

# JMG

Examensarbete i medie- och  
kommunikationsvetenskap

2013-01-07

Institutionen för journalistik,  
medier och kommunikation  
[www.jmg.gu.se](http://www.jmg.gu.se)

# Många delar ingen helhet

- en mottagarstudie om Norrbottens Läns Landsting som  
arbetsgivare

Författare: Dag Levin & Mattias Westerdahl

Handledare: Marie Grusell

Kursansvarig: Malin Svenningsson



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
JOURNALISTIK, MEDIER OCH KOMMUNIKATION

## **Ett stort tack!**

Ni som deltog vid fokusgruppen på Landstingshuset i Luleå.

Ni som deltog vid fokusgruppen på Sunderby sjukhus.

Ni som deltog vid fokusgrupperna på Gällivare sjukhus.

Ni som deltog vid fokusgrupperna på Furuheadsskolan och Linda Liinanki som gjorde dem möjliga.

Ni som deltog vid fokusgrupperna på Välkomnaskolan och Inger Morin som gav oss möjlighet till dem.

Gunnar Persson för att du slösade din dyrbara tid på två kommunikationsstudenter.

Ingrid Stridfeldt för att du hjälpte oss att få insikt i ditt arbete.

Malin Taavola som varit ett stöd och bollplank under hela uppsatsen.

Marie Grusell, för den hjälp du givit oss under skrivprocessen.

Anna Källström för att du gav oss förtroendet att genomföra uppdraget.

Annika Nilsson för att du bidragit med värdefull information om uppdragsgivaren.

SAS, för att ni överlevde denna vinter.

## Abstract

**Titel:** Många delar ingen helhet

**Författare:** Dag Levin och Mattias Westerdahl

**Uppdragsgivare:** Norrbottens Läns Landsting (NLL)

**Kurs:** Examensarbete i medie-och kommunikationsvetenskap, JMG

**Termin:** HT 2012

**Handledare:** Marie Grusell

**Ord:** 15,073

**Syfte:** Syftet med rapporten är att kartlägga mottagarnas bild av Norrbottens Läns Landsting.

**Metod:** Kvalitativ metod

**Material:** Fokusgrupper med nuvarande- och potentiellt anställda

**Huvudresultat:** NLL ses idag som en splittrad organisation av både de nuvarande- och potentiellt anställda. Tillhörighet hos de nuvarande anställda finns mot den egna avdelningen och inte organisationen. En liknande tendens finns även ett bland de potentiellt anställda vilka inte upplever att NLL är en arbetsplats - utan flera.

Vidare finns ett mönster hos de nuvarande anställda att informationen inom organisationen är bristfällig och det finns en oförståelse kring olika beslut. Bilden som de nuvarande anställda har av NLL som arbetsplats är överlag väldigt god. Det finns ett mönster av att de ser arbetsplatsen som trevlig och att de trivs. Det finns god sammanhållning hos de nuvarande anställda på den egna enheten och de ser goda utvecklingsmöjligheter.

Det gick att urskilja en tvetydig bild av stämningen inom NLL hos de potentiellt anställda och att bemötandet de fått av organisationen spelat stor roll i deras uppfattning. Vidare fanns ett mönster av att få kände till fördelar med NLL som exempelvis utbildningsmöjligheter inom organisationen. Vidare fanns en tendens av att de potentiellt anställda uppfattade NLL:s anställda som maktlösa i beslutsprocesser. I stora drag upplevde de potentiellt anställda att det som eftersöks hos en framtida arbetsplats finns hos NLL. De uppfattade att det var högt i tak på arbetsplatsen, att det gick att arbeta självständigt samt att arbetet var omväxlande.

Det övergripande resultatet av denna uppsats är att nuvarande- och potentiellt anställda delar positiva åsikter om arbetsplatsen NLL, men inte om NLL:s organisation som helhet.

**Nyckelord:** *arbetsgivarvarumärke, landsting, mottagare, attraktiv arbetsgivare, organisationskommunikation*

<b>Executive summary</b> .....	<b>1</b>
<b>Inledning</b> .....	<b>2</b>
<b>Att särskilja sig som arbetsgivare</b> .....	<b>2</b>
<b>NLL som sändare - idag och i framtiden</b> .....	<b>3</b>
Oenig bild - oenig organisation .....	4
Bilden NLL vill förmedla .....	4
NLL som organisation .....	4
<b>Vår uppsats och dess ramar</b> .....	<b>5</b>
<b>Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>5</b>
<b>Teoretisk utgångspunkt</b> .....	<b>6</b>
<b>Mottagarperspektiv</b> .....	<b>6</b>
Det kulturella perspektivet.....	6
Hur individen tolkar budskap .....	6
<b>Anställda idag och imorgon</b> .....	<b>7</b>
Nuvarande anställda.....	7
Potentiellt anställda.....	7
Vad vill den anställde ha för arbetsplats?.....	8
<b>Organisation &amp; Kommunikation</b> .....	<b>9</b>
En hierarkisk organisationsstruktur .....	9
Internkommunikation .....	9
Mål .....	10
<b>Metod</b> .....	<b>11</b>
<b>Kvalitativ ansats</b> .....	<b>11</b>
<b>Informant och respondent</b> .....	<b>11</b>
<b>Fokusgrupper</b> .....	<b>12</b>
<b>Tillvägagångssätt</b> .....	<b>12</b>
Urval .....	12
Val av urvalstyp .....	12
Att hitta respondenter .....	13
<b>Genomförande</b> .....	<b>13</b>
Val av struktur.....	13
Design av intervjuguide .....	13
Plats, inspelning och tid .....	14
Intervjuareffekt.....	14
De som deltog i fokusgrupperna .....	15
Under intervjun .....	16
Efter intervjun .....	17
Reflektion .....	17
<b>Resultat och analys</b> .....	<b>18</b>
<b>Nuvarande anställda</b> .....	<b>18</b>
En spricka i en splittrad organisation .....	18
Bilden av en bristfällig kommunikation.....	20
NLL - en bra arbetsplats.....	21
<b>Potentiellt anställda</b> .....	<b>22</b>
En splittrad organisation.....	22
Bilden som NLL förmedlar.....	23
NLL, drömarbetsplatsen? .....	25
<b>Jämförelse mellan nuvarande- och potentiellt anställda</b> .....	<b>26</b>
Enighet kring splittring .....	26
Den bristfälliga kommunikationen förmedlar en bristfällig bild .....	26

Är NLL som arbetsplats drömarbetsplatsen? .....	26
<b>Slutsatser och förslag .....</b>	<b>27</b>
<b>Slutsatser .....</b>	<b>27</b>
Nuvarande anställda.....	27
Potentiellt anställda .....	28
Jämförelse mellan nuvarande- och potentiellt anställda.....	29
<b>Rekommendationer till NLL .....</b>	<b>29</b>
Skapa en helhet.....	29
Ett gott första intryck.....	30
<b>Förslag till vidare forskning .....</b>	<b>30</b>
<b>Referenslista .....</b>	<b>31</b>
<b>Bilaga 1 .....</b>	<b>33</b>
Intervjuguide nuvarande anställda.....	33
<b>Bilaga 2 .....</b>	<b>34</b>
Intervjuguide med potentiellt anställda .....	34
<b>Bilaga 3 .....</b>	<b>35</b>
Enkät nuvarande anställda .....	35
Enkät till potentiellt anställda .....	35

## Executive summary

Landstingen i Sverige står inför stora personalminskningar. Med anledning av detta söker Norrbottens Läns Landsting (NLL) analys av sitt arbetsgivarvarumärke vilken ska ligga till grund för en långtgående kommunikationssatsning som ska resultera i att de framstår som en mer attraktiv arbetsgivare i framtiden. Kommunikationsstudenterna Dag Levin och Mattias Westerdahl har fått i uppdrag att genomföra denna analys.

Uppsatsen har sin grund i en arbetsgivarvarumärkesanalys, men den är egentligen en mottagarstudie riktad mot NLL:s nuvarande- och potentiellt anställda. Fokus ligger på hur de nuvarande- och potentiellt anställda upplever NLL som arbetsgivare.

Uppsatsen har sin teoretiska utgångspunkt i det kulturella mottagarperspektivet. Tillsammans med moderna teorier angående mottagarnas beteende på arbetsmarknaden samt mer traditionella organisation- och kommunikationsteorier utgör den uppsatsens teoretiska referensram. Studien baseras på åtta fokusgrupper, fyra med nuvarande- respektive potentiellt anställda.

Resultatet visar att det finns en väldigt diffus och splittrad bild om vad NLL egentligen är hos nuvarande- och potentiellt anställda. De nuvarande anställda känner lojalitet med den egna avdelningen, men inte mot organisationen i stort. De potentiellt anställda upplever NLL som flera verksamheter och inte som en helhet.

Bilden som de nuvarande anställda har av NLL som arbetsplats är annars överlag god. De ser arbetsplatsen som trevlig och de trivs. Det finns god sammanhållning hos de nuvarande anställda på sin egen avdelning och de ser goda utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen. Dock ansåg de nuvarande anställda att informationen inom organisationen överlag var bristfällig och dessutom fanns en oförståelse kring NLL:s olika beslut och mål.

I stora drag upplevde de potentiellt anställda att det som de eftersöker hos en framtida arbetsgivare finns hos NLL. De hade uppfattningen att det var högt i tak inom organisationen, att det gick att arbeta självständigt samt att arbetet var omväxlande. Tyvärr gick det att urskilja en tvetydig bild av stämningen inom NLL hos de potentiellt anställda och att bemötandet de fått i kontakt med organisationen spelat stor roll i deras uppfattning. De menade att bemötandet spelar roll i det framtida valet av arbetsplats. Vidare kände nästan ingen till fördelarna med NLL som exempelvis utbildningsmöjligheterna inom organisationen.

Slutsatsen som undersökningen påvisar är att nuvarande- och potentiellt anställda delar positiva åsikter om arbetsplatsen NLL, men inte NLL:s organisation som helhet. Detta är givetvis problematiskt i en rekryteringssituation för NLL del. Enligt uppsatsens författare måste NLL vidta åtgärder för att förmedla en enad bild av organisationen. Aktiviteter över avdelningsgränser samt ett större fokus på internkommunikationen lyfts fram som eventuella lösningar. Dessutom bör NLL prioritera det första mötet med dess potentiellt anställda.

## Inledning

Vad är egentligen ett landsting? Många har idag svårt att svara på den frågan. Det kan bero på att Sveriges olika landsting inte ger en enhetlig bild utåt.<sup>1</sup> 30 procent av de anställda inom landstingen tror idag att deras arbetsgivare har ett dåligt rykte vilket belyses genom att media visar betydligt fler negativa bilder om landstingens organisation än positiva.<sup>23</sup> Detta är en prekär situation för landstingen i Sverige, i synnerhet eftersom de inom de närmsta tio åren kommer att förlora en betydande del av sin personalstyrka då många av deras anställda går i pension. De är därmed i stort behov av nyrekrytering.

Landstingens intresseorganisation Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har insett att något behöver göras för att säkra den framtida personalstyrkan. Därför har de inrättat kommunikationssatsningen *Sveriges Viktigaste Jobb* vars syfte bland annat är att öka kunskapen om landstingen samt att nyansera bilden av dem som arbetsgivare.<sup>4</sup> Med utgångspunkt från SKL:s satsning ska de enskilda landstingen på egen hand arbeta med bilden av dem som arbetsgivare.

Det nordligaste landstinget i Sverige är Norrbottens Läns Landsting (NLL) - uppsatsens uppdragsgivare. NLL står inför samma problem som alla andra landsting i Sverige, men med ytterligare försvårande omständigheter; länet är präglad av avbefolkning och konkurrensen om arbetskraft hårdnar. De senaste 25 åren har länets invånarantal minskat med cirka fem procent, jämfört med en ökning på tretton procent i övriga landet.<sup>5</sup> Vidare har det kommit allt mer konkurrens från privata alternativ i regionen vilka gör allt för att locka till sig anställda.<sup>6</sup> Det är därmed inte bara av stor vikt att attrahera nya medarbetare. NLL måste även kämpa för att behålla den redan befintliga personalstyrkan.

## Att särskilja sig som arbetsgivare

Då NLL står inför svåra utmaningar måste de göra sig attraktiva på arbetsmarknaden. Ett sätt att särskilja sig som arbetsgivare är att utveckla ett starkt arbetsgivarvarumärke. Arbetsgivarvarumärke är ett förhållandevis nytt begrepp som under de senaste åren har blivit allt mer accepterat. Det består av tre delar; profil, identitet och image.<sup>7</sup> En profil är det som organisationen och dess ledning medvetet uttrycker och vill uttrycka.<sup>8</sup> Identitet syftar till vad en organisation egentligen är och kan relateras till dess nuvarande anställda. Image ämnar förklara hur utomstående, exempelvis potentiellt anställda, uppfattar organisationen.<sup>9</sup> Syftet med ett starkt arbetsgivarvarumärke är att förmedla en positiv bild av en organisation som arbetsgivare gentemot huvudsakligen nuvarande- och potentiellt anställda. Ett tydligt utvecklat arbetsgivarvarumärke visar organisationens kultur och skildrar utvecklingsmöjligheterna inom organisationen.<sup>10</sup>

Internt har arbetsgivarvarumärket en betydande roll. Studier visar att ett starkt arbetsgivarvarumärke har en förmåga att stärka den enskilde medarbetarens självkänsla och självbild samtidigt som det genererar en känsla av stolthet för den egna organisationen.<sup>11</sup> Även externt spelar arbetsgivarvarumärket en stor roll, då det är ett bra verktyg när en organisation vill försäkra sig om att de rekryterar rätt person till rätt

<sup>1</sup> Dahlgvist, Ulf & Melin, Frans, *Varumärken i offentlig tjänst*, Malmö: Liber, 2010

<sup>2</sup> Dahlgvist et al, *Varumärken i offentlig tjänst*

<sup>3</sup> Svenskt kvalitetsindex, Statistiska Centralbyrån, *Här finns Sveriges viktigaste jobb - en rekryteringsprognos för välfärdssektorn*, 2011a

<sup>4</sup> Svenskt kvalitetsindex, Statistiska Centralbyrån, *Stolthet och fördomar - vad medarbetare i kommun och landsting tycker om sina jobb*, 2011b

<sup>5</sup> Regionfakta, *Norrbottens län – Fakta och perspektiv, 2012*, Tillgänglig: <http://www.regionfakta.com/Norrbottens-lan/Befolkning-och-hushall/Befolkning/Befolkningsforandring-25-ar/>, 2012-11-03

<sup>6</sup> Nilsson, Annika, E-mail, 2012-11-27

<sup>7</sup> Dyhre, Anna & Parament, Anders, *Employer Branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*, Malmö: Liber AB, 2012

<sup>8</sup> Lindström, Ulla, *Identitet, image och profil inom hälso- och sjukvården*, Malmö, Team offset & Media, 1997

<sup>9</sup> Gezelius, Carl & Wildenstam, Per, *Marknadsföring - Modeller och Principer*, Falköping, Elanders, 2009

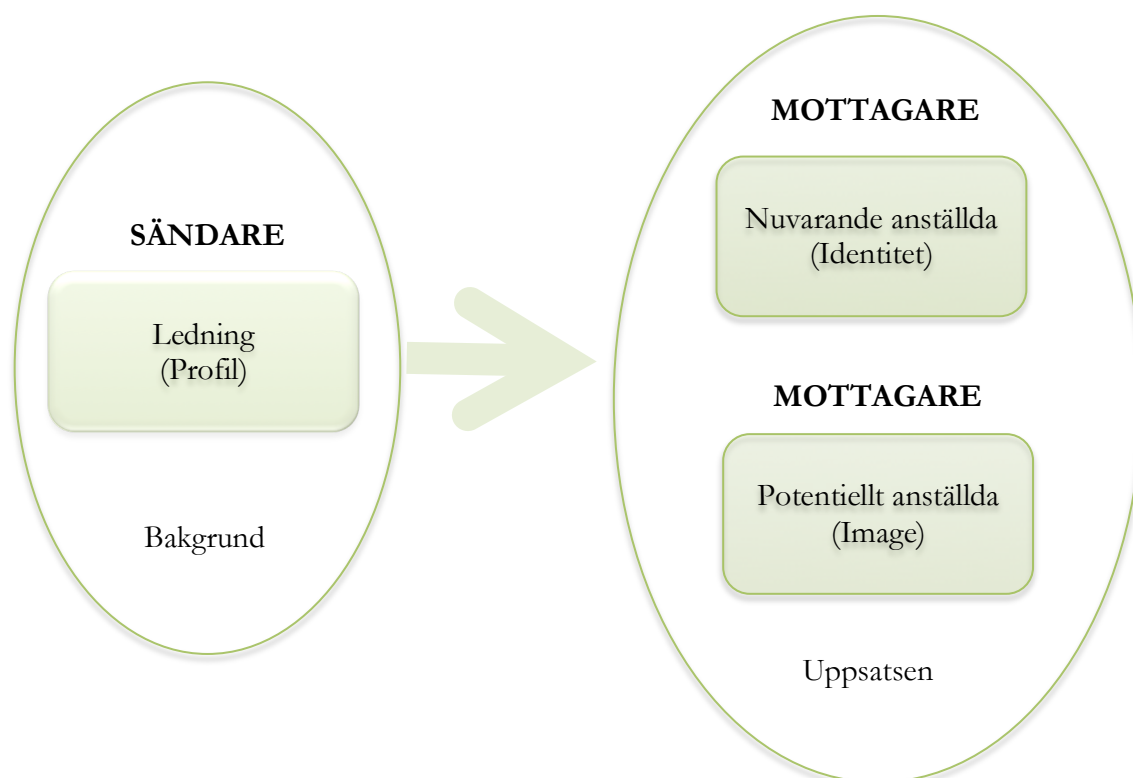
<sup>10</sup> Dahlgvist et al, *Varumärken i offentlig tjänst*

<sup>11</sup> Dahlgvist et al, *Varumärken i offentlig tjänst*

tjänst. Ett välutvecklat arbetsgivarvarumärke gör att en organisation särskiljer sig i konkurrensen om talangfulla medarbetare. Vidare genererar det en bild av de värden som de nuvarande anställda anser att organisationen erbjuder potentiellt anställda.<sup>12 13</sup>

Denna uppsats kommer att behandla profil, image och identitet ur ett sändare-mottagare-perspektiv. Uppdelningen kan tyckas problematisk eftersom det är svårt att säkerhetsställa huruvida någon är en sändare eller mottagare - en person kan mycket väl vara både och. Dessutom utgår det även i traditionella varumärkesanalyser från att profil, image och identitet överlappar varandra.

Dock menar författarna att det går att göra en uppdelning och denna görs av framförallt två orsaker; 1) uppsatsen är av kommunikativt slag och därför gynnas den av en sådan ansats, 2) den begränsade tidsramen har gjort att NLL:s profil inte kunnat undersökas på det sätt som varit önskvärt för analys. Dock har en kortfattad presentation av sändaren gjorts för att skapa en bakgrund för uppsatsen. Därför kommer uppsatsens upplägg att se ut enligt följande:



Nedan följer därför en kortfattad redogörelse om NLL i ett sändarperspektiv.

## **NLL som sändare - idag och i framtiden**

NLL är Sveriges nordligaste och tillika största landsting. Idag arbetar omkring 7,000 personer för organisationen inom sammanlagt ca 300 olika yrken.<sup>14</sup> Majoriteten arbetar inom hälso- och sjukvården, men NLL driver även tandvård, utbildning samt arbetar för kultur, mindre företags utveckling och kollektivtrafik. Centrum för NLL är landstingshuset i Luleå och där finns även landstingsdirektören och dennes stab som inkluderar; information, personal, hälso- och sjukvård, ekonomi plus en regional

<sup>12</sup> Nilsson, Christofer & Nordgren, Josefin, *The untold story - storytelling in external employer branding*, Göteborg: School of Business, Economics and Law, 2012

<sup>13</sup> Dahlqvist et al, *Varumärken i offentlig tjänst*

<sup>14</sup> Stridfeldt, Inger, personaldirektör Norrbottens Läns Landsting, intervju, 2012-12-01



enhet. Driftorganisationen är uppdelad i olika divisioner som är utspridda över hela länets 14 kommuner.<sup>15</sup>

Fredriksson beskriver att många organisationer väljer att skapa en tilltalande fasad av verksamheten vilket är en strategisk presentation som syftar till att visa värderingar, självförståelse och tolkningar av omvärlden. På så vis besvarar organisationen frågorna om vilka de är, vad de står för och hur de ser på sin framtid.<sup>16</sup>

### *Oenig bild - oenig organisation*

NLL:s ledning upplever idag att det inte finns en klar bild av organisationen hos invånarna i länet utan det är enbart sjukvården som syns. Vidare anser de att organisationen måste arbeta mer för att ge en enhetlig bild utåt. Dock kan det vara problematiskt eftersom NLL är en politiskt styrd organisation vars styrelse drivs av olika viljor vilket påverkar uppfattningen av organisationen i länet. Det hade varit enklare att ge en tydlig bild med en enig styrelse.<sup>17 18</sup>

### *Bilden NLL vill förmedla*

Ledningen menar att media påverkar allmänheten negativt, men att de individer som varit i personlig kontakt med NLL ofta har en mer positiv känsla gentemot organisationen. Bilden NLL vill att både allmänheten och dess anställda ska ha är att organisationen aktivt jobbar för välfärd i länet och framstår som en attraktiv arbetsgivare.<sup>19 20</sup> Detta går hand i hand med NLL:s officiella vision som är ”Ett bra, rikt och utvecklande liv i en region med tillväxt och livskraft”.<sup>21</sup> Ledningen anser att NLL måste arbeta mer för att framställa sig som en attraktiv arbetsgivare. För tillfället tror de inte att NLL särskiljer sig på arbetsmarknaden, vilket är ett måste för att säkra den framtida kompetensförsörjningen.<sup>22 23</sup>

### *NLL som organisation*

NLL:s ledning menar att organisationen har relativt goda löner och anställningsvillkor att erbjuda sina anställda samt att det finns det en stor kompetens hos medarbetarna inom organisationen. Den enskilde anställda upplever enligt ledningen sin arbetsplats olika beroende på avdelning och chef. De tror att den anställda har möjlighet att vara med och påverka besluten på sin arbetsplats samt att de kan sköta sitt arbete självständigt. Vidare anser ledningen att den anställda har goda utvecklings- och utbildningsmöjligheter inom organisationen.<sup>24 25</sup>

Ledningen erfar att det finns många inom organisationen som menar att den är *trög* och *tungrodd*. Ledningen delar dock inte denna syn, utan menar att det är en fråga om vad som NLL jämförs med. Ofta jämförs NLL med betydligt mindre organisationer, och då är det givet att landstinget framstår som en trög organisation. Skulle en jämförelse däremot göras med ett företag som även det hade 7,000 anställda menar ledningen att organisationen inte alls är så trög. De anser dessutom att gentemot andra organisationer såsom kommunen har NLL en ganska enkel form av styrning.<sup>26 27</sup>

---

<sup>15</sup> Norrbottens Läns Landsting, *Om Norrbotten och Norrbottens Läns Landsting*, 2011, Tillgänglig: <http://www.nll.se/sv/Jobb-och-utbildning/Om-Norrbotten/>, 2012-10-28

<sup>16</sup> Fredriksson, Magnus, *Företags ansvar Marknadens retorik*, Göteborg: Livérna, 2008

<sup>17</sup> Stridfeldt, intervju

<sup>18</sup> Persson, Gunnar, landstingsdirektör Norrbottens Läns Landsting, intervju, 2012-12-06

<sup>19</sup> Stridfeldt, intervju

<sup>20</sup> Persson, intervju

<sup>21</sup> Norrbottens Läns Landsting, *Se upp för gorillorna...*, 2005, Tillgänglig:

<https://www.nllplus.se/webb/Landstingsdirektorens-stab/Informationsenheten-/Landstinget-i-forandring/Se-upp-for-gorillorna/>, 2013-01-04

<sup>22</sup> Stridfeldt, intervju

<sup>23</sup> Persson, intervju

<sup>24</sup> Stridfeldt, intervju

<sup>25</sup> Persson, intervju

<sup>26</sup> Stridfeldt, intervju

<sup>27</sup> Persson, intervju

## Vår uppsats och dess ramar

En djupgående studie av mottagarna i ett arbetsgivarvarumärke inom offentlig sektor är sällsynt inom akademiska uppsatser. Undersökningar om medarbetarnas åsikter brukar i regel ske genom kvantitativa undersökningar såsom medarbetarundersökningar inom den egna organisationen. Dessutom är inte varumärkesarbete så utvecklat inom offentlig sektor, eftersom det kan rimma illa med den demokrati som bör prägla en sådan verksamhet. Då varumärkesarbete ämnar att lyfta fram en fördelaktig bild av organisationer stämmer inte detta överens med den transparens som ska finnas i en offentlig verksamhet.<sup>28</sup> Det torde därmed vara intressant ur ett inomvetenskapligt perspektiv att få en inblick i en verksamhet och undersöka ett begrepp som tidigare varit nästintill tabu. Vidare är organisationers användning av varumärken något som främst behandlats inom fältet företagsekonomi och därför inte studerats utförligt inom medie- och kommunikationsvetenskap. Denna uppsats kan sägas korsbefrukta teorier inom ekonomi och kommunikation, vilket gör den synnerligen intressant för akademien eftersom den ligger i gråzonen mellan marknadsföringsverktyg och kommunikationsinsatser.

Sändarnas bild av NLL är den ram för hur organisationen vill gestalta sig mot sina anställda och sina intressenter. Frågan är hur mottagarnas bild ser ut. Vad har de nuvarande anställda för åsikter och värderingar? Hur ser de potentiellt anställda på NLL?

## Syfte och frågeställningar

*Syftet med rapporten är att kartlägga mottagarnas bild av Norrbottens Läns Landsting.*

Med utgångspunkt från syftet har vi formulerat följande frågeställningar:

- Hur ser de nuvarande anställda på landstinget som arbetsgivare?
- Hur ser de potentiellt anställda på landstinget som arbetsgivare?
- Hur ser de anställdas bild ut jämfört med de potentiellt anställdas?

---

<sup>28</sup> Falkheimer, Jesper, *Helsingåla eller Hyperborg? Helsingborgs profil och varumärke*, Hässleholm: Exakta, 2008

## Teoretisk utgångspunkt

*Den teoretiska utgångspunkten kommer att behandla hur en mottagare uppfattar och tar till sig information. Vidare kommer mottagargrupperna nuvarande- och potentiellt anställda att redogöras för samt vilken arbetsplats den anställda helst av allt vill arbeta på. Till sist kommer teorier kring organisation och kommunikation att förklaras.*

### Mottagarperspektiv

Alla individer har olika tolkningar av situationer vilket kan bero på de mest grundläggande av orsaker. I denna uppsats krävs det att läsaren har en förståelse för hur dessa olika tolkningar påverkar individers uppfattning av samma budskap – vilka akademiska glasögon som uppsatsen ska ses igenom. Nedan kommer en förklaring ges till olika anledningar som kan ligga till grund för individuella tolkningar.

Ett mottagarperspektiv syftar till att undersöka hur mottagaren tolkar sändarens budskap i motsats till ett sändarperspektiv som studerar kommunikationens effekt på mottagaren.<sup>29</sup> Mot bakgrund av tidigare forskning bör gruppen mottagare betraktas som aktiva och de tolkar budskap olika beroende på den enskildas kulturella och sociala bakgrund. Det går inte att betrakta effekten av någon form av kommunikation som följd av en enkelriktad process. Effekter av kommunikation är komplexa och komplicerade.<sup>30</sup>

#### Det kulturella perspektivet

Falkheimer menar att språk och kommunikation brukas för att kategorisera det som sker i vår omgivning. Om en grupp individer för en fortlöpande dialog så vidhålls den sociala verkligheten bland dessa individer. Bilden som då formas blir en mental föreställning som är en tolkning av verkligheten vilken blir synonym med hur dessa agerar och tänker.<sup>31</sup>

McQuail beskriver mottagaren utifrån tre perspektiv; *strukturellt*, *beteendemässigt* och *kulturellt*. Dalfelt et al menar att det centrala för den kulturorienterade forskaren är människors tolkningar - det sätt som individen skapar mening, tolkar och strukturerar sin omgivning genom kommunikation. Målet med forskningen inom denna tradition är att få en bättre förståelse för vardagliga händelser och processer i organisationen, snarare än att uppnå effektivitetsmål ur ett ledningsperspektiv.<sup>32</sup>

Vidare beskriver McQuail det kulturella perspektivet som att en mottagare aldrig kan vara passiv, men vissa är mer aktiva än andra. Dessutom menar McQuail att ingen mottagare är den andra lik och hur mottagaren uppfattar en viss situation måste vara förstått utifrån dennes världsbild och perceptioner. Dessa är i sin tur beroende av den sociala och kulturella kontext som mottagaren befinner sig i. För att göra en analys utifrån ett kulturellt perspektiv krävs enligt McQuail en kvalitativ undersökningsmetod.<sup>33</sup>

#### Hur individen tolkar budskap

Angelöw et al menar att kön och ålder kan komma att påverka hur en individ socialiseras in i olika roller, som i sin tur leder till ett specifikt förhållningssätt till olika typer av budskap. Att vara född i en viss tid medför att vi formas in i samhället utifrån rådande normer och värderingar. Därför delar individer från samma generation i regel liknande värderingar och inställningar. Socialisationen är en livslång process - en individ socialiseras in i olika roller genom hela livet. Det kan till exempel handla om föräldrarollen eller en yrkesroll.<sup>34</sup>

---

<sup>29</sup> Falkheimer, Jesper, *Medier och kommunikation - en introduktion*, Lund, Studentlitteratur AB, 2001

<sup>30</sup> Falkheimer, *Medier och kommunikation - en introduktion*

<sup>31</sup> Falkheimer, *Medier och kommunikation - en introduktion*

<sup>32</sup> Dalfelt, Sara, Heide, Mats & Simonsson, Charlotte, *Organisationskommunikation – ett forskningsfält på framväxt*, Nordicom Information 2/2001, s 78-84, 2001

<sup>33</sup> McQuail, Denis, *Mass communication theory*, Oxford, The Alden Press, 2010

<sup>34</sup> Angelöw, Bosse & Jonsson, Thom, *Introduktion till socialpsykologi*, Lund: Studentlitteratur, 2000

Heide et al menar att människors förkunskaper, tidigare erfarenheter, värderingar, attityder, status och perspektiv påverkar vilka aspekter som betonas i en situation och hur innehållet i kommunikationen tolkas. Genom kommunikationsprocesserna förändras människors kunskap, förståelse, känslor och handlingsberedskap. Människor har skiftande bakgrund och olikartade erfarenheter och därför utvecklar de olika former av tolkningar av samma företeelse. I alla grupper av medarbetare i en organisation finns en variation av tolkningar och förståelse för verkligheten. Detta är den normala situationen och därför förväntas kommunikationsproblem uppstå när olika personer diskuterar något från skilda utgångspunkter samtidigt som de förutsätter att de utgår från samma perspektiv.<sup>35</sup>

## **Anställda idag och imorgon**

Kunskap om hur anställda- och potentiellt anställda betar sig olika situationer på arbetsmarknaden, vilka som är deras preferenser och hur de ser på sig själva är av stor vikt för alla arbetsgivare - inte minst för NLL. Nedan redogörs för tidigare forskning om dessa två mottagargrupper.

### *Nuvarande anställda*

De anställdas uppfattning av organisationens varumärke är av stor vikt i en offentlig verksamhet. Det är viktigt att de anställda är involverade och tror på verksamheten. Först då kan de ses som ambassadörer för organisationen och dess varumärke.<sup>36</sup> För att en verksamhet ska kunna bli konkurrenskraftig är det viktigt att förstå hur de anställda uppfattar organisationen. Vilken bild anser de att organisationen står för? Vilka styrkor och svagheter anser de att bilden av organisationen har idag? Väcker arbetsplatsen stolthet hos de anställda? Svaren på dessa frågeställningar hjälper organisationen att förstå var de är idag och utvecklas i framtiden.<sup>37</sup>

Lievens et al menar att de anställdas syn på vad de utomstående anser om deras arbetsplats är av stor betydelse, eftersom detta är de egenskaper som de tror omvärlden anser att dem har på grund av deras organisatoriska tillhörighet.<sup>38</sup> Vidare menar Dutton et al att den bild som omvärlden har av organisationen fungerar som en spegel för att mäta värdet av en organisation och de anställda inom den.<sup>39</sup>

### *Potentiellt anställda*

Spjuth menar att det krävs det en analys för att lyckas i sitt varumärkesarbete vilken bör omfatta intressenter såsom potentiellt anställda inom organisationens upptagningsområde. Dessa intressenters nuvarande uppfattning av verksamheten bör kartläggas för att se vilken bild och attityd de har gentemot denna.<sup>40</sup>

O'Neill beskriver att en arbetsplats måste vara unik för att kunna attrahera de bästa arbetstagarna. De potentiellt anställda ska inte bara dras till arbetsplatsen för lönen, utan för de immateriella fördelarna med arbetsplatsen. De potentiellt anställda måste kunna föreställa sig själva som anställda på arbetsplatsen.<sup>41</sup> Vidare konstaterade Bharadway et al att en god bild av organisationen från de potentiellt anställdas sida både genererar ett större engagemang bland de nuvarande anställda samt ökar chansen att rekrytera ny kompetent personal.<sup>42</sup>

---

<sup>35</sup> Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation & organisation*, Malmö, Liber, 2009

<sup>36</sup> Dahlqvist et al, *Varumärken i offentlig tjänst*

<sup>37</sup> Leidenkrantz, Tony, *Corporate Brand Development Process*, Brand Leadership Magazine, s 18-19, 2012

<sup>38</sup> Lievens, Filip, Van Hoye, Greet & Anseel, Frederik, *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*, British Journal of Management, Vol 18, 45-59, Ghent, Belgium, 2007

<sup>39</sup> Dutton, J.E, Dukerich & J.M, Harquail, C.V, *Organisational images and member identification*, Administrative Science Quarterly 39, s 239-263, 1994

<sup>40</sup> Spjuth, Agneta, *Kommuner som varumärke - Att stärka kommunens profil*, Höganäs: Kommunlitteratur AB, 2006

<sup>41</sup> O'Neill, Martin, *Branding your workplace*, Ceramic Industry, October, 34-35, 2011

<sup>42</sup> Bharadway, Sundar G & Menon, Anil, *Determinants of Success in Service Industries*, Journal of Services Marketing 7 (4): 19-44, 1993

Anledningen till att arbetsgivare numera måste locka potentiella anställda är enligt Dyhre att dagens unga ser sig själva som konsumenterna även på arbetsmarknaden. De är uppväxta med att kunna välja bland ett brett urval av produkter och denna utveckling följer med dem ut på arbetsmarknaden. De känner att makten ligger hos dem att välja en passande arbetsgivare.<sup>43</sup>

Jacobsen et al hävdar att det viktigaste att framhäva för en organisation i en konkurrens om arbetstagarna är i ordningen: 1) Ett omväxlande och intressant jobb, 2) bra arbetsmiljö, 3) goda utvecklingsmöjligheter samt 4) en bra lön. Det finns alltså aspekter som är viktigare än lönen, enligt Jacobsen et al. Dessutom hävdar de även att anställda som lockas till organisationen enbart på grund av lönen ofta är en mer instabil arbetskraft.<sup>44</sup>

### Vad vill den anställde ha för arbetsplats?

Det torde vara av intresse för en arbetsgivare att veta vilken typ av arbetsplats som den anställde egentligen vill arbeta på. Detta hjälper arbetsgivaren att förstå och försöka skapa en attraktiv arbetsplats som lockar de bästa medarbetarna. Dyhre et al anser att en arbetsplats bör uppfylla följande kriterier för att vara attraktiv:<sup>45</sup>

**Hög kvalitet på relationer** - att individerna på arbetsplatsen ser varandra som vänner och kollegor. De stöttar varandra och hjälps åt. Relationer av kvalitet kännetecknas av respekt, tillit och uppskattning. Genom relationer får individer en chans att utvecklas och växa. Människor har roligt och organisationen kännetecknas av pålitlighet.

**Ledarskap** - det anställda anser att det finns ett bra ledarskap, både från ledning och mellanchefer.

**Deltagande** - individer i organisationen får chansen att delta i dagliga beslut. Detta ger även möjlighet för de anställda att ge viktig feedback till ledningen.

**Strategisk förankring och tydliga val** - de anställda kan se och förstå helheten inom organisationen - vad den står för och dess fördelar. En bra arbetsplats kommunicerar organisationens mål och strategier redan tidigt i en rekryteringsprocess.

**Den fysiska omgivningen** – många individer lägger mycket pengar och arbetar hårt för att kunna få ett fint hem. Varför skulle de inte värdesätta den fysiska omgivning på arbetet när de värdesätter en hemma?

**Lärande och feedback** - möjligheten att lära sig, få färdigheter och kunskap i organisationen, samt få en större förståelse för hela arbetsplatsen ska finnas.

**Självständighet och identitet** - bra arbetsplatser uppmuntrar till olikheter hos sina anställda. Det finns en vilja hos individen att ses som unik och det finns en stolthet över att ansvara för ett speciellt arbetsområde.

**Meningsfullhet** - individerna tycker att arbetsplatsen är meningsfull. Det finns en mångfald av människor och idéer samt en stor tolerans vilket gör att arbetsplatsen blir full av energi som gör de anställda glada.

---

<sup>43</sup> Dyhre et al, *Employer Branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*

<sup>44</sup> Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur, 2008

<sup>45</sup> Dyhre, Anna & Parament, Anders, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*, Malmö: Liber AB, 2009

## Organisation & Kommunikation

För att ge läsaren en djupare förståelse för hur en stor organisation som NLL fungerar följer här en teoretisk genomgång av organisationsstruktur, internkommunikation samt målsättning. Detta ämnar ge en större insikt i de problem och hinder som kan uppstå inom en omfattande organisation.

### *En hierarkisk organisationsstruktur*

Heide et al beskriver att en hierarki är ett system av över- och underordnade befattningar i vilken den överordnade fattar besluten. I denna typ av organisationer specialiserar sig de enskilda medlemmarna inom bestämda kompetensområden. Organisationen är uppdelad i olika enheter eller divisioner som utför olika uppgifter. Termen *differentiering* används för att beskriva detta.<sup>46</sup>

Heide et al anser vidare att det finns både horisontell och vertikal differentiering. Den vertikala differentieringen syftar till antalet hierarkiska nivåer i organisationen. Den horisontella differentieringen refererar till hur många de olika avdelningarna är samt till de yrken och specialiteter som organisationens medlemmar har. En annan form av differentiering är den geografiska spridningen, en hög geografisk spridning ger en komplex organisation. Generellt brukar det sägas att ju mer specialiserade organisationens medlemmar är och ju fler enheter det finns desto svårbegripligare blir organisationen och desto svårare blir det att koordinera arbetet. Detta ställer höga krav på den interna kommunikationen.<sup>47</sup>

### *Internkommunikation*

Jacobsen et al menar att kommunikationen är avgörande för hur moderna organisationer fungerar, men det finns dock kommunikationsproblem i de flesta organisationer. Den vanligaste kritiken gäller kommunikationen mellan ledning och anställda, vilken kan handla om dålig lyhördhet mot de anställdas åsikter eller otillräcklig information om vad som händer. Nästan lika vanligt är det med kommunikationsproblem mellan de anställda i olika avdelningar eftersom de vet för lite om varandras arbete.<sup>48</sup>

Kommunikationen i en hierarkisk organisation är främst nedåtgående, från chef till medarbetare. I en hierarkisk organisation kan den nedåtgående kommunikationen lätt förvrängas. Mellanchefer kan välja att bara föra vidare den information som de anser vara relevant efter sina egna situationsuppfattningar och värderingar. Vidare händer det att den negativa informationen har en tendens att omedvetet filtreras bort när den vidarebefordras nedåt. Den uppåtgående kommunikationen förekommer mer sällan och den är även generellt positiv. Detta kan leda till att de högsta chefernas bild av organisationen och dess olika verksamheter är missvisande vilket är ett centralt problem för de flesta stora organisationer.<sup>49 50</sup>

Jacobsen et al menar vidare att undersökningar visar att kommunikationen mellan formella organisationsgränser är betydligt mindre än inom den egna avdelningen. En orsak till detta är att individer inom samma arbetslag som delar gemensamma uppgifter utvecklar en större möjlighet att förstå varandra då de har liknande bakgrund och värderingar. När arbetsuppgifter är nära relaterade uppstår ett större behov av kommunikation. Därför är det viktigt att den formella organisationsstrukturen underlättar en effektiv horisontell kommunikation.<sup>51</sup>

---

<sup>46</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>47</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>48</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>49</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>50</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>51</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

Heide et al menar att kommunikationen i en organisation under ett förändringsarbete kan uppfylla olika fördelaktiga funktioner. Den kan exempelvis skapa delaktighet och engagemang, övertala personalen om att en förändring är positiv, ge en demokratisk förändringsprocess samt minska oro eller stress.<sup>52</sup>

### Mål

Heide et al skriver att det finns ett mönster av distans mellan ledning och anställda i organisationers kommunikationsvägar. Mål och visioner formuleras av ledningen vilka har ett helt annat förhållningsätt till dem än de anställda. Ledningens kommunikation är i regel abstrakt och präglad av envägskommunikation. Återkopplingen från de anställda är inte utförlig utan den baseras på ledningsstyrda utvärderingar i enkätform där det inte finns stora möjligheter att uttrycka sig. Den abstrakta retoriken återspeglas även otydliga i mål och visioner från ledningen. Detta leder ofta till att den anställde blir ointresserad medan ledningen tror att det stimulerar initiativtagande och självständighet. Detta tyder på en bristande förståelse för de anställda från ledningens sida, menar Heide et al.<sup>53</sup> För att uppnå perfekt rationalitet i ett beteende krävs det att individer har klara och konsistenta mål som ligger till grund för sitt handlande. Det förekommer dock inte ofta i praktiken. En organisations mål är ofta både vaga och dessutom upplevs de som internt otydliga.<sup>54</sup>

Sammanfattningsvis kan sägas att teorikapitlet har utgått från ett mottagarperspektiv och har behandlat teorier som berör nuvarande- och potentiellt anställda, vad som kännetecknar en attraktiv arbetsplats samt organisation och kommunikation. Kapitlet har gjort det möjligt för läsaren att förstå en individs olika tolkningar av budskap och hur den nuvarande- och potentiellt anställda kan resonera. Vidare har den visat vilken typ av arbetsplats individen vill befinna sig på och vad den anser vara attraktivt hos en arbetsgivare, samt gett läsaren en insikt i hur en organisation fungerar. Det bör nämnas att de teorier som kapitlet behandlat inte kan sägas vara specifikt anpassade till studien, utan är av övergripande karaktär. Detta skulle kunna medföra att studien inte kan gå på djupet på samma sätt den kunde gjort med mer specifika teorier. Dock menar författarna att så inte är fallet - de övergripande teorierna ger tvärtom en möjlighet att se ting i ett djupare perspektiv eftersom de har en bredare karaktär och därför inte hindrar studien från att upptäcka mönster som annars kanske inte skulle setts. I sin helhet bör teorikapitlet ha medfört en insikt kring ämnet som uppsatsen berör, samt bidragit till förståelse för uppsatsens resultat- och analysdel.

---

<sup>52</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>53</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>54</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

## Metod

I detta avsnitt kommer metoden för undersökningen att presenteras. Fokusgrupper med respondenter har genomförts för att uppfylla uppsatsens syfte och dessa har bestått av anställda- och potentiellt anställda. Uppsatsens validitet kommer att diskuteras fortlöpande i texten eftersom det är av stor vikt att den mäter det den avser att mäta. Vidare kommer även uppsatsens reliabilitet diskuteras genomgående för att garantera uppsatsens trovärdighet.<sup>55</sup> Nedan kommer tillvägagångssättet och genomförandet av fokusgrupperna beskrivas.

## Kvalitativ ansats

En kvalitativ ansats har använts som metod på denna uppsats för att på bästa sätt uppfylla syftet att kartlägga mottagarnas bild av Norrbottens Läns Landsting.

Mottagarnas attityder gentemot NLL ska analyseras djupgående och därför har en kvalitativ metod valts. Resonemanget får stöd av Holme et al som menar att en kvalitativ metod lämpar sig bäst då uppsatsen vill undersöka något djupgående. Vidare är denna metod att föredra då uppsatsen söker en förståelse för ett sammanhang och en struktur, snarare än en förklaring för det.<sup>56</sup>

En kvantitativ metod är av generaliserbar karaktär och hade exempelvis kunnat ge svar på hur många procent av de anställda inom NLL som tyckt på ett visst sätt. Vidare hade en sådan undersökning gett ett helhetsperspektiv vilket är något som en kvalitativ undersökning inte kan göra.<sup>57</sup> Å andra sidan är inte syftet med uppsatsen att skapa ett helhetsperspektiv eller att undersöka en stor mängd individer, utan snarare skapa en förståelse för hur de nuvarande- och potentiellt anställda ser på NLL. En kvalitativ ansats ger svar på *varför* de anställda har en viss uppfattning, *vad* som ligger till grund för deras åsikter eller *vilka* värderingar som dessa grundar sig i, vilka är de svar som söks i uppsatsen.

## Informant och respondent

Uppsatsens syfte är avgränsat till mottagarna, nuvarande- och potentiellt anställda. För att på bästa sätt kartlägga NLL och förstå dess situation har en analys gjorts av organisationen. I denna har även samtalsintervjuer med två individer inom ledningen inkluderats vilka ses som sändare i denna uppsats. Dessa är att betrakta som informanter och har intervjuats för att identifiera hur NLL vill framstå nu och i framtiden. Ytterligare information om NLL har inhämtats via exempelvis e-mail-kontakt med representanter från landstingets Human Relations-och Informationsavdelning. Även dessa anses vara informanter. Esaiason et al nämner informanter som goda källor när forskaren vill säkerställa vad eller hur någonting fungerar i en viss organisation.<sup>58</sup> Informationen från samtliga informanter har inkluderats i uppsatsens bakgrundskapitel.

Mottagarna benämns respondenter i uppsatsen då deras uppgift varit att ge sin bild och sina tankar om NLL vilket Esaiason et al nämner som anledningen till att genomföra en respondentundersökning.<sup>59</sup> Därmed står det klart att det finns en distinktion mellan informanter och respondenter i denna uppsats; de förstnämnda intervjuades för att *förstå* verksamheten och skapa en utgångspunkt för uppsatsen, de sistnämnda undersöktes för att kunna uppfylla uppsatsens syfte att *kartlägga mottagarnas bild av Norrbottens Läns Landsting*. Metodkapitlet kommer därför att fokusera på genomförandet av respondentundersökningarna eftersom det är dessa som ligger till grund för uppsatsens syfte.

---

<sup>55</sup> Ekström, Mats & Larsson, Larsåke, *Metoder i kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur, 2010

<sup>56</sup> Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur, 2007

<sup>57</sup> Holme et al, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*

<sup>58</sup> Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera sambälle, individ och marknad*, Stockholm: Nordstedts Juridik AB, 2010

<sup>59</sup> Esaiason et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera sambälle, individ och marknad*



## Fokusgrupper

Fokusgrupper har valts som metodverktyg för respondentundersökningarna. Då NLL är en stor och komplex organisation är det ett bra sätt för att kunna skildra olika individers åsikter om organisationen. Valet av fokusgrupper har gjorts eftersom en bredare förståelse samt mönster eftersöks och ett flertal individer avses att undersökas. Uppsatsen ämnar få svar på hur mottagarna tänker om NLL, deras motiv samt att söka förståelse för olikheterna mellan dem. Detta resonemang går väl ihop med det som Morgan behandlar. Författaren menar att det finns ett flertal faktorer som gör att en uppsats bör välja fokusgrupper som metod, vilka bland annat är;<sup>60</sup>

- att det finns stora olikheter mellan människor
- när handlande och motivation ska undersökas
- när olikheter ska förstås

Fokusgrupper innebär att en grupp är komponerad för diskussion kring ett specifikt ändamål, dialogen är centrerad till ett tema och det finns en på förhand utsedd ledare för samtalet. En fokusgrupp angriper färre ämnen än samtalsintervjuer, men däremot får forskaren en bredare bild som kan visa vad de deltagande i studien gemensamt anser om ett specifikt fenomen.<sup>61</sup>

Det kan argumenteras för att samtalsintervjuer hade gett fler aspekter kring hur nuvarande- och potentiellt anställda förhåller sig till NLL vilket i sin tur hade gett en mer utförlig bild av organisationen än fokusgrupper kan göra. För att uppfylla uppsatsens syfte att *kartlägga mottagarnas bild av Norrbottens Läns Landsting* krävs dock en bredare bild om hur de nuvarande- och potentiellt anställda förhåller sig till organisationen. När det dessutom finns stora olikheter mellan människor, när handlande och motivation ska undersökas samt när olikheter ska förstås lämpar sig fokusgrupper bäst som metodverktyg.

## Tillvägagångssätt

### Urval

Ambitionen med uppsatsen var att skapa fyra fokusgrupper med nuvarande anställda och fyra fokusgrupper med potentiellt anställda. Det bör genomföras ungefär tre fokusgrupper för varje faktor som avses att analyseras. Å andra sidan är det viktigaste inte antalet utan att uppnå en teoretisk mättnad.<sup>62</sup> Då uppsatsen genomfördes under en begränsad tidsperiod föll valet på fyra fokusgrupper för nuvarande- respektive potentiellt anställda vilka sedan genomfördes. Valet gjordes eftersom det hade goda utsikter till att ge en teoretisk mättnad samtidigt som det kunde genomföras tidsmässigt. Ambitionen var att fokusgrupperna skulle bestå av 4-6 personer eftersom det är antalet som brukar nämnas i litteraturen. Dock finns inte heller i detta fall någon exakt regel. Det viktigaste är att alla kommer till tals och att gruppen varken är så liten att det inte blir någon diskussion eller så stor så att det ska bildas grupperingar.<sup>63</sup> I två fokusgrupper var antalet respondenter färre än denna tumregel, men det torde dock inte påverka undersökningen eftersom diskussionen ansågs vara god.

### Val av urvalstyp

Ett ändamålsenligt urval har använts i uppsatsen genom att tilltala de befintliga grupperna nuvarande- och potentiellt anställda. Det kan till synes vara ett brett urval, men då dessa kriterier var de enda nödvändiga för att uppfylla uppsatsens syfte valdes ett sådant. Då författarna endast hade fem arbetsdagar på plats inom länet så underlättade även detta urval, då den breda urvalsramen gjorde

---

<sup>60</sup> Morgan, David L, *The focus group guidebook: focus group kit 1*. London: Sage, 1998

<sup>61</sup> Esaiason et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*

<sup>62</sup> Esaiason et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*

<sup>63</sup> Esaiason et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*

möjligheten större att finna respondenter som kunde delta. Ekström et al menar att ett ändamålsenligt urval genom att tilltala befintliga grupper är vanligt när det gäller fokusgrupper.<sup>64</sup>

### *Att hitta respondenter*

För att hitta nuvarande anställda som kunde delta i fokusgrupperna genomfördes en annonsering via NLL:s intranät. Esaiason et al menar att exempelvis annonsering är ett bra sätt att rekrytera deltagare till fokusgrupper.<sup>65</sup> Det finns viss problematik kring urvalet. För det första styrde uppdragsgivaren urvalsprocessen för nuvarande anställda och uppsatsförfattarna har inte kunnat ha full kontroll över vilka respondenter som valts. Det finns en risk att uppdragsgivarna har valt deltagare som "passar dem", vilket kan medföra bias gällande studiens resultat. Denna risk anses dock som minimal eftersom uppdragsgivaren var intresserad av att få vetskap om mottagarnas syn på organisationen och inte förmedla en så positiv bild av den som möjligt. Dessutom var det så få respondenter i denna mottagargrupp som var intresserade av att delta att det inte fanns utrymme för uppdragsgivaren att välja.

Författarna kontaktade själva potentiellt anställda genom de ansvariga för omvårdnadsprogrammet på alla gymnasieskolor i länet. Att omvårdnadsstudenter valdes berodde på att de var relevanta som potentiellt anställda eftersom de utbildade sig till undersköterskor och därmed var speciellt intressanta för NLL. Gymnasieskolorna kontaktades via telefon, vilket Esaiason et al beskriver som ett bra sätt för att få kontakt med respondenter.<sup>66</sup> Det finns en problematik i att urvalet begränsar sig till omvårdnadsstudenter då många andra individer kan klassas som potentiellt anställda. Dock genomfördes undersökningen under en kort period och då uppsatsen ämnar ge en inblick i vad de potentiellt anställda anser om NLL torde omvårdnadsstudenter vara en god mottagargrupp. Det bör nämnas att ursprungstanken var att arrangera fokusgrupper med studenter på Luleå Universitet, men då detta inte var genomförbart så arrangerades fokusgrupper med omvårdnadselever på gymnasieskolor i Norrbottens län.

## **Genomförande**

### *Val av struktur*

De grupper som intervjuades var heterogena och risken för att konversationen skulle bli snedfördelad var överhängande. Strukturerade fokusgrupper har därför valts för att försäkra kvalitén och utförligheten i fokusgrupperna. Morgan menar att ju mer ledaren för samtalet kontrollerar dialogen i fokusgruppen, desto mer strukturerad är den.<sup>67</sup> De största fördelarna med en strukturerad intervju är att ledaren kan styra över samtalet och därmed anpassa diskussionen så att exempelvis alla kan tala lika mycket. Detta kan vara en stor fördel i en heterogen grupp, då ledaren kan inspirera till en diskussion även i en fokusgrupp med stora olikheter. Det bör poängteras att valet mellan strukturerade och ostrukturerade fokusgrupper inte är definitivt utan att det finns mellanlägen. I många fall kan det vara en god idé att låta gruppen tala med varandra tills ingen har någonting mer att tillägga och först då introducera ett nytt ämne.<sup>68</sup>

### *Design av intervjuguide*

Uppsatsens intervjuguide inspirerades av Casey och Kreuger som menar att en forskare ska designa sin fokusgruppsguide enligt fem olika faser; 1) öppningsfrågor, 2) introduktionsfrågor, 3) övergångsfrågor, 4) nyckelfrågor, 5) avslutningsfrågor.<sup>69</sup> Två olika intervjuguides konstruerades, en för nuvarande

---

<sup>64</sup> Ekström et al, *Metoder i kommunikationsvetenskap*

<sup>65</sup> Esaiason et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*

<sup>66</sup> Esaiason et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*

<sup>67</sup> Morgan, David L, *Focus Groups. Advancing the State of Art*, Newbury Park: Sage, 1996

<sup>68</sup> Wibeck, Victoria, *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*, Lund: Studentlitteratur, 2011

<sup>69</sup> Casey, Mary Anne & Kreuger, Richard A, *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research (3rd edition)*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000

anställda och en för potentiellt anställda. Dessa var snarlika varandra för att på bästa sätt kunna jämföra dem sinsemellan och båda skrevs med utgångspunkt från uppsatsens teoretiska bakgrund. Intervjuguiderna användes för att säkerställa att författarna gick systematiskt tillväga under fokusgrupperna. Frågorna var designade så att de tillät öppna svar, även om ämnena var strukturerade på förhand. För att minimera risken för en subjektiv vinkel från författarnas sida ställdes följdfrågor på ett öppet sätt, som exempelvis "kan du berätta mer". Intervjuguiderna finns att läsa i Bilaga 1 och Bilaga 2.

### *Plats, inspelning och tid*

Uppsatsens fokusgrupper ägde rum på följande platser;

#### **Nuvarande anställda:**

- Landstingshuset, Luleå - en fokusgrupp, fyra individer
- Sunderby sjukhus, Luleå - en fokusgrupp, fyra individer
- Gällivare sjukhus, Gällivare - två fokusgrupper, tre individer vardera

#### **Potentiellt anställda:**

- Välkomnaskolan, Gällivare/Malmberget - två fokusgrupper, fyra respektive fem individer
- Furuheadsskolan, Kalix - två fokusgrupper, sex individer vardera

Det bör poängteras att dessa platser och fokusgrupper inte täcker in alla åsikterna från hela länet, utan bidrar till en inblick i de anställda och potentiellt anställdas bild av NLL vilket är meningen med uppsatsen. Vidare tog fokusgrupperna olika lång tid att genomföra. Två timmar avsattes till varje fokusgrupp då detta ansågs vara tillräckligt med tid för att alla skulle kunna komma till tals. Hela tiden utnyttjades enbart i några fokusgrupper med nuvarande anställda.

Fokusgrupperna med potentiellt anställda var inte lika långa tidsmässigt, då de av naturliga skäl inte hade lika mycket erfarenhet av NLL som organisation och därför hade mindre att säga. Fokusgrupperna med nuvarande anställda tog i snitt 1,5-2 timmar, medan fokusgrupperna med potentiellt anställda i snitt tog 0,5-1 timme. Det är svårt att bestämma hur länge en fokusgrupp ska pågå för att resultatet ska bli optimalt, den enda riktlinjen är egentligen att det inte ska vara ett för långt samtal eftersom deltagarna blir trötta och effektiviteten minskar.<sup>70</sup>

### *Intervjuareffekt*

Författarna valde att genomföra intervjuerna tillsammans. En styrde fokusgruppen och var ledare för dialogen, medan den andre observerade icke-verbal kommunikation och förde anteckningar. Detta är ett bra sätt att ta del av all kommunikation som fördes i fokusgrupperna.<sup>71</sup> Uppgiftsfördelningen var konsekvent genom alla fokusgrupper. Det skulle kunna argumenteras för att uppgiften skulle varieras för att säkerställa att inte tolkningarna blev vinklade, men författarna anser att det är av större vikt att vara konsekvent i agerandet och intagandet av information ifrån fokusgrupperna då intervjuareffekten torde bli mindre.

Det finns en viss problematik i sättet som fokusgrupperna genomfördes eftersom båda författarna deltog och det kan ha funnits en risk för att det kunde upplevas som förvirrande vem som var ledare för samtalet hos respondenterna. För att minimera förvirringen gjordes tydligt klart vem av författarna som ledde samtalet innan fokusgruppernas början.

---

<sup>70</sup> Esaiason et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*

<sup>71</sup> Esaiason et al, *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*

### *De som deltog i fokusgrupperna*

Under fokusgrupperna intervjuades totalt 35 individer utspritt över åtta fokusgrupper. De utgjordes av 14 nuvarande- och 21 stycken potentiellt anställda. Möjligtvis hade en jämn fördelning mellan fokusgrupperna varit att föredra, men då de nuvarande anställda inte anmälde sig till fokusgrupperna i den utsträckning som önskvärt kunde detta inte ske.

*De nuvarande anställda som intervjuades var:*

#### **Respondenter på Landstingshuset i Luleå**

- Kvinna född 1957, köksbiträde, arbetat inom landstinget sedan 1975
- Kvinna född 1965, journalist, arbetat inom landstinget sedan 2010
- Kvinna född 1956, samordnare, arbetat inom landstinget sedan 1985
- Kvinna född 1961, utredare, arbetat inom landstinget sedan 1996

#### **Respondenter på Sunderby sjukhus**

- Kvinna, född 1949, sjuksköterska (enhetschef), arbetat inom landstinget sedan 1970
- Kvinna, född 1971, receptionist, arbetat inom landstinget sedan 2000
- Kvinna, född 1981, arkivassistent/kokerska, arbetat inom landstinget sedan 2007
- Kvinna, född 1959, tjänsteperson, arbetat inom landstinget sedan 1990

#### **Respondenter på Gällivare sjukhus**

- Kvinna, född 1956, tandsköterska, arbetat inom landstinget sedan 1976
- Kvinna, född 1983, arbetsterapeut, arbetat inom landstinget sedan 2006
- Man, född 1958, socialpedagog, arbetat inom landstinget sedan 2004
- Kvinna, född 1953, sjuksköterska, arbetat inom landstinget sedan 1992
- Kvinna, född 1965, sjuksköterska (enhetschef), arbetat inom landstinget sedan 1985
- Kvinna, född 1962, administratör, arbetat inom landstinget sedan 2010

Det kan ses som problematiskt att det var 13 kvinnor och enbart en man som deltog i fokusgrupperna, då detta skulle kunna ge en snedfördelad bild. Det finns dock andra faktorer som spelar in i en individs åsikter, såsom yrke, var i organisationen som respondenten befinner sig och var denne arbetar geografiskt. Detta djup måste ses som mycket bra i undersökningen. För att visa djupet i undersökningen publiceras respondenternas kön, yrke, tid inom landstinget samt orten där denne intervjuades i uppsatsen. Detta kan vara relevant då dessa nyanser kan ge en större förståelse för deras åsikter och tankar kring de olika frågorna. Vidare kan det finnas en risk att de nuvarande anställda som deltog kan varit mer negativa än andra till NLL. Chansen att "ventilera sina åsikter" kan ha varit en av anledningarna till att de deltog i fokusgrupperna, vilket kan ha påverkat resultatet i undersökningen.

*De potentiellt anställda som intervjuades var:*

#### **Respondenter på Välkomnaskolan, Gällivare/Malmberget**

- Kvinna, född 1995, årskurs två, ej varit på praktik inom NLL
- Kvinna, född 1995, årskurs två, ej varit på praktik inom NLL
- Kvinna, född 1995, årskurs två, ej varit på praktik inom NLL
- Kvinna, född 1995, årskurs två, ej varit på praktik inom NLL
- Kvinna, född 1993, årskurs tre, varit på praktik inom NLL
- Kvinna, född 1994, årskurs tre, varit på praktik inom NLL
- Kvinna, född 1994, årskurs tre, varit på praktik inom NLL
- Kvinna, född 1994, årskurs tre, varit på praktik inom NLL



### *Efter intervjun*

Efter intervjun tackades respondenterna och informerades om var de så småningom skulle kunna ta del av undersökningen. När de hade lämnat rummet gick författarna igenom den icke-verbala kommunikationen, olika upplevelser och reflektioner kring fokusgruppen dokumenterades. Vidare transkriberades även fokusgrupperna. Författarna valde att transkriberade på ett sådant sätt att det skulle vara så likt verkligheten som möjligt och att texterna skulle behålla sin kontext.

Efter transkriberingen kompletterades texterna med dokumentationen av den icke-verbala kommunikationen. Materialet lästes sedan igenom av båda författarna för att få en så stor förståelse som möjligt. Därefter strukturerades respondenternas svar efter mottagargrupp; nuvarande- och potentiellt anställda. Deras svar kategoriserades sedan med hjälp av ett ordbehandlingsprogram för att på bästa sätt urskilja mönster hos mottagargrupperna. Vidare grupperades sedan dessa i flera led med hjälp av olika färger efter de strukturer som sågs för att underlätta förståelsen av fokusgrupperna. Detta mynnade sedan ut i tre olika övergripande mönster för nuvarande- respektive potentiellt anställda.

När citat publicerats har författarna valt att tydliggöra det sammanhang som citatet kommer från, för att ta de problemen som finns om objektivitet i empiriskt material i beaktande som ligger till grund för kvalitativa analyser.<sup>77</sup> Vidare har författarna försökt att ha med citat från samtliga respondenter; dock har detta inte uppnåtts eftersom en del respondenter gett mer beskrivande citat än andra.

### *Reflektion*

Sammanfattningsvis kan sägas att uppsatsen har en kvalitativ metod. Fokusgrupper har genomförts och deltagarna i dessa har valts med hjälp utav ett ändamålsurval genom att tilltala befintliga grupper. Valen har gjorts med tanke på att uppsatsens resultat och analys ska bli så bra som möjligt. De metodiska avvägningar författarna gjort under uppsatsen menar de har varit de bästa för att försäkra uppsatsens vetenskaplighet. Författarna har velat säkerställa uppsatsens validitet, samt att det som mätts uppfyllt syftet med studien. Den utförliga förklaringen som gjorts av tillvägagångssättet för denna uppsats torde göra att en utomstående person kan läsa och opponera på uppsatsen. Till sist anses att författarna i så stor utsträckning som det varit möjligt haft ett objektiva förhållningssätt till undersökningen vilket anses ha givit en adekvat bild av dess resultat.

---

<sup>77</sup> Höijer, Birgitta, *Reliability, Validity and Generalizability*, Publicerad i *European Journal of Communication* 5:1, s 15-20, 1990

## Resultat och analys

I detta avsnitt kommer uppsatsens resultat och analys att presenteras i en uppdelning utifrån mottagargrupperna nuvarande- och potentiellt anställda. Inom dessa mottagargrupper finns tre olika mönster vardera som författarna såg under fokusgrupperna. Till sist kommer en jämförelse mellan de två olika mottagargrupperna att genomföras. Sammantaget svarar resultat och analysdelen på uppsatsens tre frågeställningar och därmed även på dess syfte.

### Nuvarande anställda

#### En spricka i en splittrad organisation

Leidenkrantz beskriver att om en organisation ska kunna bli konkurrenskraftig är det vitalt att förstå hur de anställda uppfattar organisationen.<sup>78</sup> Dahlqvist et al menar vidare att de anställdas bild av organisationens varumärke är betydelsefullt i en offentlig institution. Det är viktigt att de anställda är involverade och tror på verksamheten och först då kan de ses som ambassadörer för organisationen.<sup>79</sup> Dessutom menar Dyhre et al att det är av stort vikt att de anställda kan se och förstå helheten inom organisationen - vad den står för och dess fördelar.<sup>80</sup> Under fokusgrupperna sågs ett tydligt mönster av att NLL var en splittrad organisation. Den egna avdelningen och inte organisationen sattes i första rummet. Det finns därmed en klar tendens av att NLL uppfattas som en jättelik och splittrad organisation med stora avstånd både vad det gäller beslutsvägar och geografiskt.

*Det första som kommer är att man tänker på att det är stort. Det finns mycket små arbetsplatser på många ställen. Det är väl den första tanken jag tänker. Och sen, det kan ju finnas lite brister på grund av avstånd, så att säga. Man är inte nära sin ledning...*

Kvinna, född 1956, tandsköterska, arbetat inom landstinget sedan 1976, respondent på Gällivare sjukhus

Vidare menar Heide et al att människors förkunskaper och tidigare erfarenheter påverkar vilka aspekter som betonas i en situation och hur innehållet i kommunikationen tolkas.<sup>81</sup> En tendens var att oavsett tidigare erfarenheter och förkunskaper sågs NLL som flera organisationer och inte bara en. Ett tydligt mönster var att avdelningen prioriterades framför organisationen, vilket bidrog till att den anställde i regel identifierade sig med och kände en lojalitet mot den egna enheten, inte mot landstinget i stort. Därför var det svårt för den anställde att vara en god ambassadör för NLL.

*Jag har så svårt att relatera till NLL, alltså det här stora. Det blir mer att jag tänker på min arbetsplats och då skulle jag känna stolthet för jag tycker vi gör bra saker. Hela landstinget vet jag inte. Det är som stuprör i organisationen.*

Kvinna, född 1965, journalist, arbetat inom landstinget sedan 2010, respondent på Landstingshuset i Luleå

Vidare beskrev de anställda NLL som en byråkratisk och trögstyrd organisation. Besluten tog långt tid att genomföra vilket var en källa till irritation. En ökad förståelse för den komplicerade organisationsstrukturen efterlystes. Denna uppfattning stämmer väl in på den bild som Heides et al visar av en hierarkisk organisationsstruktur som ofta framstår som komplex.<sup>82</sup> Den splittrade bilden av NLL kan relateras till den höga graden av differentieringen inom organisationen. Heide et al beskriver vidare att ju fler enheter eller avdelningar inom organisationen desto svårare blir det för ledningen att koordinera arbetet och då krävs en välfungerande internkommunikation.<sup>83</sup>

<sup>78</sup> Leidenkrantz et al, *Corporate Brand Development Process*

<sup>79</sup> Dahlqvist et al, *Varumärken i offentlig tjänst*

<sup>80</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

<sup>81</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>82</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>83</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

*Jag tänker på sirap. Jag menar en så stor gigantisk koloss, det tar ju tid saker och ting, förändringar och allt sådant. Trögflytande som sirap.*

Kvinna, född 1965, sjuksköterska, numera enhetschef, arbetat inom landstinget sedan 1985, respondent på Gällivare sjukhus

Lievens et al menar att de anställdas syn på vad utomstående anser om deras arbetsplats är av stor betydelse då detta är de egenskaper som omvärlden anser dem ha på grund av deras organisatoriska tillhörighet.<sup>84</sup> Vidare menar Dutton et al att den bild som omvärlden har av organisationen fungerar som en spegel för att mäta värdet av en organisation och de anställda inom den.<sup>85</sup> I spegeln som omvärlden har av NLL syns även där en splittrad organisation. De anställda upplever att utomstående främst associerar landstinget med sjukvård. Ett mönster är att åsikterna om NLL varierar beroende på de personliga erfarenheterna som allmänheten haft. Upplever en person att denne fått en bra vård eller bemötande så är denne oftast positivt inställd till landstinget. De inte i så stor utsträckning har varit i personlig kontakt med landstinget hyser mer negativa känslor på grund av den kritiska bild av NLL som florerar i pressen, menar de anställda.

*Jag brukar titta i lokaltidningar och då kollar jag på debattartiklar. Där är landstingsrådet ofta i blåsväder. Men, om du går in och tittar på insändarsidorna och dagens ros så får alltid vårdpersonalen jättemycket tack.*

Kvinna född 1956, samordnare, arbetat inom landstinget sedan 1985, respondent på Landstingshuset i Luleå

Bilden av NLL i media gör det ibland problematiskt att vara anställd inom organisationen. Ett mönster var att de anställda upplevde att de ofta var tvungna att gå i försvarsställning när de berättade för utomstående att de arbetade för NLL.

*Men, däremot så tycker jag att man får försvara landstinget mot gemene man. Det tycker jag är mindre kul.*

Kvinna, född 1949, sjuksköterska, numera enhetschef, arbetat inom landstinget sedan 1970, respondent på Sunderby sjukhus

McQuail beskriver att individen inom det kulturella perspektivet uppfattar och tolkar budskap utifrån dennes situation och perceptioner.<sup>86</sup> Detta får stöd av Dalfelt et al som menar att det för den kulturorienterade forskaren är centralt med människors tolkningar.<sup>87</sup> Olika tolkningar kan vara anledningen till att en spricka kunde urskiljas mellan de administrativt anställda i landstingshuset i Luleå och de ute i länet. Då besluten upplevs tas i landstingshuset i Luleå så är de anställda ute i länet geografiskt längre ifrån beslutsfattarna vilket beror på den stora geografiska differentieringen<sup>88</sup> inom NLL. Därmed torde deras världsbild vara annorlunda än de som befinner sig geografiskt närmare dem. Detta riskerar att generera en vi-mot-dem-känsla i organisationen, där det oftast är landstingshuset i Luleå som agerar symbol för de administrativa antagonisterna – beslutsfattarna – för de anställda ute i länet. Sprickan kan även förklaras genom skillnader i värderingar och normer som enligt Jacobsen et al råder i olika enheter.<sup>89</sup>

---

<sup>84</sup> Lievens et al, *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*

<sup>85</sup> Dutton et al, *Organisational images and member identification*

<sup>86</sup> McQuail, *Mass communication theory*

<sup>87</sup> Dalfelt et al, *Organisationskommunikation – ett forskningsfält på framväxt*

<sup>88</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>89</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*



*Nu är det ju så att landstingshuset, det är ju högborgen, och här är vi, här arbetar vi "på golvet".*

Kvinna, född 1971, receptionist, arbetat inom landstinget sedan 2000, respondent på Sunderby sjukhus

Sammanfattningsvis kan sägas att en bild av en splittrad organisation målades upp under undersökningen. Orsaken till denna uppfattning går inte att fastslå enbart baserat på denna studie, men det gick att urskilja ett mönster av att kommunikationen inom organisationen kan ha varit en av dessa anledningar.

### *Bilden av en bristfällig kommunikation*

De nuvarande anställda visade ett mönster av missnöje med hur informationen inom organisationen spreds till dem. Det tog sig till uttryck genom oförståelse för de mål som ledningen satt upp samt en dålig förståelse för förändringar inom organisationen.

Heide et al menar att människor som har skiftande bakgrund och olikartade erfarenheter utvecklar olika former av förståelse för samma företeelse. I alla grupper av medarbetare i en organisation finns en variation av tolkningar och förståelse av verkligheten. Detta är den normala situationen och därför förväntas kommunikationsproblem uppstå när olika personer diskuterar något från skilda utgångspunkter särskilt som de förutsätter att de utgår från samma perspektiv.<sup>90</sup> Detta resonemang kan relateras till NLL genom att målen som formulerats av ledningen upplevs vara svåra att förstå för den anställde. Heide et al menar att diffusa mål från ledningen kanske ska inspirera till initiativtagande, men i själva verket tas målen inte på allvar.<sup>91</sup> Enligt Jacobsen et al är det problematiskt då klara och tydliga mål är en förutsättning för en önskvärd beteende hos individen.<sup>92</sup> Om målen från ledningen varit tydligare hade en större förståelse kunnat skapas och därmed minskat frustrationen från de anställda. Jacobsen et al menar att de anställda ofta upplever att ledningens förståelse och information som bristfällig.<sup>93</sup> Detta resonemang tycks de nuvarande anställda dela.

*Som anställd är målen så diffusa att det är svårt att koppla dem till sin egen person. Det finns ju mål som ska spridas neråt och jag tror att många tycker det är svårt att förstå. Man vet ju att man ska bedriva vård, men inte vad vi har för mål. Det är otydligt.*

Kvinna, född 1962, administratör, arbetat inom landstinget sedan 2010, respondent på Gällivare sjukhus

Bristen på tydlig kommunikation inom organisationen tar sig även uttryck genom de beslut som kommer från högre ort. De anställda förstod inte varför det exempelvis gjordes besparingar inom den egna enheten och den ringa förståelsen gjorde att de anställda ibland hade svårare att acceptera besluten. Heide et al menar att kommunikation är av stor vikt i ett förändringsarbete.

Kommunikationen kan hjälpa att skapa förståelse för förändringen och delaktighet för de anställda.<sup>94</sup>

*Vad går pengarna till? Varför får jag ingen information?*

Man, född 1958, socialpedagog, arbetat inom landstinget sedan 2004, respondent på Gällivare sjukhus

Det fanns ett mönster av att kommunikationen även ansågs bristfällig utåt. NLL ansågs inte framställa sig som en attraktiv arbetsgivare, men behovet av att framställa sig som en sådan fanns eftersom de

<sup>90</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>91</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>92</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>93</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>94</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

anställda ansåg att det fanns konkurrens om arbetskraften i länet. De anställda att de upplevde en konkurrenssituation med gruvindustrin som redan i tidig ålder försökte få nya anställda genom att locka med högre löner och lägre utbildningskrav än de som finns inom NLL. Detta kan kopplas till Dyhre et al som menar att arbetsgivare numera måste locka till sig anställda vilka är att betrakta som konsument.<sup>95</sup> Dessutom upplevdes en konkurrens från andra vårdaktörer, såsom kommunen och privata alternativ.

Sammanfattningsvis kan sägas att de nuvarande anställda upplever inte bara NLL som en splittrad organisation utan de upplever även kommunikationen inom densamma som undermålig. Detta är onekligen ett negativt intryck som de anställda förmedlar. Paradoxalt nog så visar undersökningen tydliga tecken på att NLL är faktiskt är en bra arbetsplats med många fördelar.

### *NLL - en bra arbetsplats*

Bilden som de nuvarande anställda har av NLL som arbetsplats är överlag väldigt god. Det finns ett mönster av att de ser arbetsplatsen som trevlig och att de trivs. Det finns god sammanhållning hos de nuvarande anställda på den egna enheten och de ser goda utvecklingsmöjligheter inom organisationen.

För att en arbetsplats ska vara attraktiv menar Dyhre et al att individerna på arbetsplatsen ska se varandra som vänner och kollegor. De ska stötta varandra och hjälpas åt. Relationer av kvalitet kännetecknas av respekt, tillit och uppskattning. Människor har roligt och organisationen kännetecknas av pålitlighet.<sup>96</sup> Denna pålitlighet verkar finnas inom NLL. Det fanns inga tendenser till en dålig grundstämning på arbetsplatsen. Dessutom upplevdes det bästa med arbetet vara mötet med olika människor samt att det var utmanande.

Dyhre et al menar att bra arbetsplatser uppmuntrar till olikheter hos sina anställda. Tendensen var att de anställda upplevde att det är högt i tak i verksamheten och att det gick att uttrycka sina känslor. Dyhre et al säger dessutom att individer i organisationen ska få chansen att delta i dagliga beslut.<sup>97</sup> Ett mönster hos de anställda var att de kunde ta del av och påverka dagliga beslut på sin arbetsplats samt att de fick arbeta självständigt. Vidare visades att de anställda hade möjlighet att påverka beslut från högre ort - dock urskildes nyanser av att överordnade inte lyssnade. Enligt Jacobsen et al är en av de största bristerna inom internkommunikation att ledningen inte upplevs som lyhörd mot de anställda.<sup>98</sup>

*Jag tycker att vi kan påverka beslut sen är det inte alltid de lyssnar, men det är kanske inte är så att vi gör det så ofta. Det skulle var och en göra mycket mer i hela organisationen, men jag tror att man bara sitter där och väntar.*

Kvinna, född 1953, sjuksköterska, arbetat inom landstinget sedan 1992, respondent på Gällivare sjukhus

Mönstret som kunde urskiljas var att den fysiska miljön var god. Dyhre et al menar att en trivsamt fysisk omgivning bidrar till en mer attraktiv arbetsplats.<sup>99</sup> Då det inom NLL finns en positiv syn på lokalerna och omgivningen måste detta ses som värdefullt. Det fanns ett positivt mönster bland de anställda angående möjligheten till kompetensutveckling inom organisationen. Det fanns en rad internutbildningar som det gick att delta i och landstinget uppmuntrade även till externa utbildningar via exempelvis Luleå Universitetet. En tendens till hinder identifierades i att de i somliga fall inte tilläts delta i utbildningarna på grund av bristen på vikarier eller att det var svårt att hitta information om utbildningarna. Dyhre et al menar att möjligheten att lära sig, få färdigheter och kunskap i

<sup>95</sup> Dyhre et al, *Employer Branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*

<sup>96</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

<sup>97</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

<sup>98</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>99</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

organisationen, samt få en större förståelse för hela arbetsplatsen ska finnas för att en arbetsplats ska vara attraktiv.<sup>100</sup>

*Man får en möjlighet till utbildning om man vill ha det. Både internt och externt, jag läste på universitetet, jag sa att jag behöver det här för mitt arbete, då fick jag tjänstledigt på 25 procent.*

Kvinna född 1961, utredare, arbetat inom landstinget sedan 1996, respondent på Landstingshuset i Luleå

Det faktum att NLL:s många anställda besitter en stor kunskap och kompetens inom en rad olika ämnen upplevdes som en fördel. Dock efterlystes fler tillfällen att ta del av andra divisioners kunskande - att horisontellt i organisationen få sprida kunskap inom specifika ämnen. Detta kan relateras till Jacobsen et al som menar att det är viktigt att organisationens struktur tillåter en kommunikation mellan olika avdelningar om det visar sig att de har liknade arbetsuppgifter.<sup>101</sup>

*Man skulle kunna dela med sig. Vi skulle kunna få utbildning utav er. Vi träffar alla sorts patienter. Det hade jag tyckt. Att man skulle kunna ta hjälp av andra divisioner/avdelningar.*

Kvinna, född 1956, tandsköterska, arbetat inom landstinget sedan 1976, respondent på Gällivare sjukhus, angående hur psykiatri kan hjälpa tandvården.

Sammanfattningsvis kan sägas att de nuvarande anställda upplever den egna arbetsplatsen inom NLL som god, de trivs och de kan identifiera en rad fördelar med arbetet. Detta är tyvärr inte den bilden som de har av organisationen som helhet – och den delas inte heller av de potentiellt anställda vilket visas nedan.

## Potentiellt anställda

### En splittrad organisation

Liksom hos de nuvarande anställda finns det ett mönster bland de potentiellt anställda att NLL inte upplevs som *en* arbetsplats, utan flera. NLL syns inte och de potentiellt anställda känner knappt till organisationen även om de befunnit sig i den.

*Jag tror det står landstinget... eller nej...*

Man, årskurs tre, varit ute på praktik, Kalix, angående hur han trodde att NLL:s logotyp såg ut.

Mönstret är att sjukvård är det första de potentiellt anställda associerar till när de tänker på NLL. Heide et al menar att människors förkunskaper, tidigare erfarenheter, värderingar, attityder, status och perspektiv påverkar vilka aspekter som betonas i en situation.<sup>102</sup> Associationerna mellan NLL och sjukvård är då inte underlig eftersom de potentiellt anställda var omvårdnadsstudenter torde vård vara det första som ligger i deras sinnebild vid tanke på landstinget. I Kalix kunde en tydligt negativ bild av NLL urskiljas, vilket det kan relateras till de erfarenheter som eleverna hade av organisationen. Dels upplevdes stämningen inom NLL och bemötandet de fått när de praktiserat inom sjukvården som otillfredsställande. Vidare målades Kalix upp som en ort i förfall vilket symboliserades genom att sjukhusets operationsavdelning nyligen lagts ner. Dessa erfarenheter kan ha speglat av sig hos eleverna och därmed gjort dem mer negativt inställda till landstinget. Å andra sidan har eleverna annan kontakt

<sup>100</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

<sup>101</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>102</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

med verksamheter inom NLL som exempelvis kollektivtrafik, så all kontakt med organisationen behöver inte vara negativ.

Känslan som de potentiellt anställda kommer att ha när de i framtiden går till jobbet anser de är helt beroende på den avdelning där de kommer att arbeta. Detta visar ytterligare på den splittrade bild som organisationen NLL genererar. Ett mönster sågs av att respondenterna var tydligt påverkade av den kontext de tagit del av inom NLL, både genom praktik och av andra tidigare erfarenheter. Det fanns således ingen helhetsbild. Detta kan kopplas till Heide et al som menar att individen tolkar sin verklighet efter sina erfarenheter.<sup>103</sup>

*Det beror väl på vilken del av sjukhuset det är. Skulle jag gå på avdelningen skulle jag väl inte direkt längta till jobbet. Men, skulle jag jobba på vårdcentralen eller akuten eller någonting skulle jag längta dit och tycka att det var kul.*

Kvinna, årskurs tre, har varit ute på praktik, Kalix

Vidare tror de potentiellt anställda att individer i deras omgivning associerar NLL med sjukvård. Ett mönster kunde urskiljas av att de upplevde att människor i deras omvärld ofta talar om dåliga löneförhållanden inom landstinget. Dock uppfattades inte lönerna spela så stor roll bland de potentiellt anställda, utan andra faktorer påverkade. O'Neill menar att de potentiellt anställda ska dras till arbetsplatsen för de immateriella fördelarna med den och inte enbart för lönen.<sup>104</sup> Resonemanget får stöd av Jacobsen et al som dessutom menar att de anställda som lockas enbart av lönen är en mer instabil arbetskraft.<sup>105</sup>

*De flesta gnäller och säger att det är dålig lön. För sjuksköterska och undersköterska... om man inte är läkare så är det svårt att försörja sig. För mig så spelar inte själva lönen så stor roll. Arbetsplatsen ska vara trygg och det ska vara roligt där man jobbar.*

Man, årskurs tre, har varit ute på praktik, Kalix

Sammanfattningsvis kan sägas att den bild som de potentiellt anställda har av NLL är näst intill obefintlig. De har ingen klar uppfattning om landstingets arbetsområden oavsett deras tidigare erfarenhet av NLL. Denna undersökning fann att splittrade bilden som de potentiellt anställda har beror till en viss del på vilket bemötande de fått av landstinget och dess anställda.

### *Bilden som NLL förmedlar*

De gick att urskilja en tvetydig bild hos de potentiellt anställda angående stämningen inom NLL. Bemötandet de fått av organisationen torde spelat stor roll i deras uppfattning. Det fanns en tydlig bild av att en god stämning och gemenskap på en arbetsplats var av stor vikt bland de potentiellt anställda. Detta får stöd från Dyhre et al som menar att detta är viktigt om arbetsplatsen ska betraktas som attraktiv.<sup>106</sup> Det fanns olika nyanser av åsikter i frågan om stämningen på NLL. I Gällivare fanns en god uppfattning om stämningen på arbetsplatserna. Eleverna i Gällivare som varit ute på praktik tyckte att de hade fått ett bra bemötande och en bra handledning, även jämfört med den praktiken de tidigare gjort inom kommunen. En annan bild av gemenskapen och bemötandet hos NLL målades upp av de potentiellt anställda i Kalix. Uppfattningen var att det i verksamheten förekom mycket "skitsnack" och att de anställda "högg varandra i ryggen".

<sup>103</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>104</sup> O'Neill, *Branding your workplace*

<sup>105</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>106</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

*Ja, de pratade skit om varandra och... ja. De tyckte väl bara inte om varandra så mycket.*

Kvinna, årskurs tre, varit ute på praktik, Kalix

Dahlqvist et al menar att det är viktigt att de anställda agerar som ambassadörer för organisationen. För att de ska uppfylla denna funktion krävs det att de är involverade och tror på verksamheten.<sup>107</sup> Anledningen till att personalen i Kalix upplevdes som mer otrevlig kan bero på deras sociala kontext då denna påverkar individens förhållningsätt, enligt Heide et al.<sup>108</sup> Sjukhuset i Kalix är under nedrustning vilket leder till att personalen kan känna en minskad samhörighet med NLL och därför agerar de inte som goda ambassadörer för organisationen. Eftersom eleverna i Kalix möjligen redan hade en negativ bild av sjukhuset kan deras uppfattning förstärkts av bemötandet på praktiken. Då stämningen enligt de potentiellt anställda och Dyhre et al är av stor vikt så är det ett sådant bemötande som verkligen kan skada de potentiellt anställdas bild av NLL. Som Dyhre et al säger så ser dagens unga sig själva som konsumenter på arbetsmarknaden. De är uppväxta med att kunna välja mellan ett brett urval av produkter och denna utveckling följer dem ut på arbetsmarknaden. De känner makten att själva välja en attraktiv arbetsgivare.<sup>109</sup> Ett tydligt mönster var att respondenterna i Kalix var villiga att flytta för en mer fördelaktig anställning, vilket ytterligare poängterar vikten av ett gott bemötande.

*Om man får ett bra bemötande, då vill man liksom vara kvar.*

Kvinna, årskurs tre, har varit ute på praktik, Kalix

De potentiellt anställda var inte bara eftertraktade av NLL, tvärtom så upplevdes hemkommunen som mycket mer tillmötesgående och villiga att få dem som anställda. Även detta kan kopplas till Dyhres resonemang.<sup>110</sup> En trend var att många potentiellt anställda redan arbetade extra inom kommunen.

*Till landstinget måste man ta det steget själv. Kommunen kommer och hämtar en istället.*

Kvinna, årskurs tre, har varit ute på praktik, Kalix

Det fanns ett tydligt mönster av att utvecklingsmöjligheter på den arbetsplats som de potentiellt anställda ville arbeta på var av stor vikt. Dyhre et al menar att det är viktigt att ge anställda möjligheten att lära sig, få färdigheter och kunskap inom en organisation.<sup>111</sup> Detta får stöd av Jacobsen et al som menar att utvecklingsmöjligheter är av stor vikt att framhäva för en organisation i konkurrens om arbetskraft.<sup>112</sup> Denna möjlighet finns inom NLL, men det uppfattades inte som om de potentiellt anställda hade vetskap om det i någon större utsträckning. Det fanns en bild hos de potentiellt anställda att NLL var "slutstationen" på många karriärer och att utvecklingsmöjligheterna var reserverade till de med högre utbildning.

Vidare fanns en tendens av att de potentiellt anställda uppfattade NLL:s anställda som maktlösa i beslutsprocesser. Det fanns en föreställning om att de anställda inom NLL inte kunde påverka beslut från högre ort, utan att mycket beslut kommer ovanifrån och därmed är svåra att influera. De potentiellt anställda ansåg att det var viktigt att kunna vara med och tycka till om beslut uppifrån.

*Jag vet inte, det känns som det är någon annan som kommer och säger "nu gör vi så här".*

Kvinna, årskurs två, ej varit ute på praktik, Gällivare/Malmberget

---

<sup>107</sup> Dahlqvist et al, *Varumärken i offentlig tjänst*

<sup>108</sup> Heide et al, *Kommunikation & organisation*

<sup>109</sup> Dyhre et al, *Employer Branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*

<sup>110</sup> Dyhre et al, *Employer Branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*

<sup>111</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

<sup>112</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

Sammanfattningsvis kan sägas att denna undersökning har sett mönster av att de potentiellt anställdas önsksningar om hur en arbetsplats borde vara inte stämmer överens med NLL. Å andra sidan går det att identifiera ett flertal positiva aspekter hos NLL som de potentiellt anställda letar efter hos en arbetsgivare. Egentligen är det så att NLL uppfyller nästan alla kriterier som de potentiellt anställda har - men problemet är att de inte vet om det.

### *NLL, drömarbetsplatsen?*

I stora drag upplevde de potentiellt anställda att det som eftersöks hos en framtida arbetsplats finns hos NLL. De uppfattade att det var högt i tak inom organisationen, att det gick att arbeta självständigt samt att själva arbetet var omväxlande.

De potentiellt anställda ansåg att det var av stor vikt att kunna vara med och påverka dagliga beslut på en arbetsplats. Detta trodde de att anställda inom NLL kunde göra. Det kan relateras till Dyhre et al som menar att det är viktigt att kunna vara med och påverka dagliga beslut samt att kunna ge feedback till ledningen.<sup>113</sup> Det fanns ett tydligt mönster bland de potentiellt anställda att det var viktigt att kunna uttrycka sina känslor och tankar på arbetsplatsen vilket de ansåg kunde göras inom NLL. Om det finns en mångfald av idéer samt en stor tolerans gör det att arbetsplatsen blir full av energi vilket leder till nöjdare anställda, menar Dyhre et al.<sup>114</sup>

*Även om man hade olika åsikter om hur något skulle kunna göras annorlunda, så var det väldigt öppet. Det var inte någon som tog det på fel sätt. Ingen sade det för att visa sig bättre, så att säga. Det tyckte jag var jättebra.*

Kvinna, årskurs tre, har varit ute på praktik, Gällivare/Malmberget

En tydlig tendens var att de potentiellt anställda i framtiden önskade få möjlighet till att arbeta självständigt, vilket enligt Dyhre et al ökar stolthetskänslan för arbetet.<sup>115</sup> De potentiellt anställda trodde att detta kunde göras i hög utsträckning inom NLL, även om det kunde förekomma nyanser av olikheter hos dem. De potentiellt anställdas upplevde lokalerna som förhållandevis bra och fräscha vilket Dyhre et al anser är viktigt, då goda lokaler gör att arbetsgivaren ses som mer attraktiv.<sup>116</sup>

Då de potentiellt anställda beskrev sin drömarbetsplats var det mest använda orden att det skulle vara "roligt", "trivsamt" och "utmanande". Dessa ord stämmer väl in på hur de trodde landstinget var som arbetsplats. Detta poängterar även Jacobsen et al är viktigt för att en organisation ska framstå som en bra arbetsplats.<sup>117</sup>

*Jag känner att det händer olika saker varje dag. Att man träffar mycket människor.*

Kvinna, årskurs tre, har varit ute på praktik, Kalix, angående vad hon tror skulle vara det roligaste med ett jobb inom NLL

O'Neill menar att det optimala för en organisation är om de potentiellt anställda kan föreställa sig själva som anställda på arbetsplatsen.<sup>118</sup> Dessutom konstaterar Bharadway et al att en god bild av organisationen från de potentiellt anställdas sida både genererar ett större engagemang bland de nuvarande anställda samt ökar chansen att rekrytera ny kompetent personal.<sup>119</sup> Oavsett inställning till NLL kunde ett mönster urskiljas av att organisationen sågs som en potentiell framtida arbetsgivare.

<sup>113</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

<sup>114</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

<sup>115</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

<sup>116</sup> Dyhre et al, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*

<sup>117</sup> Jacobsen et al, *Hur moderna organisationer fungerar*

<sup>118</sup> O'Neill, *Branding your workplace*

<sup>119</sup> Bharadway et al, *Determinants of Success in Service Industries*

*Man tänker på det som en potentiell framtida arbetsplats.*

Kvinna, årskurs tre, varit på ute på praktik, Gällivare/Malmberget

Denna studie visar att de potentiellt anställda har svårt att se NLL som en helhet och även svårt att se fördelarna som organisationen har att erbjuda. Motsägelsen i resultatet är att NLL faktiskt skulle kunna vara de potentiellt anställdas drömarbetsplats.

## **Jämförelse mellan nuvarande- och potentiellt anställda**

### *Enighet kring splittring*

Båda mottagargrupperna verkar uppleva NLL på ett liknande sätt, de finner organisationen stor och har en splittrad bild av den. Både de nuvarande- och potentiellt anställda associerade landstinget med sjukvård och de trodde även att omvärlden hade en liknande föreställning. Vidare uttrycker både de nuvarande- och potentiellt anställda att den enskilda avdelningen prioriteras i tanken, inte organisationen som helhet.

### *Den bristfälliga kommunikationen förmedlar en bristfällig bild*

Det fanns ett mönster hos de nuvarande anställda att de upplevde kommunikationen från ledningen som bristfällig och att det saknades tydliga mål. Detta ledde till en oförståelse och frustration gentemot den egna organisationen. Den interna bilden och upplevelsen som de nuvarande anställda har av NLL speglar sig i den upplevelse som de potentiellt anställda har av organisationen.

De anställda menar att det fanns en genomgående god stämning i organisationen. Denna bild delades inte fullt bland de potentiellt anställda, då det fanns nyanser av att stämningen inom NLL var mindre god vilket kan härledas till erfarenheterna de hade av organisationen.

### *Är NLL som arbetsplats drömarbetsplatsen?*

De nuvarande anställda tycker att de kan arbeta självständigt och påverka besluten i sitt dagliga arbete. Detta är något som de potentiellt anställda både tycker är viktigt och upplever att de anställda får utrymme att göra inom NLL. Dock tror inte de potentiellt anställda att det går att påverka beslut som kommer uppifrån i organisationen medan de anställda menar att det går, men att det kanske inte utnyttjas i önskvärd utsträckning. De potentiellt anställda menar att det som de vill vara på en arbetsplats som är rolig, trivsamt och utmanande, vilket stämmer väl överens med hur de nuvarande anställda uppfattar NLL.

# Slutsatser och förslag

## Slutsatser

*Under denna avslutande del kommer slutsatser från uppsatsens resultat- och analysdel att redovisas. Författarna kommer att visa kärnan av det som tidigare framkommit och sammanfatta detta och på så vis uppfylla studiens syfte att kartlägga mottagarnas bild av Norrbottens Läns Landsting. Vidare kommer även förslag till NLL att framföras, samt förslag till vidare forskning inom ämnet.*

### Nuvarande anställda



Undersökningen visar att de nuvarande anställda upplever NLL som en splittrad organisation. Den egna avdelningen sätts i första rummet och den stolthet som medarbetarna upplever känner de för sitt arbete och för den egna avdelningen, inte för organisationen. Detta har enligt författarna flera förklaringsfaktorer. Organisationen NLL är så stor och komplex att det är svårt att få grepp om vad den är och vad den gör - även för de anställda. Å andra sidan är det inte hela problemet. Det finns även ett kommunikationsproblem då de anställda inte anser att de får ta del av information om beslut och förändringar i så stor grad. Om denna information hade varit mer utförlig och av bättre kvalitet så skulle de anställda utöka sin förståelse för verksamheten och "vi-mot-dem"-känslan hade kunnat minskas. Vidare verkar den tröga organisationsstrukturen upplevas som ett stort problem för de nuvarande anställda. Även detta fenomen kan relateras till den bristfälliga förståelsen för organisationen vilken hade kunnat ökas med hjälp av utförligare information.

Ett sätt som skulle göra utbytet av information och samhörigheten bättre hade varit att integrera verksamheten mer horisontellt, att få de anställda inom NLL att känna inte enbart känna samhörighet med sin egen avdelning utan med hela organisationen. Om organisationen skulle lyckas med att förmedla information bättre internt, samt att öka samhörigheten bland dess medarbetare över avdelningsgränserna skulle med all säkerhet en större stolthet för organisationen som helhet upplevas. En stolthet som borde eftersträvas för att ge NLL ett starkare stöd bland de nuvarande anställda.

De nuvarande anställda tycker att stora delar av deras arbetsplats är bra. Det är god stämning, de ser sitt arbete som en utmaning och de upplever att de får arbeta självständigt. De negativa aspekterna med arbetet är ringa - det finns ett mönster av en positiv känsla gentemot den egna arbetsplatsen. Det kan därmed konstateras att det finns en paradox inom NLL. Den enskilde medarbetaren trivs på sitt arbete, men inte med organisationen. De anställda tycker om sin avdelning, men inte organisationen som



avdelningen tillhör. Att de positiva känslorna som de anställda känner mot sin egen enhet inte kan relateras till NLL som organisation beror enligt författarna mycket på den till synes bristfälliga internkommunikationen. Om en tydlig bild av beslut och förändringar skapats internt samt om de olika avdelningarna interagerar mer med varandra hade även en helhet kunnat förmedlas externt.

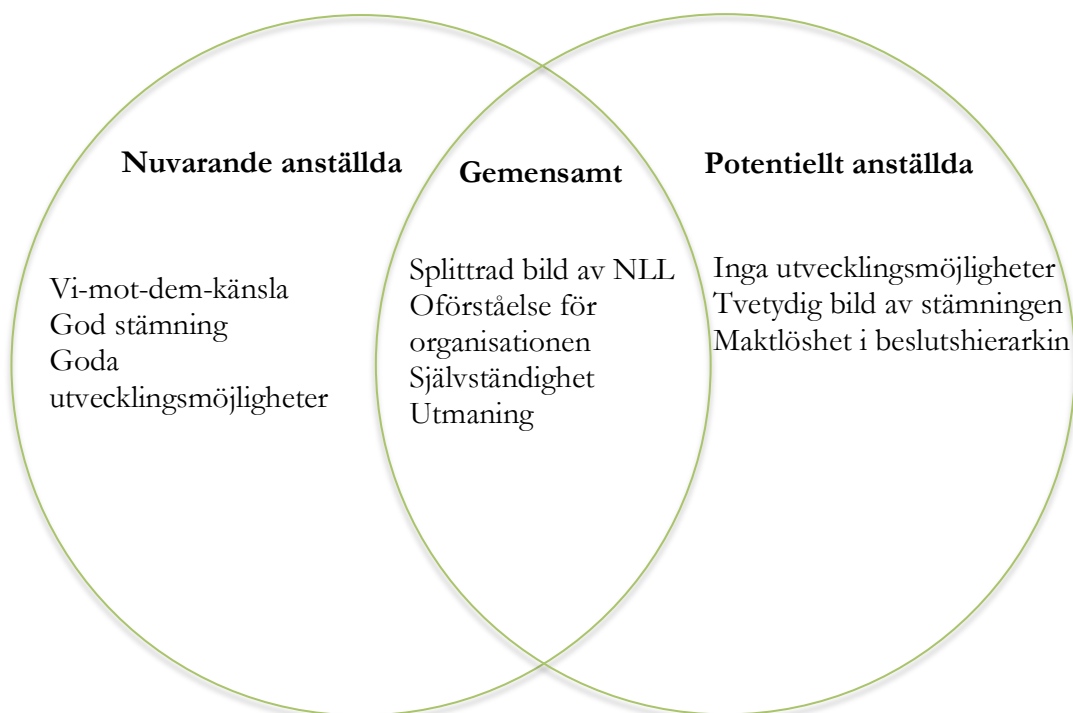
### *Potentiellt anställda*



Även hos de potentiellt anställda verkar bilden av NLL vara diffus. Tendensen hos de potentiellt anställda är att enbart sjukvård ligger i deras sinnebild när NLL nämns. Å andra sidan är det inte så underligt då respondenterna utbildade sig till undersköterskor. Dock måste det ses som problematiskt att de potentiellt anställda har en bild av organisationen som bara inkluderar delar av verksamheten. På så sätt löper NLL risk att enbart bli sjukvård och förståelsen för verksamheten begränsas till det. För att vidga förståelsen för NLL som helhet bör denna förmedlas på ett betydligt mer integrerat sätt så att utomstående skulle kunna få möjlighet att lära känna verksamheten. Enligt författarna kan inte helheten förmedlas externt om den inte finns internt - vilket den idag inte gör.

Vidare visas ett mönster i undersökningen att de potentiellt anställda inte bara ser NLL som en framtida arbetsplats, utan möjligtvis även den framtida drömarbetsplatsen. Detta uttrycker de inte själva, men författarna kunde urskilja att de egenskaper de potentiellt anställda såg hos en framtida drömarbetsgivare kunde ses hos NLL. Deltagandet i vardagliga beslut anses som stort och självständigheten god vilka är faktorer som nämns som viktiga av de potentiellt anställda. Vidare menade de potentiellt anställda att utveckling- och utbildningsmöjligheter var av stor vikt när de gällde deras framtida arbetsplats. Då många av de möjligheterna redan finns i NLL är det därför något som bör kommuniceras utåt samt vidareutvecklas för att få organisationen att framstå som en attraktiv arbetsgivare. Dessutom borde den goda stämningen som enligt de nuvarande anställda råder förmedlas tydligare för att locka de potentiellt anställda till NLL. Detta är viktigare än någonsin, då mönstret var att de potentiellt anställda eftertraktades på arbetsmarknaden både från privata- och kommunala alternativ.

## Jämförelse mellan nuvarande- och potentiellt anställda



Jämfört med varandra så har de två mottagargrupperna en iögonfallande likhet - det är nästan uteslutande de negativa åsikterna av NLL som de båda grupperna delar. Det är enligt författarna mycket problematiskt då de nuvarande anställda som ambassadörer för organisationen förmedlar negativa aspekter istället för positiva till de potentiellt anställda. Detta kan enligt författarna troligen bero på den splittrade bilden som de nuvarande anställda har av organisationen. De känner stolthet för den egna avdelningen, men har en oförståelse som bygger på en okunskap om NLL som helhet. Den splittrade interna bilden gör det problematiskt, för att inte säga omöjligt, att förmedla en helhetsbild externt. Detta poängteras genom att de positiva faktorerna som de nuvarande- och potentiellt anställda delar gäller ting som är relaterade till arbetet - inte organisationen som helhet. Att båda mottagargrupperna delar synen på att arbetet är utmanande och att självständigheten är god är förvisso bra, men det ger inte en positiv syn på helheten eftersom tankarna relateras till arbetsplatsen och inte organisationen.

Det paradoxala i att arbetsplatsen är bra, men NLL är dåligt delas mellan de nuvarande och potentiellt anställda. Utmaningen för NLL blir därmed att få de positiva känslor som mottagargrupperna har gentemot den individuella arbetsplatsen att även appliceras på organisationen som helhet.

### **Rekommendationer till NLL**

Under denna del kommer rekommendationer att ges som kan användas av NLL för att stärka bilden av sig som arbetsgivare. Dessa grundas på de slutsatser som presenterats ovan och är några praktiska råd som författarna anser skulle hjälpa organisationen.

#### *Skapa en helhet*

Ett stort problem för organisationen är att de inte upplevs som en organisation, utan flera. Genom att införa olika horisontellt engagerade aktiviteter skulle denna upplevelse kunna förändras. Det skulle kunna leda till att meningsskiljaktigheter mellan olika avdelningar minskas då de får en större förståelse för de olika avdelningarnas arbete, vilket skulle kunna göra att en positiv känsla riktas mot NLL som

helhet och de anställda skulle därmed bli bättre ambassadörer för organisationen. Detta skulle möjligtvis hjälpa att ena bilden internt och därmed även gynna den externa bilden av NLL.

**Tänkbara lösningar:** Introduktionsdag om hela organisationen för nyanställda, personalklubbar, idrottsföreningar, rabatter på evenemang inom NLL som exempelvis kultur, utförlig utvärdering efter avslutad anställning för att skapa förståelse för varför individen gått vidare

### *Ett gott första intryck*

Ett problem som undersökningen identifierade var att potentiellt anställda inte alltid fått ett bra bemötande hos NLL. Det är viktigt att göra ett gott första intryck, inte minst i arbetslivet. Redan under första kontakten så bör de potentiellt anställda få en god bild av NLL som helhet samt ett bra intryck av arbetsplatsen.

**Tänkbara lösningar:** Handledarutbildning för att säkerställa en god kompetens och ambassadörskap, studiebesök på gymnasieskolor för att förmedla bilden av NLL som organisation

### **Förslag till vidare forskning**

Denna uppsats har utgått från ett mottagarperspektiv. För att öka bidraget till forskningen borde en mer utförlig analys av andra perspektiv göras. En studie om NLL ur ett sändarperspektiv skulle ge en bättre bild av de budskap och kommunikationsvägar som de använder sig av. En sådan undersökning hade kompletterat denna uppsats på ett bra sätt och hade även gett en intressant jämförelse.

Vidare hade det varit av intresse att undersöka andra mottagargrupper än de som uppsatsen inkluderat som potentiellt anställda. Det hade exempelvis varit av intresse att veta vad studenter på universitet och högskolor har för bild av NLL. Det hade även varit intressant att studera vad samma mottagargrupper som i denna uppsats inom ett annat landsting i Sverige ansett om samma frågor. En sådan jämförelse hade både kunnat ge svar på det unika med NLL och se vad som skiljer dem från ett landsting med andra utmaningar.

## Referenslista

- Angelöw, Bosse & Jonsson, Thom, *Introduktion till socialpsykologi*, Lund: Studentlitteratur, 2000
- Bharadway, Sundar G & Menon, Anil, *Determinants of Success in Service Industries*, Journal of Services Marketing 7 (4): 19-44, 1993
- Casey, Mary Anne & Kreuger, Richard A, *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research (3rd edition)*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2000
- Dalfelt, Sara, Heide, Mats & Simonsson, Charlotte, *Organisationskommunikation – ett forskningsfält på framväxt*, Nordicom Information 2/2001, s 78-84, 2001
- Dahlqvist, Ulf & Melin, Frans, *Varumärken i offentlig tjänst*, Malmö: Liber, 2010
- Davidsson, Bo & Patel, Runa, *Forskningsmetodikens grunder - att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Lund: Studentlitteratur, 2011
- Dutton, J.E, Dukerich & J.M, Harquail, C.V, *Organisational images and member identification*, Administrative Science Quarterly 39, s 239-263, 1994
- Dybre, Anna & Parament, Anders, *Sustainable - Employer Branding – Guidelines, Worktools and Practices*. Malmö: Liber AB, 2009
- Dybre, Anna & Parament, Anders, *Employer Branding - allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*, Malmö: Liber AB, 2012
- Ekström, Mats & Larsson, Larsåke, *Metoder i kommunikationsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur, 2010
- Esaiasson, Peter & Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Wängnerud, Lena, *Metodpraktikan: Konsten att studera sambälle, individ och marknad*, Stockholm: Nordstedts Juridik AB, 2010
- Falkheimer, Jesper, *Medier och kommunikation - en introduktion*, Lund, Studentlitteratur AB, 2001
- Falkheimer, Jesper, *Helsinghåla eller Hyperborg? Helsingborgs profil och varumärke* Hässleholm, Exakta, 2008
- Fredriksson, Magnus, *Företags ansvar Marknadens retorik*, Göteborg: Livérna, 2008
- Gezelius, Carl & Wildenstam, Per, *Marknadsföring - Modeller och Principer*, Falköping, Elanders, 2009
- Gillham, Bill, *Forskningsintervjun - Tekniker och genomförande*, Lund: Bill Gillham och Studentlitteratur, 2008
- Heide, Mats, Johansson, Catrin & Simonsson, Charlotte, *Kommunikation & organisation*, Malmö, Liber, 2009
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur, 2007
- Höjjer, Birgitta, *Reliability, Validity and Generalizability*, Publicerad i European Journal of Communication 5:1, s 15-20, 1990
- Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan, *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur, 2008

- Leidenkrantz, Tony, *Corporate Brand Development Process*, Brand Leadership Magazine, s 18-19, 2012
- Lindström, Ulla, *Identitet, image och profil inom hälso- och sjukvården*, Malmö, Team offset & Media, 1997
- Lievens, Filip, Van Hoye, Greet & Anseel, Frederik, *Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework*, British Journal of Management, Vol 18,, 45-59, Ghent, Belgium, 2007
- McQuail, Denis, *Mass communication theory*, Oxford, The Alden Press, 2010
- Morgan, David L, *Focus Groups. Advancing the State of Art. Newbury Park: Sage, 1996*
- Morgan, David L, *The focus group guidebook: focus group kit 1*. London: Sage, 1998
- Nilsson, Annika, E-mail, 2012-11-27
- Nilsson, Christofer & Nordgren, Josefin, *The untold story - storytelling in external employer branding*, Göteborg: School of Business, Economics and Law, 2012
- Norrbottnens Läns Landsting, *Om Norrbotten och Norrbottens Läns Landsting*, 2011, Tillgänglig: <http://www.nll.se/sv/Jobb-och-utbildning/Om-Norrbotten/>, (2012-10-28)
- Norrbottnens Läns Landsting, *Se upp för gorillorna...*, 2005, Tillgänglig: <https://www.nllplus.se/webb/Landstingsdirektorens-stab/Informationsenheten-/Landstinget-i-forandring/Se-upp-for-gorillorna/>, 2013-01-04
- O'Neill, Martin, *Branding your workplace*, Ceramic Industry, October, 34-35, 2011
- Persson, Gunnar, landstingsdirektör Norrbottens Läns Landsting, intervju, 2012-12-06
- Regionfakta, Norrbottens län – Fakta och perspektiv, 2012, Tillgänglig: <http://www.regionfakta.com/Norrbottens-lan/Befolkning-och-hushall/Befolkning/Befolkningsforandring-25-ar/>, 2012-11-03
- Spjuth, Agneta, *Kommuner som varumärke - Att stärka kommunens profil*, Höganäs: Kommunlitteratur AB, 2006
- Svenskt kvalitetsindex, Statistiska Centralbyrån, Här finns Sveriges viktigaste jobb - en rekryteringsprognos för välfärdssektorn, 2011a
- Svenskt kvalitetsindex, Statistiska Centralbyrån, Stolthet och fördomar - vad medarbetare i kommun och landsting tycker om sina jobb, 2011b
- Sveriges Kommuner och Landsting, Så styrs landstingen, 2009, Tillgänglig: [http://www.skl.se/kommuner\\_och\\_landsting/om\\_landsting\\_och\\_regioner/sa\\_styrs\\_landstingen\(2012-11-02\)](http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_landsting_och_regioner/sa_styrs_landstingen(2012-11-02))
- Stridfeldt, Inger, personaldirektör Norrbottens Läns Landsting, intervju 2012-12-01
- Wibeck, Victoria, *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*, Lund: Studentlitteratur, 2010

## **Bilaga 1**

### *Intervjuguide nuvarande anställda*

#### **Introduktionsfrågor**

Hur uppfattar ni Norrbottens Läns Landsting?

Hur tror ni att Norrbottens Läns Landsting uppfattas av andra?

#### **Övergångsfrågor**

Vilka tycker ni är styrkorna hos Norrbottens Läns Landsting som arbetsgivare?

Vilka tycker ni är svagheter hos Norrbottens Läns Landsting som arbetsgivare?

Vilken känsla känner ni inför att arbeta för Norrbottens Läns Landsting?

Uppfattar ni att Norrbottens Läns Landsting särskiljer sig som arbetsgivare jämfört med andra landsting?

Uppfattar ni att landstinget tycker att det är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare? På vilket sätt?

#### **Nyckelfrågor**

Vad anser du vara det roligaste med ditt jobb? Varför då?

Hur ser du på gemenskapen? Hur är stämningen på er arbetsplats?

Hur ser ni på hur den fysiska omgivningen ser ut på er arbetsplats?

Uppmuntras ni till att uttrycka era individuella känslor och åsikter på er arbetsplats?

Känner ni att ni kan utföra ert arbete självständigt? På vilket sätt?

Till vilken grad anser ni att ni kan påverka beslut på er arbetsplats?

Känner ni deltagande i dagliga beslut på er arbetsplats?

Har ni möjlighet att lära er och utveckla er kompetens på er arbetsplats?

#### **Avslutningsfrågor**

Moderatorn rundar av samtalet genom att reflektera över nyckelfrågorna och vad som sagts. De deltagande får chansen att fylla i om de tycker att något saknats i sammanfattningen, eller tona ner något om de anser att det borde göras.

## **Bilaga 2**

### *Intervjuguide med potentiellt anställda*

#### **Introduktionsfrågor**

Hur uppfattar ni Norrbottens Läns Landsting?

Hur tror ni att Norrbottens Läns Landsting uppfattas av andra?

#### **Övergångsfrågor**

Vilka anser ni är styrkorna hos Norrbottens Läns Landsting som arbetsgivare?

Vilka anser ni är svagheter hos Norrbottens Läns Landsting som arbetsgivare?

Vilken känsla känner ni inför att arbeta för Norrbottens Läns Landsting?

Uppfattar ni att Norrbottens Läns Landsting särskiljer sig som arbetsgivare jämfört med andra landsting? På vilket sätt?

Uppfattar ni att landstinget tycker att det är viktigt att vara en attraktiv arbetsgivare? Varför?

#### **Nyckelfrågor**

Vad tror ni kommer att bli roligast på ert framtida jobb? Varför? Hur tror ni att detta finns inom NLL?

Hur viktigt är en god gemenskap/stämning på en arbetsplats? Hur tror ni denna är inom NLL?

Hur viktig tycker den fysiska omgivningen är på en arbetsplats? Vad är er uppfattning angående denna inom NLL?

Är det av vikt att få uttrycka individuella känslor och åsikter på er arbetsplats? Tror ni att det finns möjlighet till detta inom NLL?

Kommer ni att värdesätta självständigt arbete på er kommande arbetsplats? På vilket sätt? Till vilken grad tror ni att detta värdesätts inom NLL?

Till vilken grad anser ni att en anställd bör kunna påverka beslut på sin arbetsplats? Hur tror ni att detta ser ut inom NLL?

Anser ni att det är viktigt med deltagande i dagliga beslut på en arbetsplats? Hur tror ni att deltagandet i den dagliga beslutsprocessen ser ut inom NLL?

Hur viktigt är det för er att kunna utveckla er kompetens på er kommande arbetsplats? Hur tror ni att kompetensutvecklingen ser ut inom NLL?

#### **Avslutningsfrågor**

Moderatorn rundar av samtalet genom att reflektera över nyckelfrågorna och vad som sagts. De deltagande får chansen att fylla i om de tycker att något saknats i sammanfattningen.

### **Bilaga 3**

#### *Enkät nuvarande anställda*

Man Kvinna (ringa in)

Vilket år är du född? \_\_\_\_\_

Vilken ort kommer du ursprungligen ifrån? \_\_\_\_\_

Yrke: \_\_\_\_\_

Arbetat inom landstinget sedan: \_\_\_\_\_

#### *Enkät till potentiellt anställda*

Man Kvinna (ringa in)

Vilket år är du född? \_\_\_\_\_

Vilken ort kommer du ursprungligen ifrån? \_\_\_\_\_

Utbildning: \_\_\_\_\_

När började du utbildningen? \_\_\_\_\_

När är du klar med din utbildning? \_\_\_\_\_



