksamhet inte bara till för allmänheten och för att stärka organisationens image, utan även för de anställda och ge dem en positiv bild av organisationen. Dock går det inte att säga att detta exempel är ren autokommunikation då det inte kommer från ledningen själv. Snarare är det en blandning av autokommunikation och imagepåverkan då ledningen i sig själv inte har någon makt över hur tidningen kommer att vinkla reportaget.

Att de yttre faktorerna är viktiga för organisationsidentiteten och vi-känslan råder det ingen tvekan om. Dock anser vi att det är de interna faktorerna som först måste analyseras i en organisation om vi-känslan ska stärkas vilket också är anledningen till att vi inte väljer att gå vidare in på det i analysen.



## 4.5 Vi-känsla

### 4.5.1 Varför ska en organisation sträva mot en vi-känsla?

I teorikapitlet nämnde vi Palm (Orre & Palm: 1995) som tog upp olika faktorer med inverkan på vi-känslan, exempelvis nämndes betydelsen av arbetsmiljön samt relationer mellan arbetsledning och personal. Det faktum att vi-känsla i egentlig mening inte är någon vedertagen kommunikationsvetenskaplig term anser vi inte gör den mindre intressant att ta upp i vår studie. Detta tydliggjordes också vid våra samtal med intervjupersonerna. En faktor som Palm påtalade särskilt och som vi tog upp i teorikapitlet, var att förekomsten av en gemensam fiende är det som förstärker vi-känslan allra mest. I undersökningen har vi kunnat se tydliga paralleller till en tråkig händelse i form av två dödsfall som hade inträffat på en av de undersökta sektionerna. Det är tydligt att en extraordinär händelse som denna medverkar till att föra människor samman på liknande sätt som kan upplevas när det finns en gemensam fiende till en organisation. En intervjuperson gjorde följande uttalande:

*IP: "Sen det här som hände i våras så kan jag känna att jag har blivit mer rädd om mina medarbetare. Vi hade som sagt två dödsfall. Och de hände med en månads mellanrum. Och därför tycker jag på något vis att vi har gått igenom något här som kanske inte de nya eller de som har gått i pension är delaktiga i. Jag vet inte hur jag ska förklara det. Men det har påverkat mig mer än vad jag trodde."*

*I: "Känner du att det har stärkt er gemenskap på något sätt?"*

*IP: "Ja det har det." (IP#1)*

En annan intervjuperson på samma arbetsplats uttalade sig enligt följande i samma fråga:

*IP: "Vi hade två stycken tragiska olyckor här, eller en var ett naturligt dödsfall och bara det kan jag ju säga att när det hände hade vi redan på något sätt en kärna av att vi brydde oss. Men jag tror att det hade byggts upp utav det. Och så hade vi då ett som var väldigt tragiskt och det var likadant att när det hände, då så ...man var inte så rädd för varandra. Jag tror att det har lite med att göra med att det har byggts upp någonting. För 10 år sen så stack alla huvudet i sanden, när det hände något så."*

*I: "Så där märker du skillnad?"*

*IP: "Ja, jag märker stor skillnad. Känslor är mer tillåtet om det är svåra känslor." (IP#2)*

Båda intervjupersonernas uttalanden om den tragiska händelsen pekar tydligt på att det även här uppstår en situation med ökad vi-känsla mellan medarbetarna. Samtidigt kan man även se tendenser på att det uppstår en form av slutenhet eller det som kunde beskrivas som den slutna gruppen. Den förstnämnda intervjupersonen uppgav att den tragiska händelsen innebar att personalen gått igenom något tillsammans som inte nyanställda eller pensionärskollegor varit delaktiga i. Den starka känsla av samhörighet som uppenbarligen har uppstått, kan alltså tolkas som en slutenhet där vi-känslan kommit att bli särskilt stark mellan de medarbetare som arbetade tillsammans vid tidpunkten för de tragiska händelserna. Samtidigt innebär detta att de medarbetare som inte varit med vid händelserna uppenbarligen inte är delaktiga i samma vi-känsla. Ledningen måste därför vara mycket observant och ta till lämpliga åtgärder som möjliggör för alla att kunna känna en gemensam vi-känsla. Ett sätt kan vara att informera nya medarbetare om de händelser som satt spår i organisationen och på motsvarande vis även informera ursprungliga medarbetare att de ska vara extra uppmärksamma på att visa öppenhet.

I Kommunikationsplanen framfördes målsättningen om att öka vi-känslan inom hela Medfak. Förutsättningarna för en vi-känsla i detta vidare perspektiv avspeglas väl genom diskussionen som fördes med nedanstående intervjuperson:

*I: "Hur känner du för att det i kommunikationsplanen finns ett uttalat mål att skapa en vi-känsla inom hela fakulteten?"*

*IP: "Ja, det handlar ändå om samma sak. Det här är ett sådant tema som jag pratar väldigt mycket om. Alltså att det gemensamma ligger i vad vi producerar. Där finns vi-känslan då, som kanske inte riktigt är uttalad. Där har ju hälso- och sjukvården problem i vad man producerar. Producerar man patienter? Nej det gör man ju egentligen inte."*

*IP: "Men ändå skulle jag vilja hävda att det vi alla gör är att vi försöker åstadkomma en hälsovinst. Alltså en vinst att den sjuke ska röra sig på den här skalan från helt frisk till död om vi säger så och förhoppningsvis innan de blir döda så finns det ändå en möjlighet att föra dem tillbaka mot det friska. Det är ju det man gör när man ger penicillin till någon som har lunginflammation." (IP#7)*

I den uttalade målsättningen att kunna skapa en gemensam vi-känsla inom Medfak ser vi också starka kopplingar till organisationskulturen. Vi tog tidigare upp begreppet

organisationskultur och framhöll att den inte låter sig beskrivas i kvantitativa termer och att den också är svår att förändra. Enligt Hannerz omfattar kulturen gemensamma erfarenheter, kunskaper, värderingar och sammanhållande tankemönster. Här återfinns en verklig nyckelfaktor, det gemensamma i att samtliga försöker åstadkomma en hälsovinst. Det är verkligen av stor betydelse att medvetandegöra för alla inom organisationen att man har ett sammanhållande tankemönster och en gemensam värdegrund med hälsovinsten som förtecken. Detta bör då också få genomslag för den gemensamma visionen för verksamheten, eftersom den utgör grunden för organisationens mål och strategi. Detta med att gemensamt försöka åstadkomma en hälsovinst utgör en viktig grund också för en gemensam bild av hur man vill att Medfak ska utvecklas för framtiden.

Behovet av att stärka vi-känslan inom Medfak framstår särskilt tydligt genom det svar som nedanstående intervjuperson gav oss:

*”Jag tror att vi-känslan är någonting som man ska sträva efter, det är en viktig aspekt vad gäller att motivera medarbetare, det är en väldigt viktig faktor, men hur man gör det i en så stor organisation det är en stor fråga.” (IP#5)*

För att motverka denna typ av känsla bland medarbetarna vore det särskilt värdefullt med ett enkelt tydliggörande av allas gemensamma ansträngningar för att åstadkomma en hälsovinst.

Här bör samtidigt Pals (Orre& Palm: 1995) ståndpunkt beaktas, nämligen att det är orealistiskt att tro att det är möjligt att omvandla dålig sammanhållning till god sammanhållning genom förbättrad internkommunikation. Däremot fastslogs det att en god internkommunikation har möjlighet att förstärka och utveckla en befintlig vi-känsla. Avsaknaden av ett gemensamt intranät för personalen inom Medfak ser vi som en outnyttjad potential för att länka samman medarbetarna och förbättra den interna kommunikationen.

#### **4.5.1 Vi-känsla på olika nivåer inom Medfak**

Vi tog också upp var intervjupersonerna kände den främsta vi-känslan i dag inom organisationen, något som belystes särskilt väl genom av nedanstående intervjupersons uttalande:

*I: "Var känner du den främsta samhörigheten? Är det inom fakulteten i stort eller institutionen, sektionen eller forskargruppen?"*

*IP "Alltså det är väl olika då. Man kan ju vara både lundabo, skåning och svensk på samma gång. Det är väl ungefär samma där. Det är väl på den nivån." (IP#7)*

Bättre än så här kan man inte sammanfatta samhörighet och vi-känsla i en organisation. Det ena utesluter inte det andra och vi-känslan tar sig bara olika uttrycksformer beroende på vilken nivå eller del av organisationen man studerar. Den interna kommunikationen måste anpassas på alla nivåer utifrån de rådande förutsättningarna, det kan därför vara lika viktigt att ha ett gemensamt intranät för alla medarbetare som att delta i ett mindre möte inom den egna forskargruppen. Allt fungerar som nödvändiga pusselbitar för att kunna uppnå vi-känsla på olika nivåer inom organisationen.

## 5. Slutsats och diskussion

*Det här kapitlet summerar resultatet av vår studie och vi ger konkreta svar på våra frågeställningar. Avslutningsvis ger vi också förslag på vidare studier.*

Vi har i vår uppsats angripit begreppet vi-känsla från en rad olika infallsvinklar, dock hela tiden med våra tre grundläggande frågeställningar i bakhuvudet. När vi började det här arbetet var vi intresserade av hur vi-känsla som begrepp uppfattades ute i vår organisation, vilka faktorer som påverkade den, hur den kunde sättas i ett sammanhang med den interna kommunikationen samt vad omorganiseringen fick för effekt på vi-känslan. I vårt avslutande kapitel summerar vi den analys som vi gjort för att besvara de frågor som vi ställde oss då vi började vårt uppsatsskrivande.

De frågor vi ställde oss var :

### **Hur har vi-känslan inom organisationen påverkats av omorganiseringen?**

Att omorganiseringen medför en osäkerhetskänsla är något som kan göra att vi-känslan försämras. Känslan av att inte veta var man hör hemma någonstans har framförallt drabbat de som är administrativt anställda inom organisationen. Då organisationen är mitt i sin omorganisering är det därför något som på sikt förmodligen kommer att komma till rätta. Att administrativ personal har fått nya arbetsuppgifter är något som också kan gynna organisationen då de för att klara av de nya arbetsuppgifterna måste kontakta delar av organisationen som de tidigare inte har haft kontakt med. Detta gör att de skapar ett bredare kontaktnät inom organisationen vilket också medför att de känner en större samhörighet med organisationen även på högre nivå. Däremot finns det de som anser att den nya organisationsstrukturen är oöverblickbar då flera olika institutioner har satts samman till en stor. Här är det viktigt att ledningen för de olika institutionerna uppmuntrar den informella kommunikationen mellan sektionerna för att ge en grogrund till en känsla av samhörighet. Detta har också gjorts då Institutionen för hälsa, vård & samhälle bjudit in samtliga anställda till ett kick-off möte. Vi anser på det stora hela att vi-känslan under omorganiseringen inte har försämrats utan att det pga. osäkerhetsfaktorer inte funnits någon möjlighet att känna samhörighet med övriga sektioner och institutioner. Däremot är det något som vi anser i framtiden kommer att ändras då flera projekt för att främja samarbetet mellan olika sektioner redan är planerade.

## **Vilka faktorer kan vi identifiera i den undersökta organisationen som inverkar på vi-känslan?**

Vi har i vår uppsats utarbetat en modell, WILI-modellen, där vi försökt att med hjälp av våra intervjuer och teori kategorisera de faktorer som inverkar på vi-känslan. I modellen har vi kategoriserat faktorerna efter hårda och mjuka variabler. Dessa variabler kan härledas till Tönnies begreppspär, Gemeinschaft och Gesellschaft. De hårda variablerna är kopplade till ledningens agerande. Här är det viktigt att ledningen kan kommunicera ut organisationens vision och mål för de anställda så att de vet att de har samma syfte med sitt arbete. Att alla arbetar för en hälsovinst var den gemensamma nämnaren som verkar självklar för Medfak., men som enligt en intervjuperson inte alltid uppfattades av de anställda, vilket även framkom vid våra intervjuer. Med den formella kommunikation sänder ledningen ut budskap som rör vision och mål. De mjuka variablerna är inte lika tydliga. De styrs av den informella kommunikationen som hjälper till att upprätthålla kulturen och identiteten inom organisationen. Kulturen och identiteten kan vara olika för olika sektioner inom organisationen och bl.a. bero på geografisk åtskillnad eller olika yrkesinriktningar. Att ha gemensamma riktlinjer att sträva efter är viktigt för att upprätthålla en vi-känsla på fakultetsnivå. Men lika viktigt är det för ledningen att låta sektioners olika kulturer och identiteter få utvecklas och dra nytta av dem och använda dem på ett strategiskt sätt istället för att sträva mot en likriktning av organisationens kultur och identitet. Det finns därför olika vi-känslor på samma sätt som det går att känna olika samhörighet med människor beroende på om de är lundabor, skåningar eller svenskar.

## **Hur kan Medicinska fakulteten utveckla internkommunikativa strategier för att stärka vi-känslan inom organisationen?**

Nedan följer de förslag som vi i vår undersökning kommit fram till är viktiga för att stärka vi-känslan i en organisation.

- Vara extra tydlig med den nya organisationens vision och mål så att de anställda förstår meningen med omorganiseringen.
- Införa en lathund som förklarar för anställda var information angående olika områden går att finna. Detta gör att anställda känner sig mer hemtama i organisationen och på så sätt känner de en större delaktighet i den.
- Vid utskick av information är det viktigt att rätt information kommer till rätt mottagare. Utebliven information eller oönskad information kan få negativ effekt på vi-känslan.

- Ledningen måste ha en korrekt avvägning av hårda och mjuka variabler.
- Att från ledningshåll fortsätta att uppmuntra till informella möten och informell kommunikation.
- Inte sträva mot en total likriktning av identiteten utan låta alla sektioner vara unika på sitt sätt, men inom ramen för Medfaks. vision och mål.

### **5.1 Förslag till vidare studier**

I vår uppsats har vi studerat vi-känslan i en organisation som enbart är belägen i Sverige. Ett alternativ att vidare problematisera denna typ av frågeställning är att studera vi-känslan i ett internationellt perspektiv. Inom universitetsmiljön är detta extra relevant då det förekommer projekt som innefattar flera olika nationaliteter och där gemensamma projektgrupper exempelvis kan vara stationerade på flera universitet samtidigt.

## 6 Referenser

- Alvesson & Berg (1992), *Corporate culture and organizational symbolism: an overview*, Berlin;New York: W. De Gruyter, cop
- Andersson & Persson (1999) Närhet/distans, forskare/informant, forskning/undervisning – några avslutande reflektioner Katarina Sjöberg (red.),*Mer än kalla fakta –Kvalitativ forskning i praktiken*, Studentlitteratur, Lund
- Arvidson (2000) Måste vi läsa metod? Gunilla Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap* sid. 12-30, Studentlitteratur: Lund
- Asplund (1991) *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*, Göteborg :Korpen
- Backman (1998) *Rapporter och uppsatser*, Lund: Studentlitteratur
- Balmer (2001) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *Europeen Journal of marketing* 248-291
- Balmer & Wilson (1998) Corporate identity: There is more to it than meets the eye. *International studies of Management & Organizaion* 12-31
- Bengtsson, (2000) Hur hittar man en bra väg? – Att utforma ett kvalitativt forskningsprojekt Gunilla Jarlbro (red.) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?: metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap* sid. 33-53, Studentlitteratur: Lund
- Björck, I (2004) Klart med Medfaks nya organisation i Maria Lindh (red.) *LUM nr 6, juni*, sid 8
- Cheney & Christensen (2001) Organizational identity: Linkages between internal end external communication. Jablin & Putnam (red), *Organizational communication: Advances in theory research, and methods* 231-269 Thousand Oaks, CA.:Sage
- Dalfelt (2005) Förändring och kommunikation – men vi har ju informerat om den här förändringen... sid. 151-165 i Mats Heide (red.) *Kommunikation och organisation*, Malmö:Liber
- Denscombe (2000) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna/* Martyn Denscombe; översättning Per Larson, Studentlitteratur: Lund
- Falkheimer & Heide (2003), *Reflexiv kommunikation – Nya tankar för strategisk kommunikationer*, Liber:Malmö
- Hannerz (1982) *Kultur och medvetande: en tvärvetenskaplig analys*, Akademilitteratur: Stockholm



- Heide (2005) Identitet, image och kommunikation – Om konsten att kommunicera immatriella värden i Mats Heide (red.) *Kommunikation och organisation* sid.167-183, Malmö:Liber
- Holme & Solvang (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Johansson (2005) Kommunikation om mål och strategier – Vems karta är rätt – chefens eller medarbetarens? i Mats Heide (red.) *Kommunikation och organisation* sid.117-131, Malmö:Liber
- Hofstede (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Studentlitteratur: Lund
- Klein (1996) *A management communication strategy for change* Journal of Organizational Change Management, 9(2) 32-46
- Kvale (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun* / Steinar Kvale; översättning: Sven-Erik Torhell Lund: Studentlitteratur
- Lantz, 1993, *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Larsson (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, , Studentlitteratur, Lund
- Lennér-Axelsson & Thylefors (2004) *Arbetsgruppens psykologi – Om den psykosociala arbetsmiljön – gruppdynamik, relationer, arbetsroller, ledarskap, konflikter, förändring och personliga olikheter*, Ws Bookwell: Finland
- Lewin (1951) *Field theory in social science*, Harpor & Row: New York
- Nilsson (1998) Att leda och utveckla en stor institution – Ett personligt backspegelsperspektiv på ledarskapets villkor och möjligheter i Kjällquist (red) *Om ledning - Prefekter reflekterar* sid. 80-98, Studentlitteratur: Lund
- Neumann (1994) *Social research methods* Needham Heights: Allyn and Bacon
- Palm & Windahl *Kommunikation i praktiken* (1992) Kristianstad
- Orre & Palm (1995) Internkommunikation i Larsson & Rosengren (red.) *Kommunikationens villkor* sid. 122-148, Studentlitteratur: Lund
- Roos (1998) *Strategi - en introduktion*, Studentlitteratur, Lund.
- Rosengren & Arvidsson (2002) *Sociologisk metodik*, Liber: Malmö
- Schein (1992) *Organizational culture and leadership* San Francisco
- Schein (1993) On dialogue, culture , and organizational learning. *Organizational Dynamics* Special autumn number on organizational learning 40-51

Schröder (2003) *Researching audiences* London: Arnold

Trost (2001) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund

Tönnies (1887) *Gemeinschaft und Gesellschaft: Abhandlung des Communismus und der Socialismus als empirischer Culturformen*, Leipzig

## Ej publicerade källor

Bellrapporten 2003

Kommunikationsplan Medfak, 2005

Medfak 2005

## Elektroniska källor

Ref#	Adress
Ref 1	<a href="http://www.med.lu/.se">http://www.med.lu/.se</a>

## Muntliga källor: Intervjuer

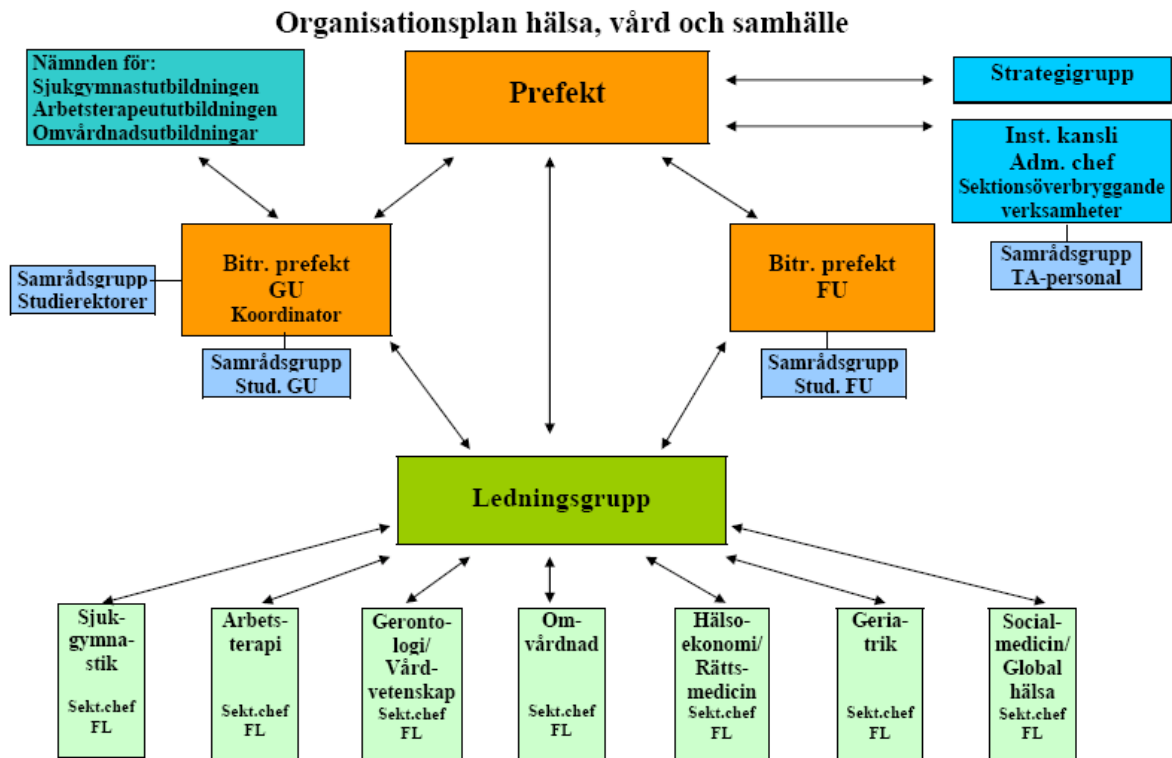
Person	Datum	Tillhörighet
IP#1	050418	Sektionen för omvårdnad
IP#2	050418	Sektionen för omvårdnad
IP#3	050418	Sektionen för omvårdnad
IP#4	050419	Sektionen för global hälsa
IP#5	050419	Sektionen för global hälsa
IP#6	050419	Sektionen för hälsoekonomi
IP#7	050420	Sektionen för global hälsa
IP#8	050421	Chefsposition
IP#9	050422	Sektionen för hälsoekonomi
IP#10	050422	Sektionen för hälsoekonomi

## Muntliga källor: Informanter

Eva Johannesson & Sofia Andersson	050314	Informationschef resp. hemsidaansvarig Lunds universitet
Cecilia Sjöholm & Johanna Sandahl	050324	Informationschef resp. informatör Medfak, Lunds universitet

# 7 Bilagor

## Bilaga 1



## Bilaga 2

### **Bakgrundsuppgifter:**

- Antal år i organisationen, arbetsuppgifter

### **Intern kommunikation/ kanaler/ organisation**

- Om jag som anställd vill lära mig mer om vad du och din avdelning gör – vad skulle du då råda mig att göra?
- Vilka kanaler har ledningen till sitt förfogande för att sprida information?
- Vilka kanaler använder du dig själv av?
- Är de tillräckliga?
- Finns det någon ny kanal som du skulle vilja införa?
- Är det någon av kanalerna du inte är nöjd med?
- Hur mycket av informationen/ kommunikationen sker personligen respektive med något tekniskt hjälpmedel?
- Hur betydande är personliga möten i förhållande till kommunikation via andra kanaler?
- Vilket inflytande känner du att du har haft vid utformningen av befintliga kanaler för internkommunikationen?
- Vilka olika sorters möten deltar du på?
- Hur nöjd är du med dem? Finns det något du skulle vilja förbättra/ändra?

### **Omorganiseringen då/ nu**

- Hur blev du informerad om omorganiseringen?
- Förstod du varför den skulle äga rum?
- Förstår du det idag?
- Hur anser du att informationen om omorganiseringen var?
- Hur känner du att ledningen lyssnat på dina och andras förslag vid omorganiseringen?
- Har omorganiseringen inneburit någon förändring i ditt arbete? Vilka?
- Vilka fördelar respektive nackdelar anser du att omorganiseringen inneburit för den interna kommunikationen?

### **Kultur/ identitet**

- Hur skulle du vilja beskriva er organisation? (sett från både sektion, institution och fakultet)
- Tror du att människor utanför Medicinska fakulteten har samma bild av organisationen som du? Om inte vad tror du skiljer?
- Hur tror du att din syn på Medicinska fakulteten påverkas av personer utanför organisationen?
- Hur reagerar du på exempelvis Sydsvenska dagbladets rapportering om Medicinska fakulteten och Lunds universitet i övrigt?
- Inhämtar du information denna vägen ?
- Är det information du sätter värde på och har nytta av?
- Hur skulle du vilja definiera vi-känsla?
- Vilka normer och värderingar tycker du är viktigt i arbetet?

- Anser du att det finns någon speciell organisationskultur inom din sektion? Hur skulle du vilja beskriva den?
  - Tror du att din sektion har ett annorlunda tankesätt i sin strävan att få en väl fungerande organisation jämfört med övriga sektioner. Vad tror du att detta beror på?
  - Ser du några skillnader på ert sätt att arbeta i er sektion jämfört med andra sektioner inom institutionen/fakulteten?
  - Tycker du att alla inom sektionen har samma värderingar och beteende då det gäller att bedriva verksamheten?
  - Vilka värderingar och beteenden tycker är specifikt för er sektion?
  - Känner du någon samhörighet med övriga medarbetare på andra sektioner och institutioner inom Medicinska fakulteten. Vad beror det på?
  - På vilken nivå i organisationen känner du samhörighet (fakulteten, institutionen, sektionen, enskilda forskargrupper)
  - Tror du att vi-känslan har förändrats genom omorganiseringen?
  - Har ni några typ av umgänge på din arbetsplats som inte är arbetsrelaterat?
- Jag kommer nu att nämna några aspekter av företagskultur. Berätta vad du tänker på när jag säger och relatera till din sektion:
    - Öppenhet
    - Viljan att dela med sig av kunskap
    - Organisationsstruktur
    - Beslutsfattande, hur ser det ut
    - Teamwork – laganda
    - Outtalade/informella regler